

# **Activités d'architectes en Europe nouvelles pratiques**

Rencontres du réseau

activités et métiers de l'architecture

et de l'urbanisme

21 et 22 mars 2002

sous la direction de

Olivier Chadoin et Thérèse Evette

Cet ouvrage a été publié  
avec le concours du Plan Urbanisme  
Construction Architecture et  
du Bureau de la Recherche  
Architecturale et Urbaine, DAPA,  
Ministère de la Culture et de la  
Communication



numéro 3 / janvier 2004

Traductions Ronald Corlette Theuil,  
Elisabeth Courdurier, Joël Schalchli

*Cahiers Ramau 3*

**Activités d'architectes  
en Europe  
nouvelles pratiques**

Rencontres du réseau

activités et métiers de l'architecture  
et de l'urbanisme

21 et 22 mars 2002

sous la direction de

Olivier Chadoin et Thérèse Evette



© Editions de la Villette, Paris, 2004  
ISBN 2-903539-83-9

## ***Introduction***

Olivier Chadoin, secrétariat Ramau page 9  
Une approche compréhensive et relationnelle

## ***Economie de la construction – éléments de cadrage***

Jean Carassus page 19  
Mutation et rôle nouveau de la construction

## ***Collaborations industrielles et techniques de médiation***

Pratiques et parcours : Mikael Koch page 33  
Niels Albertsen page 36  
L'architecte comme concepteur de composants du bâtiment  
dans les nouveaux réseaux du secteur de la construction

*Pratiques et parcours : Rüdiger Lainer* page 50  
Rüdiger Lainer, Ina Wagner page 53  
La planification ouverte – une réflexion sur les méthodes  
et le rôle de l'architecte

## ***Négociation et gestion urbaines***

Pratiques et parcours : Isabel Pinto page 63  
Michel Bonetti page 66  
La conduite du programme de relogement  
de 200 familles vivant à Cascais (Portugal)

Pratiques et parcours : François Jolliet page 72  
Claude Grin et Paul Marti page 75  
Réhabilitation de logements et médiation de la demande  
sociale : l'architecte et le développement durable

Pratiques et parcours : Alain Charrier page 87  
Patrice Godier page 89  
Du projet à la coordination :  
parcours d'un architecte-urbaniste « coordonnateur »

## ***Contrats, partenariats et professions en Grande-Bretagne***

Pratiques et parcours : Robin Nicholson, Mehron Kirk, John A. Wright, Jon Rouse	page 101
Graham Winch et Martin Symes	page 114
Les mutations dans l'industrie du bâtiment britannique : <i>partnering</i> , financement privé et renouvellement urbain	

## ***Éléments de synthèse***

Michel Bonetti	page 135
Les nouvelles formes d'activité de la maîtrise d'œuvre architecturale et urbaine en Europe	

## ***Résumés***

résumés en français	page 155
english summaries	page 158

<b><i>Auteurs</i></b>	page 163
-----------------------	----------

Déjà paru	page 165
Rencontres RAMAU 2003	page 167
Réseau RAMAU	page 168

# *Introduction*





## Olivier Chadoin\* Une approche compréhensive et relationnelle

Depuis maintenant une vingtaine d'années les processus de conception et d'élaboration des projets urbains et architecturaux connaissent de nombreuses transformations. Le langage lui-même l'atteste. Ainsi, est-il devenu courant de voir associés les termes projet et complexe. De même, une approche lexicale des ouvrages et d'autres contributions réflexives sur la fabrication de la ville et de l'architecture montrerait sans doute une inflation des vocables utilisés pour qualifier la situation présente : « mutation », « déplacements », « émergence », « transformations »...

C'est qu'effectivement il reste encore aujourd'hui malaisé d'approcher l'ampleur des changements qui affectent ce secteur. Ces derniers se développent non plus seulement dans le cadre traditionnel de l'État-nation mais engagent une réflexion plus globale à l'échelle européenne, voire mondiale. Il n'en demeure pas moins que la nécessité d'une connaissance des transformations en cours est un enjeu bien compris et largement partagé. A tout le moins, ce que peut faire la réflexion scientifique devant cette réalité hétérogène et mouvante, c'est ordonner, classer, sérier ces évolutions, et surtout tenter de les comprendre. Comprendre le nouveau paysage professionnel qui se met en place en identifiant d'une part les facteurs et les mouvements qui en sont au principe et, d'autre part, les évolutions et les changements de professionnalités qui en découlent.

Face à ces changements, la tentation la plus courante est celle du finalisme. On cherche alors une source commune à l'évolution des professionnalités, considérant que ce sont les évolutions économiques, législatives ou autres qui déterminent le renouveau des professionnalités. Cela, au risque de faire des professionnels des sortes « d'agents supports » de modifications plus globales, en particulier économiques, avec le recours au mot éponge de globalisation, qui fait fi des caractéristiques historiques et culturelles des professions.

### Des regards croisés pour comprendre

Ce n'est pas l'optique prise ici. Evidemment la question reste la même. Le réseau Ramau s'est bien donné pour objet d'approcher les changements qui

\* Secrétariat Ramau.

affectent les activités et les métiers de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre et provoquent l'émergence de nouvelles professionnalités. Mais, pour saisir ce mouvement, on a choisi de penser « relationnellement ». C'est-à-dire de privilégier une analyse qui fasse tenir ensemble au moins trois dimensions : celle de l'économie qui engage un travail sur les contrats et les marchés à l'échelle européenne ; celle des professions qui réclame une attention à leur développement historique, et à la nature de leurs compétences ; enfin, la dimension territoriale qui renvoie à une réflexion sur les inerties sociales et culturelles toujours déterminantes quant à la réaction des acteurs aux changements qui affectent leur position. C'est dans cette volonté de saisir la situation présente de façon relationnelle et compréhensive, qu'il faut saisir les approches développées dans ce volume qui reprend l'essentiel des rencontres Ramau des 21 et 22 mars 2002, organisées en partenariat avec le CSTB. On y trouvera bien sûr les interventions de chercheurs européens, mais aussi la restitution, sous la forme de résumés, des propos d'un certain nombre d'architectes en Europe relatant leurs expériences et leur positions professionnelles sous le titre « Pratiques et parcours ». Ce choix fait par le réseau Ramau d'organiser ces rencontres en liant la restitution d'expériences professionnelles concrètes à l'approche des chercheurs, apporte non seulement un avantage compréhensif, mais satisfait également au principe épistémologique de la vraisemblance (Dubet, 1994). Bref, il n'y a pas ici de propos théorique qui repose sur l'idée de l'aveuglement des acteurs.

Ces regards croisés sur la question des nouvelles professionnalités en Europe déclinent leurs objets à plusieurs niveaux d'observation : les contrats et l'économie de la construction, les processus et configurations d'acteurs par projet, les métiers et les trajectoires professionnelles. Dans cet esprit, des acteurs professionnels de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage anglais, danois, portugais et français échangent à la fois des analyses, des points de vue et des positions quant à l'exercice de leur activité.

### **Les contrats et l'économie de la construction**

Un des éléments marquant de la mise en question des processus et de la division traditionnelle du travail des métiers de la maîtrise d'œuvre réside dans la mise en place maintes fois évoquée de nouvelles modalités de

l'action publique. Cet aspect est particulièrement visible en Grande Bretagne où un mouvement de révision des contrats et des partenariats conduit à une réorganisation du partage entre intervention publique et privée (Symes et Winch, Kirk, Nicholson, Wright, Rouse). Dans ce cas, la puissance publique est réduite à un rôle initiateur et délègue au secteur privé la maîtrise d'ouvrage, la gestion financière et la réalisation des opérations. Que ce soit avec le *Private Finance Initiative* anglais ou la concession et la délégation à la française (Carassus), le but est le même. Il semble attester un mouvement européen qui s'actualise différemment selon les cultures politiques en place (Lorrain, 1995) : délégation et concession en France, partenariat en Grande-Bretagne. Bien entendu, un tel développement traduit des changements d'organisation politique importants, avec notamment un mouvement fort de décentralisation et de renforcement du rôle des collectivités territoriales (Bonetti, Pinto Gonçalves, Wright).

Dans ce contexte, la donne des économies nationales pèse d'un poids singulier. C'est ainsi qu'en France, la prégnance d'une économie de stock est à mettre en relation avec une professionnalisation croissante des services (Carassus). Ce n'est plus seulement de production qu'il s'agit pour les métiers de la maîtrise d'œuvre mais aussi de gestion. Dès lors, la vieille terminologie qui nous invitait à parler en termes d'ouvrage et de production est à réévaluer. C'est alors la grille d'analyse de la notion de service qui s'impose. Le bâtiment devient l'assemblage d'un bien matériel et d'un service (Carassus, Albertsen, Koch). Ce mouvement semble par ailleurs relayé par une préoccupation de maîtrise des risques (environnementaux, sociaux, économiques) forte et partagée par les maîtres d'ouvrage européens.

Autrement dit, la révision des paradigmes de l'action publique et la volonté de maîtrise des risques, dans un contexte économique plus incertain, se conjuguent pour conduire à une profonde révision des modes d'action des métiers de la maîtrise d'œuvre. Du coup, ce sont non seulement les processus qui changent mais également les lignes de démarcation entre les métiers qui se déplacent. C'est ainsi que les notions de services, de *partnering* (Symes, Wright), de coordination (Godier, Charrier) ou de *facilities management* (Carassus) viennent questionner la division entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre elle-même, et suggérer un investissement fort vers l'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

## Processus et configurations

L'interrogation sur les processus de projet est un des autres aspects essentiels des contributions réunies ici. C'est désormais un fait attesté et déjà largement abordé dans le précédent volume des Cahiers Ramau : « la vision linéaire et hiérarchique des processus d'aménagement et des relations entre les acteurs concernés par les projets est obsolète » et « les frontières entre les domaines et les échelles de l'aménagement sont reconsidérées. Ainsi, la complexité est non plus seulement abordée comme un principe majeur d'analyse de la ville mais aussi comme une donnée de l'action » (Evette, 2002). Toutes les expériences professionnelles relatées ici mentionnent en effet une complexification des processus.

D'abord, ceux-ci doivent intégrer de nouvelles préoccupations telles que la gestion des risques et la percée, unanimement constatée, des préoccupations environnementales (Pinto Gonçalves, Jolliet, Grin et Marti). Il ne s'agit plus seulement de livrer un bâtiment. Encore faut-il penser et rendre efficace le processus qui mène à sa fabrication comme à sa gestion future. Bref, il faut moins penser « produit » que « processus » (Wright, Carassus, Symes et Winch).

Le premier des éléments visibles qui s'impose dans la réorganisation des processus est alors la pluridisciplinarité ou mieux, l'interprofessionnalité. La figure ancienne du colloque singulier entre l'architecte et son client est définitivement enterrée. Pas un seul des projets décrits ici n'emprunte cette forme. A l'inverse le nombre de spécialités et d'expertises mobilisées aux côtés des compétences traditionnelles (architectes, ingénieurs, entreprises) est relativement étendu : designers, vidéastes, sociologues, chercheurs, économistes... Autrement dit, ce sont les configurations d'acteurs et les modalités de leurs relations qui changent. Là où la segmentation et le modèle fordiste de la production s'imposaient pour réguler les processus, une importante nécessité de coordination se fait jour (Godier, Charrier, Pinto Gonçalves, Bonetti). Du coup, c'est moins une sociologie des organisations qu'une sociologie de l'action collective qui guide la réflexion (Cf. *Cahiers Ramau n°2*).

La question est bien celle de la capacité des acteurs à coordonner leurs actions et poursuivre des buts communs tout au long de la vie du projet. Aussi, la tenue des objectifs de projet dans le temps et la coordination des acteurs dotés de cultures professionnelles diverses deviennent l'objet de

missions et de rôles spécifiques tels que le coordonnateur en France, et le « facilitateur » (*independent facilitator*) dans le cadre du *partnering* anglais (Wright). Par ailleurs, ces rôles peuvent être aussi bien tenus par des profils professionnels émergents tel le *project manager* anglais, ou faire l'objet d'un investissement par des professions plus traditionnelles de la maîtrise d'œuvre, qui développent des méthodes spécifiques sur la base de leur savoir initial. Dans tous les cas, s'impose avec ces rôles la nécessité de nouveaux supports de travail, parmi lesquels la communication et l'image tiennent une place non négligeable (Lainer, Wagner, Charrier, Godier).

Cette ouverture des processus de production les rend à la fois plus complexes dans leur fonctionnement, mais vraisemblablement plus efficaces en termes de service rendu et de qualité des produits. Dans un contexte économique mouvant, et dans la mesure où la place de la logique économique privée est plus présente, le triptyque « coût, délais, qualité » et l'évolutivité des projets comme des processus sont recherchés (la « reprogrammation » évoquée par Lainer et Wagner). Mais, plus profondément, cette recherche d'efficience engage un mouvement de fond des métiers de la construction vers des approches inspirées de la sphère industrielle. A ce niveau les notions de capitalisation, d'intégration des processus, d'analyse de la valeur, de qualité et de « juste à temps » ou de « flux tendu » issues des sciences de la gestion s'imposent dans de nombreuses contributions. La recherche d'une réduction des effets de coupure inhérents à la division du travail dans les processus semble porter de nombreux professionnels, notamment britanniques, à privilégier une intégration des processus (Koch, Kirk, Nicholson, Wright, Symes, Winch). Il reste cependant à s'interroger sur la variabilité de ces configurations intégrées en fonction des contextes nationaux et des types d'objet produits, ainsi que sur leurs résultats (Rouse).

## Métiers et professionnalités

Enfin, au cœur de toutes les contributions se trouve la question de l'émergence de nouvelles professionnalités. Il s'agit bien là de s'interroger sur la nature et la forme des compétences qui, dans ce contexte renouvelé, se développent ou prennent place dans les métiers de la maîtrise d'œuvre. Cette question qui fait l'objet d'une contribution spécifique (Bonetti), est également traitée à au moins trois niveaux d'analyse non exclusifs.

D'abord au niveau des parcours professionnels. Par la restitution de profils et d'évolutions de carrière par les architectes eux-mêmes, c'est la construction individuelle d'une compétence qui est abordée. Les propos des acteurs relatant leurs expériences ont en effet cet intérêt rare qui consiste à croiser le structurel et le biographique. Ainsi, ils nous donnent à voir la manière dont, à l'échelle d'une trajectoire professionnelle, par la rencontre d'opportunités liées à des changements plus profonds, notamment économiques, se construit ou se modifie une professionnalité de base (Koch, Jolliet, Charrier, Godier, Lainer, Wagner, Grin, Marti).

Ensuite, au niveau des projets. La majorité des contributions rassemblées mobilisent dans leur analyse un ou plusieurs exemples de déroulement d'opération. De cette façon, c'est en fait un autre niveau et une autre temporalité du changement des professionnalités qui sont abordés. En particulier, il s'agit là de saisir comment l'interprofessionnalité en actes (Charrier, Godier) et les nouveaux enjeux du travail urbain et architectural, tels que la participation des usagers ou le développement durable (Pinto Gonçalves, Bonetti, Jollier, Grin, Marti), affectent directement des compétences instituées.

Enfin, au niveau des professionnalités. La forme des processus se modifiant, elle interroge en retour les modalités d'organisation et de réaction des professionnels de la maîtrise d'œuvre architecturale. Les questions sont ici nombreuses : les nouveaux métiers ou rôles qui s'installent dans les processus font-ils appel à des compétences véritablement nouvelles eu égard à celles, traditionnelles, des métiers de la maîtrise d'œuvre ? Ou bien, a-t-on simplement affaire à un repositionnement des métiers de l'architecture reposant sur une formation de base adaptée ? Enfin, la modification des processus génère-t-elle un recentrage des métiers sur ce qu'il est convenu d'appeler maintenant leur « cœur de compétence » ou, à l'inverse, un déplacement de leur compétence vers un autre champ ? (Bonetti, Godier, Koch, Albertsen). Ces questions demeurent ouvertes et l'objet d'un débat toujours recommencé sur l'organisation de l'interdépendance des professions.

Loin d'imposer un paradigme ou un point de vue unique, ces regards croisés de chercheurs d'horizons disciplinaires variés et de professionnels européens prolongent le chantier du réseau Ramau. Ils poursuivent ainsi l'ouverture d'un espace de réflexion et dessinent les contours d'objets de recherche renouvelés. En effet, comme le disait Roland Barthes : « Pour

faire de l'interdisciplinaire, il ne suffit pas de prendre un sujet et de convoquer deux ou trois sciences autour. L'interdisciplinaire consiste à créer un objet nouveau, qui n'appartient à personne ».

### Références

Dubet F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Seuil, Paris.

Lorrain D., Stocker G., 1995, *La privatisation des services urbains en Europe*, La Découverte, Paris.

Evette T., 2002, « L'interprofessionnalité ? Un point de vue », in *Cahiers Ramau n°2*, Ed. de la Villette, Paris, pp. 9-13.





*Economie de la construction*  
*éléments de cadrage*

Jean Carassus

Mutation et rôle nouveau de la  
construction

## Jean Carassus\* Mutation et rôle nouveau de la construction

Le présent article est fondé sur l'hypothèse selon laquelle, dans les pays développés, en particulier en France, le secteur de la construction connaît actuellement une profonde mutation. Cette mutation a trois dimensions étroitement articulées. La première est l'importance croissante de l'optimisation et du renouvellement du stock d'ouvrages existants dans une activité où les flux, notamment de construction neuve, sont le plus souvent mis en avant. La seconde dimension est la montée en puissance de la gestion des ouvrages, en particulier de son efficacité pour les entreprises et les administrations utilisatrices, alors que l'accent est souvent mis sur la production. La troisième dimension est l'importance essentielle prise par le service rendu par les bâtiments et les infrastructures à l'utilisateur, dans une activité habituellement focalisée sur l'ouvrage.

De façon plus générale, un rôle nouveau de la construction dans l'économie n'est-il pas en train d'émerger ? Examinons, en utilisant notamment des données chiffrées issues du cas français, des éléments de cette mutation en cours, des flux au stock, de la production à la gestion, de l'ouvrage au service.

### 1. Des flux au stock

**1.1. Les flux d'amélioration-entretien : plus de la moitié de l'activité de construction** En 2000, sur un total des travaux de BTP du marché intérieur de 113 milliards d'euros hors taxes, les travaux d'amélioration-entretien représentent en France 46 % des travaux déclarés, 51 % dans le logement, 49 % dans les bâtiments résidentiels, 35 % dans le génie civil (Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, 2001).

La part de l'amélioration-entretien est sous-estimée par ces statistiques dans la mesure où elles ne prennent pas en compte l'auto-production des ménages et les travaux non déclarés. Pour le seul logement, en 1999, ces travaux non pris en compte sont estimés à 37 % des travaux d'amélioration-entretien engagés, soit 60 % des travaux déclarés (Anah et FFB, 2000, tome 2, p.13). Il s'agit pour environ 70 %, de travaux pour le compte propre des ménages et pour 30 %, de travaux non déclarés.

\* Département Economie et sciences humaines – CSTB.

En tenant compte de ces estimations, la proportion de l'amélioration-entretien en France est actuellement, selon les années, de 52 à 55 % des travaux de l'ensemble bâtiment et génie civil, et de 55 à 60 % pour les seuls travaux de bâtiment.

Une importante différence entre l'activité de construction neuve et celle de l'amélioration-entretien est que la première est très cyclique alors que la seconde a une progression plus régulière.

**1.2. Importance, propriété et valeur du stock** Si le raisonnement en termes de flux privilégie le plus souvent la construction neuve au détriment de l'amélioration-entretien, il ignore complètement la réalité du stock des ouvrages existants.

Or dans de nombreux pays développés, le stock d'ouvrages existants est devenu très important. Pour certains ouvrages, le stock représente l'essentiel de la réponse aux besoins de la demande. Par exemple, en France, dans le logement social, si le taux de déménagement moyen est de l'ordre de 10 % par an dans un parc de 4 millions de résidences, l'offre annuelle de logements disponibles dans le parc est de 400 000 logements, à comparer aux 45 000 logements sociaux offerts par an ces derniers temps par la construction neuve. L'offre du stock existant est donc neuf fois plus importante que celle de la construction neuve.

Le stock des ouvrages de la construction représentait 72 % des actifs non financiers du pays au 31 décembre 1997, les 28 % restants étant les matériels, les stocks de marchandises, les terrains, les actifs incorporels (Moreau, 1999). Ce stock est estimé à cette date à 3283 milliards d'euros, soit 2,6 fois le produit intérieur brut. Les ménages en possèdent la majorité, devant les entreprises, les collectivités locales et l'Etat.

Tableau 1. Estimation et propriété du stock net des ouvrages de construction en France fin 1997.

	Montant	Part
Ménages et entreprises individuelles	1895	58 %
Entreprises	883	27 %
Collectivités locales et Etat	505	15 %
Total	3283	100 %

Unité : milliard d'euros ; Source INSEE

Ce poids des ménages est dû au fait qu'ils possèdent en France 83 % du stock de logements, qui lui-même représente 68 % du stock total estimé des ouvrages de construction. Ces données ont tendance à sous-estimer la valeur du patrimoine des entreprises, des collectivités locales et de l'Etat, du fait d'une certaine sous-estimation de la valeur des bâtiments non résidentiels et des infrastructures.

La gestion de ce stock de bâtiments et d'infrastructures étant pour l'instant faiblement externalisée, elle est très majoritairement le fait d'acteurs dont la gestion d'ouvrage n'est pas le métier : ménages, entreprises, collectivités locales, administrations.

## 2. De la production à la gestion

**2.1. La professionnalisation progressive de la gestion** Dans l'activité de construction, les métiers nobles ont longtemps été, et sont encore souvent, ceux liés à la construction neuve, les métiers liés à la gestion et à la maintenance étant considérés comme des occupations de second rang, réservés à des personnes moins bien formées et moins bien rémunérées. Cependant, les organisations propriétaires et gestionnaires prennent progressivement conscience de la nécessité de professionnaliser la gestion des bâtiments, des équipements et des infrastructures, notamment pour améliorer la qualité du service rendu et mieux maîtriser les coûts de gestion.

A côté de ce mouvement vers la professionnalisation de la gestion, une autre tendance s'affirme clairement : l'externalisation de la gestion des immeubles et des infrastructures vers des professionnels de la gestion.

**2.2. La montée du management de services ou *facilities management*** Selon le Syndicat français des entreprises de multiservice immobilier ou de *facilities management*, « interlocuteur unique de son client, l'entreprise de multiservice immobilier organise et exécute, sous sa propre responsabilité et selon des critères de performance, la gestion de services techniques ou de moyens généraux d'un ensemble immobilier tertiaire, commercial ou industriel » (définition du multiservice immobilier dans le site Internet du Sypemi).

La définition proposée par Peter Barrett est plus complète. Le *facilities management* est « une approche intégrée pour maintenir, améliorer et adapter les bâtiments d'une organisation afin de créer un environnement qui

soutient fortement les objectifs essentiels de cette organisation » (Barrett, 1995). Peter Barrett a une vision large qui intègre le *facilities management* stratégique. Le *facilities management* a pour objet non seulement la gestion des immeubles et des moyens généraux mais aussi leur adaptation permanente à l'exercice du cœur de métier de l'entreprise ou de l'organisation. Dans sa dimension stratégique, le *facilities management* se doit d'anticiper les besoins de la firme en matière d'immobilier et de moyens généraux et ensuite, sur le plan opérationnel, de répondre aux besoins courants des activités de cœur de métier. Les activités de *facilities management* concernent la planification-gestion de l'espace, l'exploitation-maintenance, l'immobilier et les services.

L'intérêt de la démarche du *facilities management*, dans ses dimensions stratégique et opérationnelle, est de faire clairement apparaître la finalité de la construction : le service rendu par les ouvrages à l'activité de l'organisation utilisatrice de l'ouvrage, que cette dernière soit une entreprise privée, une entreprise publique, l'Etat ou une collectivité locale.

**2.3. Concessions et partenariat public-privé** Dans le domaine des infrastructures et des réseaux de génie civil, une pratique ancienne, du moins en France, se traduit par la prise en charge par le secteur privé non seulement de la construction des ouvrages et des réseaux mais aussi de la gestion du service qui leur est lié.

La concession est l'une des formes de partenariat public-privé qui se développent ces dernières années pour pallier l'insuffisante capacité des pouvoirs publics à financer des ouvrages et des réseaux de service public (ponts, tunnels, aéroports, autoroutes, équipements d'exploitation d'eau, d'assainissement, de déchets...).

Le tableau qui suit résume les principales formes de partenariat public-privé en les caractérisant selon la répartition des responsabilités entre les secteurs public et privé dans quatre domaines : la propriété des actifs, l'investissement en capital, le risque commercial, le service d'exploitation maintenance.

**Tableau 2.** Principales formes de partenariat public privé dans la construction (Typologie simplifiée)

	Contrat	Propriété des actifs	Investissement en capital	Risque commercial	Service d'exploitation maintenance	Durée
Public	Régie directe	P	P	P	P	
Partenariat	Contrat de service	P	P	P	P & p	1-2 ans
	Contrat de gestion	P	P	P	p	3-5 ans
public-privé	Affermage	P	P	P & p	p	8-15 ans
	Concession d'équipement existant	P	P	p	p	25-30 ans
	Concession d'équipement à construire	p puis P	P & p	p	p	20-30 ans ou plus
Privé	Privatisation	p	p	p	p	

*Légende : P = public, p = privé ; d'après Prud'homme, 2000 et Gwilliam, 2000.*

Ces formes de financement et de gestion de service ne concernent plus seulement les infrastructures de génie civil, mais aussi le bâtiment. En France, un programme important de prisons a été conçu, réalisé et est actuellement géré par le secteur privé. Au Royaume-Uni, le gouvernement assure, au travers de la *Private Finance Initiative*, le financement, la construction et la gestion d'hôpitaux, d'écoles et de prisons.

Ainsi, la gestion du stock de construction, qui dans sa grande majorité est assurée par des acteurs dont ce n'est pas le métier, a clairement tendance à se professionnaliser et commence à être externalisée.

Les entreprises externalisent pour se désengager d'activités hors cœur de métier et améliorer le service productif rendu pour un coût donné. Les pouvoirs publics, quand ils externalisent la gestion liée à un nouvel investissement, le font principalement pour faire financer ces investissements par le secteur privé, dans un contexte de plus grande maîtrise des dépenses publiques.

### 3. De l'ouvrage au service

#### 3.1. Des exigences de plus en plus en termes de service rendu

Qu'attendent de plus en plus les commanditaires et propriétaires de la construction, en particulier les entreprises et les administrations ? Comme le montrent la tendance à la professionnalisation de la gestion et la montée

du *facilities management*, elles exigent de plus en plus clairement un service dont l'ouvrage de construction, habitacle ou infrastructure, est la base matérielle.

Le service attendu, par exemple, par les entreprises pour les bâtiments et les équipements commandités aux professionnels de la construction est de plus en plus clairement une contribution à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise pour un coût donné. Dans toute entreprise, il y a un lien entre, d'une part, la productivité des salariés, la satisfaction des clients et, d'autre part, la qualité de conception, d'usage, d'accès des bâtiments et des équipements.

La montée de la notion de service rendu par les ouvrages va s'accroître et s'élargir avec les préoccupations en matière de développement durable. La gestion du cycle de vie des ouvrages de construction est au cœur de l'approche en termes de développement durable. Cela se traduit par une meilleure prise en compte du service rendu par les ouvrages en matière environnementale, sociale et économique, pour les utilisateurs actuels et futurs et pour les voisins, proches ou lointains.

**3.2. L'assemblage d'un bien matériel et d'un service** La gestion des ouvrages de construction est clairement une activité de service. Jean Gadrey (1992), définit une activité de service comme « une opération, visant une transformation d'état de la réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui ».

Dans les premières rencontres organisées par le réseau Ramau, Nicole May a traité cette relation de services, à partir de l'analyse de Jean Gadrey, appliquée à l'activité d'études, conseil, assistance (May, 2000).

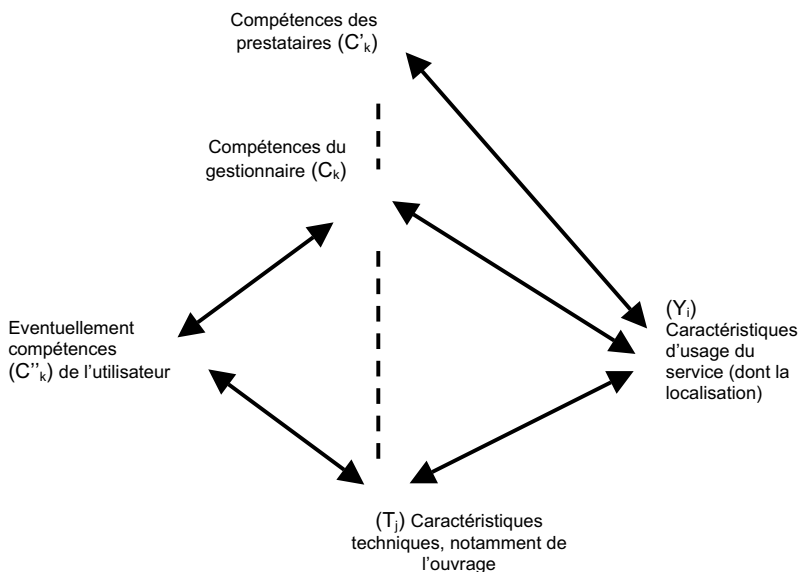
Dans les secondes rencontres du réseau Ramau, Christophe Camus a analysé le travail de l'architecte, dans une perspective proche, concluant à une « relation de service tendant vers une œuvre » (Camus, 2001, p 206). Faïz Gallouj (2002) affine l'analyse en définissant le service comme un ensemble de caractéristiques. Il distingue le service « pur » de type conseil où des compétences ( $C_k$ ) sont mobilisées pour assurer une prestation aux caractéristiques ( $Y_j$ ), du cas plus général où le service est un ensemble de caractéristiques d'usage ( $Y_j$ ) issues d'une certaine combinaison de caractéristiques techniques ( $T_j$ ) mobilisées par les compétences ( $C_k$ ) du prestataire et éventuellement ( $C'_k$ ) du client. Dans certaines activités comme l'hôtellerie, la restauration, les transports et aussi la construction, le service est



assuré dans le cadre d'assemblages de services et de biens par opposition aux services « purs » comme ceux délivrés par les sociétés de conseil ou les avocats.

Dans la construction, il convient selon nous de distinguer les compétences ( $C_k$ ) du gestionnaire vis-à-vis de l'utilisateur des compétences ( $C'_k$ ) des différents prestataires (entreprises de maintenance, de nettoyage, chauffagistes...) mobilisées par le gestionnaire pour assurer le service final à l'utilisateur, éventuellement complétées par les compétences ( $C''_k$ ) de l'utilisateur.

Graphique 1. La gestion d'un ouvrage de construction, assemblage d'un bien et d'un service



*D'après Gallouj, 2002  
(application à la gestion de la construction).*

**3.3. Les entreprises de construction entre industrie et services** Les producteurs de la construction eux-mêmes, les entreprises de BTP, sont ambivalents, « entre industrie et services » (Berthier, 1993). Dans son étude, Jean-Pierre Berthier compare plusieurs caractéristiques structurales des entreprises de construction avec celles de l'industrie manufac-

turière et des services marchands. Au sein du secteur de la construction, il distingue le génie civil du bâtiment, lui-même décomposé en gros œuvre et second œuvre.

Il analyse tout particulièrement trois caractéristiques essentielles : la taille des entreprises, l'intensité capitalistique, la productivité du capital. Il constate que, avec ces trois critères, les entreprises de génie civil sont proches de celles de l'industrie manufacturière, notamment de l'industrie des biens d'équipement, alors que les caractéristiques des entreprises de bâtiment, tout particulièrement dans le second œuvre, sont proches de celles des services marchands.

Une telle analyse met en évidence l'ambivalence du secteur des entreprises de construction, partagé entre des entreprises réalisatrices de grands ouvrages de génie civil, proches de l'activité industrielle et des PME et artisans assurant la réparation à domicile et faisant partie de fait des activités de service à la personne.

#### **4. Emergence d'un rôle nouveau de la construction**

**4.1. Croissance et accompagnement de l'expansion « fordiste »** La construction connaît dans les pays développés une forte croissance entre la fin de la deuxième guerre mondiale et la fin des années soixante ou le début des années soixante-dix. En France, la valeur ajoutée de la construction est multipliée par quatre en volume entre 1949 et 1974. Cette croissance se traduit par une augmentation de la part de la valeur ajoutée du secteur dans le PIB.

Le secteur de la construction répondait à la forte demande de bâtiments et d'infrastructures liée à l'expansion « fordiste » de cette période. La construction massive de logements, de bâtiments industriels et commerciaux, d'équipements publics et d'infrastructures créait la base matérielle nécessaire à la phase d'expansion de l'économie qui s'est ralentie au début des années soixante-dix.

Après l'accompagnement de l'expansion forte et relativement régulière des « trente glorieuses », quel allait être, à l'issue de la crise de la fin du vingtième siècle, le nouveau rôle de la construction dans l'économie ?

**4.2. Baisse de la part du secteur de la construction et de l'industrie** La crise qui débute au début des années soixante-dix se traduit par l'arrêt de la croissance de la part des travaux de construction dans l'économie. En

termes de valeur ajoutée, la part des travaux de construction dans le PIB diminue en France depuis 1969 (Berthier, 1992, p. 4). La tendance est la même en termes d'emploi.

**Tableau 3.** L'emploi en France selon quatre grands secteurs depuis 1906<sup>1</sup> (en % de l'emploi total)

Secteur	1906	1936	1970	2000
Agriculture	43,2	37,0	13,0	4,3
Industrie	25,0	25,2	29,1	16,5
Construction	3,9	4,3	9,5	6,2
Tertiaire	27,9	33,5	48,3	73,0

*Total de chaque colonne = 100 %*

*Sources : Gadrey, 1992. Comptes de la Nation 2000.*

Entre 1906 et 1936, la place de l'industrie et celle de la construction sont approximativement stables en termes d'emploi. La montée du secteur des services se fait exclusivement au détriment de l'agriculture. Entre 1936 et 1970, la part du secteur tertiaire augmente fortement, uniquement aux dépens de l'agriculture et les parts de l'industrie et de la construction progressent. Celle de la construction, en termes d'emploi, augmente beaucoup plus que celle de l'industrie. Depuis 1970, le poids du tertiaire continue d'augmenter fortement non seulement au détriment de l'agriculture mais aussi désormais, en termes d'emploi, au détriment de l'industrie et de la construction.

#### **4.3. Adaptation de la construction à l'évolution cyclique de la demande**

Après le retournement du début des années soixante-dix, l'offre, issue du stock et de la construction neuve, devient supérieure à la demande. La construction neuve est contrainte de s'adapter à l'évolution de la demande. Elle devient très cyclique. Après avoir joué le rôle de soutien régulier à l'expansion économique, la construction s'adapte désormais à l'évolution cyclique de la demande de ses trois commanditaires, les ménages, les entreprises et les administrations. La demande de chacun de ces trois types de clients a ses propres déterminants. Berthier (1992), dans une analyse économétrique portant sur la période 1971-1990, met en évidence cinq principaux déterminants.

Pour les entreprises, la croissance globale de l'économie (taux de croissance du PIB) est un facteur toujours positif et leur taux de marge est le second déterminant, expliquant plus la variation de l'investissement de construction que son niveau. Pour les ménages, leur revenu disponible est

déterminant pour la commande à long terme, les taux d'intérêt réels étant déterminants pour l'investissement logement à court terme. Enfin, pour les administrations, l'Etat étant très minoritaire dans la commande de ces dernières, le cycle électoral est un déterminant important de la commande de construction, avec un rôle essentiel du cycle électoral municipal.

Durant cette crise structurelle, dans un contexte d'offre supérieure à la demande, des premiers éléments de différenciation de l'excédent selon la qualité de l'offre apparaissent. Les entreprises refusent par exemple un parc de bureaux très récent mais non adapté à leurs besoins. Elles décident, dans un contexte de fort excédent apparent, de commander des bureaux neufs répondant à leurs besoins, en matière de localisation et de caractéristiques techniques et d'usage.

**4.4. Emergence d'un rôle nouveau de la construction** L'hypothèse d'un nouveau cycle long de l'économie débutant à la fin des années quatre-vingt-dix<sup>2</sup> et caractérisé par un nouveau paradigme technico-économique fondé sur le développement des nouvelles technologies de l'information et des sciences du vivant, n'est pas absurde.

Notre analyse sur le poids du stock existant, issu notamment de l'expansion des « trente glorieuses », l'importance croissante de la gestion et de son efficacité, les exigences en matière de service rendu par les ouvrages, permet de formuler l'hypothèse d'un nouveau rôle de la construction dans le nouveau contexte économique. Ce que l'économie attend de la construction, ce n'est plus un accroissement massif du stock des bâtiments et des infrastructures mais une forte amélioration du service rendu par les ouvrages, existants ou à construire, pour une économie plus efficace et plus « durable »<sup>3</sup>.

La construction neuve continue à connaître des cycles avec des phases d'expansion et de récession, en fonction de l'évolution des facteurs déterminant la demande (taux de croissance du PIB, taux de rentabilité des entreprises, revenu disponible des ménages, taux d'intérêt réels, cycle électoral municipal...). Les exigences en matière de qualité de la gestion et de la maintenance du stock s'accroissent, les entreprises et, de plus en plus, les administrations ont besoin d'une gestion plus efficace et plus optimale. Il y a une contradiction entre, d'une part, les nouvelles exigences d'efficacité «durable» des entreprises et des administrations et, d'autre, part un certain amateurisme de la gestion de leurs bâtiments et de leurs infrastructures. Le stock des ouvrages existants doit être adapté aux besoins des entreprises

et des administrations. Une partie de ce stock ne peut pas être adapté, il doit donc être reconverti ou détruit. Une partie importante de ce stock, qui a souvent une dimension urbaine très affirmée, est améliorée, transformée et adaptée. Surtout, entreprises et administrations exigeront un niveau de qualité du service rendu par les ouvrages de construction élevé et adapté à leurs besoins très changeants. Optimisation et renouvellement du stock, professionnalisation de la gestion, amélioration du service rendu devront contribuer à accroître l'efficacité d'entreprises soumises à une concurrence très forte, et de ce fait ayant des besoins très changeants, y compris en matière de construction.

Cette mutation prendra de nombreuses années du fait, notamment, des « multiples temporalités et spatialités, toujours enchevêtrées » évoquées par Pierre Veltz (Veltz, 1983, p. 39). Les grandes entreprises et les entreprises soumises à une forte concurrence expriment les premières ces exigences. Le mouvement sera plus lent pour les administrations et les PME.

## 5. Mutation et contradictions

La mutation que nous venons d'évoquer est une transformation durable et profonde qui s'échelonne sur plusieurs dizaines d'années.

Cette mutation remet en cause les pratiques d'acteurs professionnels (maîtres d'ouvrage, architectes, ingénierie, entreprises) et institutionnels (administrations, établissements financiers, centres de recherche) n'intégrant pas des préoccupations de gestion et de service rendu dans l'activité de construction neuve. Elle entre en contradiction avec les pratiques d'entreprises et d'administrations qui considèrent la gestion de leur patrimoine immobilier comme une activité secondaire, ne nécessitant pas de moyens, notamment humains, de qualité.

Elle se traduit par l'apparition de métiers entièrement nouveaux, comme celui de gestionnaires multiservices ou *facilities managers*. Elle vise une optimisation du parc d'ouvrages existants, mais condamne la partie obsolète de ce parc. Elle change la donne sur la prise de risques et le mode de formation du profit, avec la possibilité, dans les activités de type maintenance ou concession, de prise de risques plus importants mais aussi de marges plus récurrentes et plus élevées que dans les activités de chantier. Elle élargit le service rendu par les ouvrages aux préoccupations de développement durable, dans ses dimensions environnementales, sociales et économiques. Elle remet en cause les cultures professionnelles

dominantes, mettant en avant celle de la gestion continue d'un service, longtemps négligée au profit de la culture du projet et du chantier.

### Notes

1. Cette série statistique longue, issue d'un ouvrage de J. Gadrey consacré à l'économie des services et complétée par des données 2000, ne peut être qu'indicative car, sur une aussi longue période, les séries ne sont pas réellement homogènes. Les tendances mises en évidence sont par contre significatives.
2. En Europe, le retournement semble s'être produit plus tôt : aux Etats-Unis, il s'est produit au début des années quatre-vingt-dix.
3. Au sens de développement durable.

### Références

- Anah et FFB, 2000, *L'observatoire de l'habitant existant*, tomes 1 et 2, STEDI, Paris.
- Barrett P., 1995, *Facilities Management, towards best practice*, Blackwell Science, London.
- Berthier J.P., 1992, « Une analyse sur 20 ans de l'activité du bâtiment travaux publics », *Économie et Statistique*, n°253, avril, Institut National de la Statistique et des Études Économiques, Paris.
- Berthier J-P., 1993, *La construction entre industrie et services. Une analyse à partir des facteurs de production*, INSEE, Département des Comptes Nationaux, Division Comptes et Etudes de l'Industrie, Note n°066/E241 du 3 Juillet.
- Camus C., 2001, « L'architecte : entre le service et œuvre », *Cahiers Ramau n°2*, in « Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception », Ed. de la Villette, Paris, pp.193-208.
- Gadrey J., 1992, *L'économie des services*, La Découverte, Paris.
- Gallouj F., 2002, *Innovation in the Service Economy*, à paraître chez Edward Elgar Publishers, London.
- Gwilliam K., 2000, « Le point de vue de la Banque Mondiale », in Perrot, J.Y., Chatelus, G., (dir.), *Financement des infrastructures et des services collectifs. Le recours au partenariat public-privé*, Paris, Presses de l'Ecole des Ponts et Chaussées, pp. 361-375.
- INSEE, 2001, *Comptes Nationaux, Rapport sur les Comptes de la Nation 2000*, INSEE Résultats, Economie Générale n°189, Paris.
- May N., 2000, « Production des services et relation de service : quelques perspectives d'analyse », in *Cahiers Ramau n°1*, « Organisation et compétences de la conception et de la maîtrise d'ouvrage en Europe », Ed. de la Villette, Paris, pp. 61-81.
- Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, 2001, *Grands agrégats économiques de la construction*, D.A.E.I., Paris.
- Prud'homme R., 2000, « Essai de typologie des partenariats public-privé », in *Financement des infrastructures et des services collectifs. Le recours au partenariat public-privé*, Perrot J.Y., Chatelus G., (dir.), Presses de l'Ecole des Ponts et Chaussées, Paris, pp. 329-344.
- Veltz P., 1983, « Fordisme, rapport salarial et complexité des pratiques sociales », *Critiques de l'économie politique*, n°23-24, avril – septembre, Paris.

*Collaborations industrielles  
et techniques de médiation*

## **Pratiques et parcours**

Mikael Koch, architecte, concepteur de composants

Niels Albertsen

L'architecte comme concepteur de composants du bâtiment dans les nouveaux réseaux du secteur de la construction

## **Pratiques et parcours**

Rüdiger Lainer, architecte, professeur à l'Académie des Beaux-Arts de Vienne

Rüdiger Lainer, Ina Wagner

La planification ouverte – une réflexion sur les méthodes et le rôle de l'architecte



## Pratiques et parcours\* Mikael Koch, architecte, concepteur de composants

Le parcours professionnel de Mikael Koch diplômé de l'Académie royale danoise des Beaux-Arts, montre comment, sur la base d'une formation initiale d'architecte, se construisent une compétence et un champ d'intervention spécifiques. Cette évolution n'est pas le résultat d'une stratégie consciente, mais plutôt des demandes d'un secteur industriel en développement, celui des composants de construction.

Dès la fin de son cursus d'architecte, Mikael Koch est confronté à un marché du travail en crise. Cette situation le pousse à débiter sa carrière professionnelle dans une entreprise de développement technologique (*Danish green house technology*), laquelle produit des composants destinés, entre autres, au contrôle des dispositifs d'ouverture et à la régulation des consommations d'énergie. Mikael Koch explique son recrutement dans cette entreprise par une demande grandissante d'un « habitat écologique », notamment pour l'aménagement des immeubles de bureaux dotés de grandes façades en verre.

**Une confrontation au terrain** Avant d'investir des missions de conception dans cette entreprise, Mikael Koch est amené à travailler sur l'installation de ces systèmes de composants avec les équipes techniques. Ainsi fait-il la connaissance des produits directement sur le terrain et en contact avec les utilisateurs. Il constate alors que les composants produits par son entreprise sont efficaces mais relativement inesthétiques, et s'attache à développer de nouveaux éléments adaptés aux immeubles de bureaux. Il travaille alors directement en contact avec les services chargés de la vente et de la distribution des produits. C'est alors qu'il en approfondit la connaissance, tant du point de vue de l'écologie que de la forme et, surtout, de l'usage.

**Développer des produits adaptés** La formation d'architecte de Mikael Koch lui permet de saisir rapidement les contraintes de l'organisation de la production dans son entreprise, sur la conception architecturale. Il développe alors de nouveaux composants destinés à être commercialisés et mis en œuvre par des architectes.

\* Les textes présentant les « pratiques et parcours » de professionnels ont été rédigés par Olivier Chadoin à partir des interventions orales des intéressés lors des rencontres Ramau 2002.

Il développe également une ligne de produits, en intégrant dans son travail la prise en compte des coûts de production, du montage et du coût d'installation. Selon ses propres termes, il devient alors un architecte doté d'un nouvel atout renforçant sa qualification initiale.

**Retour vers l'architecture...** Après cet épisode formateur, Mikael Koch intègre une agence d'architecture dotée d'un département « design ». C'est alors qu'il est conduit à travailler sur un projet pour une société de fabrication de composants de construction, qui souhaite être accompagnée dans le développement de ses composants, produits qu'il connaît bien du fait de sa première expérience professionnelle.

Mikael Koch est chargé de dessiner pour cette société une grande usine de production de laine minérale. Au cours de ce projet, il a l'occasion de réfléchir sur la production et l'utilisation des laines de verre et des laines minérales et, finalement, de convaincre la société de production de réorienter le développement de son projet. Il suggère alors notamment, d'une part, de mettre en œuvre des méthodes de régulation acoustique et, d'autre part, de travailler sur la relation au client et à l'utilisateur. Il engage alors un vaste travail de connaissance sur les coûts et les rendements acoustiques.

**.... et la relation aux clients** Ce travail méthodologique lui vaut alors une certaine réputation et provoque l'intérêt de la compagnie pétrolière Shell. Cette dernière le contacte pour développer un projet nommé *Closer Consumers Relations*. Il rejoint l'équipe de ce grand industriel de l'énergie pour élaborer un projet visant à s'assurer des relations avec les clients-consommateurs. Mikael Koch fréquente alors trois services dans cette organisation : industrie, habitat et agriculture. Il apprend le fonctionnement des relations entre les clients et la compagnie, et acquiert un savoir sur ses méthodes de marketing. Il développe donc une connaissance qui vise non seulement l'ensemble des productions de la compagnie, mais aussi et surtout les relations entre produits et services. Son but est, en fait, d'en proposer une approche intégrée. L'outil qu'il met au point à cette époque est désormais utilisé avec satisfaction par le service marketing de la Shell.

**De l'expérience à la compétence** La capitalisation de ses expériences à la croisée des savoirs a finalement permis à Mikael Koch d'identifier un champ d'intervention spécifique : celui du développement de concepts par lesquels les produits sont en interrelation avec des services, notamment par l'usage d'internet. L'idée générale est bien, dans ce travail, d'utiliser les composants de construction en interaction

avec les réactions, les modes de vie et les comportements des consommateurs et de produire des constructions « interactives ».

Mikael Koch est actuellement designer en *freelance*. Il travaille pour diverses sociétés. Comme il l'explique lui-même, il a développé son activité dans un espace vide, « une niche », à la croisée du marketing, du design et de l'ingénierie. Ce positionnement a été possible du fait d'un important savoir généraliste acquis lors de sa formation initiale, qui lui permet de comprendre les processus et d'être en mesure de les utiliser.

## Niels Albertsen\* L'architecte comme concepteur de composants du bâtiment dans les nouveaux réseaux du secteur de la construction

Cet article présente quelques réflexions sur les conditions d'émergence, parmi les architectes danois, d'un nouveau profil professionnel, celui de l'architecte comme concepteur de composants de construction. Il trace dans un premier temps quelques perspectives d'évolution probable du secteur de la construction au Danemark. Puis la question de l'architecte concepteur de composants du bâtiment est abordée comme l'une des voies permettant de préserver, sous de nouvelles modalités, la tradition de l'attention particulière portée au détail dans l'architecture danoise<sup>1</sup>. Enfin, il propose d'examiner un certain nombre d'obstacles et de facteurs favorables à l'émergence de ce nouveau profil professionnel.

### 1. Le contexte : les architectes danois face aux nouvelles formes d'industrialisation et d'interprofessionnalisation

Dans les années à venir, les architectes danois vont très probablement être de plus en plus confrontés à un certain nombre de défis. La pression sur le secteur de la construction dans son ensemble pour qu'il affiche une croissance de la productivité sera constante et, si rien de significatif n'intervient, s'accroîtra. Selon les rapports récents, la productivité du secteur de la construction danoise a plus ou moins stagné depuis la première période d'industrialisation du bâtiment dans les années soixante. Cette situation présente un contraste flagrant avec les autres secteurs de production industrielle, où la productivité a doublé, voire triplé, sur la même période. La comparaison avec les secteurs de la construction d'autres pays comme la Suède, la Hollande ou l'Allemagne traduit également un retard important. Ceci est encore plus spectaculaire lorsqu'on fait la comparaison avec la Suède, où l'augmentation est de presque 100 % depuis les années soixante-dix (Groupe de travail *Byggepolitik*, 2000, p. 24)<sup>2</sup>. Cette situation trouve son origine, notamment, dans les facteurs suivants.

\* Ecole d'architecture de Aarhus.

Tout d'abord, la première période d'industrialisation a principalement concerné l'un des aspects de la question de la productivité, à savoir l'évolution d'une construction artisanale vers une production industrielle des produits de construction. Un autre aspect, la réorganisation des processus de travail sur le site de construction, a plus ou moins été laissé en l'état jusqu'à nos jours (ATV, 1999, p. 13). On peut donc s'attendre à ce que cette question devienne de plus en plus importante dans les années à venir et influence les formes de coopération dans le secteur de la construction dans son ensemble, tout comme les processus de conception et de contrôle du processus de construction.

Plus généralement, jusqu'à la fin des années quatre-vingt-dix, le problème de la productivité peut être caractérisé par une situation « verrouillée ». La productivité était en effet enserrée dans une série de barrières se renforçant mutuellement. Cette situation est le fait d'un secteur de la construction principalement orienté vers le marché domestique, intérieurement très divisé, fragmenté et conflictuel, et comportant un grand nombre de petites et moyennes entreprises dont les relations de coopération évoluent perpétuellement. Ceci provoquait un manque d'innovation, une réponse insuffisante à la pression de la demande et, enfin, des bâtiments trop coûteux et souffrant de trop de défauts (Groupe de travail *Byggepolitik*, 2000).

Quoi qu'il en soit, des changements significatifs au regard de la productivité semblent maintenant en cours. Le secteur de la construction est de plus en plus dominé par quelques grandes entreprises de construction : *SKANKA*, *NCC* et *MT-Højgaard* avec un chiffre d'affaires en 2000 de 20 milliards de couronnes (environ 2,6 milliards d'euros) qui représentent 35 % du chiffre d'affaires total des entreprises danoises. De même, entre 1992 et 1999, les grands entrepreneurs ont augmenté leur part de marché de 28 % à 33 % (BUR, 2001, p.14). Ce changement façonnera la croissance de nouveaux types d'intégration verticale et horizontale dans le secteur de la construction. Ceci permettra peut-être de dépasser la structure fragmentée et conflictuelle du secteur. Ainsi, alors que la pression vers une productivité accrue dans les années quatre-vingt-dix venait du politique et des agences gouvernementales, aujourd'hui le renforcement de la domination des grandes entreprises semble générer une pression davantage issue du marché.

Le pouvoir croissant des grandes entreprises illustre une autre tendance majeure, à savoir l'augmentation de l'internationalisation du secteur du bâtiment. Le champ d'action des grandes entreprises est international et (principalement) nordique. Elles sont en train de briser l'orientation domestique du marché du bâtiment, rendant ainsi la compétition plus intense. De plus, si l'on examine le marché des composants du bâtiment, certains producteurs sont devenus des entreprises internationales opérant à l'échelle de l'Europe. La création d'un marché européen des composants de construction semble être engagée. Alors qu'il y a seulement quelques années, dans le contexte danois, ce marché pouvait être caractérisé comme principalement national et local, et était basé sur des relations stables de coopération et de confiance (Groupe de travail *Byggepolitik*, 2000, p. 95-97), on peut observer aujourd'hui l'augmentation des importations danoises concernant les produits du bâtiment.

Les exigences croissantes de compétitivité, de productivité et d'internationalisation seront sûrement renforcées par l'informatisation des relations de production et d'échange dans le secteur du bâtiment. Ceci inclut évidemment la conception architecturale ainsi que la conception et le calcul d'ingénierie, mais pas uniquement. Un *e*-marché des composants du bâtiment se développera pour réorganiser de manière significative les systèmes de livraison et de production. Des livraisons d'éléments de bâtiment adaptés, produits « juste à temps » semblent ainsi dessiner un avenir probable.

Par ailleurs, les fabricants d'éléments de bâtiment peuvent espérer une augmentation des marchés, non seulement pour les composants, mais aussi pour le montage de ces composants dans des sous-ensembles. Cela concerne aussi bien le montage sur le site du bâtiment que la livraison de coques de béton ou encore l'approvisionnement et le montage de maisons familiales en bois entièrement préfabriquées (par des entrepreneurs suédois). Mais il peut aussi s'agir de l'approvisionnement d'unités de salle de bains préfabriquées, à la fois pour de nouveaux bâtiments et pour la réhabilitation, ou l'approvisionnement de façades en verre (BUR, 2001, p. 21-24).

On peut également prévoir que l'ensemble du secteur du bâtiment portera plus d'attention au consommateur. Deux forces principales interviennent ici : le rôle croissant des promoteurs et la prise en compte accrue des usagers par les entreprises de bâtiment. Les promoteurs opèrent en

regroupant les investisseurs et les usagers dans un projet commun, qu'ils dirigent du début jusqu'à la fin. En instaurant un tel regroupement, les promoteurs accentueront la prise en compte des usagers (ibid., p. 27f). Du côté des entreprises de bâtiment, il faut noter que jusqu'aux années quatre-vingt-dix, elles se présentaient comme des constructeurs compétents de bâtiment, ponts, routes, etc. Durant les années quatre-vingt-dix elles ont changé et se présentent comme prioritairement orientées vers la satisfaction du consommateur (ibid., p. 15).

La prise en compte du consommateur fait aussi partie du débat qui se développe au Danemark à propos du *partnering*. Alors que ce concept est d'actualité aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne depuis plus de vingt ans, il n'a été introduit au Danemark que très récemment. Comme on le sait, ce concept fait référence à un mode d'interaction entre les différents acteurs dans le processus de construction basé sur « la confiance, l'attachement aux buts communs et une compréhension des attentes et des valeurs de chacun » (Thomassen & Hansen, 2000, p. 3). Le contraste éclate, bien sûr, lorsqu'on confronte ce concept aux relations de conflit et de défiance, ainsi qu'aux affrontements juridiques et contractuels qu'on trouve si souvent dans le secteur danois du bâtiment, bien que, probablement, à un degré moindre qu'aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. En raison de ce contraste et du fait que le *partnering* est principalement promu par les grandes entreprises de bâtiment, et qu'il peut donc être interprété comme un moyen d'étendre leur influence, ce concept suscite un scepticisme largement partagé par les architectes danois. Quoiqu'il en soit, il est bon de rappeler que le concept de *partnering* renvoie à des tendances générales du développement récent du capitalisme, qui opèrent l'intégration d'entreprises en alliances et réseaux, et combinent la flexibilité du marché avec la permanence des entreprises. Ces tendances marqueront également le secteur de la construction, quel que soit le scepticisme des architectes.

Dans le domaine du bâtiment, les partenaires engagés dans le *partnering* sont idéalement le maître d'ouvrage, les utilisateurs, les architectes, les ingénieurs et l'entreprise de bâtiment, ainsi que les producteurs et les fournisseurs de matériaux. L'important est que tous les acteurs soient impliqués et coopèrent au sein du processus de conception depuis le début. Dans ce contexte, l'architecte devra s'engager auprès des autres intervenants dès le début du processus de conception, et selon des modalités nouvelles.

Pour résumer, un certain nombre d'éléments importants caractérisent donc le nouvel environnement auquel doivent faire face les architectes danois dans le secteur du bâtiment : une pression grandissante pour réaliser des gains de productivité, une domination plus forte des grandes entreprises, le développement de l'informatisation et de l'internationalisation, une importance croissante des ensembles de composants de construction préfabriqués, une plus grande prise en compte du consommateur et, enfin, l'essor des relations partenariales. On peut déduire quelques conséquences probables de ce nouveau contexte sur le travail des architectes.

Certaines tâches de conception se déplaceront des agences d'architecture vers les sous-traitants de la production du bâtiment, vers les entreprises de bâtiment comme vers les producteurs de composants. Ce mouvement sera lié à une nouvelle vague d'industrialisation focalisée sur la flexibilité de l'organisation du chantier et de nouveaux types de composants de construction standardisés ou personnalisés. Par ailleurs, d'autres acteurs joueront un rôle croissant dans le processus de conception, grâce au partenariat et à l'orientation plus forte de l'ensemble du secteur vers le consommateur. Tout ceci modifiera considérablement la relation entre le processus de conception, la construction d'un bâtiment et la production de composants. Parallèlement, le rôle des technologies d'information et de communication dans la conception augmentera. Enfin, une pression accrue s'exercera sur les agences d'architecture pour qu'elles opèrent une concentration de leurs structures afin de faire face aux grandes entreprises et à l'internationalisation croissante des marchés du bâtiment.

On peut vraisemblablement trouver des tendances similaires dans d'autres pays de l'Europe de l'Ouest. La question de la stagnation de la productivité n'est pas une spécialité danoise. Mais on peut s'attendre à ce que ces tendances se matérialisent différemment selon les pays en fonction des traditions, des institutions et du caractère proactif des interventions des professionnels. Un de ces facteurs de différenciation peut, dans le cas de l'architecture danoise, être la tradition de soin du détail.

## **2. Le soin du détail dans l'architecture danoise**

Une caractéristique centrale et distinctive de l'architecture danoise, soulignée par les observateurs nationaux et internationaux (par exemple : Pinson, 1996, p. 112), est le soin du détail dans le bâtiment. Un des facteurs



à l'origine de cette situation est la tradition selon laquelle, pour un bâtiment donné, une même agence dirige l'ensemble du processus de conception et de contrôle de la réalisation. On peut se demander comment un tel soin peut être maintenu dans le nouveau contexte que nous avons décrit. Celui-ci ne paraît pas y être favorable, en raison de la perte de contrôle de l'architecte sur le processus de conception et de réalisation au profit d'autres acteurs et d'autres sous-secteurs de la production du bâtiment.

Pour les architectes danois, le soin du détail est une question qui relève de la qualité architecturale. On peut retracer les fondements historiques de cette approche de la manière suivante<sup>3</sup>. Avant l'industrialisation du secteur du bâtiment, à la fin des années cinquante et soixante, le processus de construction était porté par des artisans très qualifiés. Les matériaux disponibles, les composants et les techniques de construction étaient en nombre limité et le savoir nécessaire pour les ajuster au niveau du détail était aux mains des métiers du bâtiment. L'architecte, qui lui-même bénéficiait le plus souvent d'un apprentissage des métiers du bâtiment, pouvait dans sa conception du bâtiment et pour le contrôle du processus de conception, se reposer sur le savoir-faire des artisans. La tradition danoise de soin quasi-artisanal pour le détail doit beaucoup à ces interactions entre les métiers du bâtiment et des architectes inscrits dans une tradition artisanale.

L'industrialisation du secteur du bâtiment, dans les années soixante, a rendu ce savoir-faire obsolète. Les métiers du bâtiment ont été déqualifiés et, dans le même temps, les matériaux, les composants et les techniques se sont multipliés. Quelles en ont été les conséquences sur le contrôle des détails du bâtiment ? Les architectes se sont arrangés pour maintenir la tradition sous des formes nouvelles. Le contrôle des détails s'est déplacé de l'interaction entre l'artisanat et l'architecte vers la conception architecturale et les processus de contrôle. On peut exprimer cette évolution en disant que les détails sont entrés dans le dessin. Les dessins d'étude se sont multipliés, chaque ajustement de détail sur le chantier étant contrôlé au niveau de la conception.

La situation qui émerge aujourd'hui s'apparente en un sens à un retour vers des temps antérieurs. Le contrôle du détail est peut être en train de revenir vers le secteur productif. Mais, à présent, ce secteur est très différent de celui qui existait avant l'industrialisation du bâtiment. La conception et le

management ont remplacé la connaissance et le savoir-faire des métiers de la construction. Les détails sont toujours dans le dessin mais la question, à l'heure actuelle, est : qui dessine ?

### 3. Les tâches de l'architecte comme concepteur de composants de construction

Du point de vue de l'architecte, le défi semble donc, aujourd'hui, être le suivant. Il est impossible de revenir vers l'interaction artisan-architecte. La tendance actuelle semble s'opposer à un contrôle par le concepteur du processus de construction, de son début jusqu'à sa fin. Afin de préserver la tradition de soin du détail sous de nouvelles modalités, les architectes devraient transgresser les frontières existant entre conception et réalisation et construire un nouveau profil de concepteur dans la sphère de la réalisation. Dans cette optique, la partie du secteur de la production qui fabrique des composants apparaît comme particulièrement intéressante. Dans une situation où le processus de conception sera envahi ou contrôlé par d'autres acteurs que par le passé, les architectes peuvent adopter une stratégie d'entrée en force sur les parties du processus de construction qui leur étaient auparavant étrangères. Mais, même sans tenir compte de l'intérêt professionnel de la création d'un nouveau marché pour les architectes, plusieurs tâches de l'architecte comme concepteur de composants du bâtiment et/ou de la construction (CCB) peuvent être précisées. Tout d'abord, les architectes peuvent utiliser leurs compétences pour améliorer les qualités esthétiques et fonctionnelles des composants du bâtiment. Ensuite, ils peuvent se préoccuper de l'ajustement esthétique, fonctionnel et organisationnel des composants eux-mêmes, mais aussi de leurs relations (virtuelles) avec le bâtiment dans son ensemble. Pour parvenir à réaliser ces objectifs, des architectes formés comme architectes constructeurs, et disposant d'une expérience en ce domaine, devraient être embauchés dans la conception des composants du bâtiment.

Les architectes peuvent également contribuer au dépassement de l'alternative actuelle entre, d'une part, des composants de construction comme produits de masse standardisés conduisant à des bâtiments plus ou moins uniformes et, d'autre part, des composants conçus à l'unité pour des bâtiments particuliers (comme l'Institut du Monde Arabe), ou bien fabriqués sur le chantier. Toutefois, un tel dépassement nécessitera de se concentrer

sur le développement d'une large variété de composants qui permettra la conception de bâtiments très différenciés, tout en offrant des prix compétitifs et une bonne qualité de détails. On peut aujourd'hui trouver quelque chose d'analogue dans la production industrielle de vitrages, mais l'idée peut être aussi étendue à d'autres parties du bâtiment, comme par exemple la conception d'une variété de façades composées de différentes façons (Koch, 2001, Nielsen & Koch, 2001).

Afin d'éviter tout malentendu, il faut souligner que la conception de composants n'est pas une nouvelle forme de conception architecturale. Chacun sait que les architectes, dans le contexte d'un projet de bâtiment singulier, conçoivent des composants de construction qui sont utilisés ensuite dans d'autres bâtiments qu'ils conçoivent ou bien commercialisés pour un plus large usage. L'idée de l'architecte comme CCB qui nous intéresse ici est, de toute façon, différente. La conception de composants de construction dont il s'agit n'est pas dépendante de la conception d'un bâtiment singulier mais, au contraire, conçue pour le marché dans son ensemble. Ceci, bien sûr, n'exclut pas que les architectes travaillant dans des entreprises produisant des composants puissent être impliqués dans la résolution des problèmes de conception propres à des bâtiments particuliers. Ainsi, par exemple, le département de développement de l'entreprise danoise *Danogips* a été impliqué dans la résolution de problèmes spécifiques concernant l'usage de plâtre dans un bâtiment édifié à Londres et conçu par Norman Foster (Sørensen, 2001a). Cet exemple ne fait que renforcer l'idée de l'architecte comme CCB en dehors de l'agence d'architecture.

Une conception aussi diversifiée de composants n'a pas à être fabriquée comme un produit de masse. Ce qui devrait être standardisé, ce sont les processus de production plutôt que les produits. L'informatisation de la conception combinée avec l'Internet permettra la livraison « juste à temps » de petits lots de composants de construction. Par exemple, on peut imaginer que l'architecte télécharge le programme pour un composant standardisé durant la conception d'un bâtiment particulier, le redessine en fonction des contraintes de trames et renvoie le programme modifié aux producteurs pour la fabrication de l'élément adapté (Koch, 2001, Nielsen & Koch, 2001). Pour résumer, l'architecte comme CCB peut apporter une importante contribution à l'amélioration des qualités esthétiques et fonctionnelles des productions industrielles de bâtiments, dans les détails comme pour la composition

générale du bâtiment. Il peut également résoudre les problèmes de variantes et apporter des réponses aux demandes des consommateurs. Il peut, enfin, aider à résoudre les problèmes de prix et de productivité dans le secteur du bâtiment dans son ensemble.

Plus largement, l'émergence d'un secteur de conception de composants doté d'une haute technologie d'information et de communication peut être un facteur important du renforcement de la compétitivité internationale du Danemark dans le secteur des composants.

#### **4. Les compétences de l'architecte comme concepteur de composants de construction**

Du point de vue des compétences et des relations de coopération, l'architecte qui entre comme concepteur dans la production de composants de bâtiment, doit relever plusieurs défis. Pour commencer, il devra acquérir un savoir détaillé des propriétés technico-matérielles d'un composant donné, de son processus de production et de ses relations technico-matérielles avec les autres composants au sein du processus de construction. Sans toutefois devenir un artisan traditionnel du bâtiment ni un ingénieur, il devra acquérir un savoir détaillé du produit et des conditions de production, afin de parvenir à une conception appropriée. De ce point de vue, les compétences de l'architecte devraient être similaires à celles d'un designer industriel.

Il devra ensuite être équipé pour la conception par ordinateur et être capable de coopérer dans un environnement organisationnel et comportemental assez différent de celui de l'agence d'architecture, à savoir celui de l'entreprise industrielle liée à une production commerciale.

Si l'architecte doit jouer un rôle comportant quelque chose de plus que celui d'un designer industriel, alors il devra davantage développer, dans ce nouvel environnement, les talents de compréhension de l'architecte constructeur. Une façon de décrire ces compétences, populaires dans les années soixante (Collectif, 1962), est de caractériser l'architecte comme « le généraliste du secteur du bâtiment ». Il semble bien que, s'il doit y avoir quelque chose de spécifique, du point de vue architectural, dans la conception de composants de construction, cette vision de l'architecte connaîtra une renaissance sous de nouvelles modalités. Il ne s'agit pas dans ce cas de la conception d'une œuvre d'art architecturale, mais d'une activité qui requiert un savoir complet des procédés de construction, ainsi que des interactions entre les

composants. Ainsi, le concepteur devrait être, d'un côté, une sorte de généraliste du processus de construction et, de l'autre, un spécialiste possédant un savoir approfondi et la capacité d'agir dans le domaine des composants. Il devra, d'une part, faire preuve de compétence face aux macro-réseaux de la conception architecturale et, de l'autre, être capable d'agir comme un concepteur dans les micro-réseaux des composants interdépendants du bâtiment.

## 5. Les obstacles

La question des compétences représente en elle-même un grand défi pour la profession architecturale de même que pour la formation des architectes. Mais d'autres obstacles peuvent également paraître redoutables. On peut ici signaler les plus importants.

En premier lieu, il faut rappeler que les designers industriels ont mis du temps à être acceptés dans le secteur industriel, et ces deux cultures peuvent encore être étrangères, voire hostiles, l'une envers l'autre. On peut s'attendre à de semblables obstacles dans le cas de l'architecte comme CCB. Un des rares architectes employés dans une entreprise produisant des composants se souvient qu'aussi bien l'entreprise que lui-même avaient eu beaucoup de difficultés à définir son travail (Sorensen, 2001a).

On peut également prévoir des conflits et des rivalités concernant des « demandes de juridiction » (Abbot, 1988, chapitre 3). Par ailleurs, les architectes peuvent être perçus comme envahissant des territoires professionnels occupés par les ingénieurs et d'autres techniciens (BUR, 2001, p. 25). De plus, les architectes et les designers industriels peuvent entrer en conflit sur le choix de la profession la plus appropriée pour la conception de composants. Même si, au Danemark, de nombreux designers industriels sont formés dans les écoles d'architecture, il ne faut pas minimiser ce problème. Par ailleurs, des obstacles plus techniques concernent les technologies de l'information et de la communication. En ce domaine, l'absence de modèle numérique de bâtiment reconnu sera un obstacle à l'informatisation de la communication entre les industriels et les agences d'architecture. Il en est de même concernant l'absence de standards européens ou internationaux pour les produits du bâtiment.

Enfin, au sein de la profession d'architecte, la résistance viendra peut-être de la croyance des architectes en une conception moderne classique de la

profession. En effet, être architecte CCB implique d'estomper la frontière entre la conception et l'exécution des projets de construction. Alors que cette frontière dans la pratique (non-moderne) est hautement perméable et négociée (Callon, 1996), elle continue de fonctionner de manière intériorisée dans l'esprit et les habitudes des architectes. En ce sens, l'idée de l'architecte comme CCB implique une transformation de l'idée même de l'architecte qui, séparé du processus de construction, fait la conception du bâtiment et supervise le processus de construction. Dans les sociétés modernes, le concept même d'architecture et de profession d'architecte repose, depuis la Renaissance, sur cette séparation du processus de construction. L'idée de l'architecte comme concepteur intégré dans une entreprise industrielle et produisant des composants pour le profit, apparaît comme une violation de la signification essentielle du concept d'architecte. L'expansion du champ culturel (Bourdieu, 1992) de l'architecture impliquée dans le positionnement (Biau, 1998) de l'architecte comme CCB peut apparaître comme trop radicale pour beaucoup d'acteurs du champ de l'architecture et comme une transgression du champ culturel de l'architecture.

Ceci implique aussi la formation des architectes, dans les lieux mêmes où « l'habitus » de l'architecte se forge. Au Danemark, la formation à l'architecture est toujours dominée par les deux écoles d'architecture de Copenhague et d'Aarhus, toutes deux se situant dans la tradition Beaux-Arts de mise en valeur de l'architecte comme concepteur séparé du processus de construction, avec un penchant fondamental pour l'esthétisme et la forme.

## 6. Les facteurs favorables

Ces obstacles sont, quoi qu'il en soit, contrecarrés par certains facteurs favorables.

Tout d'abord, les difficultés de l'intégration de l'architecte dans les entreprises industrielles peuvent conduire à préférer un type d'organisation plus traditionnelle : l'architecte intervenant comme consultant de l'entreprise industrielle. Le développement de ce type d'organisation peut être facilité par le fait que les grandes agences d'architecture danoises créent maintenant leurs propres départements de design.

Ensuite, le projet de former les architectes comme CCB est soutenu par le gouvernement danois. Un récent rapport sur l'avenir du secteur du bâtiment

affirme que « le gouvernement envisagera de soutenir les initiatives qui renforceront les possibilités pour les étudiants en architecture de se spécialiser comme architectes orienté vers l'industrie avec des compétences dans la conception de composants et la conception liée à la construction » (Groupe de travail *Byggepolitisk*, 2000, p.171). Cette déclaration de l'ancien gouvernement de centre gauche n'a pas été remise en question par le nouveau gouvernement de centre droit. Tout au contraire, bien que réduisant ou éliminant un grand nombre d'institutions et d'initiatives du champ de l'architecture, le nouveau gouvernement a soutenu une initiative de ce genre, à savoir le concours entre étudiants en architecture et étudiants en design sur le thème « Nouvelles générations de composants de bâtiment » qui a eu lieu au printemps 2002 (Mossin, 2001)<sup>4</sup>.

Par ailleurs, l'école d'architecture d'Aarhus et la Fédération des architectes danois ont inscrit la conception liée à la construction et la CCB dans leur programme de formation complémentaire (Sørensen, 2001b). L'École d'architecture d'Aarhus est également en train de mettre en place un diplôme spécialisé dans la CCB, en deux ans, pour les étudiants en architecture. Dans ce cadre, un professeur de design industriel et spécialisé dans la CCB vient d'être nommé.

## 7. L'architecte dans un « ordre de projet » interprofessionnel

Si les obstacles évoqués sont franchis, la production de composants de construction promue par les architectes concepteurs de composants, s'inscrira dans un secteur du bâtiment en pleine restructuration. Les trois parties prenantes, industrie, construction, architecture vont s'orienter vers de nouvelles manières de coopérer. Les architectes, les ingénieurs, les entreprises de bâtiment et les producteurs industriels de composants coopéreront depuis le tout début du processus de conception. Les processus de coopération entre les différentes compétences au sein de projets qui sont communs aux intervenants deviendront une question centrale. Dans ce contexte, le conseil architectural en matière de bâtiment portera plus sur la clarification des programmes et des problèmes, ainsi que sur la conception et la conduite du processus, que sur la conception de produits. La conception de produits se déplacera du secteur du conseil vers d'autres secteurs du bâtiment.

Dans cet environnement, la conception sera évaluée selon ce que Luc Boltanski et Eve Chiapello ont appelé « un ordre de justification du projet »

(Boltanski & Chiapello, 1999). Comme cela a été mis en lumière par l'architecte travaillant chez *Danogips*, les architectes CCB devraient bien sûr posséder les compétences créatives qui leur permettent de « chercher les éléments de base, tourner les choses dans leur tête et cristalliser les potentialités de ce avec quoi [ils sont] en train de travailler ». En outre, ils devraient aussi être capables de « coopérer avec de nombreuses professions et des spécialités très différentes ». Le travail n'est pas « la création d'une conception unique » dans l'isolement de la table à dessin. La tâche est plutôt de « parler conception et développement de produits de façon ouverte, dans un dialogue avec tous ceux qui sont impliqués. A la fois les producteurs du produit et les utilisateurs » (Sørensen, 2001a, p. 5). L'architecte comme artiste dirigeant la conception d'un bâtiment unique et comme justifié selon « un ordre d'inspiration » (Boltanski & Thévenot, 1991) n'aura pas grand-chose à faire dans ce contexte. L'architecte CCB sera plutôt engagé dans un processus « d'ingénierie hétérogène » (Callon, 1996) qui traverse les divisions entre l'architecture et la construction, entre la conception et l'exécution, comme entre l'art et la technique, et où l'architecte agit comme un médiateur parmi plusieurs autres médiateurs. Si tout ceci préfigure l'avenir de l'ensemble des architectes en général, alors il faut y voir une bonne raison supplémentaire de faire en sorte que la conception de composants devienne un nouveau profil professionnel pour les architectes.

## Notes

1. Cet article n'aurait pu être écrit sans mes conversations avec le concepteur Mikaël Koch et le professeur Hans Peter Svendler Nielsen, Ecole d'architecture d'Aarhus. Je les en remercie.
2. La validité des résultats de cette comparaison a été discutée dans le rapport.
3. Les remarques suivantes s'appuient sur une conférence donnée par le professeur associé Peder Gammel à l'Ecole d'architecture d'Aarhus, le 19 février 2001.
4. Le jury ne put sélectionner personne pour le premier prix. Les propositions furent critiquées pour le « manque de vision architecturale » et parce qu'elles se limitaient trop aux techniques de production courantes (Kleis, 2002). Ceci révèle que la position d'architecte comme concepteur de composants est très exigeante en matière de savoir-faire général en architecture, de connaissance du secteur de la construction, des processus et des techniques de construction, tout autant qu'en matière de compétences de conception.



## Références

- Abbott A., 1988, *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago University Press. Chicago and London.
- ATV (Akademiet for de Tekniske Videnskaber), 1999, *Byggeriet i det 21. århundrede. Industriel reorganisering af byggeprocessen* (La construction au vingt-et-unième siècle. La réorganisation industrielle du processus de construction), Akademiet for de Tekniske Videnskaber. Lyngby.
- Biau V., 1998, "Professional Positioning Among French Architects", in Vittorio Olgati *et al.* (ed.), *Professions, Identity, and Order in Comparative Perspective*, The International Institute for the Sociology of Law, Oñati, pp. 41-55
- BUR (Byggeriets Udviklingsråd), 2001, *Byggeriet – På vej ud af den fastlåste situation. Og hvad så ?* (Construction – sortis de l'impasse, qu'y a-t-il après ?), Hørsholm, Byggeriets Udviklingsråd.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la Justification. Les Économies de la Grandeur*, Gallimard, Paris.
- Bourdieu P., 1992, *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Seuil, Paris.
- Callon M., 1996, « Le travail de la conception en architecture », *Les cahiers de la recherche architecturale*, n°37, Ed. du patrimoine, Paris, pp. 25-35.
- Collectif, 1962, "Hvad er en arkitekt ?" (Qu'est-ce qu'un architecte ?), in *Arkitekten*, vol. 64 n°21, pp. 398-400.
- Groupe de travail Byggepolitisk, 2000, *Byggeriets Fremtid – fra traditon til innovation* (L'avenir de la construction – de la tradition à l'innovation), By-og Boligministeriet, Erhvervsministeriet, Copenhagen.
- Kleis B., 2002, "Nye generationer af byggekomponenter" (Les nouvelles générations de composants de construction), *Arkitekten*, vol. 104 n°18, pp. A27-29.
- Koch M., 2001, "Byggekomponenter, hvad kan industrialiseres" (Les composants de construction, que peut-on industrialiser ?), in BYG-ERFA: *Fremsyn-Byggeteknik & Arkitektur. Oplæg til konference mandag den 11 juni 2001*, Ballerup : Byggeteknisk Erfaringsformidling, pp. 27-30.
- Mossin N., (Ed.), 2001, *Nye generationer af byggekomponenter. Prisopgave for indbudte studerende ved arkitekt- og designskoler, forårssemestret 2002*. (Les nouvelles générations de composants de construction. Concours sur invitation pour les étudiants des écoles d'architecture et de design, semestre de printemps 2002), By-og Boligministeriet, Copenhagen.
- Nielsen H. P., S., Koch M., 2001, "Design af industrialiserede produkter" (La conception de produits industrialisés) in By & Boligministeriet: *Ny industrialisering – et bedre produktmarked. Debathoeft 3* (La nouvelle industrialisation – un meilleur marché pour les produits), By & Boligministeriet, Copenhagen, pp. 12-16.
- Pinson D., 1996, *Architecture et Modernité*, Flammarion, Paris.
- Sørensen L. L., 2001a, "Arkitekt i byggeindustrien" (L'architecte dans l'industrie du bâtiment), *Arkitekten nyheder* vol. 103 n°6, pp. 4-5.
- Sørensen L. L., 2001b, "Arkitekter ind i byggeindustrien" (L'architecte dans l'industrie du bâtiment), *Arkitekten nyheder* vol. 103 n°27, pp. 4-5.
- Thomassen M. A., Jimmi H., 2000, "Partnering – Byggeriets frelser ?" (Partnering – Le salut de l'industrie), *Arkitekten* vol. 102 n°30, pp. 2-6.

## Pratiques et parcours Rüdiger Lainer, architecte, professeur à l'Académie des Beaux-Arts de Vienne

Pour Rüdiger Lainer, l'architecte est un spécialiste de l'image globale des bâtiments, qui dispose des moyens et des méthodes pour optimiser les performances dans ce secteur de la conception. Néanmoins, le recours à l'architecte pour la conception d'images se limite le plus souvent à des aspects de surface plutôt que de contenu. Mais il est possible de contrer cette conception restrictive du rôle de l'architecte dans la conception des images.

En effet, un travail sur les métaphores et les images n'est pas seulement formel. Il permet, d'une part, de repenser le fonctionnement d'un projet dans ses différentes fonctions et, d'autre part, de faciliter la compréhension de sa production. Bien menée, la production d'image représente, selon Rüdiger Lainer, un gain d'efficacité en matière de conception. Grâce à elle, l'architecte peut se révéler être un acteur important dans la réflexion sur l'ensemble du projet.

**De la métaphore au projet...** Pour expliquer l'efficacité de la production d'images et de métaphores dans le développement des projets, Rüdiger Lainer s'appuie sur l'exemple d'un projet de vaste centre de loisirs à Vienne. Pour ce projet, les promoteurs et les responsables de l'urbanisme de la ville ont été associés en amont du processus de conception. Le projet comprend, entre autres, un cinéma, des boutiques, des parkings et des bureaux. Une part importante du travail architectural a porté sur une élaboration théorique du projet, appuyée sur l'opposition entre l'artificiel et le naturel. Le projet est relu et repensé dans son ensemble, à partir de cette métaphore. Pour ce faire, les concepteurs ont fait appel aux artistes Mario Mertz et Lois Weinberger qui réalisent des interventions directement au niveau des matériaux de façade.

Ces interventions, qui font usage de l'approche métaphorique, se retrouvent également au niveau des façades verrières, considérées comme une peau organisant l'interaction entre les espaces publics extérieurs et les espaces privés intérieurs. Ce travail de recherche des interactions et des corrélations entre le public et le privé se décline dans la disposition des étages, des volumes indépendants, etc. De même, les volumes des bâtiments sont colorés et disposent d'ouvertures destinées à établir des relations visuelles. La difficulté de la conception, dans ce cas, est de parvenir à une complexité et une richesse qui ne rendent pas l'utili-

sation de l'espace trop chaotique. L'usage de la métaphore comme guide de conception est ici précieux dans la mesure où il permet de repenser l'ensemble du fonctionnement des bâtiment conçus.

**...en passant par le maître d'ouvrage** Le maître d'ouvrage de ce projet est une importante compagnie de cinéma aux ambitions internationales et qui dispose d'un savoir-faire reconnu dans la construction de centres commerciaux. C'est en particulier dans le profil du maître d'ouvrage que l'on peut trouver les raisons de cette volonté de s'inscrire dans une approche architecturale métaphorique. L'objectif de cette compagnie est en effet de démontrer que le cinéma et le centre commercial sont des éléments qui composent une unité complexe, et qu'en conséquence, il y a lieu de rendre visibles et lisibles les rapports entre ses éléments. De fait, les métaphores et les images s'avèrent être non seulement des instruments de conception efficaces, mais elles permettent également une bonne relation avec le maître d'ouvrage et une bonne compréhension du projet.

**Un initiateur pour « reprogrammer »** De ce point de vue, Rüdiger Lainer estime que l'architecte a un rôle déclencheur ou, mieux encore, d'initiateur. Sa compétence généraliste lui permet de démontrer qu'il y a différentes manières de travailler. Face à une tendance à la spécialisation professionnelle, il reste un acteur capable de prendre du recul pour réfléchir sur la totalité de la conception d'un bâtiment. Aussi, devant la nécessité de construire des assemblages complexes, comme dans l'exemple cité, il est en mesure d'effectuer une reprogrammation et de repenser l'ensemble du fonctionnement du bâtiment.

Cette notion de reprogrammation qui s'appuie sur l'usage des images et des métaphores peut être employée à différents niveaux de la conception. Elle peut trouver une expression tant au niveau de la forme du bâtiment qu'au niveau de la gestion de l'énergie. L'idée est d'associer la réflexion constructive à l'élaboration d'images et de métaphores qui donneront sens au bâtiment et qui guideront sa conception d'ensemble. Un autre aspect de la reprogrammation est de considérer les possibles changements d'utilisation et de destination des éléments de construction.

**La reprogrammation urbaine : intégrer l'aléa** Aujourd'hui, Rüdiger Lainer développe ces méthodes au niveau urbain. Il s'est fixé les mêmes buts pour un projet urbain de 130 ha à Vienne. Le plan d'urbanisme original de ce projet était obsolète et il s'agissait de développer une stratégie urbaine. Le travail de conception a adopté une approche en termes d'images pour définir un système ouvert, laissant

une place à l'irrégularité et à d'autres développements possibles. Dans ce type d'approche il s'agit donc, d'une part, d'assurer des qualités spatiales et sociales stables et, d'autre part, de tenir compte de l'imprévu inhérent au développement urbain.

Dans ce cas, l'architecte doit accepter de ne pouvoir définir clairement les objets architecturaux. Ce principe emprunté à l'expérience du développement des centres de loisirs et commerciaux, engage à privilégier la définition d'un cadre général qui s'appuie sur deux dimensions : une identification des fonctions possibles d'usage, et la définition de relations à la ville s'appuyant sur un équilibre entre des règles d'interaction et d'indépendance.

Cet usage du compromis entre interaction, indépendance et évolutivité des projets, est également illustré par un projet d'immeuble de bureaux à Vienne. S'agissant là de gérer la relation entre ce nouveau bâtiment et un bâtiment existant classé à proximité, l'usage de la métaphore de l'opposition naturel/artificiel a abouti à un important travail sur les matériaux, dont le résultat consiste à combiner les référents visuels des deux bâtiments.

Enfin, pour un projet destiné à une ambassade autrichienne, Rüdiger Lainer a choisi une manière conceptuelle d'augmenter l'espace en définissant les espaces et leurs relations au contexte selon certaines règles. La fonction générale du bâtiment a été complétée et enrichie, et le programme entier a été interprété à partir d'un travail sur les représentations concernant les espaces d'intimité sans public et les espaces d'échange avec le public. Le découpage de l'espace s'est ainsi vu réévalué et reprogrammé, en fonction des représentations et des usages.

Pour résumer, l'idée de reprogrammation atteste, selon Rüdiger Lainer, une réelle capacité de l'architecte à repenser le projet et à en reprendre la direction stratégique. Cela, en s'appuyant sur une communication avec le maître d'ouvrage, médiatisée par ses outils traditionnels : l'image et la métaphore.

## Rüdiger Lainer, Ina Wagner\* La planification ouverte – une réflexion sur les méthodes et le rôle de l'architecte

Le processus de conception et de planification est à la fois individuel, collectif et multidisciplinaire. Il englobe de multiples perspectives et compétences professionnelles. Dans ce processus, un espace aux solutions essentiellement infinies se focalise progressivement, pour être finalement fixé sur les plans représentant l'objet à construire. Rechercher et négocier les solutions techniquement et économiquement réalisables sur un grand nombre de détails implique de maîtriser un large réseau de pouvoir et d'interrelations.

Même si, pour de nombreux projets aujourd'hui en Autriche, l'architecte a toujours la responsabilité de la planification et de la qualité d'ensemble de la conception, la complexité grandissante des conditions de planification a érodé le rôle de « l'architecte généraliste ». Parmi les facteurs qui contribuent à cette complexité, on peut citer :

- la notion de l'architecture comme élément de marketing, avec une pression sur les architectes pour créer des images uniques
- le contrôle des coûts : intégrer des préoccupations de maintenance, de services futurs, de l'utilisation des équipements, etc. dans le processus de conception
- la planification du cycle de vie : planifier la flexibilité et l'hybridation (faire évoluer et/ou changer les usages sociaux)
- la multiplication des matériaux, notamment écologiques, et des technologies, ainsi que les nouvelles méthodes de préfabrication des éléments de construction
- les procédures complexes d'approbation et d'évaluation et les règles locales de construction
- un environnement politique complexe de concours et de compétition, ainsi que les procédures de participation du public.

Les demandes de planification induisent des spécialisations et les

\* Rüdiger Lainer, Académie des beaux-arts de Vienne – Ina Wagner, Université de Technologie de Vienne.

architectes doivent en conséquence étendre leurs réseaux de consultants. Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises agissent non pas comme des entreprises de bâtiment mais comme des « acteurs culturels », minant d'autant plus le rôle de l'architecte.

Cette situation crée une dynamique qui, tout en menaçant le rôle dominant de l'architecte, recèle également une possibilité d'innover dans les pratiques de planification et d'élargir l'espace des solutions de la conception architecturale. Dans cet article, nous explorons cette possibilité, en nous questionnant sur les moyens de renforcer le rôle de l'architecte dans les processus complexes de planification.

Notre réflexion s'appuie sur une étude ethnographique à long terme de la pratique architecturale, qui nous permet d'identifier et de décrire quelques-unes de ses fonctions génériques : à la fois sa nature conceptuelle complexe et hautement coopérative, et la nécessité d'organiser le travail de façon ouverte, informelle et aisée. Les travaux de terrain ont été collectés sur plus de deux ans à travers une observation active des travaux en cours, combinée avec des entretiens détaillés. Ils couvrent un éventail diversifié de projets dans leurs différentes étapes, parmi lesquels figurent plusieurs grands projets de construction, comme le *Pleasure Dome*, un centre de loisirs dans la zone des gazomètres à Vienne (Büscher et al., 1999, Wagner, 2000, Schmidt/Wagner, 2002).

## 1. Le besoin de méthodes

Notre thèse est que pour préserver et enrichir leur rôle dans le processus de planification, les architectes ont besoin de méthodes, de stratégies et de pratiques professionnelles innovantes qui peuvent les aider à réinterpréter et à étendre leur rôle. Alors qu'il n'est plus possible de contrôler chacun des détails d'un grand projet de construction, les architectes peuvent néanmoins déterminer les aspects cruciaux de sa conception. C'est ce que nous appelons une « approche morphologique » de la conception. Une telle approche va plus loin que le travail avec « les faits », d'un côté, et l'interprétation subjective-intuitive, de l'autre. Elle transcende le principe ou l'idée qui fondent la conception, en développant une compréhension basée sur des concepts. Elle vise à mobiliser, à étendre et à flexibiliser cette idée, dans une procédure qui permet de générer une « approche différente ».

Dans cette procédure, l'architecte peut jouer un rôle qu'on peut qualifier « d'initiateur universaliste », c'est-à-dire de quelqu'un qui :

- développe les hypothèses concernant aussi bien la conception que la fonction, l'évolution du rôle social, le principe climatique ou la gestion des services, etc.
- peut dialoguer avec un nombre croissant de spécialistes, négocier une solution techniquement et esthétiquement satisfaisante au regard de ses hypothèses et, enfin, contrôler sa réalisation.

L'art de la conception et de la planification architecturales consiste à trouver une façon de préserver la force et l'intégrité conceptuelle du parti architectural, tout en le laissant ouvert à des exigences qui évoluent et se transforment. Il consiste également à interpréter et gérer les contraintes de façon innovante.

Au cours de notre travail ethnographique de terrain, nous avons identifié un ensemble de pratiques professionnelles qui constituent des facteurs cruciaux du rôle « d'initiateur universaliste » de l'architecte, parmi lesquels il convient de signaler :

- la reprogrammation et la qualité d'une « approche différente »
- le travail avec les « substituts »
- l'élargissement des solutions spatiales
- l'art de développer des « objets persuasifs »
- la construction d'espaces de travail partagés.

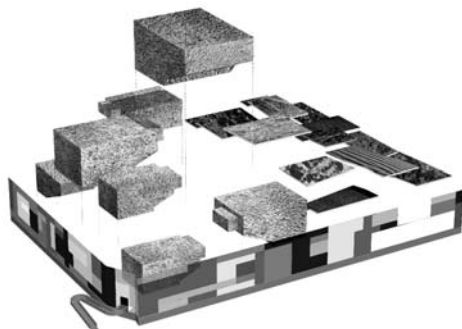
## 2. La reprogrammation et la qualité d'une « approche différente »

Concevoir requiert la possibilité de transformer et de reprogrammer, c'est-à-dire d'explorer les solutions et les contextes, de changer d'orientation, d'effectuer des expérimentations, de les présenter et de les mettre en œuvre et, enfin, de garder du temps pour le jeu et le rêve éveillé. Cette « approche différente » exige de mobiliser un éventail de ressources. Elle agit au niveau des images, des métaphores et des analogies, ainsi qu'à celui de leurs confrontations graduelle et systématique avec les faits. L'idée est de percevoir le nouveau au sein du familier, de découvrir les relations entre des objets apparemment incongrus et de s'appuyer sur des notions telles que « l'expression de l'indicible ».

Le principe de la conception du *Pleasure Dome* est basé sur la métaphore du paysage artificiel (*illustration 1*), considérant les salles de cinéma comme des rochers « qui trempent dans l'eau, plaçant au-dessus une surface de

qualité rugueuse et, en dessous, des pierres précieuses qui scintillent dans l'eau : argent, rubis, émeraude », alors que le centre commercial reflète la notion de « prairies en fleurs ». Les métaphores sont le seul point de départ pour développer une approche différente. Elles doivent être traduites dans les multiples détails qui caractérisent une conception. Notamment, dans cet exemple, le principe climatique du « refroidissement libre » était essentiel pour préserver l'intégrité de la conception.

**Illustration 1.** Le Pleasure Dome – jeu avec la métaphore et le paysage artificiel.



La reprogrammation est au cœur de nombreux projets de conception urbaine et architecturale, dont chacun touche à un aspect différent du familier et fait l'objet d'une relecture et d'une réinterprétation. Les architectes utilisent souvent des effets visuels pour appréhender les choses différemment, comme « le flou » – des vues qui troublent, tordent et déforment, permettant ainsi aux choses de rester mal définies, imprécises et indistinctes. Dans la planification urbaine, le travail sur les contradictions comme, par exemple, celles de la « tension, la densité et l'intensité qui caractérisent l'urbain face au caractère expansible, fluide et fermé des implantations » peut aider l'architecte à obtenir une approche différente de l'espace urbain (Cf. le concept pour l'*Asdperngründe* dans Zschokke, 1991).

### 3. Travailler avec des « substituts » : les méandres de la procédure de prise de décisions

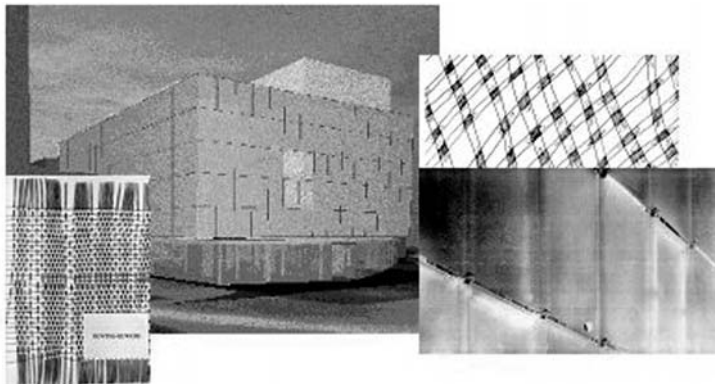
Lorsque le rôle de l'architecte consiste à développer des hypothèses qui peuvent servir de base pour la négociation de son projet avec tous les acteurs impliqués dans la planification, cela impose une certaine ouverture



du processus de planification. Il existe de multiples bonnes raisons pour encourager cette ouverture : tout d'abord la complexité des projets, qui interdit de définir et de régler tous les détails dans une démarche pas à pas ; ensuite le désir d'élargir l'éventail des solutions spatiales et d'envisager les choses différemment et, enfin, la nécessité d'impliquer et de mobiliser les compétences et la coopération de nombreuses autres personnes. Cette ouverture implique que les décisions sur les différentes orientations possibles de la conception ne soient pas prises trop rapidement. Elle demande aussi un déplacement conceptuel du travail, d'une situation où on s'appuie sur des éléments ou des solutions fixes, vers un travail avec des « substituts ». L'ouverture conduit ainsi à considérer les spécifications du projet comme partielles et préliminaires.

Un substitut tient lieu de ce qui pourrait être présent, mais est encore en formation. Il permet le passage de la potentialité à l'existence, qui caractérise le travail de conception. Travailler avec les substituts constitue une méthode pour représenter des systèmes relativement complexes avant qu'ils aient pris forme. Les substituts facilitent ainsi la communication à propos de quelque chose qui n'a pas été spécifié en détail. Ils permettent aux personnes de se focaliser sur le concept plutôt que sur un matériau particulier, un produit ou une solution de construction. Par exemple, dans l'exemple cité, un assemblage de matériaux a été utilisé comme substitut pour le matériau de la façade d'un bâtiment : « un verre à l'apparence de tissu irrégulier sur lequel la lumière sera projetée » (*illustration 2*).

**Illustration 2.** Le travail avec les substituts.



#### 4. L'élargissement des solutions spatiales

Les approches conceptuelles des architectes pour étendre les solutions spatiales de leurs projets sont liées au caractère hybride de l'espace et à sa flexibilité, ainsi qu'à son ouverture à des usages sociaux variables. Elles touchent aussi à l'élargissement des choix de matériaux et des techniques, de même qu'à l'intensification des effets et des qualités de l'environnement projeté.

Développer une nouvelle approche de la façade d'un bâtiment peut exiger de l'architecte qu'il étende les solutions spatiales, de façon à renforcer des qualités spécifiques comme la massivité, la légèreté, la transparence, l'évolutivité, etc. Dans un bâtiment récent, un ensemble de branches et de feuilles a été reprogrammé, fabriqué en métal et utilisé comme matériau de construction pour la façade. L'architecte envisageait une surface scintillante évoquant la métaphore de « l'industrialisation et de la réinterprétation de la nature ».

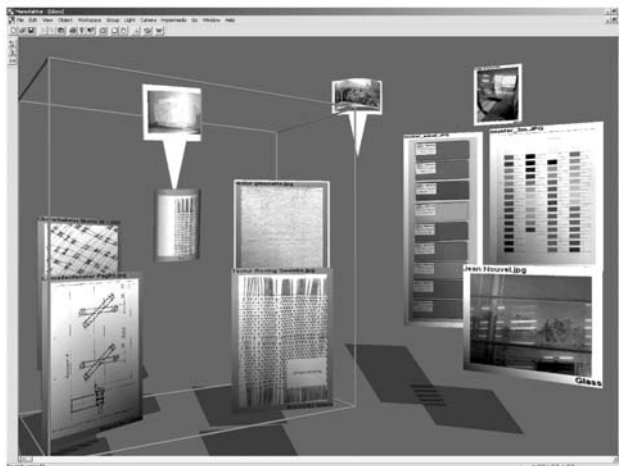
Dans cette perspective, les architectes utilisent de plus en plus les technologies de l'image et de la lumière pour travailler la structure d'un bâtiment et multiplier les modes de perception. Les médias numériques ajoutent ainsi une dimension visuelle interactive et sociale à l'architecture silencieuse. Signalons également un autre aspect de la lumière, à savoir sa capacité à accentuer la matérialité de l'environnement (Lainer/Wagner, 2000).

#### 5. L'art de développer des « objets persuasifs »

Les architectes travaillent avec une grande variété d'artefacts. Ces artefacts ne sont pas seulement des supports d'information. Ils décrivent également les aspects de la conception à de multiples niveaux de détail, d'exhaustivité et de « technicité », en utilisant différents langages visuels ; ils jouent aussi un large éventail de rôles d'intégration dans le travail de l'architecte, qui exerce son activité dans des relations de coopération (Schmidt/Wagner, 2002). Une part essentielle de la planification est la production d'objets de communication – les « objets persuasifs » – qui sont porteurs d'une intention de conception ou d'une solution particulière. Ces supports invitent au dialogue les autres intervenants, dont ils facilitent les contributions. Ils permettent également l'adaptation de celles-ci au projet. Les « objets persuasifs » des architectes peuvent combiner des textes métaphoriques ou descriptifs avec des images ou des croquis, ou bien

encore utiliser les qualités sensuelles des matériaux (comme dans les maquettes). La caractéristique des « objets persuasifs » est qu'ils sont sous-spécifiés, ce qui leur permet d'être ouverts à des élargissements et des modifications, ainsi qu'à de nouvelles interprétations.

**Illustration 3.** La *Manufaktur* – un environnement 3D pour la planification en coopération.



## 6. La construction d'espaces de travail partagés (électroniques)

L'architecte doit de plus en plus orienter ses efforts vers la construction d'espaces de travail partagés, comme supports de coopération au sein d'un vaste réseau d'acteurs. Le média électronique est un outil essentiel pour construire des espaces de travail supports d'une pratique de communication complexe. Ces espaces doivent prendre en compte plusieurs facteurs : le caractère informel et facile des procédures de travail, le caractère multimédia des documents et des matériaux de conception, ainsi que l'exigence d'une vue d'ensemble sur la multiplicité des paramètres et des facteurs à prendre en compte. Les architectes consacrent de plus en plus de temps à développer des supports média pour communiquer, partager l'information et collaborer à distance, ainsi qu'à la création de présentations de leur travail.

La *Manufaktur* – qui a été créée comme élément d'un projet sur la planification architecturale par ordinateur (Wagner, 2001) – est un environnement

3D pour la combinaison et la représentation des matériaux « dans leur contexte » sous la forme d'espaces de travail (*illustration 3*). Double cliquer sur n'importe lequel des objets-documents lance l'application de celui-ci et les changements qu'on y apporte seront représentés dans *Manufaktur 3D*, presque en temps réel. Les objets peuvent être dimensionnés, bougés, tournés et des effets de lumière peuvent être ajoutés. L'objet peut être rendu plus ou moins transparent, organisé en groupe et bien d'autres choses encore. La *Manufaktur* peut, par exemple, être utilisée pour obtenir la vue d'ensemble d'un grand nombre de matériaux de travail et la conserver, rendant ainsi les ressources accessibles entre les projets et les équipes, actualisant l'information des personnes de l'équipe au-delà des distances géographiques, etc. De tels exemples illustrent la nécessité, pour les architectes, de disposer d'espaces de travail partagés qui leur permettent de s'engager dans une communication intensive avec les autres acteurs concernés – les consultants techniques, les autorités locales, l'industrie du bâtiment, les usagers, etc. – dès le début du projet, pour développer ainsi conjointement les solutions de problèmes complexes.

#### Références

- Büscher M., Mogensen P., Shapiro D. et Wagner I., 1999, "The Manufaktur. Supporting Work Practice in (Landscape) Architecture", *Proceedings ECSCW'99*, Copenhagen, September 12-16, pp. 21-40.
- Schmidt K., Wagner I., 2002, "Coordinative Artifacts in Architectural Practice", *Proceedings COOP' 2002 Fifth International Conference on the Design of Cooperative Systems*, Saint-Raphael, France, June 4-7, 2002.
- Lainer R. et Wagner I. 2000, "Silent Architecture – Narrative Technology", *Digital Creativity* 11/3, pp. 144-155.
- Wagner I., Lainer R., 2002, « Open planning : objets persuasifs et fluidité des pratiques », *Actes du Colloque Architecture des systèmes urbains*, Université technologique de Compiègne, 5 juillet, 2001 (à paraître).
- Wagner I., 2000, "“Persuasive Artefacts” in Architectural Design and Planning", *Proceedings of CoDesigning 2000*, Nottingham, September 11-13, pp. 379-390.
- Wagner I., (ed), 2001, *DESARTE. The Computer-Supported Design of Artefacts and Spaces in Architecture and Landscape Architecture, Final Report*, Institute of Technology Assessment & Design, Vienna University of Technology.
- Zschokke W., 1999, *Rüdiger Lainer, Urbanism, Buildings, Projects, 1984-1999*, Birkhäuser, Basel/Boston.

# *Négociation et gestion urbaines*

### **Pratiques et parcours**

Isabel Pinto Gonçalves, architecte, chef du service habitat de la municipalité de Cascais, responsable du programme de relogement

### **Michel Bonetti**

La conduite du programme de relogement de 2000 familles vivant à Cascais, Portugal

### **Pratiques et parcours**

François Jolliet, architecte praticien et scénographe, missionné pour la réhabilitation d'un ensemble de logements vétustes à Lausanne

### **Claude Grin et Paul Marti**

Réhabilitation de logements et médiation de la demande sociale : l'architecte et le développement durable

### **Pratiques et parcours**

Alain Charrier, architecte-urbaniste, praticien, coordinateur de deux grandes opérations urbaines à Bordeaux

### **Patrice Godier**

Du projet à la coordination : parcours d'un architecte-urbaniste  
« coordonnateur »

## **Pratiques et parcours** Isabel Pinto Gonçalves, architecte, chef du service habitat de la municipalité de Cascais, responsable du programme de relogement

Depuis mai 1993, la municipalité de Cascais (une des dix-huit municipalités de la zone métropolitaine de Lisbonne) développe un projet spécial de relogement (PSR), pour l'élimination des bidonvilles dans les zones métropolitaines de Lisbonne et de Porto. Ce programme implique, entre autres, la démolition des bidonvilles, la construction d'immeubles d'habitation collective et l'incitation à la mobilité de la population habitant ces quartiers dégradés, qui sera dispersée dans des ensembles d'immeubles construits dans toute la commune.

Pour cette opération, la ville de Cascais a souhaité travailler avec un groupe pluridisciplinaire (professionnels et chercheurs) et avec des représentants de l'exécutif municipal, afin d'identifier les contraintes et potentialités du programme et du territoire, ainsi que la définition de scénarios et de stratégies d'intervention.

**Le programme** Le programme de relogement se définit comme un outil stratégique pour le développement durable. Le relogement est réalisé dans une perspective d'action locale et vu comme un moyen de lancer d'autres interventions. Le processus s'appuie sur une intervention auprès de la population et cherche également à identifier de nouvelles compétences pour soutenir les « changements » initiés. Ceci se fait, notamment, par la mise en place d'activités culturelles ou d'activités développées dans les écoles avec les enfants, qui inversent l'image négative de la population et sensibilisent les groupes de travail qui accompagnent et participent au processus tant au niveau du relogement qu'à celui de la qualité environnementale.

### **La stratégie d'intervention du PSR articule trois niveaux d'intervention**

– Le niveau architectural, urbanistique et environnemental : il s'agit là de travailler en concertation avec les politiques municipales pour définir la zone d'intervention en tant que partie intégrante de la commune, et envisager l'intégration des ensembles d'immeubles en projet dans le réseau urbain. A ce niveau, l'objectif est d'articuler relogement, construction d'ensemble d'immeubles de petites dimensions et création d'infrastructures et d'équipements sociaux. Au final, on vise donc l'intégration de ce programme d'habitation dans une politique d'aménagement du territoire et dans une politique urbaine.

– Le niveau de la cohésion : face à la dimension du territoire, la dispersion et la diversité des populations des différentes zones d'intervention, le PSR parie sur une connaissance profonde et individualisée des zones d'action. Les équipes techniques sont constituées relativement à ces zones d'action, de sorte que la connaissance qu'elles produisent devienne un instrument d'intervention efficace assurant un aménagement adapté aux réalités, de même que la définition de stratégies adéquates. Pour ce faire, il est essentiel d'établir une relation de proximité et de confiance avec les populations. Cela passe par l'intervention d'équipes multidisciplinaires. Sur chacun de ces territoires, des réseaux de partenariat se créent, des groupes de travail avec les habitants se constituent, et des actions aux objectifs communs se définissent. Progressivement, l'instauration de la confiance permet d'aller au-delà de la relation institutionnelle entre la municipalité et ses citoyens. Cet objectif s'accompagne d'une stratégie de communication affirmée, avec la réalisation d'expositions, de réunions avec les institutions et la population en présence des élus, de réunions techniques et de contacts personnels et informels. Ainsi se développent des projets de mobilité individuelle et familiale. De même, la réalisation d'échanges entre techniciens des différentes zones, des réunions entre les différentes associations de riverains, et des activités sportives et récréatives avec des groupes mixtes d'enfants et de jeunes, sont des actions d'extrême importance pour la démystification des images négatives existantes et pour la création d'une perception plus réaliste de ces populations.

– Le niveau de la participation et de la citoyenneté : là, le but est de créer des espaces d'expression par la constitution de groupes de travail avec la population locale de façon à identifier ses attentes, ses désirs et ses points de vue relatifs à l'intervention du PSR. Ainsi, la diversité de territoires d'intervention du PSR et les méthodologies participatives appliquées se traduisent par la constitution de plusieurs associations de riverains et par la légitimation des associations déjà existantes, qui assument aujourd'hui un rôle actif dans la concertation et dans la contractualisation sociale avec la municipalité. Divers paliers de négociation et de concertation politique sont donc aujourd'hui établis entre la municipalité et les citoyens. Ils sont formalisés par des protocoles ou des contrats qui expriment les engagements pris par les parties au sujet du développement de la localité (infrastructure à réaliser, équipement à construire, initiatives à promouvoir). Cette dynamique constitue un réel instrument de pouvoir et de participation démocratique.



**Un renouvellement du travail urbain** La dynamique propre à ce projet repose donc sur l'articulation volontariste de ces trois niveaux d'intervention. Agissant simultanément sur des territoires socialement exclus, des territoires physiquement déqualifiés, et avec toute la population et toutes les ressources locales, l'intervention a abouti à la création de pôles de gestion territoriale par la municipalité. Cette méthode socio-territoriale a finalement introduit un nouveau regard sur ces contextes. L'intervention multidimensionnelle s'est fait sentir dans les institutions locales comme un gain, comparativement à la nature traditionnellement sectorielle de ses actions appuyées sur des logiques de problèmes-réponse. Cette intervention directe, avec ses pas en avant et ses pas en arrière, ses difficultés et ses succès, s'est néanmoins traduite par une plus grande capacité de partage des pouvoirs, statuts et intérêts, notamment du fait de la production d'une dynamique locale. Le déroulement de ce projet rappelle que la performance de tout domaine professionnel (indépendamment de sa spécificité) réside dans sa capacité à négocier et à gérer un programme qui incorpore de nouvelles conceptions et perspectives d'intervention et qu'elle exige un renouvellement du regard et des méthodes. Les particularités inhérentes à ce type de projet nécessitent, entre autres choses : une vision globale qui puisse générer des solutions globales, l'interaction des disciplines, l'interaction avec chaque contexte territorial, l'utilisation de méthodologies d'interventions multidisciplinaires, la reconnaissance de l'investissement et de la connaissance qui résulte de la proximité avec le territoire et, enfin, l'interaction de la connaissance scientifique et de la connaissance pratique.

## Michel Bonetti\* La conduite du programme de relogement de 2000 familles vivant à Cascais, Portugal

La municipalité de Cascais, située dans la banlieue de Lisbonne, a mis en œuvre un programme de relogement de deux mille familles vivant en bidonville. Cette opération fait partie d'un programme national de relogement (dénommé PER) bénéficiant d'un important soutien financier de la Communauté Européenne. La commune de Cascais représente 200 000 habitants, répartis dans différentes villes, dont Cascais (60 000 habitants), mais aussi Estoril, qui fait partie de cette commune, et une multiplicité de bourgs et de villages situés le long du Tage, ou plus à l'intérieur des terres. Ce programme a été conduit par une équipe pluridisciplinaire de trente personnes comprenant des architectes, des économistes et des travailleurs sociaux, chargée du montage de cinquante opérations de construction et d'aménagement urbain situées dans les différents bourgs que comprend la commune. En effet, l'option choisie a été d'éviter la reconstitution de ghettos et de greffer des opérations de cinquante à cent logements dans les bourgs existants.

Cette équipe assurait la négociation avec les familles à reloger, avec les habitants des zones d'accueil, et avec les élus locaux et les services municipaux, ainsi qu'avec les architectes et les entreprises assurant la conception et la réalisation des opérations de construction et d'aménagement urbain. La responsabilité de la conduite du projet a été confiée à une architecte, dont la compétence a été utilisée ici pour exercer un rôle de maîtrise d'ouvrage complexe, de gestion économique, de direction d'une équipe importante, d'organisation et de conduite d'opérations complexes et de négociations politiques, sociales et professionnelles. Ce programme d'aménagement et de construction intégrait également un programme de développement social et culturel, de nombreuses actions ayant été mises en place pour favoriser l'intégration des familles issues des bidonvilles et des habitants des zones d'accueil.

Une mission d'assistance méthodologique a été confiée conjointement aux sociologues du CSTB de Paris et du LNEC de Lisbonne pendant la durée du

\* Laboratoire de sociologie urbaine générative, CSTB.

programme (depuis 1995 à ce jour). L'élaboration de ce dernier s'est inspirée de la démarche de « programmation générative » élaborée par le CSTB, qui vise à générer progressivement le programme à travers le développement d'un processus d'interaction entre les habitants et les différents acteurs concernés.

De nombreuses municipalités portugaises ont participé à la réalisation de programmes de relogement dans le cadre du programme national PER, en réalisant des opérations de construction de plusieurs centaines de logements, sans réellement mettre en place un processus visant à préserver les liens sociaux des familles concernées et surtout à faciliter leur intégration dans les nouveaux quartiers dans lesquels elles sont implantées. La municipalité de Cascais s'est efforcée *a contrario* de préserver ces liens et de favoriser l'intégration de ces familles en réalisant des opérations de taille plus limitée, mieux articulées avec l'environnement et en nouant des liens avec le voisinage.

## **1. Les facteurs ayant orienté le mode de conduite et la conception du programme**

Différents facteurs ont favorisé la mise en place de ce mode de conduite du programme ou ont constitué des contraintes qui ont pesé sur sa réalisation.

**1.1. La complexité du programme liée à la multiplicité des acteurs** La réalisation de ce programme pose des problèmes d'intégration urbaine, sociale et politique considérables, qui vont bien au-delà de la réalisation d'un programme de logements, si on ne se contente pas de les parquer dans des ghettos à l'écart des villes. Si on veut réaliser des opérations ne dépassant pas une centaine de logements comme l'a décidé la municipalité de Cascais, il faut trouver une multitude de terrains, les aménager, concevoir des équipements sociaux et, surtout, négocier avec les habitants des bourgs dans lesquels ces opérations sont réalisées, pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants et les aider à s'adapter à leur nouvel environnement.

Cela nécessite de multiples compétences urbaines, techniques, architecturales, économiques et sociales pour coordonner les différents professionnels spécialistes de ces questions. Mais il faut également des capacités d'organisation, de médiation et de négociation pour conduire ce genre d'opération et organiser la coopération entre les partenaires.

**1.2. Les contraintes économiques** Les contraintes économiques exercent des pressions sur les acteurs. Elles appellent des évolutions des modes d'exercice de leur activité, mais ouvrent également des opportunités nouvelles aux professionnels qui ont un rapport réflexif à ces situations et cherchent à se positionner différemment dans ce champ, en exploitant les brèches qui apparaissent de ce fait dans les systèmes traditionnels de conduite des projets.

Ces facteurs économiques jouent dans la volonté du gouvernement et des collectivités locales portugaises d'éradiquer les bidonvilles, car ceux-ci offrent une image dégradée et archaïque de l'espace urbain dans un pays soucieux de montrer son efficacité économique et ses compétences technologiques. A Lisbonne, notamment, le mouvement de suppression des bidonvilles a été accéléré à l'approche de l'Exposition Universelle qui se voulait être une vitrine de la modernisation du pays.

Les bidonvilles contribuent également à dévaloriser les espaces urbains environnants, ces externalités étant particulièrement importantes dans des zones à fort potentiel de développement, comme les alentours de l'aéroport de Lisbonne, ou dans une station balnéaire telle que Cascais. Le relogement des habitants dans des immeubles permet de les déplacer dans des zones dont la valeur économique est plus faible, voire de réduire les surfaces qu'ils occupent en réalisant des immeubles de plusieurs étages à la place des baraquements individuels qui s'épalaient au sol.

Mais pour réaliser de tels objectifs économiques, il faut résoudre des problèmes sociaux, politiques et culturels complexes qui rendent nécessaire le développement de nouveaux modes de conduite des opérations de relogement, et donc développer de nouvelles compétences si on ne veut pas générer en retour de nouveaux problèmes extrêmement graves.

**1.3. Le développement du rôle des collectivités locales** Les collectivités locales ont acquis une relative autonomie par rapport à l'État central et leurs compétences opérationnelles s'accroissent. Elles tendent à développer des politiques urbaines et à prendre en compte les enjeux sociaux et politiques sous-tendant la façon dont elles gèrent les problèmes d'habitat et d'insertion des populations en difficulté.

Cette évolution a conduit l'État portugais à financer une politique d'éradication des bidonvilles, mais à confier la maîtrise d'ouvrage des opérations aux collectivités locales.

## **2. La stratégie de relogement dans une diversité de lieux et de formes d'habitat**

La solution de facilité eut été de construire quatre ou cinq quartiers d'environ 500 logements pour reloger les familles vivant en bidonville, ce qui aurait créé des zones paupérisées qui se seraient rapidement dégradées, empêchant toute possibilité d'intégration de cette population.

La municipalité a décidé de réaliser des opérations de construction ne dépassant pas 100 à 150 logements greffés sur les villages ou les bourgs existants. Par ailleurs, l'équipe chargée du projet a exploré les possibilités de relogement dans le parc privé et a même monté des opérations d'accession à la propriété. Ce choix a bien entendu accru la complexité technique du programme, mais également sa complexité politique, car cela a suscité des réactions d'hostilité des habitants des zones d'accueil pressenties. La perspective d'installation de familles originaires des bidonvilles, en majorité africaines, dans ces différents lieux a entraîné dans certains cas le développement de fantasmes et de peurs de l'agression difficilement gérables politiquement.

**2.1. Un processus de relogement fondé sur une préparation du transfert et de l'installation dans les zones d'accueil** L'équipe chargée du programme a tout d'abord analysé les situations économiques et sociales des familles et leurs réseaux de sociabilité pour organiser leur répartition dans les différentes zones de relogement. Cette répartition s'est efforcée de tenir compte des liens de solidarité, des lieux de travail des familles et de leurs souhaits d'installation.

L'objectif visé consistait à limiter, autant que faire se peut, les risques de déstructuration des familles et à choisir les solutions de relogement susceptibles de favoriser leur insertion. Les bidonvilles existants comportaient parfois quelques logements, mais pouvaient représenter plusieurs centaines de familles. Des équipes ont été affectées à ces différents territoires.

Elles avaient également pour rôle de préparer les familles à ce changement, car malgré leur désir d'accéder à un logement décent, elles étaient bien entendu très inquiètes. Les équipes ont donc effectué un patient travail d'explicitation du processus de transfert, en favorisant le développement des associations d'habitants pour disposer de relais au sein de la population. Mais dès que les sites ont été choisis, il leur a fallu également

faire un autre travail d'explicitation auprès des habitants de l'environnement, en s'appuyant sur les acteurs locaux, pour atténuer leurs craintes et préparer l'accueil des futurs habitants relogés.

Pour faciliter cette intégration, la stratégie a été de réaliser des aménagements ou des équipements pouvant bénéficier à la fois aux habitants en place et aux nouveaux arrivants, de manière à ce que les craintes suscitées par l'installation de ces derniers soient en partie compensées par une amélioration du cadre de vie et des services urbains.

La troisième phase a concerné l'assistance à l'installation des familles dans leur nouvel environnement, en s'appuyant également sur les acteurs locaux (enseignants, travailleurs sociaux, élus). Pour faciliter cette insertion, des rencontres et des manifestations sociales, culturelles et sportives ont été organisées. Toute cette démarche s'est accompagnée d'un travail de communication, notamment avec la presse locale, pour atténuer les réactions négatives et la diffusion de rumeurs.

Un autre volet du programme a concerné l'amélioration de la gestion urbaine en coopération avec les services municipaux et la création d'une Société municipale de gestion de l'habitat social pour gérer ce nouveau patrimoine. L'ancien patrimoine de logements sociaux de la ville (qui était limité à 400 logements) était géré directement par le service municipal de l'habitat qui était tributaire des services techniques municipaux pour assurer la maintenance.

**2.2. La coordination de plusieurs formes d'intervention sur différents territoires** La conduite du programme a donc nécessité la coordination des acteurs intervenant sur différents champs, dans des projets situés sur plusieurs territoires. A cela s'est ajouté un travail d'animation tant auprès des familles vivant en bidonville que des habitants situés à proximité des sites d'installation de ces familles.

La complexité de la démarche est également due à la nécessité de programmer dans le temps la réalisation des différents projets, la réalisation des opérations de construction s'étalant pratiquement sur une dizaine d'années. Il fallait donc en même temps procéder à l'installation des familles dans les premiers sites construits, et poursuivre le travail d'explicitation du processus de relogement auprès des familles des bidonvilles qui devaient être relogées ultérieurement.

On mesure les capacités d'organisation, de la part de la municipalité et de la responsable du projet, que requiert cette démarche, de même que les

compétences de communication et de négociation avec des professionnels aussi divers que les urbanistes, les travailleurs sociaux, les responsables des services techniques municipaux mais également les habitants.

## **Pratiques et parcours** François Jolliet, architecte praticien et scénographe, missionné pour la réhabilitation d'un ensemble de logements vétustes à Lausanne

Suite à une intervention urbaine et architecturale, la commune de Lausanne est confrontée à l'existence d'un important stock d'immeubles très vétustes. Le statut des immeubles survivants est alors clair : ils sont déclarés irrécupérables et promis à la démolition. Pourtant, sous l'effet de l'action déterminée de certains habitants regroupés en comité, le Conseil communal lausannois en décide autrement. Pouvait-on rénover ce qui restait de l'îlot Tunnel-Riponne ? Le comité des habitants, s'appuyant sur une étude, avait répondu par l'affirmative et des contacts avaient été établis dès les années 1990 pour associer la Ville de Lausanne à cette rénovation. La création de la Coopérative Tunnel-Riponne, qui associe les habitants et la municipalité, est l'aboutissement de cette démarche. Elle se donne pour but « toutes opérations, en faveur de ses membres, tendant à la préservation et la création de lieux d'habitat populaire et commerciaux, caractérisés par des loyers modestes, et par une prise en considération des aspirations des habitants ». C'est dans ce cadre qu'est mandaté François Jolliet et qu'il exerce sa mission d'architecte en collaboration avec d'autres confrères lausannois.

**Mission de l'architecte** Les architectes doivent alors répondre concrètement au problème suivant : peut-on rénover l'îlot Tunnel-Riponne à moindres frais ? C'est donc la définition de l'ampleur du projet qui est au départ l'enjeu majeur de l'étude et du débat qui l'accompagne. Le travail urbain est soumis à une tension constante entre deux pôles : d'une part les différentes nécessités découlant de l'état existant et de sa rénovation (solidité, usage, aspect, performances, etc.), d'autre part les moyens financiers disponibles en fonction des loyers « acceptables » (enjeux d'un débat brûlant).

Techniquement, le projet se concentre d'abord sur les travaux les plus urgents que les locataires ne pouvaient entreprendre : l'entretien du gros-œuvre comprenant le système porteur et l'enveloppe du bâtiment avec couverture, charpente, enduits de façade et fenêtres. Le second-œuvre (revêtements intérieurs des appartements, sols, parois, plafonds, menuiseries) est donc laissé en l'état, avec l'idée que le locataire se chargera de son entretien comme par le passé.

Le principal sujet de confrontation entre les membres du Comité des habitants et



les architectes concerne les installations de chauffage, ventilation, sanitaires et électricité. Si un accord s'établit rapidement sur les questions relatives au chauffage et à l'électricité, en revanche, la question la plus vivement débattue est la création de nouvelles salles de bain, par les locataires eux-mêmes, et sur la base d'un nouveau réseau de canalisations « en attente » des raccordements des différents utilisateurs. Aussi, sauf pour quelques rares exceptions, toute création de salles de bain nouvelles a été exclue. La devise « on n'entre pas dans les appartements » a prévalu. Du coup, le projet reste radical dans son minimalisme.

**Risques...** Pour l'utilisateur, l'avantage d'un projet réduit et « conceptuel » est bien sûr financier. Néanmoins, pour l'architecte, cette recherche constante du « sacrifice maximal » dans les travaux prévus ne simplifie pas le travail. Elle exige au contraire une évaluation constante des risques encourus, dans la mesure où sa responsabilité face au bâtiment, aux prescriptions et à la « durabilité », se trouve engagée. Cette recherche du projet minimal passe donc par l'énoncé des risques et par leur prise en compte par le maître d'ouvrage lui-même. Celui-ci doit s'attendre à des frais d'entretien supérieurs, s'il conserve certaines installations ou dispositifs dont l'état de vétusté permet de présumer un remplacement à moyen terme. C'est donc à l'ingénieur et à l'architecte que revient la charge d'attribuer des degrés d'importance et d'urgence dans les interventions.

Pour autant, dans la mesure où tous les problèmes ne peuvent être connus, plusieurs défauts peuvent rester cachés. En effet si, par définition, la rénovation « douce » évite la démolition, elle laisse en contrepartie le maître d'ouvrage et les utilisateurs exposés à un certain nombre de risques qui demeurent difficiles à cerner.

**... et bénéfiques** Quoi qu'il en soit, ce type d'intervention vaut avant tout par son économie. Le défi consiste à mettre à disposition soixante logements acceptables en centre-ville à des prix réduits. Non seulement le rapport prix-qualité est intéressant, mais surtout ce loyer autorise des modes de vie généralement exclus par la société contemporaine, pour des habitants en situation sociale fragile. D'une certaine manière, il s'agit d'une équation reliant économie, société et technique. Si le projet apporte une solution réalisable et pérenne, les trois termes du développement durable (économie, société, écologie) sont satisfaits.

Perspectives durables ? Sur cette opération, les travaux prévus se sont concentrés sur le gros-œuvre, et la réfection sera effectivement durable. En revanche, les travaux réduits au niveau des installations engageront à un entretien de l'existant

avec une perspective de remplacement dans vingt-cinq ans au plus. Quant au second-œuvre, l'intérieur des appartements ne sera, on l'a vu, pas touché. Telles sont les conditions du maître d'ouvrage, d'ailleurs les seules possibles, à ses yeux, pour atteindre des loyers extrêmement bas. Pourtant, si le projet circonscrit les travaux « hors gros œuvre » à un minimum, celui-ci devraient, inclure quelques gestes simples et quasiment sans influence sur les loyers. Il s'agit de rendre possibles les travaux que les générations futures pourraient souhaiter. Pour François Jolliet, il serait en effet dommageable d'interdire aux successeurs des habitants actuels un développement de leur patrimoine dans le sens des objectifs de la Coopérative (préservation et création de lieux d'habitat populaire à loyers modestes). Une attention aux détails de la réalisation semble susceptible de faire la différence en la matière.

## Claude Grin et Paul Marti\* Réhabilitation de logements et médiation de la demande sociale : l'architecte et le développement durable

Les conditions d'exercice des professions de la conception architecturale et de la planification urbaine ont considérablement évolué ces dernières années. Les architectes sont appelés à définir ou à redéfinir leur rôle, leurs positions et leurs missions dans un contexte marqué par de profondes mutations. L'acte de construire s'est singulièrement complexifié sous l'effet de l'accroissement des exigences en termes de coûts, délais, fonctionnalité, du renouvellement des techniques et de la prise en compte de nouveaux paramètres environnementaux et sociaux. Les séparations entre les différentes phases linéaires qui prédominaient jusque dans les années quatre-vingt-dix se sont estompées. Le processus de conception architecturale s'est notamment modifié par la prise en compte d'itérations entre les différents « états » du projet. Cette imbrication plus forte des phases de la programmation ou de la planification, de la conception et de la réalisation met en cause l'ordre décisionnel hiérarchique traditionnel et génère des brouillages fonctionnels. On assiste aujourd'hui à la mise en place d'un système complexe d'acteurs, dans lequel les rôles des uns et des autres ne constituent plus des données immuables définies par avance. Les attributions des différents intervenants sont, au contraire, négociées au cas par cas dans un contexte de concurrence inter-professionnelle. Elles sont, bien sûr, fonction de la nature de l'objet à planifier mais aussi des rapports de forces et des compétences professionnelles spécifiques des acteurs en présence.

### 1. Développement durable et projet architectural

Le concept de développement durable qui suppose une prise en compte équivalente des exigences sociales, environnementales et économiques induit la participation des pouvoirs publics dans un nombre croissant d'opérations<sup>1</sup>.

\* Fondation Braillard.

Les agences d'architecture ont élaboré différentes stratégies pour effectuer le passage d'une volonté politique, c'est-à-dire d'une rhétorique autour du concept normatif de développement durable, à une pratique du projet architectural et urbain.

Nous proposons de considérer la mise en application de ce concept qui provoque une transformation structurelle significative des mandats d'architecture et une mobilisation nécessaire de nouvelles compétences pour l'architecte. Nous prendrons comme exemple le mandat direct pour la réhabilitation de l'îlot d'habitation Tunnel-Riponne à Lausanne, confié à l'Atelier Pont 12, par une coopérative soutenue par les autorités politiques locales. Les objectifs de ce mandat sont inscrits dans l'Agenda 21 de la municipalité et visent à « favoriser un projet participatif impliquant les habitants (de l'îlot Tunnel-Riponne) regroupés en Fondation » avec pour « but de l'opération : la réhabilitation du quartier à coût minimal »<sup>2</sup>.

Si les deux volontés, politique et habitante, tendent vers un même objectif, le consensus ne sera pourtant pas aisé à trouver entre les autorités qui souhaitent réhabiliter ces immeubles à moindre coût économique, environnemental et social en favorisant l'intégration de la demande sociale, et les habitants ou usagers, dont les modes de vie peuvent entrer en contradiction avec une gestion urbaine normative.

Les développements qui suivent présentent le mandat d'étude donné aux architectes et le profil particulier de ces derniers. En conclusion, nous montrerons en quoi la démarche développée par les architectes est significative d'une nouvelle forme de la pratique architecturale et de l'émergence d'un nouveau profil professionnel.

## 2. Le mandat d'étude

Le quartier Tunnel-Riponne situé au centre de Lausanne a subi de fortes transformations ces trente dernières années. Formé initialement d'immeubles locatifs et de commerces du début du vingtième siècle, il a été en grande partie rasé pour faire place à une série d'immeubles administratifs. Les habitants et usagers des sept derniers immeubles locatifs de l'îlot, appartenant à la Ville de Lausanne et au Canton de Vaud, opposent une âpre résistance depuis quinze ans. En 2001, les habitants ont investi les deux tiers des soixante appartements restants, pour lesquels ils payent un loyer très modeste, et qu'ils ont pour la plupart refait ou entretenu à leur frais en pratiquant une entraide entre locataires sous forme d'échange de

compétences. Un tiers des appartements de l'îlot a un statut différent, ce sont des « appartements de secours » gérés par les services sociaux de la Ville de Lausanne. Ils servent à héberger temporairement une population marginale formée de cas sociaux, de toxicomanes et de locataires expulsés par des gérances d'immeubles privées. Cette population est considérée comme source de conflit et indésirable ailleurs.

Illustration 1. Vue d'ensemble des immeubles du quartier Tunnel-Riponne.



En 2001, la mise en place d'une politique de développement durable marque un tournant dans la controverse autour de l'îlot Tunnel-Riponne et permet à la Ville de Lausanne de choisir la voie de la médiation avec les habitants. Elle leur propose de se regrouper en coopérative et de se constituer avec elle en maître d'ouvrage avec pour objectif de mandater un projet de réhabilitation qui respecte les critères du développement durable et intègre les habitants dans un processus participatif de programmation-conception. Les habitants acceptent cette proposition de la Ville et se regroupent finalement avec elle dans la Société coopérative d'habitation de l'îlot Tunnel-Riponne (la Coopérative). Ils fixent dans les statuts que le but de la Société est « la préservation ou la création de lieux d'habitat populaire caractérisés par des loyers modestes, en admettant si nécessaire des standards d'équipements

limités, et par une prise en considération des aspirations des habitants »<sup>3</sup>. Le mandat de la Coopérative a pour objectif pratique l'établissement d'un projet qui permette à la Ville d'argumenter sur la faisabilité du projet et de faire voter les crédits nécessaires pour racheter ou bénéficier d'un « droit de superficie » sur le terrain et les immeubles appartenant au Canton de Vaud. Il vise aussi l'obtention d'une garantie bancaire qui permette à la Coopérative de réhabiliter l'ensemble des sept immeubles locatifs restants de l'îlot Tunnel-Riponne.

### 3. Les mandataires

Les objectifs étant fixés, il restait au maître d'ouvrage à trouver une équipe de mandataires à même de mener à bien un processus de participation habitante dans la définition du programme et du projet. Sur un plan général, il fallait trouver des praticiens dont la légitimité était reconnue à la fois par la population lausannoise, les autorités politiques de la Ville et les habitants ou usagers du quartier. Sur un plan pratique, les mandataires devaient être en mesure de développer une démarche qui synthétise les attentes du maître d'ouvrage public (maîtrise des contraintes techniques et financières propres à l'approche normative de la réhabilitation) et de la demande des habitants (capacité à développer un projet de rénovation respectueux des critères d'habitabilité des locataires et des aménagements intérieurs qu'ils ont réalisés).

Le choix s'est porté sur le bureau lausannois Pont 12, un atelier formé de quatre architectes associés et de stagiaires. Ce bureau offre aux maîtres d'ouvrage public la garantie de praticiens reconnus au bénéfice d'une expérience professionnelle dans le domaine de la construction neuve et de la réhabilitation ou de la transformation d'immeubles privés ou publics. Cette pratique est sous-tendue, chez un des membres du bureau, par un savoir théorique acquis dans le cadre d'une activité d'inventaire des monuments historiques. En plus des compétences culturelles, techniques, financières traditionnelles de l'architecte, les mandataires disposent d'un savoir qui est propre à leur assurer la reconnaissance des habitants et des usagers actuels du quartier : deux d'entre eux ont habité pendant plusieurs années dans l'îlot et disposent donc d'une connaissance des lieux fondée également sur l'observation et la pratique.

Illustration 2. Ilot Tunnel-Rippone : immeubles d'habitation.



#### 4. Le processus de programmation-conception

Sur un plan pratique, le mandat doit remplir deux objectifs. Les architectes ont pour mission, d'une part, de développer un processus participatif avec les habitants de l'îlot Tunnel-Riponne et, d'autre part, d'établir rapidement un projet et un devis. Ceux-ci doivent permettre à la Ville de Lausanne d'argumenter sur la faisabilité du projet et de faire voter les crédits nécessaires pour racheter ou bénéficier d'un droit de superficie sur les terrains et les immeubles appartenant au Canton de Vaud. Ils visent aussi à l'obtention d'une garantie bancaire qui permette à la Coopérative de réhabiliter l'ensemble des sept immeubles locatifs restants de l'îlot Tunnel-Riponne.

Sur un plan théorique, le mandat se présente moins comme la demande d'une réponse technique que comme la construction d'un problème qui s'inscrit dans les différents registres du développement durable, obligeant les mandataires à repenser leurs relations de travail.

Dans cette opération de réhabilitation, la mission des architectes devient rapidement difficile à gérer. Un premier niveau de complexité découle de la constellation des acteurs en présence et de la divergence des intérêts qu'ils poursuivent. Un second provient de la nécessité d'une implication progressive des usagers et des habitants dans la définition d'objectifs partagés, permettant de surmonter une situation initiale de refus de toute modification architecturale et du tissu urbain.

Les deux catégories d'acteurs en présence au sein de la Coopérative, les habitants et la Ville, ne défendent pas des intérêts identiques même si tous deux poursuivent un objectif de maintien et de réhabilitation de l'îlot Tunnel-Riponne. En accordant la maîtrise d'ouvrage à la Coopérative, les acteurs rendent complexe le mandat des architectes qui se trouvent confrontés « à un maître de l'ouvrage à deux têtes »<sup>4</sup>.

Une partie des habitants a développé différentes formes d'appropriation de son logement, en insistant sur le mode privé (salle de bains installée dans les grandes pièces, appartements devenus des lofts) ou professionnel (appartement transformé en atelier ou galerie d'artistes, en maison d'édition). Les habitants et usagers, membres de la Coopérative, définissent par conséquent leur demande de manière minimaliste en se déterminant uniquement par rapport à ce qui leur est familier et à des préoccupations immédiates. Leur demande se résume à un minimum, voire aucune intervention à l'intérieur de leurs appartements. Ils justifient ce choix par



le fait qu'eux-mêmes ont déjà beaucoup investi dans l'entretien ou la transformation de leur appartement, et qu'ils ont choisi ce mode de vie en dehors des normes locatives usuelles.

Pour la municipalité, la transformation de cet ensemble insalubre participe d'abord pour les logements de secours, d'une opération sociale et de réinsertion d'une population marginalisée et dépendante de l'aide sociale, et plus généralement pour l'ensemble des habitants et usagers du quartier, d'une stratégie d'image fondée sur l'amélioration du cadre de vie des habitants et la préservation de l'environnement. Par cette intervention urbanistique, la Ville entend opérer la requalification d'un quartier aussi bien au niveau social qu'architectural. Elle avance l'argument que ces immeubles sont situés au centre-ville et qu'ils ne peuvent être laissés à l'abandon au risque de détériorer l'image de la ville.

Les rapports entre les groupes d'acteurs apparaissent difficiles, non seulement en raison d'objectifs divergents, mais aussi des expertises différentes dont ils disposent. Le conseil d'administration de la Coopérative est formé, d'une part, de professionnels du bâtiment (juriste président d'une association de défense des locataires, gestionnaire, architecte) défendant une expertise technocratique et possédant une grande aisance dans la lecture des plans, des devis et de la gestion financière et, d'autre part, d'habitants disposant d'une expertise pratique de leur lieu d'habitation. L'expérience sur le terrain a montré que la reconnaissance des prérogatives des architectes passait par l'identification d'un partage des compétences. Alors que les habitants n'ont pas la pratique des travaux de gros-œuvre (système porteur, murs extérieurs, isolation, toiture, fenêtres, etc.), ils sont avertis en ce qui concerne le second œuvre (traitement de surfaces et sols, cloisons, etc.) à l'intérieur des appartements. Les architectes se sont donc vus reconnaître des compétences techniques en matière de gros-œuvre mais pas de second œuvre avec comme consigne « de ne pas rentrer dans les appartements ». Ce scénario ayant été anticipé, le domaine le plus conflictuel a été en définitive celui, intermédiaire, des installations où l'expertise des différents acteurs se rencontraient ; ici, les habitants ont imposé un projet minimal, refusant une transformation à plus long terme.

Depuis l'engagement du processus participatif en juillet 2001 jusqu'en juin 2002, date de la modification du cadre de référence du projet, les différents acteurs vont développer une controverse qui devient à la longue conflictuelle. La mésentente entre les habitants, les architectes et la Ville portent

sur trois aspects. Elle concerne d'abord des points de divergences fondamentaux qui se rattachent à la définition du programme<sup>5</sup>. Elle provient ensuite de la difficulté des acteurs à prendre en compte leurs compétences réciproques. Elle résulte enfin de carences au niveau de la gestion du processus participatif dans un contexte nouveau, marqué par la mise en œuvre d'une politique de développement durable.

Les divergences sont trop fondamentales pour que le projet puisse aboutir à un consensus ou à une acceptabilité de la part des différents acteurs qui demandent une redéfinition des objectifs. Afin d'éviter un blocage définitif, la Ville définit à nouveau, en juin 2002, sa participation à la Société coopérative et le mandat des architectes. Elle prend à sa charge l'ensemble des travaux, mais fixe un montant maximal de 7 millions et partage en deux lots la gestion des appartements. Elle en garde en gérance 60 % et en laisse 40 % sous le contrôle des habitants. Cette solution est acceptée par tous et permet d'aboutir, en octobre 2002, à un accord.

## 5. Eléments de synthèse

Dans cette partie conclusive, nous proposons quelques éléments de réflexion permettant d'insérer l'analyse du processus dans un débat plus large sur la mutation des métiers de l'architecture et l'émergence de nouveaux profils professionnels.

Un premier ensemble de questions porte sur les mutations structurelles du cadre d'exercice dans lequel s'inscrit le mandat d'étude confié à l'atelier d'architecture Pont 12. En quoi l'activité déployée par ce bureau dans l'îlot Tunnel-Riponne est-elle significative d'une transformation des processus de conception et de réalisation des projets ? En quoi est-elle représentative d'une évolution plus large de l'exercice professionnel ?

Un second groupe de questions porte sur le profil professionnel qui se dessine dans ce mandat de définition concertée des interventions, du projet et de sa réalisation. Quelles compétences sont convoquées et comment s'accordent-elles ? Comment la discipline d'origine joue-t-elle ?

**5.1. Transformations structurelles de la demande** En premier lieu, le mandat d'étude confié à l'atelier Pont 12 et le type de conduite de projet, fondé sur une démarche de construction de la demande sociale, est tributaire d'un contexte local. Il est issu d'une situation de blocage et de plus de quinze ans de luttes entre la municipalité de Lausanne et les

habitants autour de la rénovation d'un quartier urbain qui a fait l'objet d'innombrables projets d'assainissement, allant de la création d'un centre administratif au projet actuel de rénovation douce des logements existants.

En second lieu, l'opération de réhabilitation est significative de changements de la demande sociale qui dépassent le cadre spécifique, local ou national. À ce titre, elle illustre les transformations structurelles des conditions d'exercice et elle donne des indications précieuses sur les mutations du profil professionnel de l'architecte. Ce projet participatif s'inscrit dans un contexte de crise à l'échelle européenne des modèles traditionnels de gouvernementalité, en particulier d'un mode de gestion caractérisé par une large délégation du pouvoir de décision aux instances politiques et aux services administratifs. Ces derniers ont longtemps fondé leurs interventions sur une approche technocratique du projet désormais révolue : ils privilégiaient systématiquement des instruments théoriques, des méthodes d'analyses et d'interventions spécifiques aux disciplines de l'urbanisme et de l'architecture.

En troisième lieu, la rénovation de cet ensemble de logements anciens au centre-ville participe d'une non moins profonde transformation des processus d'urbanisation au cours des trente dernières années, processus qui sont passés en Europe d'un modèle d'expansion quantitatif, fondé sur la démolition-reconstruction et le développement en périphérie des agglomérations, à un modèle qualitatif orienté vers la revalorisation et la requalification du cadre bâti préexistant. Dès lors, le respect de la dimension patrimoniale de la ville apparaît comme un des fondements premiers de l'identité urbaine. Toute intervention dans le domaine du bâti s'apparente à une intervention dans la ville et entraîne une réflexion qui ne peut plus se résumer aux considérations formelles/plastiques/fonctionnelles ou constructives limitées à l'échelle de l'édifice mais doivent s'ouvrir à des réflexions et des pratiques articulées sur l'échelle urbaine. Ce chantier de la transformation urbaine nécessite, comme l'illustre l'opération Tunnel-Riponne, de changer les modalités d'intervention en faisant intervenir une configuration élargie d'acteurs dans la définition du programme d'intervention. Aujourd'hui, nous l'avons vu, ces différentes préoccupations liées à la protection du milieu urbain et à l'amélioration des conditions de vie en ville s'inscrivent dans le cadre d'un projet de développement intégré, social et urbain, défini en référence au concept de développement durable.

**5.2. Vers un nouveau profil professionnel ?** Le projet de réhabilitation développé par l'atelier Pont 12 mobilise d'abord les compétences traditionnelles de l'architecte. En amont du projet, les auteurs recourent à des instruments d'analyse courants comme les études historiques de la morphologie et de la substance bâtie ou les diagnostics techniques. Dans un même registre, l'élaboration du projet prend ensuite largement appui sur le panel des savoirs professionnels de l'architecte qui est, comme cela est fréquent en Suisse, en charge non seulement de l'avant-projet et du projet d'exécution mais aussi de la surveillance des travaux et du pilotage. À ce propos, il est significatif que le mandat ait été confié à un atelier formé de praticiens issus de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), ayant par ailleurs une pratique professionnelle conventionnelle. Dans leur présentation, les membres de l'atelier Pont 12 mettent d'ailleurs largement en avant ces compétences traditionnelles de l'architecte – expertise technique et culturelle, capacité de pilotage – sur lesquelles ils continuent à fonder en bonne partie leur légitimité, y compris dans l'opération qui nous intéresse.

Dans l'îlot Tunnel-Riponne, ces compétences encore largement reconnues en Suisse, se combinent toutefois à une expertise nouvelle. En effet, la traditionnelle mission de pilotage apparaît plus complexe et requiert par conséquent de l'architecte, un savoir-faire élargi.

Le nouveau profil d'architecte qui se dessine est celui d'un acteur capable de gérer, seul ou en association avec un spécialiste de la communication, un processus itératif et participatif de définition, de conception et de réalisation. L'importance stratégique de la fonction d'interface qui découle de ce dernier point suppose un fort développement des compétences relationnelles et communicationnelles, et plus particulièrement, la capacité à intégrer des intervenants non professionnels.

De prime abord, ce nouveau profil professionnel d'architecte semble jouir d'une position plus faible que celle dont il bénéficie dans un projet conduit de façon traditionnelle. La demande sociale n'est plus simplement « filtrée » par l'architecte « en colloque solitaire » avec son maître d'ouvrage institutionnel, mais défini progressivement dans le cadre de séances où les usagers font intervenir leurs attentes et font valoir leurs compétences habitantes. Autrement dit, au centre des processus de conception se trouvent les interactions, la négociation des rôles et des fonctions. Cette définition progressive de l'objet au cours d'une suite d'interactions crée une

situation de concurrence partielle entre les compétences scientifiques des architectes et celles, profanes, des habitants. Dans un tel processus et avec cette constellation d'acteurs, les mandataires doivent veiller plus encore que dans un projet traditionnel à ne pas « perdre le projet », c'est-à-dire ne pas perdre le concept d'une approche qui ne se résume pas à une simple addition d'expertises différenciées.

De nombreux architectes considèrent aujourd'hui que la profession est sinistrée. La crise économique, la réduction concomitante du volume des affaires, l'ouverture des marchés publics à la concurrence internationale et la transformation de la demande se sont opérées – estiment-ils – au détriment des valeurs qui ont longtemps garanti à la profession son autonomie et son prestige : maîtrise de la conception, responsabilité sociale et culturelle, indépendance de l'architecte. L'étude de l'opération Tunnel-Riponne et du parcours professionnel des membres associés du bureau Pont 12 tend toutefois à démontrer que ce déclin est, en Suisse du moins, loin d'être inéluctable. Face à une profonde transformation de la demande sociale induite par la mise en œuvre d'une politique de développement durable, des praticiens parviennent à asseoir leur position sur le projet et à maintenir leur légitimité professionnelle.

Toutefois, l'étude de cas montre aussi que si la figure d'architecte généraliste perdure c'est toutefois au prix d'une adaptation qui en renouvelle le profil. La prise en compte de nouveaux paramètres environnementaux et sociaux s'accompagne d'une complexification du processus d'édification, qui nécessite une capacité nouvelle à piloter des projets marqués par l'intégration de la programmation et de la conception et à gérer les relations avec une maîtrise d'ouvrage à la fois publique et privée. En mettant en crise l'hypothèse d'un point de vue surplombant qui permettrait de hiérarchiser les apports des différents savoirs engagés, la notion de développement durable contraint les professionnels à négocier leurs rôles et leurs compétences respectives dans l'élaboration du projet. L'architecte n'est plus dans une situation de contrôle ou de maîtrise absolue puisqu'il opère dans un cadre d'action marqué par le partage des compétences. Le projet négocié qui doit trouver un consensus ou une acceptabilité de la part des différents acteurs (pouvoirs publics, habitants contestataires, citoyens de la ville, architectes et autres experts) illustre bien une des transformations structurelles des mandats d'architecture et de la pratique des architectes. Cette évolution du rôle de l'architecte et de sa pratique ne constituent pas

pour autant une rupture épistémologique : il ne s'agit pas de passer d'une méthode à une autre radicalement différente, mais d'accepter un processus de complexification qui voit cohabiter dans un même site des logiques diverses. Nous sommes plutôt dans une situation qui intègre des formes d'expertise plurielles et qui relève de l'hybridation des théories et des stratégies.

#### Notes

1. Les principaux facteurs de transformation et les nouveaux enjeux de la société helvétique sont liés comme dans toute l'Europe à des phénomènes de globalisation et de mondialisation, mais aussi plus particulièrement à des exigences écologiques et de protection de l'environnement qui ont trouvé leur prolongement dans le concept du développement durable. Ces exigences, particulièrement sensibles en Suisse, où elles rejoignent des valeurs identitaires, participent à la construction de *l'ethos* du citoyen. La Confédération helvétique a ainsi intégré le concept de développement durable dans la nouvelle Constitution fédérale de 1999 (art.2, But. et art.73, développement durable). Avant cette date, le Conseil fédéral avait confié la gestion du dossier « développement durable » à l'Office fédéral de l'aménagement du territoire (OFAT) qui avait, dès 1996, explicitement intégré ce principe à la politique suisse en matière d'aménagement du territoire. Cet office fonde sa politique actuelle sur quatre stratégies principales, dont une concerne plus particulièrement l'espace urbain : « Aménager le milieu urbain : mise en réseau, rénovation et revitalisation des villes, limitation de l'extension territoriale des agglomérations et structurations de ces zones urbanisées, amélioration de la qualité de l'habitat ».

2. Citations extraites de l'entretien avec l'architecte François Jolliet.

3. Idem.

4. Idem.

5. Les architectes proposent un premier projet qui répond aux attentes de la Ville en améliorant sensiblement le confort des logements, en assurant une meilleure sécurité et en respectant un certain nombre de critères écologiques. Les habitants estiment que ce projet est beaucoup trop cher et ne respecte pas leur volonté de maintenir un « habitat populaire » dans l'îlot Tunnel-Riponne.

## **Pratiques et parcours** Alain Charrier, architecte-urbaniste, praticien, coordinateur de deux grandes opérations urbaines à Bordeaux

L'évolution du contexte de l'aménagement urbain agit sur la maîtrise d'ouvrage en modifiant ses priorités et ses demandes. L'instabilité de la prévision et la gestion des incertitudes entraînent, par voie de conséquence, de nouvelles demandes d'accompagnement professionnel. Dans ce contexte, la mission de coordination se justifie dans le projet lorsque le nombre d'intervenants (maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre) est très élevé et la durée de réalisation longue. Faire face à l'incertitude des programmes, aux adaptations et ajustements nécessaires pour répondre à de nouveaux besoins est alors primordial. C'est ce rôle de coordination que décrit Alain Charrier à propos de deux opérations urbaines menées dans la ville de Bordeaux : « Chartrons » et « Cœur de Bastide ».

**La coordination : une fonction de maîtrise d'ouvrage** L'architecte-urbaniste « coordonnateur » se trouve investi d'une mission aux enjeux importants, dans un cadre où son action et sa marge de manœuvre vont néanmoins dépendre étroitement de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage. Pour l'opération « Chartrons », la notion d'auteur de projet initial est reconnue par la maîtrise d'ouvrage. Elle est même pérennisée et mise en avant : le recours obligatoire à l'architecte-urbaniste coordonnateur est contractualisé dans les actes de vente des îlots.

Pour l'autre opération « Cœur de Bastide », les avis et les interventions de l'architecte-urbaniste coordonnateur sont toujours relayés par des intermédiaires. La lisibilité de son action est moins perceptible et sa légitimité plus fragile. La notion d'auteur d'origine tend à se diluer dans une organisation plus complexe de la maîtrise d'ouvrage urbaine. Au final, c'est bien l'organisation de la maîtrise d'ouvrage qui va conditionner le degré de reconnaissance et le niveau d'intervention de l'architecte-urbaniste coordonnateur.

**À la recherche de l'image active** Avec le développement de cette mission de coordination, c'est comme si la notion de projet urbain (qui concerne une autre échelle que celle de la planification) induisait automatiquement une notion de gestion de proximité et de gestion spécifique. Mais, au-delà de cette notion de

gestion mise en avant comme garantie de cohérence, il y a également une forte demande de communication, de visualisation du projet et d'appréciation de ses transformations. Le travail sur l'image devient ainsi essentiel et les techniques utilisées sont empruntées, le plus souvent, aux domaines de l'animation et de la publicité. En ce sens, le projet urbain est le lieu où pourrait se constituer un travail sur les notions de simulation et d'actualisation, ne se limitant pas à quelques approximations publicitaires qui ramènent le travail de projet à une simple illustration symbolique. S'il est vrai, comme le pense Alain Charrier, que jusqu'à présent, l'ordinateur ne nous a pas servi à amplifier notre intelligence des phénomènes, la question se pose de savoir comment synthétiser les transformations que le projet va engendrer et actualiser, en fonction des modifications qui seront apportées au fur et à mesure de son avancement. Les méthodes de projet doivent donc évoluer, et de nouveaux outils sont à mettre en place pour permettre cette gestion du projet dans le temps.

En définitive, cette demande de coordination et de fabrication d'images virtuelles participe d'une double quête, celle de la vérification du contrôle a priori, et celle de l'anticipation pour maîtriser le domaine des incertitudes.

**Un nouveau regard professionnel** En l'état actuel de ses pratiques, Alain Charrier préfère décrire cette mission de coordination seulement en termes de positionnement professionnel nouveau. Le recul n'est en effet pas suffisamment important pour affirmer qu'une telle mission est porteuse de nouveaux métiers. Néanmoins, le constat qui s'impose est celui d'une évolution des méthodes qui sont amenées à combiner à la fois conception, gestion, médiation et production. Les notions de globalité, de transversalité, de réseaux d'acteurs engagent à être plus que concepteur. Il faut aussi être un médiateur, un intermédiaire et un coordonnateur. Cette complexité est d'ailleurs problématique et peut conduire à une dilution des missions de « pilotage de projet », qui perdent alors en efficacité et posent le problème de leurs propres légitimités.



## Patrice Godier\* Du projet à la coordination : parcours d'un architecte-urbaniste « coordonnateur »

Aujourd'hui, l'architecte est fréquemment sollicité pour intervenir sur des espaces qu'il doit recomposer dans des contextes urbains déjà bâtis, parfois habités, généralement chargés d'histoire, à l'image de ces friches urbaines ou autres zones d'activité délaissées, situées à proximité des centres-ville. Ces situations de projet ont, du fait de l'ampleur (superficie) des territoires concernés et de leur rôle stratégique (médiatisation), la particularité de mettre en scène de nombreux acteurs aux intérêts différents, voire contradictoires. L'architecte apparaît alors comme l'homme de synthèse qui par la « magie du projet » va rechercher les bases consensuelles qui vont permettre la transformation progressive de ces sites. Pour ces raisons, ses compétences se diversifient et couvrent aussi bien les diagnostics urbains et architecturaux, la réglementation et l'usage des sols, la programmation et la négociation que la conception et la formalisation spatiale. Dans de nombreuses opérations, des architectes sont ainsi conduits à investir une position de médiateur au sein d'équipes associant maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre en phase opérationnelle. Dès lors, leur légitimité professionnelle ne repose plus seulement sur la dimension esthétique et technique, mais surtout sur leur capacité à établir des modes de liaison et de relation entre des intérêts contradictoires ainsi que leur habileté à les gérer dans le cadre de nombreuses contraintes.

C'est précisément ce contexte d'intervention spécifique pour les professionnels de la maîtrise d'œuvre, de plus en plus répandu en France en matière d'aménagement urbain (l'urbanisme encadré), que nous avons voulu interroger et illustrer, en nous basant sur l'expérience d'un architecte-urbaniste, Alain Charrier, en charge de la coordination de deux importantes opérations d'aménagement à Bordeaux<sup>1</sup>, l'une privée, les « Chartrons », l'autre publique, « Cœur de Bastide ».

\* PAVE – Ecole d'architecture et de paysage de Bordeaux.

<b>Descriptif de la Zone d'Aménagement Concertée des Chartrons</b>
Programme : <ul style="list-style-type: none"><li>- Superficie : 5 ha</li><li>- Éléments : construction de 350 logements, ateliers d'artistes, commerces et bureaux</li><li>- Équipements : réalisation d'un groupe scolaire (maternelle et primaire), d'un gymnase, d'une salle municipale et d'une place publique.</li></ul>
Acteurs : <ul style="list-style-type: none"><li>- Initiation du programme : Ville de Bordeaux et société Domofrance.</li><li>- Aménageur : Société Domofrance (société privée d'HLM)</li><li>- Architecte coordonnateur : A.Charrier</li><li>- Étude de maîtrise d'œuvre : MM. Berguedieu, Brochet, Charrier, Réol</li><li>- BET : Séchaud Bâtiment Aquitaine</li></ul>
Calendrier : <ul style="list-style-type: none"><li>- Consultation pour le concours : mai 1994</li><li>- Étude urbaine : septembre 1994 à février 1995.</li><li>- Arrêté de ZAC :1997.</li><li>- Durée estimée de l'opération : 5 à 8 ans.</li></ul>
<b>Descriptif de la Zone d'Aménagement Concertée "Cœur de Bastide"</b>
Programme : <ul style="list-style-type: none"><li>- Superficie : 25 ha dont 10 aménagés en espaces verts</li><li>- Éléments : construction de bureaux, services et commerces, de 650 à 700 logements</li><li>- Équipements publics : Université, Jardin botanique, Parc, Équipements publics de proximité (école, salle polyvalente de quartier)</li></ul>
Acteurs <ul style="list-style-type: none"><li>- Initiation du programme : Communauté Urbaine de Bordeaux et ville de Bordeaux</li><li>- Maîtrise d'Ouvrage délégué : Bordeaux Métropole Aménagement, Société d'Économie Mixte.</li><li>- Études préalables : D. Perrault et A. Charrier</li><li>- Architecte-urbaniste coordonnateur : Alain Charrier</li></ul>
Calendrier <ul style="list-style-type: none"><li>- Études préalables : 1994 (Projet d'orientation urbaine)</li><li>- Arrêté de ZAC : 1998</li><li>- Durée de l'opération : 8 à 10 ans.</li></ul>

Trois axes d'interrogation et de réflexion permettent de mettre en perspective les singularités du parcours de l'architecte-urbaniste dans le cadre de ces deux opérations : celui de l'évolution du secteur de l'aménagement urbain que traduit cette expérience, celui des compétences mobilisées par l'activité même de coordination et, enfin, l'axe des coopérations et des partenariats (l'interprofessionnalité) requis par cette fonction.

## 1. Un nouveau cadre d'action

L'expérience professionnelle que nous avons retenue révèle plusieurs changements dans le domaine de la conception et de la coordination d'opérations complexes, propre au secteur de l'aménagement urbain en France (type ZAC ou zone d'aménagement concerté)<sup>2</sup>.

En termes de commande et de contenus de missions, nous assistons d'abord à un changement d'échelle et de stratégie d'intervention avec l'importance prise par le travail préalable de contextualisation des territoires concernés. Il s'agit en effet de recycler, reconvertir et requalifier, dans une logique de renouvellement urbain, des sites anciens comme l'illustre, parmi de nombreuses autres villes, le cas bordelais à travers les exemples de friches industrielles et portuaires en déshérence et de chais viticoles abandonnés. D'où la nécessité, pour les structures de commande, d'articuler différentes logiques d'action, à la fois politiques, financières et sociales et différentes échelles d'intervention, de la ville à la zone, du quartier à l'îlot, ce qui a pour effet de mobiliser des professionnalités spécifiques ayant trait à la régulation des actions entreprises comme la fonction coordination. On assiste ainsi à une professionnalisation des maîtrises d'ouvrage publiques comme privées, qui intègrent en amont de nombreuses expertises afin de réduire les incertitudes liées à la réalisation d'opérations complexes étalées sur huit, dix ans : expertise en diagnostic, études de faisabilité, programmation, gestion des risques, etc.

Un changement de temporalités ensuite, dans la mesure où les acteurs du projet doivent anticiper et posséder une vision globale de l'ensemble des paramètres en jeu, qu'ils soient financiers, sociaux, techniques ou écologiques. À charge pour eux de savoir maîtriser le temps long (savoir préserver le concept de base), gérer le temps court (savoir intégrer les opportunités) et enfin, trouver l'équilibre entre ce qui est appelé à être permanent et ce qui doit rester négociable. Dans la recherche de cet équilibre, on utilise beaucoup la notion de cohérence pour qualifier la

conduite à tenir : cohérence des moyens, cohérence des interventions, cohérence des formes produites.

Enfin, nous assistons à un changement d'attitudes chez les professionnels de l'urbain, avec le primat donné à l'opérationnel qui passe par l'articulation constante et pragmatique entre la conception et la réalisation, par des projets plus élaborés en amont, plus dessinés et qui vont très loin dans l'expertise, dans l'analyse des contraintes et de la faisabilité, notamment autour des critères d'emprise, de voirie et de densité<sup>3</sup>.

En conséquence, ces changements modifient et font évoluer le rôle et l'activité de l'architecte-urbaniste. Son positionnement professionnel, ses alliances et ses conditions d'exercice s'en trouvent sensiblement transformés. Il se trouve en effet de plus en plus souvent en position d'exercer tout un éventail de missions qui renvoie à cette notion revendiquée de « maîtrise d'œuvre urbaine » comprenant des missions d'aide à la décision, situées en amont du processus, par exemple sur les orientations programmatiques et des missions de gestion de proximité : suivi, assistance technique auprès de l'aménageur, coordination des actions des différents maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre intervenants au sein de la ZAC. Réducteur d'incertitudes, l'architecte-urbaniste coordonnateur devient pour cela un *go-between*<sup>4</sup>, proche par sa culture professionnelle de la maîtrise d'œuvre et garant, par la nature de son intervention, de la continuité des objectifs du maître d'ouvrage vis-à-vis du projet d'ensemble.

De même, nous observons la constitution de nouvelles alliances qui, dès les phases amont, se nouent fréquemment entre l'architecte-urbaniste et d'autres professionnels de la maîtrise d'œuvre. C'est le cas, par exemple, avec certains bureaux d'études lors des études préalables : BET diagnostic circulation et stationnement ou BET programmation et techniques d'évaluation des coûts<sup>5</sup>. Des associations qui répondent en fait aux exigences de la maîtrise d'ouvrage quant au souci constant d'une meilleure maîtrise de l'opérationnalité des projets.

Dans ce cadre, l'intégration et l'implication de l'architecte-urbaniste coordonnateur dans des dispositifs d'action maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre spécifiquement élaborés pour mener à bien de telles opérations d'aménagement urbain, deviennent nécessairement plus fortes que dans les systèmes traditionnels. Se met en place un travail de co-élaboration et de co-production du projet d'aménagement urbain, au sein d'équipes où l'architecte-urbaniste coordonnateur joue le rôle d'animateur pour faire en sorte

que soient fixées assez précisément les orientations de la programmation<sup>6</sup>. Le tout dans des conditions d'exercice qu'il faut cependant distinguer selon la nature privée ou publique de la maîtrise d'ouvrage. Dans le secteur privé, l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, centrée sur une logique d'investissement et d'entreprise, fait que la proximité est plus grande avec l'aménageur privé et les maîtres d'ouvrage d'opérations internes à la ZAC. D'où une fonction de coordination plus lisible qui se retrouve inscrite, par exemple, de manière contractuelle dans les actes de vente des îlots aux différents opérateurs. Le rôle du coordonnateur y est explicitement reconnu. Avec le public, le travail d'élaboration d'une offre urbaine publique en direction d'investisseurs potentiels est préalablement défini dans le cadre d'une politique urbaine planifiée. L'architecte-urbaniste coordonnateur n'est alors qu'un des acteurs techniques parmi d'autres dans un dispositif complexe comprenant plusieurs niveaux de responsabilités, sur une chaîne de décision qui s'avère beaucoup plus longue que dans le privé. La relation au maître d'ouvrage est alors plus distante et la fonction moins lisible et plus diluée (les arbitrages sont effectués par le politique). Elle s'inscrit d'autre part dans un cadre réglementaire plus strict (code des marchés publics) dont on connaît les contraintes.

## 2. L'élargissement des compétences

L'une des principales compétences identifiées chez l'architecte-urbaniste coordonnateur consiste à traduire des objectifs, qu'ils soient politiques ou d'investissement, en projets. Elle est essentielle puisqu'il s'agit d'abord dans les deux cas (ZAC) de créer une image de ville à travers la notion référence de quartier urbain, plurifonctionnel et attractif. Cette capacité de traduction s'appuie sur une culture du site et une philosophie d'intervention qui nécessitent, selon Alain Charrier, la double source de compétences de l'architecte et de l'urbaniste. Une disposition qui permet d'avoir une écoute mieux adaptée à chaque interlocuteur, dans la mesure où elle tient compte des différentes échelles spatiales d'intervention, celle de l'édifice ou celle de la ville, qui fondent tel ou tel discours.

La négociation et la médiation, constitutives de la fonction de coordination, sont les autres compétences essentielles mobilisées dans ce cadre. Elles se rattachent en pratique à différentes tâches de pilotage technique en phase opérationnelle dont l'objectif est triple : faire partager l'image virtuelle du projet aux maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre d'opérations,

par un travail permanent de négociation sur les normes à suivre et sur les résultats à atteindre ; faire respecter cette image sur la durée, sachant qu'en fonction du pouvoir délégué par l'aménageur à l'architecte, certains maîtres d'ouvrage du bâtiment seront tentés d'exercer une certaine autonomie et d'imposer leur vue ; rendre enfin cette image créative et non figée avec la difficulté de toujours formaliser au mieux les résultats escomptés.

De même, les compétences en matière de communication demeurent déterminantes, dans la mesure où l'architecte-urbaniste coordonnateur exerce également une part non négligeable de la fonction de portage de projet. Cette fonction peut cependant subir sur la durée des glissements, comme le montre le changement d'attitude du maire de Bordeaux, maître d'ouvrage de l'opération Bastide (également président de la Communauté urbaine de Bordeaux<sup>7</sup>) vis-à-vis du rôle de l'architecte-urbaniste coordonnateur. Formulée au préalable, dans son acception presque exclusive de contrôle du respect du cahier des charges, la demande a en effet évolué progressivement vers une attente, exprimée de plus en plus fortement, de justification des formes produites *in fine* (couleurs des matériaux utilisés, styles des bâtiments réalisés, etc.). On est passé ainsi de préoccupations principalement quantitatives à des préoccupations essentiellement qualitatives<sup>9</sup>, d'autant plus que le marché immobilier est au rendez-vous et la demande des investisseurs soutenue.

Quelles sont alors les incidences de ces compétences, plus spécifiquement liées à la fonction de coordination, sur le profil d'activité traditionnel de l'architecte-urbaniste ? À ce sujet, trois réflexions complémentaires peuvent être engagées.

Une première réflexion porte sur une compétence particulière qui est la capacité à formaliser le projet d'ensemble grâce à une « image active ». La représentation du projet par l'image de synthèse est en effet devenue essentielle en tant qu'outil de démonstration des potentialités et des virtualités du projet. L'image permet d'actualiser le projet, de le rendre interactif sur la durée, de constituer un outil d'assistance permanent et de peaufiner le cahier des charges. C'est une manière de réduire la complexité en permettant au projet d'ensemble d'être plus convaincant, parce que progressivement plus ciblé. Si le sujet n'est pas nouveau, il semble néanmoins qu'il y a là toujours matière à réflexion sur les effets induits et les impacts de tels outils.

Une deuxième réflexion concerne la personnalisation des compétences requises pour ce type d'intervention avec la notion d'auteur du projet d'ensemble. La signature de l'architecte peut, en effet, servir d'emblème au projet, incarner sa philosophie, son concept avec, il est vrai, des variantes selon qu'on se situe dans le secteur privé ou public. La notion d'auteur du projet d'ensemble est contractuelle avec le premier et constitue même une base d'adhésion (on vend un concept qui est signé), alors qu'avec le second, elle risque d'être dissoute dans un dispositif d'action plus complexe où le mode de régulation politique (au sens des arbitrages) la rend moins probante. Mais, dans les deux cas, que peut-elle concrètement recouvrir ? Enfin, la dernière réflexion porte sur la capitalisation de ces compétences qui permet à des équipes et des prestataires indépendants de se constituer localement et de se faire reconnaître en tant que tels, sur des fonctions spécifiques de maîtrise d'œuvre urbaine ou sur le métier de la régulation urbaine et architecturale. En ce sens, se dirige-t-on vers une qualification en soi, au sens de l'acquisition d'un savoir spécifique de la mise en relation ?

### 3. La coordination : une fonction instituée

Si les projets d'aménagement urbain demandent plus que d'autres une coopération plus intense entre professionnels, les questions du contenu des partenariats, de la légitimité de l'architecte-urbaniste coordonnateur au sein des équipes constituées et, enfin, de la performance de sa fonction se posent alors avec plus d'acuité.

Avec la question des partenariats, c'est surtout l'arrivée ou le renforcement de certains profils professionnels qui constituent un fait nouveau tout au long de la chaîne de décision. Ainsi, les exigences d'opérationnalité formulées très en amont des projets<sup>9</sup> entraînent *de facto* de nouvelles formes de collaboration de l'architecte-urbaniste avec l'ingénierie de conception (BET). On assiste en conséquence à la constitution d'une véritable ingénierie du projet urbain, où le BET peut être sollicité sur des études préalables dans le cadre de certaines opérations. De même, l'importance prise par le travail d'expertise conduit la maîtrise d'ouvrage à s'entourer de monteurs d'opération, des « petits intendants », qui ont généralement un double profil disciplinaire, en urbanisme et en droit, ou en urbanisme et en gestion, et qui réalisent des fonctions d'assemblage, en amont des interventions. Quant au poids accordé à l'image, il rend

nécessaire le recours aux infographistes pour donner une forme virtuelle de plus en plus affinée aux objets urbains, à chaque étape du projet d'ensemble.

Concernant la question de la légitimité de l'architecte-urbaniste coordonnateur, le travail de traduction et d'expertise urbaine qu'il réalise puise sa légitimité dans l'expérience accumulée en la matière et reconnue comme telle par ses pairs. Quant au crédit de négociateur qui lui est accordé, il s'appuie plutôt sur la reconnaissance du milieu professionnel local que sur la contrainte, notamment à travers une communauté d'expériences basée sur la proximité qui facilite les échanges. N'oublions pas non plus, pour les intervenants extérieurs, le caractère reconnu de la fonction de coordination qui a ses références et ses résultats (l'opération Paris-Bercy notamment), d'où ce caractère de fonction instituée, signe d'un urbanisme encadré, qui fait autorité aujourd'hui.

Quant à la performance et à la pertinence des missions de suivi et de coordination, il y a chez le maître d'ouvrage aménageur le besoin stratégique d'avoir un interlocuteur unique, représentant à la fois le monde de la création et les exigences du maître d'ouvrage dont il est aussi en quelque sorte un porte-parole auprès des autres acteurs. Ce professionnel placé en qualité de médiateur<sup>10</sup> doit être capable de gérer – et donc de contrôler – de manière opératoire le passage entre composition urbaine et composition architecturale, entre un programme d'ensemble et des projets possibles.

#### 4. Conclusion

Si, à l'issue de ce parcours professionnel et de son analyse, on tente un rapprochement avec ce que représentait auparavant l'action de l'architecte ou de l'urbaniste en chef de grandes opérations urbaines dans les années cinquante et soixante, on remarque avant tout que les missions de l'architecte-urbaniste coordonnateur concernent aujourd'hui la gestion de proximité. Dans des contextes d'intervention, certes différents, où l'on parle plus de renouvellement et de valorisation que de développement urbain, les missions s'avèrent plus diversifiées que celles de ses prédécesseurs. De missions centrées principalement sur la conception et la supervision, elles passent dorénavant du domaine de la conception à celui de l'assistance technique, de l'animation au suivi et à la communication. De même, dans la formalisation des projets urbains, à côté de la maquette, il est habituel de voir tout un potentiel d'images de synthèse et de supports de communication



et d'exposition mis au service du projet et de son accompagnement, tout au long de ses différentes étapes. Bref, d'un contrôle hiérarchique des opérations, on passe à un « contrôle horizontal » du processus et d'un enjeu de mise en application d'un programme, on évolue vers des enjeux plus complexes qui incluent la mise en relation des acteurs pour réaliser et mener à bien un projet. Une évolution du travail qui n'est pas propre à la production urbaine et architecturale et que l'on retrouve dans bien d'autres secteurs<sup>11</sup> de production, mais qui est assez significative des aspects pris par ces changements intervenus dans le secteur de l'aménagement urbain.

### Notes

1. Alain Charrier est diplômé de l'Ecole d'architecture et de paysage de Bordeaux et de l'université de Bordeaux III (DESS urbanisme). Depuis 1981, il mène une activité d'architecte-urbaniste tournée essentiellement vers la commande publique. À partir de 1992, il s'associe à l'architecte parisien Dominique Perrault, dont il devient le représentant local lorsque celui-ci est nommé architecte-conseil de la ville de Bordeaux. À ce titre, il est largement impliqué dans les études urbaines et la conception des projets d'aménagement menés en collaboration avec D. Perrault sur cette ville durant les années quatre-vingt-dix : projet d'aménagement des deux rives de la Garonne (1994), projet d'aménagement du quartier de la Bastide (1996). Fort de cette expérience, il devient l'architecte coordonnateur de deux grandes opérations situées au centre ville de Bordeaux et dont il a conçu (en équipe) le projet urbain d'ensemble.
2. Des changements bien mis en évidence dans l'article de A. Bourdin, « Les compétences dans l'aménagement urbain » in *Cahiers Ramau n°1*, Ed. de la Villette, Paris, 2000, pp. 83-94.
3. Suivant en cela un mouvement qui dépasse nos frontières. Cf. Chadoin O., Godier P., Tapie G., *Du politique à l'œuvre, Bilbao, Bordeaux, Bercy, San-Sebastian : systèmes et acteurs des grands projets urbains et architecturaux*, Éd. de l'Aube, La Tour d'Aigues, 2000.
4. Comme le souligne O. Chadoin dans son analyse de la fonction de l'architecte coordonnateur de la ZAC Paris-Bercy : « La confiance comme conséquence. Les conditions de la coordination architecturale et urbaine », in *Cahiers Ramau n°2*, pp. 118-134, Ed. de la Villette, Paris, 2001. Cf. également N. Eleb-Harle : « La conception et la coordination urbanistique et architecturale », in *L'Aménagement urbain face à la crise de la ville*, Éd. de l'Aube, La Tour d'Aigues, 1997.
5. Les bureaux d'études techniques (BET) interviennent fréquemment en phase pré-opérationnelle en partenariat avec l'architecte-urbaniste qui reste le plus souvent mandataire de l'équipe.
6. Sur la notion de co-exploration, Cf. l'article de C. Midler et S. Lenfle, « Stratégies d'innovation et organisation de la conception dans les entreprises », *Revue Française de Gestion*, vol 28, n°140, septembre-octobre 2002.
7. La Communauté urbaine de Bordeaux (CUB) regroupe 27 communes de l'agglomération girondine (680 000 habitants) dont la ville centre Bordeaux qui représente 1/3 de l'ensemble. Elle a compétence en matière d'urbanisme.
8. Pour une présentation détaillée du projet, voir F. Felix, « Bordeaux – La Bastide. A la conquête de la rive droite », *Le Moniteur*, 26 octobre 2001, pp. 68-71.

9. Sur l'importance de la phase amont, Cf. Prost R., (dir.), *Projets architecturaux et urbains : mutation des savoirs dans la phase amont*, PUCA, collection recherche n°143, Paris, 2003.

10. Une approche bien développée par J.-P. Gaudin dans son article : « La question de la professionnalisation », in *Les Annales de la recherche urbaine* », n°88, décembre 2000.

11. On peut citer à titre d'illustration de cette tendance, le profil d'intégrateur qui est développé en matière de gestion des ressources humaines dans le secteur de l'industrie. Cf. sur ce point, P. Moati, « Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des intégrateurs », *Revue d'économie industrielle*, n°97, quatrième trimestre 2001.

### Références

Ascher F., 2001, *Les nouveaux principes de l'urbanisme. La fin des villes n'est pas à l'ordre du jour*, Éd. de L'Aube, La Tour d'Aigues.

Bonnet M (Ed.), Godier P et Tapie G (coord.), 1997, *Elaboration des projets architecturaux et urbains en Europe, Vol 1 : les acteurs du projet architectural et urbain*, Plan Construction et Architecture, Paris-La défense.

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

*Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes*, 1997, *L'aménageur urbain face à la crise de la ville*, Éd. de l'Aube, La Tour d'Aigues.

Eleb-Harle N., 2000, *Conception et coordination des projets urbains*, Ed. Recherches, Paris.

*Espaces et sociétés*, 2001, « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », n°105-106, L'Harmattan, Paris.

Hayot A., Sauvage A., (dir.), 2000, *Le Projet urbain, enjeux, expérimentations et professions*, Actes du colloque de Marseille 1997, INAMA et SHS-Test, Ed. de la Villette, Paris.

# Contrats, partenariats et professions en Grande-Bretagne

## **Pratiques et parcours**

Robin Nicholson, architecte praticien à  
Londres, ancien président du  
*Construction Industry Council*

Mehron Kirk, architecte-paysagiste du  
*Building Design Partnership*, Londres

John A. Wright, architecte praticien,  
président de l'*Association of Consultant  
Architects (ACA)*, vice-président du *Royal  
Institute of British Architects (RIBA)*

Jon Rouse, architecte, directeur de la  
*Commission for Architecture and the  
Built Environment (CABE)*

Graham Winch et Martin Symes  
Les mutations dans l'industrie du  
bâtiment britannique : *partnering*,  
financement privé et renouvellement  
urbain

## **Michel Bonetti**

Les nouvelles formes d'activités de la  
maîtrise d'œuvre architecturale et  
urbaine en Europe

## **Pratiques et parcours** Robin Nicholson, architecte praticien à Londres, ancien président du *Construction Industry Council*\*

Robin Nicholson est architecte dans l'agence *Thirty strong* à Londres. Son agence travaille sur une gamme de projets relativement complète, depuis la planification et la conception urbaine, jusqu'à des projets architecturaux de petites tailles ; cela aussi bien au niveau de l'esquisse qu'au niveau des détails d'exécution.

Il définit sa position comme celle d'un « architecte traditionnel », au sens où il privilégie dans son travail la possibilité de diriger l'équipe de conception et de garder la direction des projets durant tout leur processus de développement. Néanmoins, il constate que cette conception généraliste est aujourd'hui bousculée par de nombreux changements qu'il a lui-même accompagnés avec la mise en place du « Mouvement pour l'innovation » (*Movement for Innovation*, Cf. Winch).

**Gérer les relations interprofessionnelles** Ainsi, aujourd'hui, un objectif simple et essentiel consiste à réfléchir sur la division du travail entre les différentes spécialités professionnelles intervenant dans la construction. Comment les architectes peuvent-ils travailler avec les autres professionnels de la maîtrise d'œuvre, sur une base égale au sein d'une équipe intégrée, capable d'organiser la participation des clients, voire des futurs utilisateurs ? Le problème consiste à trouver une manière de formaliser les rapports entre chacun, qui permettra d'opérer sur une base d'égalité.

En termes de méthode de travail, l'agence de Robin Nicholson s'intéresse en particulier à trois directions de développement : d'abord, la construction à prix réduit sur la base de systèmes préfabriqués dont la construction est très rapide et offre des possibilités architecturales intéressantes ; ensuite, les solutions techniques de gestion de l'énergie ; enfin, la consultation des clients ou des utilisateurs, qui est une partie essentielle du processus de conception. Ce sont ces directions qui guident sa réflexion sur le secteur de la construction.

**Du bâtiment aux services** Pour comprendre les pratiques architecturales anglaises, il est important de rappeler que, pendant la période du gouvernement de Mme Thatcher, les règles de contrats et de marchés concurrentiels ont affaibli les autorités locales en place et déplacé beaucoup de compétences du secteur de l'État

\* CIC : [www.cic.org.uk](http://www.cic.org.uk)

vers le secteur privé. De ce point de vue, le PFI (*Private Finance Initiative*) est un changement radical en termes de pensée. Les bâtiments ne sont en effet plus pensés comme des produits, mais comme des services. Or, c'est là une notion très difficile à saisir pour certains architectes.

Selon Robin Nicholson, le plus important à comprendre, c'est que pour la première fois les clients, ainsi que l'industrie du bâtiment, ont été organisés en corps. Tous les acteurs ont été réunis autour d'une table, avec le client, membre principal de l'équipe, et un représentant de tous les professionnels de la construction (architectes, ingénieurs et constructeurs). Un des points d'accord et de conclusion issu de cette rencontre est l'engagement des professionnels pour un meilleur environnement. Cette notion chère au travail de *Thirty strong* a donc été suivie d'engagements au moins à travers deux projets : un bâtiment pour un bureau international du béton « prêt à mélanger » et la construction d'immeubles de bureaux comprenant une réflexion sur la gestion énergétique.

**Du produit au processus** Après le renouvellement du gouvernement anglais, le 1<sup>er</sup> mai 1997, des changements importants sont intervenus dans l'organisation territoriale de la vie politique, qui se poursuivent encore aujourd'hui, notamment avec l'établissement des agences de développement régional (*Establishment of Regional Development*).

Ce renouveau engage en fait un processus de décentralisation qui conduit à réviser le potentiel de l'industrie du bâtiment et sa régénération à travers le pays. En particulier, le rapporteur John Egan a mis en avant le fait que le système de construction anglais était, du point de vue des clients les plus importants, trop cher, trop lent, et mal conçu : finalement, trop dangereux et insuffisamment tourné vers ses clients. De même, l'insuffisance de recherche et d'évaluation auprès des utilisateurs a été pointée.

Effectivement, dans n'importe quel autre secteur industriel, le cycle économique comprend des phases d'étude, de conception, de fabrication et finalement d'évaluation. Autrement dit, selon Egan, l'industrie anglaise de la conception manque avant tout de dispositifs de capitalisation et de retour sur expérience. Pour cet auteur, il faut donc innover en s'intéressant plus au processus qu'au produit. Ce travail a donc donné lieu à des recherches et des expérimentations interdisciplinaires sur la qualité des constructions et l'optimisation des processus, dans lesquels Robin Nicholson s'est lui-même engagé.

**De l'intérêt privé à l'engagement public** Cette nouvelle conception centrée sur l'amélioration de la qualité des constructions et l'efficacité des processus a été

conduite avec des clients importants et engageait alors de grands enjeux financiers. Les supermarchés, par exemple, dont la construction prenaient jusque-là presque une année ont vu celle-ci réduite à seize semaines ; ce qui représente une économie substantielle pour ce secteur. Evidemment une telle approche n'est pas possible pour tous les bâtiments. Aujourd'hui, le gouvernement anglais a accueilli ces changements favorablement et des évolutions durables ont désormais lieu dans l'ensemble du secteur de la construction.

Comme l'attestent les projets d'expérimentation menés dans le cadre de ce Mouvement pour l'innovation, il est désormais possible souligne Robin Nicholson, de travailler plus rapidement et à un moindre coût, tout en produisant une réelle qualité architecturale. Ces projets de démonstration du Mouvement pour l'innovation, ont d'ailleurs été accueillis dans des espaces géographiques qui coïncident avec les agences de développement régional. Ce fait est essentiel dans la mesure où il montre la possibilité, sur une base régionale, d'apporter des méthodologies de construction nouvelles aux côtés des structures politiques émergentes.

## Pratiques et parcours Mehron Kirk, architecte-paysagiste du *Building Design Partnership*<sup>\*</sup>, Londres

Mehron Kirk, architecte-paysagiste de formation, travaille pour *Building Design Partnership* (BDP). Cette grande agence d'architecture a été créée, il y a quarante ans, avec l'idée d'associer toutes les disciplines et les compétences nécessaires à la construction d'un bâtiment. Elle œuvre aujourd'hui au sein de réseaux internationaux et particulièrement en Europe, sous le nom de BDP International.

Partant de son expérience pratique, Mehron Kirk illustre l'utilisation des nouveaux types de contrats et modes de travail qui sont actuellement en pleine évolution en Grande-Bretagne. Présentant d'abord les évolutions de son agence, il aborde ensuite la question de l'évolution du rôle du concepteur eu égard aux changements intervenus au niveau des méthodologies et des relations contractuelles.

**Building Design Partnership : de l'agence aux filiales** La première des évolutions opérées par cette agence est de nature organisationnelle. Déjà multidisciplinaire à son origine (elle comprenait un ingénieur, un architecte et un économiste), elle s'est progressivement adaptée à la demande de ses clients, en intégrant de nouvelles disciplines et compétences : paysagistes, urbanistes, graphistes, spécialistes de l'éclairage...

Aujourd'hui, toujours conformément à la demande de ses clients, BDP a séparé son activité en deux filiales : l'une s'occupe de conception proprement dite, et l'autre, nouvellement créée, se charge des aspects économiques. Elle compte, à ce jour, près de mille personnes (dont huit cents au Royaume-Uni). La structure dispose aujourd'hui d'une méthodologie approfondie sur sa façon de fonctionner, de créer, de concevoir et de construire des bâtiments. Il s'agit en réalité d'un modèle d'organisation quasiment unique au Royaume-Uni, de par sa taille et de par la diversité de ses filiales en Europe.

La seconde évolution forte concerne le développement international de BDP. Depuis quarante ans, celle-ci a multiplié ses collaborations avec d'autres agences européennes. Ainsi est-elle maintenant liée à des agences en France (à Grenoble et Paris), en Allemagne et en Espagne. Qui plus est, ce travail de mise en réseau européen se poursuit aujourd'hui par la recherche d'agences ayant les compétences nécessaires pour accueillir de nouveaux projets au niveau local.

\* BDP : [www.bdp.co.uk](http://www.bdp.co.uk)



**Les évolutions du rôle de concepteur** Ce développement vers une organisation multidisciplinaire en réseau implique des évolutions dans le rôle de concepteur. Cela notamment par la mise en place d'une méthode et d'une démarche adaptées. Chaque projet engage deux architectes : un architecte individuel et un architecte coordinateur du projet. En réalité, jamais un architecte ne travaille seul. Ce qui fait toute la qualité d'un projet, selon BDP, c'est le travail d'une équipe regroupant des compétences différentes.

C'est en général un *project manager* qui est responsable de la gestion de l'ensemble du projet, et c'est lui qui est en contact direct avec le client. Aussi, toutes les professions (paysagistes, urbanistes, designers, etc.) travaillent sous la direction de ce dernier.

**Trois modalités de contractualisation** Pour ses projets, l'agence pratique le plus souvent trois types de contrat : le PFI (*Private Finance Initiative*), le *partnering* et l'association avec les promoteurs. Mehron Kirk illustre ces trois modalités de travail par des exemples pratiques.

Tout d'abord, concernant le PFI, c'est la présentation d'un projet réalisé en Irlande du Nord par BDP qui sert d'exemple. Pour ce projet, BDP a apporté les fonds nécessaires pour la reconstruction d'une école passant du secteur privé au secteur public sur une période de vingt-cinq ans. Dans ce cas de figure, l'avantage pour BDP est d'être à la fois client et concepteur. Il s'agit alors de créer une conception globale, de qualité, et de maîtriser les coûts de maintenance et d'entretien. En effet, BDP se trouve alors responsable de la maintenance du bâtiment pendant vingt-cinq ans.

Il s'agit donc bien là de transférer le risque du secteur public vers le secteur privé. La question est donc celle de savoir si le rapport qualité-prix est satisfaisant pour le secteur public, lequel utilisera ensuite ce bâtiment. Dans ce cas précis, le travail a été réalisé rapidement. C'est là un des avantages du PFI, mais il reste qu'avec ce type de projet, il faut être en mesure de prévoir un contrat à la fois solide et adaptable.

Le second type de contrat, le *partnering* est illustré par le cas d'un projet réalisé pour *British Telecom*, qui est un des partenaires de BDP. Dans ce cas, c'est une association qui est mise en place. Cette dernière a pour but de parvenir à une simplification du processus de conception. Une équipe est organisée pour travailler sur un ensemble de projets à venir, conçus pour un même maître d'ouvrage. L'avantage est donc double : il permet d'utiliser la même technologie pour mener à bien plusieurs projets, et il associe l'agence et son client sur le long terme. C'est clairement d'un partenariat durable qu'il s'agit : une même équipe, les mêmes objectifs, le même client et les mêmes types de projets. BDP bénéficie alors de la

confiance de la société partenaire, travaille sans concurrence et dans des conditions choisies avec une équipe qui travaille presque toujours pour *British Telecom*. Néanmoins, ce type de projet, en permanente évolution, constitue toujours un challenge. C'est pourquoi il faut constamment gagner la confiance des nouveaux clients.

Le troisième type de projet concerne l'association avec le promoteur. L'exemple retenu est un projet mené pour la ville de Liverpool. Dans ce cas, le secteur public souhaite développer un nouveau centre-ville. Les autorités locales lancent donc un concours destiné à trouver un promoteur et une équipe de concepteurs pour prendre en charge ce projet. BDP établit alors une proposition avec un grand promoteur, pour lequel elle se charge de l'ensemble de la conception. Le choix porte donc sur la meilleure proposition, la meilleure équipe en capacité d'apporter une relation privilégiée avec les clients, car cette collaboration professionnelle durera environ cinq ans. L'équipe de conception de BDP mène alors les études préliminaires (plan directeur d'urbanisme et des différents secteurs, etc.) et réalise ensuite un cahier des charges. Ce projet compte quinze parcelles, et sept architectes différents sont amenés à travailler sur le projet. Ici, BDP intervient donc à la fois en tant qu'architecte et directeur du plan d'urbanisme. Enfin, tous les projets sont sous la tutelle du promoteur, qui assure également la liaison avec le secteur public.

Pour Mehron Kirk, les avantages de cette méthode sont nombreux : le promoteur prend en charge les risques, apporte les fonds nécessaires à la réalisation du projet et choisit les équipes en fonction du résultat souhaité et des compétences techniques de chacune. Par ailleurs, cette coopération est intéressante à long terme, dans la mesure où la relation au promoteur peut être pérennisée.

**Pratiques et parcours** John A. Wright, architecte praticien, président de l'*Association of Consultant Architects (ACA)*, vice-président du *Royal Institute of British Architects (RIBA)*\*

Le point de vue que développe John A. Wright concerne plus particulièrement l'un des modes contractuels essentiels introduit par la révision des processus de conception en Grande-Bretagne : le *partnering* (déjà évoqué dans les présentations de Robin Nicholson et Mehron Kirk). En effet, cette nouvelle manière de penser la construction, si elle est soutenue par les associations professionnelles, engendre malgré tout de nombreuses modifications d'attitude chez les professionnels de la construction.

**Repenser la construction** Au cœur de la révision de la construction en Grande-Bretagne se trouve la conviction qu'un processus intégré de projet fournira de meilleurs résultats au client et à l'utilisateur. Il s'agit de produire des projets de qualité dans des délais et des coûts réduits. Pour ce faire, le processus doit être en mesure de combiner les talents au sein d'une équipe de projet durant tout le déroulement du processus, tout en restant concentré sur les besoins du client, des futurs utilisateurs et de la communauté dans son ensemble.

Un aspect central dans la mise en place de cette vision intégrée des processus est la constitution d'équipes de projet dites de *partnering*. Une équipe de *partnering* comprend le client et, si possible, les utilisateurs, l'architecte, ainsi que d'autres conseillers. Pour John A. Wright, les expériences de construction menées sous cette forme montrent qu'elles débouchent sur un travail collectif efficace et concentré sur des buts communs. Pour atteindre son but, l'équipe engagée dans le *partnering* de projet doit effectivement à la fois poursuivre des objectifs partagés et clairement articulés, mettre en place une méthode de résolution des problèmes, s'engager dans une volonté d'amélioration continue et, enfin, contrôler les risques.

Si cette méthode est convenablement conduite, ses avantages vont bien au-delà d'une simple économie financière, pour atteindre plusieurs résultats tels que la satisfaction du client et de l'utilisateur final, l'élimination des barrières qui se sont développées dans le passé entre les différents intervenants du processus de

\* ACA : [www.acarchitects.co.uk](http://www.acarchitects.co.uk) – RIBA : [www.architecture.com](http://www.architecture.com)

construction, le développement d'un environnement de confiance et, enfin, une réduction des gaspillages et des pertes de confiance par l'obtention de choses bien faites dès la première fois et « juste à temps ». Pour atteindre ces buts, les équipes de projet s'appuient sur des méthodes d'évaluation et d'analyse de la valeur, inspirées du secteur industriel.

**Des indicateurs de suivi** Les avantages de cette approche de la construction, relevés par John A. Wright, sont de mieux en mieux compris et soutenus par les organes de contrôle du secteur public. Cependant, pour satisfaire ces acteurs il est essentiel, d'une part, de faire preuve d'un suivi rigoureux et clairement documenté des processus et, d'autre part, de démontrer une capacité d'amélioration continue de l'efficacité des processus mis en place.

Pour juger de cette efficacité, on dispose d'un indicateur principal d'exécution (KPI) qui mesure la qualité et l'efficacité d'exécution d'un projet relativement à l'organisation de son processus. Dans l'industrie du bâtiment, les données ainsi collectées sont publiées depuis 1999 et sont mises à jour annuellement. Ces données permettent une évaluation qui couvre tous les aspects de la construction : la satisfaction, les défauts, la prévisibilité, la rentabilité, la productivité et la sécurité pour le client. Autrement dit, elles fournissent une évaluation appuyée sur la définition d'indicateurs et de graphiques, permettant une analyse simple des résultats de chacun relativement à d'autres.

**Le *partnering*** Après avoir établi les besoins de ces acteurs, l'architecte et les autres professionnels associés doivent développer des objectifs de projet et établir un budget réaliste et solide, étayé par la recherche de la meilleure solution. Ensuite, il s'agit d'évaluer correctement les exigences réglementaires ou de normalisation auxquelles l'équipe devra répondre. C'est seulement une fois ces étapes franchies, que l'équipe engagée dans le *partnering* est constituée.

Lorsque les objectifs sont clairement établis, le client est en mesure de s'engager dans la constitution de l'équipe de projet. A ce niveau, la confiance est un élément déterminant. Ainsi, les clients qui entreprennent régulièrement des projets de construction et ont développé des habitudes et des affinités avec des architectes, des conseillers ou autres... se tournent souvent d'abord vers ces derniers. Cependant, pour la majorité des clients, les équipes sont construites pour la première fois. Dans tous les cas, il est impératif que ces rapports ou alliances engagées sur le long terme conduisent à une amélioration de l'exécution de projet en projet, capitalisant ainsi l'expérience.

**Les règles du *partnering*** Une règle de base du *partnering*, exposée par John A. Wright, est que le choix des intervenants ne doit jamais être réalisé sur des bases économiques qui seraient celles du « moins disant ». Dans la mesure où il s'agit d'établir d'étroites relations de travail, le choix des associés doit plutôt être raisonné en fonction des compétences et des apports de chaque professionnel. Pour réussir, le *partnering* doit privilégier la capacité des personnes à travailler en équipe, à être dynamiques, innovantes et capables d'offrir des solutions efficaces et positives. Cependant, une recommandation est plus forte encore : le choix de l'équipe du *partnering* doit se faire en fonction du projet le mieux adapté à la situation du client. A cet égard, le processus de choix basé sur une définition concurrentielle de la qualité fournit une manière pratique de choisir les associés potentiels. Déjà employé intensivement par ailleurs, il se banalise aujourd'hui au Royaume-Uni pour les secteurs publics et privés. Globalement, ce procédé permet au client d'évaluer l'apport de chacun des intervenants, sur des critères de sélection établis à partir d'une approche de la valeur globale du projet.

Ces mesures initiales sont essentielles pour que le client constitue un groupe consultatif de projet, composé de personnes (des utilisateurs et des opérateurs) qui le suivront dans son déroulement et jusqu'à sa livraison. Ce groupe consultatif engage sa mission par l'identification des objectifs du projet en termes de produit et de processus. Il est un acteur essentiel pour l'identification complète des facteurs qui détermineront le succès ou l'échec du projet. L'identification de ces facteurs est aujourd'hui formalisée dans un questionnaire de choix destiné aux associés potentiels. Dans ce cas, le client invite les candidats à remplir les questionnaires et à soumettre des « rapports argumentés sur la qualité ». Les candidats retenus sont ensuite invités à fournir des informations complémentaires lors d'entrevues destinées à évaluer, classer et finalement choisir le meilleur candidat.

C'est après cela seulement que l'équipe de projet commence son travail. Dès lors, Il est important que des ateliers soient menés et animés pendant tout le déroulement du projet. Le nombre exact d'ateliers qui se tiennent dépend entièrement du projet, de sa taille et de la nécessité de créer et de soutenir un esprit d'équipe. Un consultant indépendant pourra, par ailleurs, aider l'équipe dans le développement de ces ateliers durant toute la vie du projet. Enfin, de façon à préserver la cohésion de l'équipe, il est recommandé de débiter la tenue de ces ateliers à distance des pressions du projet réel. Il s'agit d'abord de construire un environnement « neutre d'intérêt », où les membres de l'équipe peuvent apprendre à travailler ensemble, se connaître et établir des rapports de confiance sans perspectives commerciales.

**La réception du *partnering* par les concepteurs** Comment un tel changement des habitudes est-il perçu par les concepteurs ? John A. Wright estime que ceux qui travaillent maintenant régulièrement dans ce type d'équipes apprécient vraiment la dynamique créatrice de ce processus. Néanmoins, cette appréciation n'est pas unanime.

Il reste que, dans de telles configurations, tous les acteurs du processus ont, selon John A. Wright, une possibilité véritable et égale d'apporter une contribution positive à la conception. Un tel environnement libère réellement les concepteurs pour qu'ils soient vraiment créateurs. Aussi, John A. Wright pense-t-il que la résistance à cette forme de travail, répandue parmi de petits praticiens du Royaume-Uni, est infondée et que ces réactions défensives s'estomperont donc progressivement.

Les ingénieurs, en particulier, vont devoir comprendre cette conception nouvelle de la construction, commencer à évaluer normalement les risques, et prendre en considération la nécessité de travailler avec des architectes. Dans ce processus, John A. Wright estime en effet qu'il n'y a pas de dominant a priori et que la conduite du projet doit être gagnée dans le processus lui-même. Cela étant dit, les architectes, du fait d'une formation généraliste, semblent être en bonne position pour s'imposer dans la conduite des processus. Pour autant, ils doivent pour cela développer une capacité au travail en équipe. Qui plus est, le développement de ce type d'équipe devrait permettre la constitution de véritables équipes multidisciplinaires, capables de capitaliser une expérience de projet en projet, et ainsi mettre un terme à la constitution d'équipes au coup par coup qui engage les professionnels à « faire leurs emplettes » à chaque projet.

## **Pratiques et parcours** Jon Rouse, architecte, directeur de la *Commission for Architecture and the Built Environment\** (CABE)

Directeur de la *Commission for Architecture and the Built Environment*, Jon Rouse porte un regard critique sur le mouvement de réforme de la construction engagé aujourd'hui en Grande-Bretagne. Pour lui, l'architecture et la construction doivent satisfaire des exigences de beauté, d'humanité, de civilité et de plaisir, inaccessibles aux indicateurs de qualité et dont peu de rapports officiels parlent. C'est pourtant l'ambition que poursuit la CABE. La mission principale de cette organisation est de veiller à ce que ces qualités demeurent, au-delà des notions de produit et de fonctionnalité.

**Gérer la tension entre valeur sociale et valeur économique** La CABE est une organisation relativement nouvelle, puisque son existence réelle date de l'année 2000. Son fonctionnement et son statut sont liés à plusieurs instances publiques : le département de la culture, le ministère du transport et le gouvernement local. De fait, cette organisation se trouve prise dans une certaine tension entre deux conceptions : l'architecture en tant qu'objet culturel et l'architecture en tant qu'élément d'un processus de construction. Sa tâche est donc de maintenir l'équilibre entre ces deux conceptions opposées de l'architecture.

Au cours des dix dernières années, en Grande-Bretagne, l'architecture a été tirée vers la mécanisation. L'objectif répété de qualité et la volonté de se débarrasser des défauts a conduit à s'inspirer des processus de productions industriels. Du coup, explique Jon Rouse, nous devons aujourd'hui essayer de créer un certain espace pour la créativité et pour l'expression artistique. Il faut donc s'assurer que les meilleurs architectes travaillent sur les projets dans des équipes intégrées. A cet égard, les objectifs de la CABE sont très simples : produire de la valeur sociale, économique et environnementale, ainsi qu'une bonne conception. Il y a en effet, aujourd'hui, beaucoup de discussions sur la valeur économique et sur la réduction des coûts, mais peu de réflexions concernant la valeur sociale et culturelle de l'architecture, constate Jon Rouse.

Le but de la CABE est bien de soutenir l'architecture, et non les architectes. Néanmoins, la CABE tient pour essentielle la notion de culture professionnelle.

\* CABE : [www.cabe.org.uk](http://www.cabe.org.uk)

Celle-ci conduit à une véritable déontologie professionnelle qui semble aujourd'hui mise en question par l'instauration de nouveaux procédés de fourniture de bâtiments et de services. L'action de la CABE porte de façon prioritaire sur des actions de conseil, communication, formation et information au niveau des bâtiments qui engagent un service aux populations (écoles, hôpitaux, logement, conception urbaine...). L'objectif général est bien de montrer que l'architecture n'est pas seulement un enjeu économique, mais aussi et surtout un enjeu social.

**Une action et une expertise de conseil** L'action de la CABE se réalise à deux niveaux et l'engage à être directement partie prenante des processus de conception dans une action de type préventif.

Premièrement, elle réalise des études de conception et peut intervenir ou faire des observations sur des projets. Dans la plupart des cas, ces études de conception sont efficaces pour orienter les projets vers une qualité de conception plus élevée.

Deuxièmement, l'action peut consister en une aide directe pour les clients du secteur public (autorités locales d'éducation, institutions locales de santé, bibliothèques, galeries d'art, piscines, commissariats de police...). Dans ce cas, la CABE fournit une aide directe en mobilisant un expert en matière d'architecture, de paysage ou de conception urbaine. Ces experts sont des personnes répertoriées qui adhèrent aux objectifs de la CABE et travaillent pour elle, sur la base d'un temps partiel (cent dix personnes).

**Un point de vue sur la réforme du système de construction** Pour Jon Rouse, il existe une tension au cœur de la politique gouvernementale au sujet du mouvement de réforme de la construction en Grande-Bretagne. En effet, ce mouvement vise à rendre l'industrie du bâtiment plus efficace et à atteindre l'excellence dans le secteur public. Néanmoins, une autre conception, soutenue par le Premier ministre lui-même, est à l'ordre du jour du gouvernement. Celle-ci vise à encourager, pour les constructions publiques, la qualité de conception afin de créer des bâtiments qui ne soient pas seulement fonctionnels mais également esthétiques, et qui contribuent au renouvellement urbain avec une véritable « valeur civique ». Aussi est-il essentiel aujourd'hui de parvenir à équilibrer ce mouvement de réforme de la construction en Grande-Bretagne.

Les éléments de cette réforme apportent des progrès certains. D'abord, ils permettent de concentrer et d'intégrer les équipes par projet. Dans cette situation, l'architecte est un des membres les plus importants de l'équipe de conception. De même, les indicateurs de performance d'exécution permettent d'aider à contrôler les défauts, les dépassements de temps et de coûts. Indéniablement, ce sont des



progrès énormes qui ont été réalisés au cours des dix dernières années, sur ces questions.

Néanmoins, pour Jon Rouse, des incertitudes demeurent. Tout d'abord, dans le cas du PFI (*Private Finance Initiative*) et du *partnering*, le client n'emploie plus directement l'architecte. Désormais, c'est l'entrepreneur qui le fait. C'est donc un déplacement fondamental qui a des implications extrêmement profondes sur le rapport entre le client et l'architecte. En termes contractuels, le rapport n'est plus direct, l'entrepreneur est maintenant un intermédiaire et c'est lui qui paye l'architecte et contrôle le risque de conception avec ce dernier.

Ensuite, on peut se poser la question de la place des petites structures d'architecture. Les projets qui se développent dans les contrats de *partnering* impliquent en effet de grands groupes d'intervenants sur des périodes relativement longues et à des coûts très élevés. Pour la petite agence d'architecture, les occasions de projets tels que la crèche ou l'école primaire disparaissent et son rôle s'en trouve changé. On constate que, de plus en plus, ce n'est pas l'architecte qui conçoit réellement le bâtiment mais qu'il agit comme conseiller du client, celui-ci l'utilisant séparément du projet. Bref, l'architecte apporte une qualification supplémentaire au client pour formuler des jugements au sujet de la qualité de la conception fournie par l'entrepreneur.

**Les modifications du rôle des architectes** Certes, dans ce contexte, l'architecte est encore prédominant parmi les professions de conception, mais en tant qu'élément d'une équipe intégrée. Son rôle change : le rapport avec le client ne peut plus être un rapport direct en termes contractuels et les architectes doivent maintenant travailler de plus en plus pour l'entrepreneur, dans un rapport de contractant de second rang.

D'ailleurs, à présent, l'architecte n'est plus qu'un membre au sein d'une équipe de conception intégrée. Cette équipe inclut, entre autres, l'ingénieur, l'architecte-paysagiste et l'économiste, ainsi que les acteurs qui fournissent les composants et ceux qui effectuent la sous-traitance.

Une autre conséquence inévitable de cette évolution est indiquée par Jon Rouse : les nouvelles pratiques en matière de fournitures favorisent l'action des entreprises commerciales les plus grandes. Les grosses structures ont de plus en plus de travail, tandis que le rôle des plus petites change très rapidement et de façon radicale.

## Graham Winch et Martin Symes\* Les mutations dans l'industrie du bâtiment britannique : *partnering*, financement privé et renouvellement urbain

L'industrie de la construction britannique traverse actuellement une période de mutation rapide. Un ensemble d'initiatives conduites par le gouvernement en matière de réforme, des changements dans ses stratégies de dévolution des marchés, ainsi que la concurrence internationale accrue pèsent sur les esprits et sur l'évolution de ce que nous appelons le système professionnel, système qui a dominé l'industrie britannique depuis cent cinquante ans. Les deux changements principaux qui marquent cette évolution sont la réforme des relations contractuelles – tout particulièrement le développement du *partnering* – et les modifications apportées par le gouvernement aux contrats de concession sous forme de *Private Finance Initiative*. Cet article s'appuie largement sur Winch (2000), mais s'intéresse également aux conséquences de cette évolution sur la conception et le développement urbains.

### 1. Le système professionnel

L'une des caractéristiques principales de l'industrie de la construction britannique réside dans le fait que les marchés globaux confiés à une entreprise générale de bâtiment (*general contractor*) sont apparus très tôt – dès la première moitié du dix-neuvième siècle – alors qu'on n'observe ce phénomène dans les autres pays d'Europe qu'après la seconde guerre mondiale. Dans l'industrie de la construction, le système de contrats séparés avec les différents corps de métiers, qui trouve son origine dans la Florence de la Renaissance, fera son apparition en Angleterre au début du dix-septième siècle et deviendra la norme après la guerre civile, avec la reconstruction de Londres après le grand incendie et la reconstruction des maisons de campagne à l'époque des Stuart. C'est sous la pression des guerres avec la France et, plus généralement, de la révolution industrielle

\* Martin Symes, University of West England, School of Architecture, Graham Winch, UMIST, Department of Civil construction Engineering.

et de la croissance de plus en plus rapide des villes, que ce système sera peu à peu abandonné. Les besoins financiers tant du gouvernement que des promoteurs – y compris le Prince de Galles –, l'urgence avec laquelle ils voulaient réaliser leurs programmes de construction ont conduit à choisir un système de *contracting in gross* dans lequel un seul contractant prenait en charge la responsabilité financière de l'ensemble de la réalisation. Ceci eut une série de conséquences. Les architectes furent contraints de produire des projets définitifs avant même de soumissionner. Le système de quantification des projets se développa, avantageant les *surveyors* (experts géomètres ou économistes de la construction). Les artisans perdirent le contact direct avec les architectes. Enfin, un large éventail de nouvelles formes de planification urbaine apparut.

Dans le système de l'entreprise générale (*general contractor*) qui mettait en œuvre un projet conçu par d'autres et soumis à un contrôle indépendant, le client pouvait réellement transférer les risques inhérents à tout processus de construction. Mais la montée en puissance de l'entreprise générale a poussé ceux qui n'étaient pas partie prenante de son intervention à s'organiser sur des bases différentes. C'est au cours de la même période que de nombreuses institutions, qui ont plus tard participé à l'immense essor du système professionnel, ont vu le jour – l'*Institution of Civil Engineers* en 1818, le (*Royal*) *Institute of British Architects* en 1834, la (*Royal*) *Institution of Chartered Surveyors* en 1868 et enfin le (*Royal*) *Institute of Town Planners* en 1911. Les activités confrontées à l'incertitude croissante de chacune des étapes de la conception, furent séparées de l'ensemble des forces liées au marché et les acteurs du contrôle se virent chargés de la régulation des activités qui restaient soumises au marché.

Dans les années 1860, le système professionnel constituait la norme et « aucun constructeur honorable n'aurait soumissionné à un marché sans que les quantitatifs aient été fournis par un *quantity surveyor*<sup>1</sup> [et] sans que les architectes ne produisent, pour évaluer ces quantitatifs, des plans d'exécution et des spécifications précis » (Summerson, 1973, p. 13). Malgré tout, cela n'a pas beaucoup influencé l'organisation du travail qui resta enracinée dans l'ancien système par corps d'état sur la base des métiers traditionnels, tendance qui se verra renforcée par la montée du syndicalisme dans l'industrie. Le rôle de l'État s'est également développé de façon notoire, notamment en matière de maîtrise d'ouvrage. Le rôle des municipi-

palités dans la gouvernance du territoire s'est accru, ce qui a généré une demande de construction de bâtiments civils. Le vingtième siècle a vu se renforcer le système professionnel. Le programme *London New Towns* des années cinquante fut mis en application par les *Development Corporations*. Ces deux instances indépendantes de l'industrie ont adopté le système professionnel.

Ce n'est qu'au cours des années soixante que des alternatives au système professionnel de conception commencent à être expérimentées en Grande-Bretagne et que des innovations voient le jour dans les procédures d'appel d'offres : une évolution vers des procédures d'appel d'offres sélectifs plutôt qu'ouverts, et les premières applications d'une nouvelle forme de dévolution des marchés sur un modèle importé des Etats-Unis – le contrat de pilotage (*management contracting*). Les programmes d'habitat mis en œuvre dans les années d'après-guerre avaient eu recours aux *continuity contracts* et à des marchés globaux avec les fournisseurs, également chargés de concevoir les composants. Cependant, l'influence des entreprises de bâtiment sur la planification et la conception a fait l'objet de nombreuses critiques au prétexte qu'ils profitaient de leur position sur le marché pour essayer de faire passer des projets inadaptés et pratiquer des coûts excessifs auprès d'un public peu méfiant. 1968 n'a pas été en Grande-Bretagne une année aussi cruciale qu'elle le fut ailleurs, mais quand le boom des années d'après-guerre s'est achevé en 1973, la restructuration de l'économie a pris un tour nettement plus critique en Grande-Bretagne que sur le Continent. Pendant un temps, cela a entraîné une chute radicale de la production dans le secteur de la construction et, plus important sans doute, les fluctuations annuelles ont connu des phénomènes d'amplitude accrus.

Avec le retour de la croissance, dans les années quatre-vingt, le changement s'est accéléré à l'initiative du secteur privé, et les conditions dans lesquelles s'est développé le boom immobilier, du milieu à la fin des années quatre-vingt, ont favorisé l'innovation (Ive, 1995). On a eu de plus en plus recours, d'abord à des contrats de pilotage (*management contracting*), puis à des contrats d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (*construction management*). Les marchés globaux se sont eux aussi multipliés. La planification urbaine a vu naître une nouvelle forme de *Development Corporation* dont le fonctionnement s'est révélé plus proche des facilitateurs (*facilitators*) dépendant des investissements privés que de l'investissement public.

## 2. Les pressions en faveur d'une réforme

On peut identifier deux grandes tendances sur le long terme, à savoir : l'internationalisation de l'économie mondiale et la crise que connaît l'État en matière de fiscalité, à l'instar de presque toutes les économies occidentales. Les clients sont de plus en plus des entreprises internationales – elles peuvent donc comparer les performances des industries de la construction dans différents pays. L'impact le plus sensible concerne la City de Londres quand, au milieu des années quatre-vingt, les investissements immobiliers et la dérégulation des marchés, en 1986, ont généré une demande portant sur la conception de nouveaux types de bâtiments. Ceci a constitué une espèce de creuset d'innovation pour l'organisation des relations avec les fournisseurs et les prestataires (*procurement routes*) ainsi que les autres aspects du processus de construction (Ive, 1995). Des industriels étrangers, en particulier japonais, ayant effectué d'importants niveaux d'investissement en interne, ont également exercé des pressions en faveur du changement. Ils arrivaient accompagnés des entreprises japonaises avec lesquelles ils avaient l'habitude de travailler, pour diriger à la fois les projets et les constructions. Les Japonais ont, en effet, acquis leur expérience dans la construction sur des marchés où la prise en compte du coût du terrain dans la réalisation d'un bâtiment neuf est très différente ; leur approche de la balance des coûts au regard des éléments de conception est, elle-même, très différente.

Les entreprises de construction ont, elles aussi, connu des phénomènes d'internationalisation. Le boom des marchés du Moyen-Orient, résultat direct de la crise de 1973, a conduit nombre d'entreprises et de professionnels indépendants britanniques à travailler avec des acteurs et des professionnels d'autres pays. De nombreux projets réalisés au Moyen-Orient ont adopté des *procurement routes* et des pratiques de conception inspirées du modèle américain. Plus récemment, la rapide croissance des économies de l'Asie-Pacifique a fourni des opportunités similaires. On note également une interpénétration croissante des échanges, dans les services à la construction, entre nations développées (Linder, 1994). La période qui se situe autour de la mise en place de la directive de l'Union Européenne sur la constitution du marché unique, en 1992, a vu des fusions et des acquisitions transfrontalières se faire en rafale et un certain nombre de structures professionnelles s'inscrire dans des réseaux européens.

Au niveau de l'Etat, la crise de la fiscalité a pris un caractère alarmant après la crise de 1973, lorsque la période de croissance économique sans précédent qui a suivi la seconde guerre mondiale a pris fin. La première réponse à cette crise fut de couper de manière radicale les financements publics dans la construction des équipements. Au cours des vingt années suivantes, la capacité de l'État à dégager les montants de capital nécessaires pour consolider les besoins en équipements publics, s'est détériorée. Au Royaume-Uni, l'engagement politique sur la réduction des niveaux d'imposition après 1979, ajouté à l'augmentation des budgets sociaux provoquée par la croissance du chômage et le vieillissement de la population, ont montré que ces tendances étaient particulièrement aiguës. Le secteur du logement a fait naître des préoccupations particulières, car les changements observés dans la taille des familles appelaient une restructuration radicale du parc existant, qu'il s'agisse du logement privé ou du logement social.

La détérioration des infrastructures réalisées lors du boom de l'après-guerre et la nécessité, au fur et à mesure que les modèles de l'activité économique se modifiaient, de construire de nouvelles infrastructures a montré que la crise que connaissait la fiscalité ne pouvait pas être résolue à travers une constante réduction de l'investissement en capital. Parmi les problèmes rencontrés, nombre d'entre eux ont été résolus par le recours à la privatisation. C'est le cas des télécommunications, de l'eau et, plus récemment, des chemins de fer ; le « problème » était tout simplement vendu au secteur privé, avec des degrés de réussite variés. Cependant, dans certains domaines, l'État ne peut pas, ou ne veut pas, transférer ses responsabilités au secteur privé. De nouvelles solutions doivent donc être trouvées. La réponse favorite de la plupart des hommes politiques sur ce sujet tient en trois mots : contrat de concession (*concession contracting*).

L'essence du contrat de concession réside dans le fait que l'État invite des concessionnaires potentiels à soumissionner à la concession pour financer, construire et gérer l'équipement pour une période prédéfinie, le retour sur le capital investi devant se faire grâce aux flux de revenus tirés de la gestion de l'équipement. Bien que ce type de procédure existe depuis longtemps en France (Martinand, 1993), dans le contexte britannique il s'agit d'une innovation radicale, un concept inconnu de la législation anglaise (Marcou, 1992). Durant la première moitié du dix-neuvième siècle,

les infrastructures étaient toutes réalisées par le secteur privé, l'État se contentant de faciliter et de réglementer leur construction ; il revenait aux entrepreneurs de proposer où ils voulaient construire canaux, bassins portuaires et chemins de fer. La concession est, par ailleurs, un instrument important de la politique publique. En effet, c'est l'État qui décide quels équipements construire. Le premier contrat de concession jamais signé au Royaume-Uni fut celui du Tunnel sous la Manche. Certains (Marcou, 1993) le considèrent comme une « version épurée » de la procédure française. Il a rapidement été réutilisé pour construire les ponts de Dartford, de Severn et de Skye. Cette politique a été formalisée et lancée sous le nom de *Private Finance Initiative* (PFI) en 1992. Le gouvernement travailliste, arrivé au pouvoir en 1997, a maintenu le PFI et en a élargi l'utilisation sous la forme des *Public-Private Partnerships* (PPP). Une approche similaire s'applique en principe aux projets de développement urbain, dans la mesure où la politique de planification vise à organiser des partenariats multi-secteurs comprenant le gouvernement central et le gouvernement local, le monde des affaires et les entreprises qui le souhaitent.

### 3. Partenaires plutôt qu'adversaires

Le début des années quatre-vingt-dix a été marqué par un extraordinaire dynamisme. Une série de rapports émanant du *National Economic Development Office* (NEDO), réalisés au cours des années quatre-vingt (par exemple *Building EDC* 1983, 1988) a soulevé des questions de fond sur l'organisation du système professionnel. De nombreuses études de référence portent sur des comparaisons internationales des coûts et des méthodes de construction. Ces études, qui ont été analysées par Edkins et Winch (1999), ont participé à la prise de conscience de l'existence de graves difficultés en matière de performance.

Le rapport Latham, publié en juillet 1994, est, sans aucun doute, la tentative la plus aboutie qui ait été réalisée pour s'attaquer aux problèmes que pose, en Grande-Bretagne, le système des contrats. Ce rapport émane conjointement du *Department of the Environment* (le Ministère de la construction au Royaume-Uni), du *Construction Industry Council* (en association avec vingt-sept organismes professionnels<sup>2</sup>), du *Construction Industry Employers Council* (CIEC, regroupant des associations d'entreprises générales de bâtiment), du *National Specialist Contractors Council*

(représentant des entrepreneurs et prestataires) et du *Special Engineering Contractors Group* (représentant les sociétés d'ingénierie de service). Il est important de noter que des associations représentant les clients, comme la *British Property Federation*, n'ont pas été consultées. Le rapport s'attache, de manière explicite, à la dévolution des marchés et aux modalités contractuelles. Nous reprendrons ici les principales recommandations qu'il formule :

- les clients sont la clef de la performance du projet et ils devraient être rassemblés au sein d'un *Construction Clients Forum* ;
- les procédures d'appel d'offres concernant les consultants et les entreprises doivent être réformées. Elles devraient, au même titre que le coût, inclure la qualité comme critère de jugement de l'appel d'offres ;
- les types de contrat existants sont inadéquats et les relations qu'ils génèrent font des contractants des adversaires. Il convient de mettre en place de nouveaux types de contrat sur le modèle du *New Engineering Contract*. Ces contrats standards devraient également avoir un support statutaire ;
- une baisse de 30 % des coûts de construction constitue une cible à atteindre en l'an 2000.

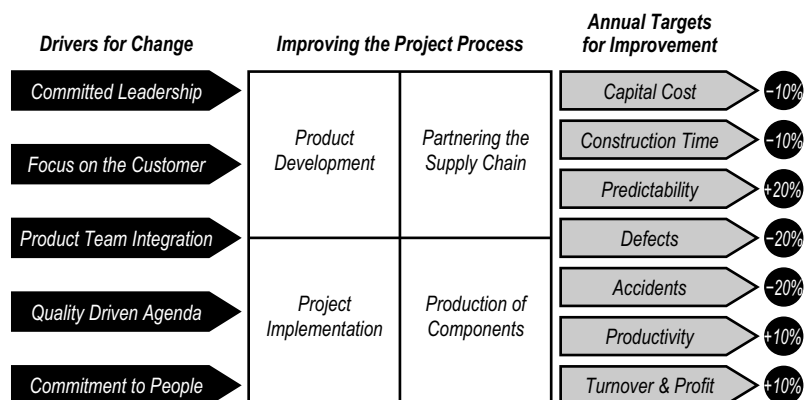
C'est pour mettre en œuvre les recommandations du rapport Latham, que le *Construction Industry Board* (CIB) fut créé en 1995. Il réunissait en son sein le CIC, le CIEC, le *Constructor's Liaison Group* (entreprises aux compétences spécialisées) et l'*Alliance of Construction Product Suppliers* (fabricants de matériaux et fournisseurs de produits) ainsi que deux organismes fraîchement créés, le *Construction Clients's Forum* et le *Department of the Environment, Transport and Regions*. Le CIB avait pour fonction principale de développer une série de recommandations pour de meilleures pratiques.

Bien que les recommandations demandant que les nouveaux types de contrat aient un support statutaire n'aient pas été retenues, certains domaines spécifiques comme les modes de résolution des conflits ont fait l'objet d'une loi. Le *Housing Grants, Construction and Regeneration Act* a été voté en 1996 et les articles concernant les contrats de construction sont entrés en vigueur en mai 1998. Ces articles prévoient une garantie juridique en cas de conflit entre les parties et précisent les droits sur les paiements dus dans le cadre du contrat de construction.



Cependant, le rapport Latham reste globalement très traditionnel. Ses principales recommandations demandaient au gouvernement de légiférer et de promouvoir des changements institutionnels. L'organisme auquel il a donné naissance pour mettre en œuvre ses recommandations, le CIB, était un organisme représentatif, rassemblant tous les groupements représentatifs de l'industrie de la construction, à l'exception toutefois des syndicats ouvriers. En fait, il reste enraciné dans ce que Bowley (1966) appelle *l'establishment*. Avec l'arrivée au pouvoir du gouvernement travailliste en 1997, le CIB a semblé perdre son élan. La préoccupation immédiate du nouveau gouvernement était de réaliser son programme de logements, le contraste entre la production de logements répondant au besoin social qui s'exprimait dans l'immédiate période de l'après-guerre et la production de logements dans les années quatre-vingt-dix étant particulièrement frappant. Le processus de conception et de production n'est désormais plus déterminé, selon le modèle de *l'establishment*, par une équipe professionnelle conduite par un architecte, mais par un consortium de promoteurs de logements et d'entreprises. Dans ce cadre, la conception de l'avant-projet en phase pré-contractuelle est réalisée par une équipe de professionnels et la mise en œuvre détaillée par une autre équipe. L'attribution des logements ressort d'un troisième acteur. Ce contexte particulier n'a pas été sans soulever de questions sur la pertinence des standards résultant d'une telle procédure au regard des besoins des usagers.

Schéma 1. Le schéma 5-4-7. Source : *Rethinking Construction*.



C'est dans ce contexte que la *Construction Task Force* a été créée. Son rapport, intitulé *Rethinking Construction*, dit rapport Egan<sup>3</sup>, a été publié en juillet 1998. Très influencé par les idées proches du « flux tendu » (Cf. Womack and Jones, 1996), ce rapport s'est, plutôt qu'aux dispositions institutionnelles, directement attaché à la manière de mobiliser les acteurs pour améliorer les performances de l'industrie, en portant une attention toute particulière à la construction de logements. La substance de ce rapport est résumée dans ce qu'il est convenu d'appeler le schéma 5-4-7 qui relie les facteurs de changement, les moyens pour améliorer le processus de projet et une gamme d'indicateurs clés de la performance (*Key Performance Indicators*, KPIs) infiniment plus large que la cible portant sur l'amélioration proposée par Latham.

Bien qu'elle s'adresse essentiellement au secteur privé, la *Task Force* émet également des recommandations pour l'action gouvernementale. Elle base son argumentation sur le fait que le gouvernement devrait user de son influence sur le marché pour promouvoir de meilleures pratiques. Une série de projets exemplaires a été lancée en novembre 1998, sous le nom de *Movement for Innovation* (M<sup>4</sup>I).

Le CIB fut formellement dissous en juin 2001 et remplacé par le *Strategic Forum* dont le président n'est autre que l'auteur du rapport de la *Construction Task Force*, Sir John Egan. Ce changement est allé de pair, après les élections de mai 2001, avec le transfert de responsabilité de l'industrie de la construction au *Department of Trade and Industry*. Le *Strategic Forum* mobilise actuellement, de façon active, de nombreux groupes d'intérêts pour améliorer les performances de la construction, et ceci sous la responsabilité de Peter Rogers (frère de l'architecte Lord Richard Rogers). Son dernier rapport, de juin 2002, *Accelerating change*, s'appuie sur le rapport Egan et se caractérise par un plaidoyer en faveur des équipes intégrées.

#### 4. Le développement du *partnering*

L'un des développements auquel ont souscrit avec enthousiasme le rapport Latham et le rapport Egan a trait au *partnering*. Globalement, il existe deux formes de *partnering* : le *single project partnering* dans lequel les parties s'engagent de manière ouverte les unes avec les autres, tout en s'appuyant

sur des formes alternatives de résolution des conflits, et le *multi-project partnering* qui va au-delà, car il cherche à capitaliser sur le long terme les relations entre clients et fournisseurs. La tradition du gré à gré, plutôt que de la soumission concurrentielle pour la fourniture de services en matière de conception, signifie que des relations suivies constituent la norme pour les architectes et les ingénieurs consultants, alors que le *multi-project partnering* modifie profondément la nature de la relation entre les clients et leurs fournisseurs. Il convient de signaler que le nombre d'accords de *partnering* augmente rapidement ; certaines des entreprises leaders reconnaissent qu'elles obtiennent plus de la moitié de leurs marchés dans des accords de *partnering* ou par la négociation de gré à gré. Bénéfice notable de la privatisation, d'anciens services publics, tels BAA<sup>4</sup> et les compagnies distributrices d'eau, ont été dans les premiers à mettre en application certains accords de *partnering* parmi les plus innovants.

Le *partnering* et la réforme des contrats standard se concentrent sur la conduite de la transaction ; en diminuant simplement les coûts de celle-ci, il est possible de dégager des gains importants ; les écarts peuvent être réduits avant qu'ils ne génèrent des conflits et les conflits peuvent être résolus sans entraîner de frais de litiges onéreux. Quoi qu'il en soit, un autre avantage non négligeable du *partnering* est qu'il permet de créer un contexte motivant pour développer l'innovation et, par conséquent, pour s'attaquer de manière frontale aux coûts de production.

Deux initiatives récentes ont tenté de faire avancer la réforme, en favorisant des changements dans les relations entre les membres de la coalition de projet. La première initiative a tenté de s'attaquer au problème des coûts de production, ce qui implique de réorganiser les relations autour des faisceaux technologiques (Gray, 1996). Dans son essence, l'idée qui prévaut est qu'au lieu de regrouper des acteurs du projet en fonction du type de service qu'ils peuvent fournir (conception, management du site, travaux, etc.), ils sont réunis en fonction du faisceau technologique<sup>5</sup> auquel ils participent. La raison qui régit le principe de base de cette organisation de la conception est que les acteurs qui ont le plus besoin de coordination doivent être reliés les uns aux autres le plus directement possible (Thompson, 1967, chap. 5). Selon ce principe, les concepteurs de façades ont davantage besoin de se coordonner avec les prestataires qui vont fournir et mettre en œuvre la façade qu'avec les concepteurs des fondations. Ce

principe a été appliqué à deux projets expérimentaux, les *Building Down Barriers*, pour le Ministère de la défense. L'application est ici un peu différente dans la mesure où l'on a eu recours à un contrat clé en mains et non à un marché d'assistance à la maîtrise d'ouvrage<sup>6</sup>, ce qui peut poser des problèmes car on demande aux prestataires de participer à un projet avant même d'avoir été retenus (Holti *et al.*, 1999).

Seconde initiative majeure, la promotion active de la procédure de conception-construction, entendue comme une *procurement route* permettant de garantir la performance du projet. Bowley et d'autres avec lui se sont, pendant très longtemps et de façon convaincante, faits les avocats de la logique selon laquelle une entreprise chargée à la fois de la conception et de la construction offre davantage de garanties. Pourtant, la conception-construction était plutôt associée à des bâtiments utilitaires répétitifs et ne parvenait pas à concrétiser les potentialités envisagées par ses promoteurs. Issue de recherches menées par le *Design Building Forum* (Bennett *et al.*, 1996), la *Design Build Foundation* fut créée en octobre 1997 et un système de certification d'entreprises de conception-construction, avec une validation externe des standards de performance, a vu le jour en mai 1999. Le système de certification s'est diffusé dans l'industrie depuis 2000.

Autre élément de réponse à la diffusion du *partnering*, le développement de différents contrats-types pour les rendre plus propices au *partnering*. Dans cet esprit, le *Partnering Task Group of the Construction Industry Council*, représentation des organismes professionnels, a poussé à la création d'un *Standard Form of Contract for Project Partnering – PPC2000*.

## 5. Les partenariats public-privé

Le *Private Finance Initiative* avait reçu un soutien très appuyé du gouvernement conservateur d'avant 1997, qui le considérait comme un moyen de réduire la dette du secteur public et de voir, ainsi qu'un ministre l'a déclaré dans une formule, « la fin des mauvais jours – construire et disparaître » (« *BAD old days – Build and Disappear* »)<sup>7</sup>. En 1989, le développement des partenariats public-privé dans le domaine de la construction a gagné en force en tant qu'instrument de la politique publique. Jusque-là, l'évaluation des nouveaux projets était soumise aux règles de Ryrie datant de 1981.

Celles-ci stipulaient :

- qu'un test de *value-for-money* (VFM) devait, après avoir établi une comparaison avec l'alternative que représentait le secteur public, prouver que le recours aux financements privés était plus rentable que le recours aux financements publics ;
- que les projets financés par le privé devraient aider à diminuer la dette publique.

Ces règles n'étaient pas sans poser problème. En effet, réduire la dette du secteur public signifiait que les projets ne pourraient pas être financés, alors même que l'alternative théorique de l'intervention du secteur public s'avérait moins onéreuse dans le test VFM. La raison en était que le coût des emprunts était inférieur pour un gouvernement bénéficiant de la meilleure note de la part des organismes de cotation financière (note AAA). La première règle a été assouplie en 1989, afin qu'il soit possible d'établir une comparaison entre deux positions : faire et ne rien faire. Ceci a eu pour effet d'augmenter la partie bénéfice de l'équation et d'envisager une indemnité pour la valeur du transfert de risque ; le maintien du coût prévu dans l'option publique devenait plus facile. La seconde règle a été assouplie avec le lancement des PFI en 1992. C'est alors que le gouvernement a commencé à soutenir activement le financement privé.

Les progrès furent lents au début. Le gouvernement et les concessionnaires potentiels devaient en effet apprendre à coordonner toutes les données contenues dans les programmes PFI. A partir de 1993, ils y furent aidés par le *Private Finance Panel* (PFP), présidé à son origine par le directeur général d'Eurotunnel. En 1994, le *Design Build Finance Operate* (DBFO) met au point des méthodes pour la réalisation des infrastructures routières qui prévoient quatre systèmes. Mais ceux-ci s'appuyaient sur des péages payés en sous-main par le gouvernement et non sur un revenu tiré des usagers. Or le péage est perçu comme un retour au dix-huitième siècle et constitue un sujet piège de la politique britannique auquel personne ne veut s'attaquer. Le *Public Private Partnership Programme* (4Ps) est lancé en 1996 pour étendre l'initiative aux gouvernements locaux. Dans des domaines tels que la santé ou les écoles, des questions légales sur le statut des services de santé et des autorités locales ont retardé la mise en œuvre de ces résolutions. Pourtant, de manière générale, les procédures d'appel d'offres ont fait l'objet de vives critiques. On leur reprochait d'être

coûteuses et de prendre du temps. Malgré quelques succès notables dans les secteurs des transports et des prisons, et un volume des marchés signés d'un montant en capital de 6,888 milliards de livres sterling, dont 3 milliards pour le *Channel Tunnel Rail Link* (CTRL), le PFI était en difficulté lors des élections de mai 1997.

En arrivant au pouvoir, l'administration Blair a très vite agi. Elle a aboli le PPF et lancé une révision complète du PFI. A la suite de l'évaluation effectuée par la revue *Bates* et publiée en juin 1997, les procédures d'appel d'offres ont été revues dans le détail. C'est aussi à ce moment là qu'a été élaborée une nouvelle législation dont l'objet était de clarifier le statut des services de santé. Une nouvelle *Treasury Taskforce* voit alors le jour. Elle doit promouvoir ce qui deviendra les actuels partenariats public-privé. Au cours de l'année qui a suivi les élections, des marchés pour une valeur en capital de 2,085 milliards de livres furent signés, ce qui constitue, en pourcentage, une augmentation notable des marchés de travaux si l'on exclut le CTRL du calcul. La plupart de ces marchés se situaient dans le secteur de la construction et des technologies de l'information, mais récemment les PFI du *London Underground* (métro londonien) qui avaient été longtemps contestés, ont eux aussi été autorisés.

Traditionnellement, l'État fournissait les équipements. Il a ensuite fourni des services comme la prison, la santé et les transports, dont il assurait lui-même l'exploitation. L'un des éléments clé du développement du PFI se résume à un argument : le gouvernement fournit un service non pas lorsqu'il réalise l'équipement qui fournit le service, mais lorsqu'il accorde une concession pour ce service. Les marchés PFI se divisaient en trois types (Private Finance Panel, 1995) :

- des projets autonomes financièrement tels que des ponts à péage qui ne comportaient aucun financement public ;
- la fourniture de services tels que les hôpitaux et les prisons pour lesquels des fonds publics répondaient directement à la demande ;
- et des *joint ventures* public-privé comme dans les plans de rénovation urbaine dont le contenu appelle des interventions mixtes.

Alors que les PFI avaient pour objectif initial de financer des infrastructures publiques sans augmenter la dette publique, on observe une tentative

délibérée pour changer la société sélectionnée dans le cadre du système contractuel afin que les risques liés à la construction et à l'exploitation soient assumés par le même concessionnaire. On éviterait ainsi de faire porter les risques d'exploitation sur le client final. L'hypothèse étant que la société retenue rechercherait des systèmes innovants, susceptibles de réduire les coûts de l'équipement – qu'il s'agisse de sa construction ou de son exploitation.

## 6. Le renouvellement urbain

Le développement de la coopération entre le secteur public et le secteur privé dans la construction et les projets d'aménagement a conduit à porter une attention particulière aux coûts et aux avantages externes que ces projets pouvaient avoir sur nos villes et nos cités. Le système de planification urbaine fait tout naturellement les frais des décisions, souvent difficiles à prendre, et les conséquences des modifications du système se sont fait rapidement sentir sur les activités concrètes et les changements de priorité de l'industrie de la construction. Le système britannique mis en place après la guerre présumait que tout changement dans l'affectation des terrains ou des espaces construits devait être soumis au contrôle d'organismes élus et que les décisions prises auraient un caractère obligatoire (Cullingworth et Nadin, 1994). Tout le monde pensait pourtant plus ou moins que le contrôle se transformerait en compromis et aboutirait grâce à un accord (ou à une négociation). Ainsi, bien que des lois telles que le *Local Government, Planning and Land Act* de 1980 permettent aux autorités locales d'acquérir par la contrainte les terrains pour réaliser un aménagement d'intérêt public, l'industrie a préféré négocier sur la base « d'avantages liés à la planification », système par lequel les autorités peuvent exiger des avantages pour la collectivité tels que la réalisation d'infrastructures, d'écoles ou de services locaux. Les dispositions statutaires en cette matière ont été modifiées dans le *Planning and Compensation Act* de 1991. Les accords y sont devenus des « engagements ». Ces nouvelles dispositions permettaient, en outre, d'imposer des participations financières directes. Les promoteurs et aménageurs ont dû, pour traiter dans le cadre de processus de décision en participation nombreux et variés, apprendre comment s'engager dans le débat politique et comment démontrer qu'ils étaient capables non seulement de faire des bénéfices, mais aussi d'investir pour l'intérêt public.

Le rôle de la participation dans la planification urbaine britannique s'est considérablement élargi. A la suite du sommet de Rio en 1992, le *Deputy Prime Minister* a établi un document (DETR, 1998) définissant précisément les raisons pour lesquelles les autorités devaient consulter les associations locales et produire un Agenda 21 local traitant de nombreuses questions environnementales. Un rapport du *Local Government Management Board* a montré que des progrès notables avaient été effectués dans les domaines de l'énergie, de la biodiversité et des plans de transports locaux (Church et Young, 2001). Beaucoup de ces innovations ou de ces changements dans les priorités sont allés de pair avec la nécessité d'améliorer la qualité du design urbain soutenu par la *Urban Task Force* présidée par l'architecte Lord Rogers. Le rapport qu'il a réalisé (*Urban Task Force*, 1999) prétendait « établir [...] une vision [...] fondée sur les principes suivants : excellence de la conception, bien-être social, implication du monde des affaires dans le développement urbain, prise de responsabilité en matière environnementale dans un cadre économique et législatif viable ». Il traitait du rôle de l'investissement public et des finances des gouvernements locaux, des perspectives de changement en matière d'investissement et de la nécessité de prendre de nouvelles mesures fiscales, point considéré comme crucial. Ces propositions comprenaient « des incitations en matière de taxes pour les promoteurs, les investisseurs, les petits propriétaires fonciers, les propriétaires occupants et les propriétaires bailleurs afin qu'ils contribuent au [renouvellement] qui, autrement, [ne pourrait être mené à bien] ».

Inutile de dire que peu de ces suggestions ont été suivies par le gouvernement central. L'implication du monde des affaires dans le développement urbain continue cependant à être recherchée par l'administration actuelle. Une réforme de grande envergure du système de planification, visant à accélérer les décisions en matière d'investissements majeurs comme les aéroports et à simplifier la préparation des plans locaux d'action, fait l'objet de larges discussions. Parmi les mesures qui pourraient être prises, on trouve les *Business Improvement Districts* (à l'exemple d'un modèle largement utilisé aux Etats-Unis) dans lesquels les entreprises privées font volontairement des donations financières pour réhabiliter l'environnement urbain.



## 7. La qualité de la conception

Les initiatives décrites ci-dessus s'intéressent plutôt au processus de construction ; elles ignorent les questions liées à la qualité du produit réalisé dans le cadre de ce processus. Pourtant, et largement en réponse à ces initiatives, des mesures ont également été prises pour améliorer la qualité de la conception.

En 1999, le gouvernement s'est attaché à réformer la *Royal Fine Art Commission*, organisme chargé d'évaluer la qualité de la conception des aménagements à réaliser sur des sites particulièrement emblématiques et des projets majeurs. Elle fut remplacée par la *Commission for Architecture and the Built Environment* (CABE). Disposant d'un mandat plus large et composée d'un collectif d'adhérents plus varié, la CABE se fait le champion de l'architecture en Angleterre. Elle a pour fonction de promouvoir des standards élevés en matière de conception des bâtiments et des espaces extérieurs.

Elle délivre gratuitement un avis aux autorités et aux maîtres d'ouvrage du secteur public et du secteur privé, sur des sujets tels que la programmation, le choix des architectes et les modalités de dévolution des marchés. Elle a pour objectif d'assister les organismes publics dans des domaines tels que la santé et l'éducation afin qu'ils améliorent leurs performances de maîtres d'ouvrage. Pour cela, elle publie des recherches sur la qualité d'usage des bâtiments que ces organismes ont réalisés. Par ailleurs, elle assure la diffusion de ses propres réflexions sur les meilleures pratiques. On notera qu'elle a eu des mots assez durs sur les projets PFI mis en œuvre dans ces différents domaines. Plus fondamentalement, elle essaye de s'attaquer à la question suivante : comment une bonne conception peut-elle intégrer valeur financière, valeur sociale et valeur esthétique. Elle travaille sur ce programme avec la *Construction Task Force*.

Exemple de la manière dont les questions de conception, en particulier pour les bâtiments publics, traversent les questions financières et institutionnelles décrites dans ce texte, la CABE est actuellement impliquée dans un travail avec le *Department for Education* pour améliorer la qualité de la conception et la durabilité des écoles construites dans le cadre des contrats PFI. Ce travail met en avant que l'élément de l'équation *value for money* concernant le transfert de risque doit disparaître, que celui-ci doit être basé

sur des estimations<sup>8</sup> et que doivent être mises en œuvres des méthodes appropriées pour évaluer la qualité de la conception.

Si elle réussit, la CABE pourrait dessiner les grandes lignes de changements institutionnels dans les processus de construction, en montrant qu'il est possible d'évaluer la qualité finale des efforts tentés pour améliorer l'environnement.

## 8. Quelques réflexions en conclusion

Dans ce contexte quelque peu sombre, il convient de noter que la compétitivité internationale des entreprises du Royaume-Uni a été à la fois soutenue et améliorée au cours de cette période, comme en témoignent les projets décrits par Soubra (1993). En effet, dans le domaine des prestations d'architecture ou d'ingénierie, les entreprises britanniques ont, et de loin, pris de plus grandes parts de marché que leurs homologues européennes. Elles se placent juste derrière les Etats-Unis. Les entreprises britanniques de construction, quant à elles, cherchent à augmenter leurs parts de marché, essentiellement aux dépens des entreprises américaines. A la fin de la période, elles étaient à égalité avec les principaux pays européens signataires de contrats. Pourtant, ces succès ne se comptent que dans des domaines relativement modestes tels que celui des conceptions de nature spécialisée et du management de projet, domaine où les compétences organisationnelles sont de moindre importance, si on les compare avec les efforts développés par les entreprises françaises intervenant à l'international pour intégrer le processus de construction.

La seconde conférence du M'I en juillet 1999 a montré qu'une implication et une énergie énormes ont été dépensées dans les *Demonstration Projects*. On peut maintenant constater, de manière palpable, que les secteurs de l'industrie les plus sophistiqués désirent des changements. En outre, ce mouvement est appuyé par l'État qui s'engage à devenir un maître d'ouvrage ayant de meilleures pratiques concernant les modes opératoires qu'il mettra en œuvre dans les procédures de passation des marchés. Le calendrier de réformes avancé par les rapports Latham et Egan, dans un contexte où l'on voit se diffuser le *partnering* et le financement privé, a donc de bonnes chances de réussir à promouvoir des changements radicaux dans l'organisation et les performances de l'industrie de la construction.

## Notes

1. Historiquement, les *quantity surveyors* pourraient correspondre à la profession de géomètres. Dans la période contemporaine, ils se rapprochent des économistes de la construction en France (n. de t.).
2. <http://www.cic.org.uk>.
3. Son président, Sir John Egan, est également président du BAA (organisme coiffant les aéroports britanniques). Il était auparavant directeur général chez Jaguar. La *Task Force* était très différente de la Commission Latham. Les clients y étaient fortement représentés.
4. Organisme coiffant les aéroports britanniques.
5. Un faisceau technologique est un sous-système intégré d'un bâtiment : façades ou fondations par exemple.
6. Nous remercions Colin Gray sur ce point.
7. Cité dans le *Financial Times* 4/4/96.
8. *Guesstimates* qu'on pourrait traduire par « évaluations » (n. de t.).

## Références

- Bennett J., Potheary E., Robinson G., 1996, *Designing and Building a World Class Industry*, Centre for Strategic Studies in Construction, Reading.
- Bowley M., 1966, *The British Building Industry*, Cambridge University Press, London.
- Building EDC, 1983, *Faster Building for Industry*, NEDO, London.
- Building EDC, 1988, *Faster Building for Commerce*, NEDO, London.
- Clark K. B. and Fujimoto T., 1991, *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Curtis B., Ward S., and Chapman C., 1989, *Roles, Responsibilities and Risks in Management Contracting*, CIRIA, London.
- Cullingworth B. and Nadin V., 1994, *Town and Country Planning in Britain*, Routledge, Eleventh Edition, London.
- Church C., and Young S., 2001, "The United Kingdom, Mainstreaming, Mutating or Expiring?" in Lafferty W. (ed) *Sustainable Communities in Europe*, Earthscan, London.
- DETR, 1998, *Sustainable Local Communities for the 21<sup>st</sup> Century*, The Stationery Office, Cmnd 4014, London.
- Edkins A. J. and Winch G. M., 1999, *The Performance of the UK Construction Industry: An International Perspective*, Bartlett Research Paper 5, London.
- Gray C., 1996, *Value for Money*, Reading Construction Forum, Reading.
- Holti R., Nicolini D. and Smalley M., 1999, *Building Down Barriers: Interim Evaluation Report (The Concept Phase)*, The Tavistock Institute, London.
- Ive G., 1995, "Commercial Architecture", in Borden I. and Dunster D., (eds.), *Architecture and the Sites of History*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Latham M., 1994, *Constructing the Team*, HMSO, London.
- Marcou G., 1992, « Le Régime Juridique » in Marcou G., Vickerman R. and Lucahire Y. (eds), *Le Tunnel sous la Manche*, Presses Universitaires de Lille, Lille.
- Martinand C., (ed), 1993, *Financement Privé des Equipements Publics*, Economica, Paris.

- Perry J.G., 1995, "The New Engineering Contract: Principles of Design and Risk Allocation", *Engineering, Architectural and Construction Management* 2.
- Private Finance Panel, 1995, *Private Opportunity: Public Benefit*, H. M. Treasury, London.
- Soubra Y., 1993, "International Competitiveness and Corporate Strategies in the Construction Services Sector", in Ahorini Y., (ed), *Coalitions and Competition*, Routledge, London.
- Summerson J., 1973, *The London Building World of the Eighteen-Sixties*, Thames and Hudson, London.
- Thompson J. D., 1967, *Organizations in Action*, Mc Graw-Hill, New York.
- Urban Task Force, 1999, *Towards an Urban Renaissance*, E. & F. Spon, London.
- Walton M., 1997, *Car : A Drama of the American Workplace*, W. W. Norton, New York,.
- Winch G. M., 1989, "The Construction Firm and the Construction Project : a Transaction Cost Approach", *Construction Management and Economics* 7.
- Winch G. M., 2000, "Institutional Reform in British Construction: Partnering and Private Finance", *Building Research and Information* 28.
- Winch G. M., Campagnac E., 1995, "The Management of Building Projects; An Anglo French Comparison", *Construction Management and Economics* 13.
- Womack J. P., Jones D. T., 1996, *Lean Thinking: Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation*, Simon & Schuster, New York.

# *Eléments de synthèse*



**Michel Bonetti**

Les nouvelles formes d'activités de la  
maîtrise d'œuvre architecturale et  
urbaine en Europe

## Michel Bonetti\* Les nouvelles formes d'activités de la maîtrise d'œuvre architecturale et urbaine en Europe

Cet article vise à analyser l'émergence de nouvelles formes d'exercice des fonctions de la maîtrise d'œuvre d'architecture. Cette analyse est fondée sur l'examen d'une dizaine d'expériences conduites en Europe par des architectes ou des urbanistes. Elle a été réalisée avec le réseau Ramau, dans le cadre du programme de recherche du PUCA « Programmation et maîtrise d'œuvre architecturale et urbaine » et des rencontres Ramau 2002. Ces expériences sont pour la plupart présentées dans ce numéro des *Cahiers Ramau*.

Ces nouvelles formes d'activité peuvent se traduire par de nouveaux modes de coopération avec les autres acteurs professionnels, par la création de nouveaux rôles ou par un déplacement vers des fonctions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Nous essayerons d'analyser les conditions d'émergence de ces formes d'activité et les facteurs qui influencent leur développement, avant d'examiner la nature des changements professionnels que l'on peut repérer.

### 1. Le développement de nouvelles compétences dans un contexte marqué par une certaine fermeture professionnelle

Le contexte social et institutionnel dans lequel les architectes exercent leur activité est marqué par une certaine fermeture et par la prégnance de modèles professionnels hérités. Cette fermeture n'est bien entendu pas spécifique à ce champ professionnel. Chaque profession délimite le champ et les modalités d'exercice de son activité en se fondant sur un certain nombre de compétences prédéfinies, qui se transmettent à travers les systèmes de formation et les processus d'apprentissage auprès des pairs, et dans le cadre d'expériences professionnelles diverses. Chaque profession inculque à ses membres un savoir et un savoir-faire particulier qui constituent une culture professionnelle partagée, sur laquelle ils construisent leur légitimité d'action et fondent leur identité.

\* Laboratoire de sociologie urbaine générative, CSTB.

Les professions développent des dispositions intériorisées par leurs membres qui sont ainsi dotés d'un « habitus professionnel » pour paraphraser Pierre Bourdieu. Mais elles forgent également des « conventions sociales » au sens que Howard Becker (1988) donne à ce terme, qui contribuent à en faire des mondes sociaux particuliers. Elles travaillent à faire reconnaître ces conventions par les acteurs de l'environnement dans lequel elles évoluent et avec lesquels elles coopèrent. La délimitation du champ d'activité et la définition des pratiques légitimes font l'objet d'un travail sans cesse renouvelé, d'autant plus intense que l'environnement et les problèmes à résoudre évoluent. Ceci est vrai pour toutes les professions qui luttent en permanence pour assurer leur reconnaissance et asseoir leur légitimité. Mais c'est sans doute encore plus prégnant pour les professions qui ont une longue histoire derrière elles, et qui se sont progressivement codifiées à travers différents processus historiques, comme c'est le cas des architectes.

Dans d'autres travaux de recherche, nous avons pu voir que les historiens font remonter la structuration actuelle de la profession d'architecte à l'époque de la construction des cathédrales gothiques. A cette période, s'est en effet constituée la « topique actantielle » qui organise les relations entre la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et les constructeurs (Bonetti, 1999). La recherche que nous avons réalisée sur la formation de la commande des maîtres d'ouvrage a montré que ces derniers éprouaient de grandes difficultés à définir et imposer une commande précise aux architectes, car leur compétence et leur légitimité dans ce domaine n'étaient pas assurées (Bonetti, 2000). Tout un système de représentations partagées par les uns et les autres conduit en effet les maîtres d'ouvrage à limiter leur champ de légitimité à la définition des prescriptions économiques et techniques, et à renoncer à poser des exigences en termes de conception. Dans un exemple que nous avons analysé, il est d'ailleurs frappant de constater qu'une architecte devenue responsable d'un programme de relogement de 2 000 familles n'est pas parvenue à imposer des critères de conception aux architectes chargés des différentes opérations. En dépit de ses compétences d'architecte, son statut de maître d'ouvrage a fait qu'elle n'avait pas la légitimité pour définir de tels critères, et encore moins pour les faire respecter, malgré ses nombreuses tentatives.



Les codes professionnels intériorisés par les architectes et reconnus (bien que souvent contestés) par les autres acteurs, les conduisent à fonder les projets sur des représentations des situations et des problèmes à traiter, mais aussi des solutions censées être les plus pertinentes. A ce propos, on peut se demander si l'émergence de nouveaux rôles et de nouvelles compétences développées par les maîtres d'œuvre conduit réellement à développer de nouvelles formes de conception. Ce point est resté aveugle dans les multiples échanges que nous avons pu avoir avec les maîtres d'œuvre et les chercheurs qui ont participé à cette recherche. L'élargissement du rôle des maîtres d'œuvre, et notamment les fonctions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage qu'ils développent, ne se traduisent en effet pas nécessairement par l'adoption de nouvelles postures et de nouveaux modes de rapport à la conception, ni par un renouvellement de leur culture et du contenu de leur activité. Cet élargissement peut signifier une forme d'hégémonie de l'activité professionnelle des maîtres d'œuvre, qui débordent de leur cadre habituel d'activités pour conquérir d'autres positions.

Ces considérations rapides sur la structuration du champ professionnel de l'architecture apparentent celui-ci à une corporation plongeant ses racines dans une longue histoire. On peut faire l'hypothèse qu'une profession très structurée et régulée par ses propres membres est peu encline à innover. Le fait que ses membres soient en permanence en concurrence pourrait limiter le développement de formes de coopérations internes, d'une part, et d'association avec d'autres acteurs professionnels sur un mode égalitaire (et non pas dans une relation où ces acteurs ne sont que sous-traitants), d'autre part.

Cette profession est en outre menacée, à la fois par les maîtres d'ouvrage et les programmistes qui tentent de limiter l'espace de liberté des concepteurs, mais surtout par les entreprises et les ingénieurs qui leur imposent des contraintes techniques et s'efforcent même de se passer de leurs services ou encore tentent de les assujettir, notamment dans le cadre des appels d'offres de conception-réalisation intégrée.

Quand ils n'ont pas une formation d'ingénieur au départ, les maîtres d'œuvre sont en effet tributaires des ingénieurs et des BET sur le plan technique. Peu d'architectes ont des compétences en matière d'aménagement paysager, car leur culture est principalement fondée sur la création d'espaces minéraux. La pression actuelle en faveur du développement de la

nature dans la ville les conduit à s'associer avec des paysagistes et, de plus en plus, avec des spécialistes du développement durable. Ils n'ont pas tous non plus une forte maîtrise de la gestion économique des projets, ni des coûts de maintenance générés par leurs propositions ou encore de la gestion des risques économiques, ce qui les fragilise dans une période où les investisseurs sont soucieux de réduire ce type de coûts.

L'exigence de certains maîtres d'ouvrage d'associer les habitants à l'élaboration des projets, voire de collaborer avec des sociologues pour mieux prendre en compte leurs attentes, agacent certains architectes, au point que l'ordre des architectes de Loire-Atlantique a menacé de faire un procès à un organisme HLM qui obligeait les architectes à travailler avec une équipe de sociologues pour concevoir des programmes de réhabilitation.

La complexification des projets entraîne la sollicitation d'une grande diversité de spécialistes en fonction de la nature des problèmes à traiter. Ce phénomène, auquel s'ajoutent les contraintes de la rentabilité économique des équipes, conduit à une fragmentation des missions qui remet en cause, dans de nombreux cas, le rôle et la responsabilité centrale des architectes-urbanistes comme organisateurs ou « chefs d'orchestre » de la conception des projets.

On est donc dans une situation où les contradictions tendent à se développer entre une profession dont le champ d'activité était très délimité et structuré et qui jouait un rôle central, et la diversification et la fragmentation des compétences requises pour réaliser des projets.

La préservation de l'identité professionnelle joue un rôle majeur dans cette profession et constitue un enjeu fondamental des évolutions en cours. Cette identité repose notamment sur le fait que les architectes-urbanistes se veulent les auteurs des projets, souvent indépendamment des multiples professions qui concourent à leur conception et leur réalisation. Cet enjeu est très profond car cette identité professionnelle se confond avec l'identité personnelle des concepteurs qui s'identifient à leurs œuvres.

## **2. Les conditions d'émergence des nouvelles compétences**

Dans de nombreux domaines, on assiste à de profondes évolutions professionnelles, à la disparition de certains métiers au profit de nouvelles activités ou à la transformation des professions existantes. L'intérêt que présente le développement de nouvelles formes d'activité professionnelle ne

doit pas nous faire oublier le contexte dans lequel elles émergent. En effet, les changements professionnels s'opèrent de manière laborieuse et fragmentaire. Si l'on peut discerner certaines tendances d'évolution, ces changements doivent aussi beaucoup à des conjonctures particulières, voire à des accidents de parcours. Avant d'analyser les facteurs clairement identifiables (économiques, techniques, politiques, culturels, etc.) qui rendent possible et orientent ces changements professionnels, il convient de rappeler un certain nombre de conditions qui sous-tendent leur émergence.

**2.1. La complexification des opérations** Tout le monde s'accorde à penser que l'on assiste à une complexification des opérations et à l'accroissement des incertitudes qui pèsent sur leur réalisation. Il était relativement aisé de réaliser des opérations de construction de grande envergure sur des terrains vierges, tandis que la restructuration des tissus urbains existants met en jeu les intérêts de multiples acteurs : les propriétaires des terrains, les propriétaires des immeubles ou des équipements, plusieurs collectivités locales, les habitants ou les usagers des sites concernés, les aménageurs et les promoteurs des nouvelles constructions, les sociétés gérant les réseaux (eau, électricité, éclairage, télécommunications, etc.). On le voit bien dans les projets de restructuration urbaine, où il ne suffit pas de concevoir des plans d'urbanisme et où il est nécessaire d'opérer un travail de médiation extrêmement complexe entre les différents acteurs impliqués et d'ajuster le projet à plusieurs reprises pour intégrer leurs enjeux respectifs.

**2.2. Le renforcement des contraintes et des incertitudes** Le temps où la viabilisation de terrains agricoles achetés à bas prix et l'inflation permanente permettaient d'assurer la réussite économique des opérations d'aménagement est fini. Désormais, celles-ci se réalisent sur des terrains ayant un coût beaucoup plus élevé, dans un contexte de faible inflation avec des risques de retournement du marché immobilier, au moment où on démarre les chantiers, alors qu'elles avaient été conçues sur des hypothèses financières correspondant à un contexte d'augmentation des prix. A ce risque économique s'ajoutent les incertitudes et les délais d'obtention des financements publics qui donnent lieu à des négociations qui s'éternisent. Les aménageurs et les promoteurs risquent également de subir des recours contentieux engagés par les habitants du voisinage ou les effets de la paupérisation de l'environnement.

Ce contexte oblige les concepteurs à intégrer ces contraintes et ils en subissent eux-mêmes les conséquences, puisqu'ils risquent de ne pas être rémunérés pour leurs prestations, ou de voir leur chiffre d'affaires chuter brutalement lorsque les projets ne se réalisent pas. Ceci les conduit à réduire la taille de leurs équipes, à sous-traiter à des bureaux de spécialistes une partie de leurs activités et à fonctionner en réseau comme le montrent clairement les travaux d'Elisabeth Campagnac (2002). C'est notamment ce qui favorise le développement en Grande-Bretagne du système *Design and Build* qui permet à la fois de mieux maîtriser les coûts de production, de réduire les délais et de s'appuyer sur la solidité financière des entreprises et des banques. La complexification des règlements d'urbanisme et de la réglementation technique s'ajoute à la complexité et aux contraintes décrites précédemment. Ceci accroît les risques de contentieux et nécessite des études très poussées pour s'assurer de la conformité des projets et donc des compétences juridico-techniques.

*Le rôle des événements et des rencontres* L'émergence de nouvelles formes d'activité professionnelle s'inscrit dans le contexte décrit précédemment et se trouve rendue possible par les évolutions structurelles du champ d'activité. Mais il ne faut pas oublier que les évolutions professionnelles doivent aussi beaucoup à des événements aléatoires, à des rencontres fortuites ou à des configurations conjoncturelles. En effet, des difficultés subites dans l'élaboration d'un projet, l'apparition d'un nouvel acteur ou le remplacement d'un responsable, des décisions politiques parfois inattendues, des configurations d'acteurs particulières, la rencontre d'un promoteur ou d'un chef d'entreprise confronté à un problème nouveau ou bien souhaitant expérimenter un nouveau procédé, peuvent ouvrir des opportunités que certains architectes peuvent saisir.

Ceux-ci peuvent également se trouver dans des situations qui les obligent à modifier leur fonction s'ils veulent conserver un rôle dans le système mis en place. Ils peuvent même découvrir, dans ces situations, l'occasion de développer de nouvelles compétences qu'ils n'envisageaient pas auparavant.

Nous verrons que les compétences potentielles des maîtres d'œuvre architectes, leur capacité à s'adapter et à saisir les opportunités qui s'offrent à eux, les postures qu'ils adoptent face aux contraintes auxquelles ils sont confrontés, jouent également un rôle non négligeable dans l'émergence de nouvelles formes d'activité.

On peut considérer que ces capacités d'adaptation des acteurs professionnels médiatisent les évolutions structurelles et les configurations conjoncturelles. En effet, ces changements structurels s'actualisent de manière particulière dans les diverses situations opérationnelles auxquelles sont confrontés les acteurs. Nous retrouvons là à l'œuvre la problématique développée par Anthony Giddens (1987) sur la « dualité du structurel » suivant laquelle les systèmes sociaux fonctionnent de manière différenciée selon les contextes particuliers dans lesquels ils s'inscrivent.

### **3. Les facteurs qui orientent l'émergence des nouvelles formes d'activité**

Au-delà des évolutions structurelles générales des contextes d'action, un certain nombre de facteurs particuliers influencent et orientent les formes d'activité professionnelle des architectes.

**3.1. Les évolutions économiques, sociales et politiques** Les évolutions économiques sous-tendent les nouvelles formes d'activité professionnelle, mais elles ne les déterminent pas pour autant. Elles constituent des contraintes que les acteurs doivent prendre en compte et auxquelles ils doivent s'adapter. Le renforcement des contraintes économiques s'accompagne de processus de rationalisation qui touchent désormais les modes d'organisation de la conception et de la conduite des opérations, après avoir été liés au développement technique. C'est cette rationalisation à la fois technique, économique et organisationnelle qui sous-tend aussi bien le développement des composants de construction que les procédures de certification des maîtres d'œuvre.

Cette rationalisation est également facilitée par le développement des techniques de communication, qui permettent d'organiser les échanges d'information entre les acteurs, et donc de fiabiliser ces échanges et de stocker les informations transmises. Mais ces techniques de communication contribuent aussi à organiser leurs relations. Elles affectent également le contenu du travail de conception et sont aussi utilisées pour valoriser les projets à travers le recours aux simulations virtuelles en deux ou trois dimensions. Ce sont donc aussi des instruments commerciaux. Cet usage est également favorisé par les évolutions économiques, qui amènent à considérer les activités de conception comme des prestations de service faisant l'objet de démarches commerciales.

Les nouvelles formes d'activité professionnelle sont également très influencées par les contextes culturels et politiques dans lesquelles elles s'inscrivent. En Europe du Nord (Suède, Danemark), il existe une tradition culturelle d'attention à la qualité des moindres détails, et le développement du design industriel influence la conception artisanale. A Vienne, la coopération des concepteurs avec des vidéastes s'inscrit dans la tradition viennoise de coopération des architectes avec les peintres et les sculpteurs qui a notamment été développée par le mouvement de la Sécession et le *Jugendstil* au début du vingtième siècle. Dans certains pays, la culture politique de la démocratie participative constitue un contexte extrêmement favorable à l'expérimentation de différentes formes de participation des habitants à la conception des projets.

En Grande-Bretagne, il existe une véritable culture du *partnership* qui va jusqu'au développement du concept de *partnering* (mot intraduisible signifiant approximativement « partenariser »). Cette culture concerne notamment le développement du partenariat public-privé aboutissant à ce que les institutions publiques délèguent entièrement au secteur privé la maîtrise d'ouvrage, la gestion financière et la réalisation des opérations. La culture juridique, qui fonde les lois sur les pratiques des acteurs, se traduit par une « culture du contrat » qui favorise le développement de formes de contractualisation souples. En effet, le concept de règle juridique se traduit par « régulation » qui signifie bien une régulation des relations entre les acteurs et non pas l'imposition d'obligations intangibles. On assiste, en outre, à un développement de la « dérégulation », c'est-à-dire à un assouplissement des contraintes juridiques. On comprend que cela puisse favoriser des coopérations plus souples entre les promoteurs, les maîtres d'œuvre et les entreprises.

Dans le monde anglo-saxon, il y a également ce qu'on peut appeler une forte « culture d'organisation ». Les anglo-saxons s'interrogent fréquemment sur la pertinence des modes d'organisation et expérimentent en permanence en ce domaine. Il n'est pas anodin, par exemple, qu'ils aient développé le concept de *learning organisation* qui vise à développer les processus d'apprentissage dans le fonctionnement des organisations, de manière à favoriser le développement des compétences des agents, et à ce qu'en retour les organisations évoluent de façon à mettre ces compétences en œuvre au fur et à mesure de leur développement. Le système *Design and Build* est aussi un processus d'apprentissage de la coopération entre les partenaires qui doit permettre d'améliorer leurs modes d'action respectifs.

Le contexte culturel influence profondément le développement des formes d'activité, mais également les modes d'approche et de résolution des problèmes. On peut mesurer qu'en France, les cadres juridiques et institutionnels sont plus rigides que dans les pays anglo-saxons et les champs de compétence plus fortement codifiés, ce qui fait obstacle à l'émergence de nouvelles formes d'activité.

**3.2. Le développement du rôle des collectivités locales au détriment des États** On assiste partout en Europe, à des degrés divers, à un développement du rôle des collectivités locales au détriment des États dans le domaine de la construction et de l'urbanisme. Ceci est particulièrement marquant en France, depuis le mouvement de décentralisation engagé au début des années quatre-vingt. Cette montée en puissance des collectivités locales a des effets contradictoires. Elle se traduit par une croissance de la commande publique locale (et donc de l'activité des professionnels) et par une fragmentation et une différenciation des projets. Cette évolution accroît les exigences d'adaptation des opérations aux spécificités des contextes locaux (environnement, politiques urbaines locales) et appelle de nouvelles compétences. Mais, en même temps, cela complexifie les configurations d'acteurs participant à la maîtrise d'ouvrage et aux processus de décision, ainsi que les montages financiers des opérations, car il faut faire appel à de multiples financements qui obéissent à des règles et des logiques différentes. Il en résulte une plus grande fragilité et une plus grande complexité de la conduite des opérations ainsi qu'un renforcement de la dépendance des maîtres d'œuvre à l'égard des acteurs locaux. Cela nécessite la mise en place de modes d'organisation complexes et un développement des compétences d'organisation et de médiation, notamment, des fonctions de chefs de projet.

Cette fragmentation de la maîtrise d'ouvrage redouble la fragmentation des équipes de maîtrise d'œuvre et des compétences techniques que doivent réunir les entreprises de construction. En réalité, nous assistons au développement d'une contradiction entre cette nécessité d'adapter et d'intégrer les projets à la diversité des contextes locaux, et la culture des architectes qui est largement fondée sur la promotion de formes et de codes architecturaux à vocation universelle. A cela s'ajoutent les contraintes de standardisation des constructions imposées par les entreprises et les industriels du bâtiment.

De leur côté les maîtres d'ouvrage, notamment publics, ont une position ambivalente. Ils plaident pour un développement de la culture et de l'identité locale, et ils sont en même temps fascinés par les grands architectes qui ne peuvent que reproduire les formes auxquelles ils doivent leur réputation. Les élus locaux sont valorisés par cet appel aux architectes célèbres et sont eux-mêmes pris dans cette contradiction entre le souci de développer la culture architecturale et urbaine locale et le désir de symboliser leur pouvoir à travers des réalisations prestigieuses, en rupture avec leur propre environnement.

On assiste parallèlement à un accroissement des exigences des consommateurs individuels et des mouvements collectifs de revendication souvent contradictoires, ce qui entraîne une augmentation des risques contentieux. La prise en compte des attentes des usagers nécessite des capacités d'organisation et de communication, mais également des capacités de médiation entre les usagers, les professionnels et les responsables politiques.

#### **4. Les domaines d'évolution des activités professionnelles**

Les évolutions des activités professionnelles que nous avons étudiées nous paraissent renvoyer de manière dominante à quatre domaines d'innovation distincts, bien que chacun d'eux comporte des éléments relatifs aux autres :

- les innovations relatives à la conception des objets à réaliser
- les innovations organisationnelles dans les processus de conception (maîtres d'œuvre et entreprises)
- les innovations des processus politiques et sociaux de décision
- les innovations des techniques de conception.

Nous mettrons à part ces dernières (notamment l'utilisation des techniques d'information et de communication) car elles recouvrent des outils utilisés dans la mise en œuvre des autres domaines d'innovation.

**4.1. Les innovations relatives à la conception des objets** Ces innovations peuvent concerner aussi bien le design de composants de construction que la coopération des architectes avec des scénographes ou des infographes. Cette dernière ne modifie pas de manière significative le rôle des architectes, mais elle renvoie à des formes de coopération préexistantes avec les milieux artistiques. Elle est néanmoins intéressante car elle



procède par intégration de nouvelles compétences dans la conception, ce qui influence de manière importante les formes produites.

L'architecte qui devient designer et qui conçoit des composants au lieu de concevoir des ouvrages change pratiquement d'activité. Il utilise ses compétences d'architecte pour exercer un nouveau rôle dans une position différente, puisqu'il est devenu prestataire de services pour des industriels auxquels il apporte ses connaissances des matériaux et des éléments de construction, ainsi que des fonctions qu'ils doivent remplir et des attentes des usagers. Il convient de remarquer que ces démarches comportent des changements organisationnels importants pour les acteurs concernés : la coopération avec les artistes dans un cas, et la collaboration avec des industriels dans l'autre.

**4.2. Les innovations organisationnelles** Ces innovations peuvent concerner le développement de systèmes comme le *Design and Build* en Grande-Bretagne, la constitution de réseaux d'architectes assurant la promotion d'un label certifié ou bien la création de la fonction de chef de projet de la conception de bâtiments industriels. Ces expériences ont en commun le développement de nouvelles formes de coopération et d'organisation de réseaux qui modifient les processus de conception.

Pour les réseaux d'architectes certifiés, ces modifications concernent l'adoption de procédures communes et, pourrait-on dire, l'appartenance à un réseau commercial fondé sur une charte de qualité. Dans les deux autres cas, il s'agit de changements organisationnels plus profonds, puisqu'ils aboutissent à une recomposition des configurations de coopération professionnelle entre les fonctions de maîtrise d'œuvre : architectes et ingénieurs ne sont pas coordonnés par la maîtrise d'ouvrage mais, tout en restant indépendants, sont liés contractuellement à une entité qui organise leur coopération (des entreprises dans un cas, une société d'ingénierie dans l'autre). Cette entité assure également un rôle de maître d'ouvrage délégué. La conduite de projets de bâtiments industriels nécessite en effet de coordonner différents professionnels qui composent l'équipe de maîtrise d'œuvre, de négocier et prédéfinir les projets avec les clients, d'assurer la gestion économique des opérations et également de négocier avec les entreprises chargées de la réalisation.

Il convient de noter que les changements organisationnels des processus de conception qui modifient l'activité professionnelle de la maîtrise d'œuvre semblent s'accompagner de modifications profondes des processus de

décision et, notamment, des relations entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage.

#### **4.3. Les changements des processus de décision sociaux et politiques**

Ces innovations concernent essentiellement des projets de développement urbain et de restructuration urbaine. Ces opérations sont généralement conduites par les collectivités locales et celles-ci sont fortement impliquées dans leur mise en œuvre. Ces opérations nécessitent un chef de projet assurant la coordination de l'ensemble des acteurs ou effectuant un travail de médiation entre une multitude de partenaires (État, collectivité locale, société d'aménagement et promoteurs). Selon les contextes, la fonction de maîtrise d'œuvre architecturale peut être exercée différemment :

- cette fonction peut s'élargir à d'autres compétences et d'autres fonctions d'organisation et de médiation ;
- le maître d'œuvre peut glisser vers des fonctions de conseil et de médiation, mais en s'appuyant toujours sur sa légitimité et ses compétences de maître d'œuvre ;
- il arrive qu'un architecte soit nommé chef de projet d'un programme complexe et n'exerce pas réellement en tant que maître d'œuvre, mais utilise les compétences et la légitimité liés à sa formation d'architecte.

Ces fonctions d'organisation et de médiation assurées par des architectes-urbanistes s'inscrivent dans un rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage publique et concernent des projets urbains, ou des projets de construction qui ont des incidences sur le fonctionnement urbain des villes concernées. Ces projets peuvent représenter des enjeux politiques considérables et conditionner le devenir d'une partie de la ville. Lorsque le programme concerne la population d'un immeuble placé dans une zone de requalification urbaine importante du centre-ville, l'enjeu est plus localisé. Dans ce genre d'opérations se jouent également des enjeux de démocratie locale, *a minima* d'information et de communication, de prise en compte des attentes des habitants, de débat et de négociation avec eux, ainsi que de médiation des conflits de cohabitation.

Les maîtres d'œuvre qui participent à la gestion de ces enjeux interviennent dans le champ politique et social, car l'intervention sur l'espace médiatise les relations sociales et politiques. Ils contribuent à organiser les processus de décisions politiques à travers leur rôle socio-technique.

## 5. Les processus de développement des nouvelles formes d'activité professionnelle

Les activités professionnelles que nous avons évoquées entretiennent des rapports de nature différente avec le métier d'origine de ces acteurs. Au cours des rencontres Ramau 2002, François Lautier<sup>1</sup> a proposé une analyse très intéressante de ces processus d'évolution, en distinguant :

- l'évolution par élargissement des fonctions initiales ; les acteurs développent de nouvelles compétences qu'ils agrègent et intègrent à leur métier d'origine ; ceci leur permet de remplir de nouvelles fonctions en complément de leur fonction centrale qu'ils n'abandonnent pas pour autant ;
- l'évolution par déplacement vers un autre champ d'activité connexe au champ initial mais néanmoins distinct ; les acteurs investissent un nouveau champ grâce aux compétences dont ils disposent en raison de leur formation initiale, mais également grâce à l'acquisition de compétences nouvelles.

Ces évolutions correspondent aux figures suivantes :

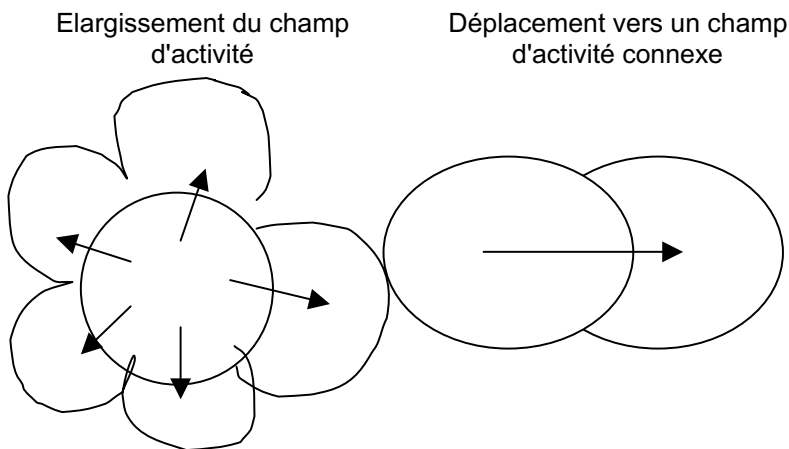


Schéma 1. *L'évolution des activités professionnelles.*

L'élargissement progressif du champ d'activité initial peut atteindre une ampleur telle que cela peut entraîner un changement profond de la nature de l'activité initiale et conduire à terme à un déplacement vers un nouveau

champ d'activité, correspondant donc au deuxième cas de figure. Certains acteurs peuvent se déplacer vers un nouveau champ d'activité tout en conservant pour une part leur mode d'activité antérieur.

La question posée par François Lautier est donc de savoir jusqu'à quel point les acteurs ne font qu'élargir et enrichir leur champ de compétences, sans que cela aboutisse à une transformation de la nature de leur activité. À partir de quel moment peut-on considérer qu'il y a un changement profond de l'activité et l'exercice de fait d'un autre métier ? Pour les architectes qui élargissent leur champ de compétences, la question est de savoir dans quelle mesure ils continuent effectivement à exercer leur fonction de maître d'œuvre. À partir de quel moment exercent-ils une autre fonction en se prévalant du rôle de maître d'œuvre, alors qu'ils utilisent leurs compétences et leur expérience initiale pour exercer une autre fonction ?

**5.1. Changement d'activité ou du mode d'exercice de l'activité** Un débat existe quant à savoir si on assiste à de véritables changements de la nature de l'activité ou s'il s'agit seulement de changements des modes d'exercice de l'activité initiale. Les démarches engagées peuvent se traduire par des évolutions différentes des modalités d'exercice de l'activité professionnelle des maîtres d'œuvre concernés. De nouvelles fonctions de maîtrise d'ouvrage déléguée et de coordination des acteurs peuvent être agrégées à la fonction centrale de maître d'œuvre. Les évolutions peuvent se limiter au développement de formes de coopération avec d'autres concepteurs, ou bien se traduire par un changement de position et de mode de relation avec les autres acteurs. Ces changements de mode d'exercice de l'activité modifient les méthodes et les processus de conception.

**5.2. Le développement des formes de coopération** Il est frappant de voir que les principales évolutions d'activités professionnelles ou d'exercice de ces activités concernent le développement de formes de communication et de coopération entre les acteurs. On a vu que ceci était lié à la complexification et à la diversification des opérations et des processus de décision. Dans ces processus de développement de la coopération, on peut distinguer deux formes totalement différentes :

- le développement de nouveaux modes de coopération entre les maîtres d'œuvre et d'autres acteurs
- l'élargissement du rôle des maîtres d'œuvre ou leur déplacement vers une fonction d'organisation de la coopération entre les acteurs.

Il y a une différence fondamentale entre ces deux cas de figure. La coopération avec d'autres acteurs professionnels se joue dans l'adaptation des fonctions des maîtres d'œuvre. On peut distinguer l'élargissement et l'intégration de nouvelles compétences et le changement radical de positionnement que constituent les expériences des maîtres d'œuvre qui, de fait, se mettent au service des entreprises (modèle *Design and Build*) ou des industriels. Ces acteurs conservent une fonction de maîtrise d'œuvre. Ces coopérations se jouent entre acteurs professionnels.

La fonction d'organisation de la coopération entre les acteurs se joue, quant à elle, dans la médiation et la négociation entre acteurs professionnels, décideurs économiques, politiques et usagers. C'est une restructuration en profondeur des processus de conception qui s'opère, car c'est une fonction qui amène les maîtres d'œuvre à travailler à l'articulation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre en allant jusqu'à participer à la fonction de maîtrise d'ouvrage.

## 6. Conclusion

Pour conclure cette analyse, il convient d'insister sur la diversité des formes d'évolution des activités de maîtrise d'œuvre architecturale et la multiplicité des facteurs qui interagissent dans leur développement. Les évolutions économiques constituent la toile de fond sur laquelle se déploient ces changements de rôles et de fonctions, mais ne suffisent pas à expliquer les formes qu'ils prennent. De même, les changements techniques constituent des outils qui facilitent la mise en place de nouveaux modes de coopération entre les acteurs, mais ne jouent pas réellement un rôle structurant.

La recomposition du champ d'activité professionnel se joue principalement dans le rapport des activités de conception aux processus de décision qui tendent à se complexifier et à devenir plus instables. Ceci est notamment dû à l'interférence de nombreux acteurs qui peuvent intervenir de différentes manières. La définition de la commande devient un enjeu majeur, ainsi que l'organisation des relations entre les décideurs et les multiples professionnels qui interviennent dans l'élaboration des projets. La maîtrise des interfaces semble être le point autour duquel les professionnels se mobilisent et qui oriente la recomposition du champ d'activité.

Bien que l'on ait pu identifier un certain nombre d'évolutions structurelles ou du moins génériques, on ne doit pas minimiser l'importance des contextes culturels et institutionnels qui orientent profondément les formes

que prennent les changements professionnels. Nous avons évoqué une question qu'il conviendrait d'approfondir tout particulièrement et qui concerne le lien entre ces changements structurels et les phénomènes conjoncturels, liés aux contextes locaux, aux situations particulières dans lesquelles se trouvent les acteurs, à leurs trajectoires personnelles et aux réseaux de relations qu'ils ont constitués. La problématique que nous avons esquissée tend à considérer que les changements professionnels dépendent des capacités des acteurs à saisir les opportunités que leur offrent les évolutions structurelles et à gérer les diverses situations particulières dans lesquelles ils opèrent, ainsi que les contraintes auxquelles ils sont confrontés. Les changements professionnels résulteraient du travail de médiation et d'ajustement que les acteurs seraient en mesure de réaliser entre ces deux niveaux de réalité. Des évolutions et des situations qui tendent à déstabiliser les acteurs s'inscrivant dans des schèmes traditionnels sont, au contraire, saisis comme des opportunités par ceux qui se positionnent autrement, qui n'ont pas complètement intériorisés ces schèmes ou qui n'y trouvent pas leur place et qui, en outre, disposent de capacités à exploiter les espaces ouverts par des situations inédites.

L'autre question qui reste entière concerne l'incidence de ces changements professionnels sur le contenu même des projets. Certaines expériences laissent à penser que les nouveaux modes d'exercices professionnels se traduisent par une meilleure prise en compte des attentes des commanditaires ou des usagers. Néanmoins le fait de s'inscrire dans de nouveaux processus de conception impliquant une coopération étroite avec les commanditaires, les autres acteurs professionnels ou les usagers, n'entraîne pas mécaniquement un changement significatif de la conception des projets. Les architectes peuvent tout à fait exploiter leurs capacités de coopération avec les autres acteurs, pour légitimer et reproduire les modèles de conception architecturale ou urbaine dont ils sont porteurs, modèles qui ne diffèrent pas nécessairement sur le fond de ceux élaborés par les concepteurs s'inscrivant dans les schèmes d'activité traditionnels. Les modèles de conception intériorisés par les architectes relèvent, en effet, d'un domaine spécifique de réalité, et ne sont pas nécessairement affectés par les changements concernant les situations et les conditions dans lesquelles ils sont élaborés. C'est un niveau très profond de la culture professionnelle qui conserve une certaine autonomie par rapport aux « configurations actantielles » dans lesquelles il s'actualise.

## Note

1. Enseignant à l'Ecole d'architecture de Paris-La Villette, LET.

## Références

Becker H., 1988, *Les mondes de l'art*, Flammarion, Paris.

Bonetti M., 1999, *La topique actantielle sous-tendant la réalisation des ouvrages*, CSTB, Paris.

Bonetti M., 2000, *Les systèmes de représentation sous-tendant la formation de la commande*, CSTB, Paris.

*Cahiers Ramau n°2*, 2001, Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception, Ed. de la Villette, Paris.

Campagnac E., 2002, « La commande comme nouveau métier de service : crise ou renouveau du professionnalisme », in *Espaces et Sociétés*, n°105-106, Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande, l'Harmattan, Paris.

Giddens A., 1987, *La constitution de la société*, Paris, PUF.





# *Résumés*



**Jean Carassus, Mutation et rôle nouveau de la construction.** Dans les pays développés, en particulier en France, la construction connaît actuellement une profonde mutation. Cette mutation a trois dimensions étroitement articulées. La première est l'importance croissante de l'optimisation et du renouvellement du stock d'ouvrages existants dans une activité où les flux, notamment de construction neuve, sont le plus souvent mis en avant. La seconde dimension est la montée en puissance de la gestion des ouvrages, en particulier de son efficacité pour les entreprises et les administrations utilisatrices, alors que l'accent est souvent mis sur la production. La troisième dimension est l'importance essentielle prise par le service rendu par les bâtiments et les infrastructures à l'utilisateur dans une activité habituellement focalisée sur l'ouvrage. Un rôle nouveau de la construction dans l'économie n'est-il pas en train d'émerger ? Ce n'est plus comme durant les « trente glorieuses » un accroissement massif des bâtiments et des infrastructures mais une forte amélioration du service rendu par les ouvrages, à construire ou existants, pour une économie plus efficace et plus durable.

**Niels Albertsen, L'architecte comme concepteur de composants du bâtiment dans les nouveaux réseaux du secteur de la construction.** Cet article présente des réflexions sur les conditions de l'émergence d'un nouveau profil chez les architectes danois : l'architecte comme concepteur de composants du bâtiment (CCB). Il présente tout d'abord une vue d'ensemble des tendances de développement probables du secteur de la construction au Danemark. Six points sont mis en avant : l'exigence croissante d'améliorer la productivité, la domination accrue des grandes entreprises, l'internationalisation et l'informatisation croissantes, l'importance grandissante des ensembles de composants préfabriqués, la prise en compte accrue des consommateurs et le développement des relations partenariales. Les conséquences de ces tendances pour les architectes sont multiples. Tout d'abord, le déplacement de certaines tâches de conception des agences d'architecture vers le secteur productif, en relation avec une nouvelle vague d'industrialisation, le rôle croissant des autres acteurs dans le processus de conception, un changement significatif dans la relation entre la conception et la réalisation des bâtiments, mais aussi le rôle accru des technologies d'information et de communication et enfin, la tendance à une augmentation de la taille des agences d'architecture.

**Rüdiger Lainer, Ina Wagner, La planification ouverte – une réflexion sur les méthodes et le rôle de l'architecte.** Cet article explore les possibilités de renforcer le rôle de l'architecte dans les processus complexes de planification. Alors que la spécialisation peut se révéler une orientation intéressante, les auteurs se prononcent en faveur de l'émergence d'un rôle « d'initiateur universaliste » pour l'architecte. Celui-ci, tout en abandonnant une position de contrôle de chaque détail d'une conception, jouera le rôle principal dans le processus de projet, en développant des hypothèses fortes sur les aspects vitaux d'un projet et en négociant les solutions avec les intervenants et les spécialistes. L'article décrit un ensemble de méthodes, de stratégies et de pratiques de travail innovantes, qui peuvent aider les architectes à étendre leur rôle. Ces méthodes visent à maintenir la conception ouverte à la nouveauté et aux solutions originales et à communiquer l'intention du projet aux autres intervenants.

**Michel Bonetti, La conduite du programme de relogement de 2000 familles vivant à Cascais (Portugal).** La municipalité de Cascais, située dans la banlieue de Lisbonne, a mis en œuvre un programme de relogement de 2 000 familles vivant en bidonville. Ce programme a été dirigé par une architecte-urbaniste, avec une équipe pluridisciplinaire de trente

personnes comprenant des architectes, des économistes et des travailleurs sociaux, qui assurent la négociation avec les familles à reloger, avec les habitants des zones d'accueil et avec les élus locaux et les services municipaux, ainsi qu'avec les architectes et les entreprises en charge de la conception et de la réalisation des opérations de construction et d'aménagement urbain. L'analyse de cette opération complexe et pluridisciplinaire dégage d'abord les facteurs qui ont orienté le mode de conduite et la conception du programme et, ensuite, les contraintes qui ont pesé sur sa réalisation. Elle pointe en particulier la nécessité de coordination des acteurs intervenant sur différents champs dans des projets situés sur plusieurs territoires. Ce sont donc les capacités d'organisation des acteurs et les compétences de communication et de négociation entre les acteurs professionnels et les habitants, qui sont questionnées.

**Claude Grin, Paul Marti, Réhabilitation de logements et médiation de la demande sociale : l'architecte et le développement durable.** Le concept de développement durable qui suppose une prise en compte équivalente des exigences sociales, environnementales et économiques, induit la participation des pouvoirs publics dans un nombre croissant d'opérations. Les agences d'architecture ont élaboré différentes stratégies pour effectuer le passage d'une volonté politique à une pratique du projet architectural et urbain. L'article développe l'exemple du mandat, inscrit dans l'Agenda 21 de la Ville de Lausanne, de réhabilitation pour un îlot d'habitation vétuste qui a été confié à un atelier d'architecture local. Les auteurs montrent que la notion de développement durable conduit à mettre en crise l'hypothèse d'un point de vue surplombant qui permettrait de hiérarchiser les apports des différents savoirs engagés. Dans un cadre d'action marqué par le partage des compétences, les architectes doivent négocier leurs rôles et ajuster leurs compétences dans l'élaboration du projet.

**Patrice Godier, Du projet à la coordination : parcours d'un architecte-urbaniste « coordonnateur ».** Aujourd'hui, « fabriquer » la ville, inventer un nouveau quartier, reconverter une friche, nécessitent, à l'instar d'autres secteurs de production, des postures professionnelles fortes susceptibles d'intégrer et de coordonner un grand nombre d'acteurs au sein de dispositifs d'action complexes. Dans ce contexte dit de renouvellement urbain, marqué par la pluralité des objectifs, (économiques, sociaux et environnementaux) et par la diversité des intervenants mobilisés pour les mettre en œuvre, des architectes sont chargés par les maîtres d'ouvrage de remplir des fonctions de médiation et de coordination de l'ensemble des interventions. L'objectif affiché est de conduire à terme des opérations architecturales et urbaines, à dominante privée ou publique, de type ZAC dans le meilleur respect des délais, des coûts et de la qualité. À ce titre, ces professionnels sont amenés à mobiliser à toutes les étapes de réalisation des projets, des compétences étendues qui mettent en avant des capacités de diagnostic, d'études, de suivi mais aussi de communication. C'est du moins ce que montre l'expérience d'un architecte-urbaniste bordelais, coordonnateur de deux importantes opérations d'aménagement urbain, revendiquant à travers son parcours le statut de « maître d'œuvre urbain ».

**Martin Symes, Graham Winch, Les mutations dans l'industrie du bâtiment britannique : *partnering*, financement privé et renouvellement urbain.** L'industrie britannique du bâtiment s'est rapidement développée au début du dix-neuvième siècle. Sa caractéristique majeure était la séparation entre ceux qui travaillent à la définition des besoins du client et ceux qui étaient en charge de la conception (les professionnels) ; entre ceux qui organisaient

le chantier (les entreprises de bâtiment) et ceux qui consacraient leurs talents à fabriquer des composants du bâtiment (les industriels). A la fin du vingtième siècle, de nouvelles politiques fiscales combinées à l'émergence la mondialisation des marchés, ont créé les conditions d'une très forte mutation. Sous la houlette des gouvernements successifs, les rôles du client et des entreprises ont été transformés et de nouvelles formes de contrats ont été adoptées. La conviction actuelle est que l'équipe engagée dans l'opération immobilière pourra éviter les relations conflictuelles en son sein et qu'elle s'engagera dans des formes de partenariat variées. On a beaucoup insisté pour associer le secteur public et le secteur privé dans le financement de projets de premier plan. A l'heure actuelle, on se focalise sur les moyens d'obtenir la qualité dans la construction. Dans cette perspective, des institutions *ad hoc* ont été créées pour promouvoir le renouvellement urbain et améliorer la conception.

**Michel Bonetti, Les nouvelles formes d'activités de la maîtrise d'œuvre architecturale et urbaine en Europe.** Cet article analyse l'émergence de nouvelles formes d'exercice des fonctions de maîtrise d'œuvre des architectes. L'approche développée repose sur l'examen d'une dizaine d'expériences conduites en Europe par des architectes ou des urbanistes et qui sont pour la plupart présentées dans ce numéro des *Cahiers Ramau*. Il rend compte des conditions d'émergence de ces nouvelles formes d'activité et des facteurs qui influencent leur développement, pour examiner la nature et la forme des changements professionnels qu'ils impliquent. On voit ainsi apparaître de nouveaux modes de coopération des architectes avec les autres acteurs professionnels, la création de nouveaux rôles, ainsi qu'un déplacement de l'intervention de l'architecte vers des fonctions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

**Jean Carassus, Mutation and new role of construction.** In industrial countries, and especially in France, construction is currently undergoing in-depth change. This shift has three closely articulated dimensions. First is the growing trend for optimising and renewing the existing stock of buildings and infrastructures, in a production flow in which the accent is laid on new construction. Second is the added importance given to the management of buildings and infrastructures, in particular in terms of efficiency, by firms and government offices, even if the accent remains on production. Third is the vital importance attached to the notion that buildings and infrastructures provide service for users over and above mere property status. Is a new role for construction emerging in the economy? We are no longer faced with a boom such as prevailed in the thirty years that followed WW II, which saw mass construction of buildings and infrastructures. The central issue today is how to improve the level of service and amenity in existing properties or new projects, in view of establishing a more efficient and sustainable economy.

**Niels Albertsen, The architect as designer of building components in new building sector networks.** This paper presents some reflections on the conditions of emergence of a new professional profile among Danish architects: the architect as a designer of building components (DBC). First an overview of probable tendencies in the future development of the building sector in Denmark is presented. 6 points are singled out as specially important: an increasing pressure towards productivity gains, a growing dominance of large contractors, an increasing internationalisation and computerization, a growing importance of prefabricated complexes of building components, a rise in consumer orientation and in partnering-like relationships. The consequences for architects of these tendencies are considered to be a move of some design tasks from architects' offices to the executive sector, related to a new wave of industrialisation, an increasing role of other actors than architects in the design process, a significant change in the relationship between the design and the production of buildings, an increasing role of information and communication technologies and a tendency towards larger architectural firms.

**Rüdiger Lainer, Ina Wagner, Open Planning – a reflection on methods and the role of the architect.** This paper explore possibilities of strengthening the architects' role in complex planning processes. While specialization may be one interesting route to take, the authors argue in favour of shaping the role of "universalist-initiator" – the architect who, although no longer in a position to control every single detail of a design, assumes a dominant voice through developing strong hypotheses concerning vital aspects of a project and negotiating solutions with stakeholders and specialists. The paper describe a set of methods, strategies, and innovative work practices that may help architects to reinterpret and expand their role. These methods aim at maintaining a design open to novel and surprising solutions and at carrying conviction for others.

**Michel Bonetti, Implementing a programme for re-housing 2000 families at Cascais (Portugal).** The municipality of Cascais in suburban Lisbon recently carried out a programme for re-housing 2000 families, moving them from a shanty town. The programme was directed by an architect-urbanist who lead a team of 30 professionals, including architects, economists and social workers, who negotiated with the families to be re-housed, the inhabitants of the new host areas, local government heads and municipal offices, and also with the architects and contractors in charge of design and construction of the new dwellings and their urban layout.

The analysis of this complex pluri-disciplinary operation throws light on the factors that guided the conception and implementation of the programme, and on the constraints that weighed upon it. It reveals the fundamental need for co-ordination between the many parties involved in various capacities on projects located in several territories. Particular attention is given to the organisational skills of the team members and their performance as communicators and negotiators working between professionals and inhabitants.

**Claude Grin, Paul Marti, Upgrading housing and mediating in social projects: the architect and sustainable development.** In a growing number of operations the concept of sustainable development, which demands analysis of social, environmental and economic issues projected in the long term, presupposes the participation of public bodies. At the same time, architectural firms have elaborated various strategies to accompany the passage from political will to the implementation of an architectural and urban project. This essay looks at the example of the mandate awarded – under the City of Lausanne’s Agenda 21 operation – to a local firm of architects, for upgrading a run-down block of flats. The writers show how the notion of sustainable development leads to questioning the hypothesis of an overview that supposes a hierarchy in contributions made by different participants. In the framework of an operation characterised by sharing of skills, the architects were obliged to negotiate their roles and adjust their professional prerogatives to serve the elaboration of the project.

**Patrice Godier, From project to co-ordination : the itinerary of a “co-ordinating” architect-urbanist.** In the same manner as in other production activities, “building” the city, inventing a new neighbourhood or renovating an old site today are operations that demand professional know-how in bringing together a great many participants in the framework of a complex operation, and co-ordinating their various skills. In the specific context of urban regeneration, marked as it is by the diversity of objectives (economic, social, environmental), and the many different interlocutors involved in it, architects often find themselves delegated by clients to mediate in and co-ordinate the entirety of interventions. The patent goal is to carry through to conclusion architectural and redevelopment urban schemes of the French “ZAC” type, whether they be private or public, in the respect of deadlines, budgets and quality. Architects working in this capacity have to mobilise, all along the construction process, a range of skills that extend from analysis, studies and follow-up to communication. Such is the experience of the architect-urbanist from Bordeaux described in this essay, who co-ordinated two big urban redevelopment schemes, and who thus lays claim to the status of “urban designer”.

**Martin Symes, Graham Winch, The evolving business system in British construction: partnering, private finance, and urban regeneration.** The British Building industry developed rapidly in the early nineteenth century. A key characteristic was the separation between those who worked to define client needs and the design (professionals), those who organised the operations on site (contractors), and those who used their skills to construct the elements of the building (tradesmen). In the latter part of the twentieth century, new fiscal policies combined with the emergence of global markets to create strong pressures for change. Under leadership from a succession of governments, the roles of client and contractor have altered, and new forms of contract have been introduced. There is now a presumption that the building team will avoid adversarial relationships and engage in various forms of partnership. There has been a strong emphasis on bringing Public and Private sectors together in the

financing of major projects. Increasing emphasis is now placed on achieving quality in construction. Special institutions have been established to promote urban regeneration and to improve design.

**Michel Bonetti, New forms of activity in architectural and urban design in Europe.** This essay analyses nascent forms in the practise of the design functions of architects. The approach is based on the study of ten experimental projects carried out in Europe by architects or town planners, most of which are presented in this issue of *Cahiers Ramau*. While describing the conditions of emergence of these new forms of activity and the factors that influence their development, the writer investigates the nature and form of the professional changes that they bring about. We thus see the new modes of co-operation between architects and other professionals, the creation of new roles, and a shift in the architect's mission towards assistance to clients.



*Les auteurs*



- Niels Albertsen Aarhus School of Architecture  
Noerreport 20, 8000, Aarhus, Danmark  
niels.albertsen@a-aarhus.dk
- Michel Bonetti Laboratoire de sociologie urbaine générative, CSTB,  
4 avenue du Recteur Poincaré,  
75 782, Paris Cedex 16, France  
bonetti@cstb.fr
- Jean Carassus Département Economie et sciences humaines, CSTB,  
4 avenue du recteur Poincaré,  
75 782, Paris Cedex 16, France  
carassus@cstb.fr
- Patrice Godier PAVE, Ecole d'architecture et de paysage de bordeaux,  
Domaine de Raba  
33 405 Talence, France  
patrice.godier@bordeaux.archi.fr
- Claude Grin Fondation Braillard  
16 rue Saint Léger  
1205, Genève, Suisse  
cgrin@braillard.ch
- Rüdiger Lainer Bellariastrasse 12  
A-1010 Wien, Autriche
- Paul Marti Fondation Braillard  
16 rue Saint Léger  
1205, Genève, Suisse  
pmarti@braillard.ch
- Martin Symes University of West of England  
School of Planning and Architecture  
Cities Research Centre – Frenchway Campus  
Coldharbour Lane BS 16 1QY Bristol, Grande Bretagne  
martin.symes@uwe.ac.uk
- Ina Wagner Université de Technologie  
Argentierstrasse, A-40, Wien, Autriche  
iwagner@pop.tuwien.ac.at
- Graham Winch Department of Civil Construction Engineering  
UMIST, PO box 88, IQD, Manchester, Grande Bretagne  
g.winch@umist.ac.uk



## Déjà paru

### **Cahiers Ramau 1**

Organisations et compétences  
de la conception et de la maîtrise  
d'ouvrage en Europe

#### *Avant-propos*

Le secrétariat de Ramau

#### *Ouverture*

Olivier Piron

Des objectifs et des orientations pour  
le réseau

Marielle Riche

Trois raisons pour s'intéresser à Ramau

Thérèse Evette

Présentation du réseau Ramau

#### *Organisations de la conception et de la maîtrise d'ouvrage en Europe*

Jean-Michel Dossier

Les enjeux de l'ingénierie en Europe

Bernard Haumont

Etat des questions

#### *La notion de service*

Nicole May

Production des services et relation de  
service : quelques perspectives d'analyse

#### *Compétences et coordination : architecture / ingénierie / urbanisme*

Alain Bourdin

Les compétences dans l'aménagement  
urbain

Jean-Michel Coget

Coordination et gestion de projet

Guy Tapie

Etat des questions

#### *L'unité de service de Ramau*

Robert Laugier

Présentation de l'unité de service  
de Ramau

## Cahiers **Ramau 2**

### Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception

#### *Introduction*

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

#### *Coopérations-coordinations*

**Jean-Pierre Martinon**

De Babel au fragment

**Martin Symes**

La durabilité : question multidimensionnelle traversant toutes les opérations

**Michel Macary**

Une expérience de coordination de grandes opérations

**Sihem Jouini**

Conception et interprofessionnalité dans et hors du projet

**Patrice Godier**

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

**Pascal Amphoux**

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

#### *Confiance et dispositifs de confiance*

**Christian Thuderoz**

Quelques remarques à propos de la notion de confiance

**Thérèse Evette, Denis Plais**

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

**Olivier Chadoin**

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

**Nathalie Mercier**

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

#### *Evolutions des compétences et des professions*

**Guy Tapie**

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

**Silvio Melhado, Eric Henry**

Management de projet, qualité et compétences des architectes

**Christophe Camus**

L'architecte : entre le service et l'œuvre

**Nikita Tokarev**

Quelques renseignements sur la situation des architectes à Moscou

**Anne-Michèle Donnet**

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

#### *Clôture des rencontres*

**Olivier Piron, Marielle Riche**

### **Rencontres Ramau 2003**

Les rencontres du réseau Ramau ont eu lieu les 25-26 septembre 2003 à l'Ecole d'architecture de Paris-la Villette 144 av. de Flandre, 75019 Paris.

**Thèmes : Expertises et projet architectural et urbain**

Elles étaient organisées conjointement avec l'Université Technologique de Compiègne (département Génie des systèmes urbains) et le PUCA (Plan Urbanisme Construction Architecture)  
 25/09 : Expertises techniques et conduite des projets urbains  
 26/09 : Activités d'experts et coopérations interprofessionnelles, présentation des projets de la consultation de recherche PUCA.

### **Rencontres Ramau 2004**

Elles auront pour thème la qualité architecturale.

### **Site d'information ramau.archi.fr**

Le site du réseau Ramau propose sur la formation, la recherche, les activités, les métiers :

- des informations documentaires ;
- des liens internet ;
- un agenda d'événements ;
- une revue de presse ;
- une actualité de la recherche et des métiers.



**Réseau Activités et métiers  
de l'architecture et de l'urbanisme**

*Comité scientifique*

Michel Bonnet (Plan Urbanisme  
Construction Architecture)

Alain Bourdin (IFU – LTMU – UMR 7543)

Michel Callon (Centre de Sociologie de  
l'Innovation, Ecole des Mines de Paris)

Jean Carassus (Département Economie  
et sciences sociales – CSTB)

Jean-Michel Dossier (Secrétariat d'Etat à  
l'industrie)

Claude Dubar (Université de Saint  
Quentin en Yvelines)

Christophe Gobin (GTM – Construction)

Francis Godard (Université de Marne-la-  
Vallée)

Eric Lengereau (Bureau de la recherche  
architecturale et urbaine, Ministère de la  
Culture)

Michel Macary (Association Architecture  
et maîtrise d'Ouvrage)

Philippe Mouton (Observatoire de la  
fonction publique territoriale)

Robert Prost (Ecole d'Architecture de  
Paris-Malaquais – LTMU)

Jean-Jacques Terrin (Ecole  
d'Architecture de Versailles)

Danièle Valabrègue (Chargée de mission  
PUCA – Direction de l'architecture et du  
patrimoine)

*Secrétariat scientifique*

Véronique Biau, CRH-Cressac – UMR  
CNRS-MCC, Ecole d'architecture de Paris  
Val-de-seine  
veronique.biau@paris-valdeseine.archi.fr

Thérèse Evette, LET, Ecole d'architecture  
de Paris La Villette  
tevette@paris-lavillette.archi.fr

François Lautier, LET, Ecole d'archi-  
tecture de Paris La Villette  
flautier@paris-lavillette.archi.fr

Guy Tapie, PAVE, Ecole d'architecture et  
de paysage de Bordeaux  
guy.tapie@bordeaux.archi.fr

*Tête de réseau*

Thérèse Evette  
(responsable scientifique),  
François Lautier  
LET – EAPLV  
144, avenue de Flandre  
75019 Paris  
tél. 01 53 72 84 65 et 64  
fax. 01 53 72 84 78  
mél. ramau@archi.fr  
site. www.ramau.archi.fr

Ramau est un réseau de recherche et  
d'information habilité par le Bureau de la  
Recherche Architecturale et Urbaine,  
Direction de l'Architecture et du  
Patrimoine, Ministère de la Culture et de  
la Communication.

Il est soutenu par le Plan Urbanisme  
Construction Architecture.





Responsable éditorial  
Marc Bédarida

Conception graphique  
Denis Ducrocq

Reproduit et achevé d'imprimer par  
l'imprimerie ISI  
à Paris, juin 2004,  
pour le compte des Éditions de la Villette,  
144 avenue de Flandre, 75019 Paris  
Tél.: 01 44 65 23 58  
Fax : 01 44 65 23 28  
Mel editions@paris-lavillette.archi.fr  
<http://www.paris-lavillette.archi.fr/editions>

1<sup>re</sup> édition : janvier 2004  
N° d'imprimeur : 20180  
N° d'éditeur : 2-903539  
ISBN 2-903539-83-9

Imprimé en France

Le partage des rôles entre maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre et entreprises, entre secteurs public et privé, entre décideurs, techniciens et usagers, dans la production architecturale et urbaine actuelle connaît de profondes mutations.

Comment les architectes se positionnent-ils dans ce nouveau contexte ?

Les analyses et expériences ici rassemblées rendent compte de l'éventail des pratiques qui se développent dans plusieurs pays européens (Autriche, Danemark, Grande-Bretagne, France, Portugal), de la conception de composants de construction à la gestion de projets urbains négociés avec les habitants. Le cas de la Grande-Bretagne, qui fait référence en matière de partenariats public-privé et d'évolution des relations entre les architectes et leurs partenaires, est largement exposé.



9 782903 539832

11 € ISBN 2-903-539-83-9 Code Seuil 1-63036