



**HAL**  
open science

## Enjeux, critères et moyens de la qualité dans les opérations de logement

Véronique Biau, François Lautier

► **To cite this version:**

Véronique Biau, François Lautier. Enjeux, critères et moyens de la qualité dans les opérations de logement. 2004. halshs-01714724

**HAL Id: halshs-01714724**

**<https://shs.hal.science/halshs-01714724>**

Submitted on 21 Feb 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

A

Enjeux,  
critères et moyens  
de la qualité  
dans les opérations  
de logement

Véronique BIAU  
François LAUTIER

CRESSAC-CRH  
UMR CNRS 7145 : LOUEST  
41 allée Le Corbusier. F. 92023 NANTERRE-cedex

# **Enjeux, critères et moyens de la qualité dans les opérations de logement**

Véronique BIAU  
CRH-CRESSAC, École d'Architecture de Paris-Val de Seine  
François LAUTIER  
LET- École d'Architecture de Paris-La Villette

Avril 2004

Ministère de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer  
Direction général de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction

## TABLE DES MATIERES

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>13</b>
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE</b>	
<b>"TENIR" LA QUALITE MALGRE LES CONTRAINTES ET LES ALEAS</b>	<b>21</b>
<b>A. "Sortir" les opérations malgré les obstacles économiques et fonciers</b>	<b>23</b>
<b>La place de la contrainte économique dans l'interaction investisseurs / concepteurs / constructeurs</b>	<b>24</b>
La menace de l'appel d'offres infructueux	26
Prendre le problème du prix à bras-le-corps	28
L'accès au terrain constructible	30
<b>B. Les réglementations urbaines et techniques, moteurs ou freins à la qualité ?</b>	<b>33</b>
Normes techniques, labels de qualité	33
Les recours des tiers aux permis de construire	36
Le visa de l'Architecte des Bâtiments de France	37
La loi Solidarité et Renouvellement Urbain	37
<b>C. Environnements socio-politiques locaux</b>	<b>40</b>
Etre ou non soutenu par la société locale	40
La qualité, mais pour qui ?	42
L'architecture comme agir	43
<b>D. Négocier la qualité avec les entreprises</b>	<b>44</b>
Les statistiques chantier produites dans les démarches-qualité	44
Continuité, combativité	45
Mission de conception et mission d'exécution. Qui traite le passage du projet au chantier ?	46

## **2<sup>EME</sup> PARTIE**

<b>LA RECHERCHE DE QUALITE : LES JEUX D'ACTEURS ET LEURS ARTICULATIONS</b>	<b>49</b>
<b>A. Les stéréotypes et leur dépassement</b>	<b>51</b>
"Les architectes ne savent pas travailler"	51
"Les architectes sont affairistes ou élitistes"	52
"Donnez-nous de bons architectes !"	52
"Les maîtres d'ouvrage sont incompetents"	53
"Les maîtres d'ouvrage sont incultes"	54
L'établissement de la confiance	55
<b>B. Une diversité de figures et d'activités chez les maîtres d'ouvrage</b>	<b>57</b>
Les axes structurant l'action	59
Les moyens de l'action	63
Esquisse de typologie	64
<b>C. Une diversité des enjeux de qualité chez les architectes</b>	<b>65</b>
L'architecte mû par son commanditaire	65
L'architecte-stratège	68
L'architecte "moteur"	71
<b>D. La construction d'un système de valeurs collectif</b>	<b>73</b>
Une tentative de maîtrise "bureaucratique" de la qualité	75
"La qualité de la chose vendue"	84
"Planter le drapeau, mais humblement"	91
Une opération "récupérée" par un projet politique de logement social de qualité en centre-ville	96
<b>E. La construction d'une organisation collective de la qualité</b>	<b>102</b>
Enjeux individuels de qualité et dimension collective de l'action	103
Qualité et "lissage" du process.	104
Capitalisations individuelles et collectives	105
<b>CONCLUSION</b>	<b>109</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>113</b>
<b>ANNEXE</b>	<b>117</b>

# AVANT-PROPOS

## Qualité et jugement

La principale difficulté théorique de cette étude, laquelle engendre des obstacles pratiques sérieux et des malentendus fréquents, provient de la notion même de qualité. Sans prétendre en finir avec ces difficultés et ces obstacles, nous voudrions au moins lever quelques malentendus. Pour cela, nous ferons un petit détour par quelques notions connexes qui peuvent nous aider à éclairer celle sur laquelle nous butons.

Quel est le débat ? La qualité d'un ensemble architectural doit-elle être appréciée dans le registre de la qualité en général, celle que l'on pourrait appeler du produit en termes économiques classiques, ce qui n'écarte bien entendu rien des dimensions symboliques et esthétiques de l'architecture ? Ou bien doit-elle être appréciée à partir de la référence à une spécificité de l'architecture, principalement esthétique et symbolique, ce qui n'écarte pas les dimensions techniques, économiques ou d'usage ? De façon pratique, pour ce qui concerne notre étude, cette question s'est posée en des termes simples mais qui ne manquent pas de conséquences de tous ordres : faut-il, pour comparer la qualité de deux filières de production des logements et notamment l'importance que tiennent dans sa formation les relations entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, ne retenir comme échantillon que des bâtiments dont la qualité spécifiquement architecturale est a priori reconnue pour se demander comment cela a été obtenu, ou analyser des bâtiments selon des critères de formation de la qualité analogues à ceux d'autres produits, la qualité dite architecturale n'en étant qu'un aspect parmi d'autres ?

### *Autonomie et dépendance*

"Essayons pour clarifier les choses de nous représenter deux positions diamétralement opposées (...), deux stades assez éloignés l'un de l'autre, par où est passé le rapport social entre producteur et consommateur d'art. Dans le cas où l'artiste pratiquant une forme de production artisanale travaille pour un consommateur précis, qu'il connaît, le produit est généralement conçu également en fonction d'un objectif social déterminé, tout à fait précis. (...) La fabrication du produit artistique suppose l'inféodation de l'imagination personnelle du créateur à un canon de la création artistique garanti par le consommateur et sacralisé par la tradition. En l'occurrence la forme de l'œuvre d'art est moins déterminée par sa fonction pour son producteur individuel que par sa fonction pour ses consommateurs et utilisateurs (...).

A partir du moment où la pondération des pouvoirs entre producteurs et consommateurs d'art se modifie progressivement au profit des premiers, (...) le canon artistique dominant dans la société est défini alors de telle sorte qu'il laisse une bien plus large marge de manœuvre à l'expérimentation individuelle, que le créateur maîtrise lui-même, et à l'imagination de l'artiste. Celui-ci, bien plus que l'artiste-artisan, a la possibilité de laisser libre cours, dans le traitement des figures symboliques de son art, à sa propre conception personnelle de leur cohérence à leur expressivité, à une sensibilité et à un goût personnels

relativement individualisés. (...) A ce stade, l'œuvre d'art s'adresse plus que jamais auparavant à un public d'individus isolés ..."<sup>1</sup>

On pourrait prolonger la citation... Norbert Elias, s'appuyant sur la comparaison entre les situations professionnelles de Mozart et de Beethoven évoque, de façon cohérente avec ses préoccupations théoriques habituelles, une évolution historique de la société. Cela le conduit à comparer d'un côté le jugement des consommateurs-utilisateurs et de l'autre celui des "individus isolés" et des "instances sociales (historiens de l'art, journalistes, critiques, essayistes)<sup>2</sup>", ainsi que les effets de leurs prépondérances respectives sur l'activité des artistes concernés. Quoi qu'il en ait, Mozart, encore obligé de tenir compte des goûts et des pratiques de ceux qui lui commandaient et lui payaient ses œuvres, sans quoi il perdait les moyens de poursuivre son travail, ne pouvant "laisser libre cours à son imagination", "se trouva contraint à des compromis". Beethoven, peu d'années plus tard mais dans une autre conjoncture, pu "se libérer presque entièrement du patronage de l'aristocratie de cour et de la dépendance vis-à-vis d'elle, de manière à pouvoir obéir dans ses compositions à ses propres voix intérieures". N'ira-t-il pas jusqu'à écrire à un de ses amis : "On ne négocie plus avec moi, j'exige et l'on paie"<sup>3</sup>.

Cependant, dans un art comme l'architecture, Norbert Elias le notait, ces deux "positions" coexistent au-delà de la période historique de reconnaissance aux artistes d'une autonomie spécifique, et jusqu'à maintenant. Si l'on transpose son analyse dans le domaine qui nous préoccupe, on est conduit à distinguer, dans les réalisations architecturales ce qui relèverait d'une autonomie de l'artiste, ne devant répondre de la qualité de son travail qu'à lui-même et à quelques individus ou instances éclairés et désintéressés, et ce qui relèverait de la soumission aux exigences fonctionnelles ou culturelles de ceux qui commandent, paient et sans doute utilisent les productions qui en résultent.

En supposant donc que ces deux aspects s'entremêlent, où doivent être situés le ou les critères de qualité ? Celle-ci doit-elle être recherchée prioritairement dans l'un ou l'autre de ces registres ? Les acteurs formant cette qualité doivent-ils être envisagés selon qu'ils participent à la prépondérance de l'un ou de l'autre ? Ou peut-on, en acceptant la complexité que cela entraîne, intégrer la tension qui les sépare mais aussi, peut-être, les unit ?

### ***L'utilité, la beauté et qui en juge***

On peut s'appuyer, pour éclairer ces questions, sur la distinction que Christophe Dejours opère dans une perspective plus large, celle de l'activité humaine et plus particulièrement du travail. Il distingue, dans une démarche de psychodynamique, "deux types de jugement : – le jugement d'utilité ; – le jugement de beauté."

---

<sup>1</sup> N. Elias, *Mozart, sociologie d'un génie*, Paris, Le Seuil, 1991, pp. 75 et ss.

<sup>2</sup> *Id.*, p. 80.

<sup>3</sup> *Id.*, pp. 63 et ss.

"Le jugement d'utilité (...) technique, sociale ou économique de l'activité singulière d'ego, d'abord qualitatif, confère à l'acte technique son inscription dans la sphère du travail. Sans évaluation utilitariste, l'acte technique peut aussi bien relever du loisir que du travail.

Qui est en position de préférer le jugement d'utilité ? Essentiellement ceux qui sont situés par rapport à ego dans une position hiérarchique : le chef, le cadre, l'organisateur sont les mieux placés pour évaluer l'utilité. Ceux qui sont subordonnés ont aussi des prérogatives dans le registre du jugement d'utilité (...). Enfin, les clients sont juges de l'utilité du travail de production ou de service (...).

Le premier volet du jugement de beauté concerne la conformité du travail, de la production, de la fabrication ou du service avec les règles de l'art. Ce jugement, qualitativement, confère à ego l'appartenance au collectif ou à la communauté d'appartenance. C'est à partir du jugement de conformité sur le travail, que le sujet reçoit en retour un jugement sur ce qui fait de lui un individu comme les autres. Ce jugement porte donc sur les qualités communes d'ego avec autrui. Il contient toujours dans son énonciation un jugement sur la qualité du travail rendu : 'c'est un beau tableau électrique, c'est un beau béton, c'est une démonstration élégante, c'est un bel exposé'. Qui est en position de prononcer ce jugement ? D'abord ceux qui connaissent aussi bien sinon mieux qu'ego les règles de l'art, c'est-à-dire essentiellement les pairs, les collègues, voire les maîtres.

Le deuxième volet du jugement de beauté est contingent. Il constitue en quelque sorte un jugement de surcroît, même si c'est le jugement le plus prisé, celui qui a de loin le plus de valeur : il consiste, au-delà de la reconnaissance de conformité avec les règles de l'art, à apprécier ce qui fait la distinction, la spécificité, l'originalité voire le style du travail. En contrepartie, ce jugement confère à ego la reconnaissance de son identité singulière ou de son originalité, c'est-à-dire ce par quoi ego n'est précisément identique à nul autre. Là encore ce jugement est essentiellement proféré par autrui dans la ligne horizontale de la parité<sup>4</sup>."

Qu'on veuille bien nous pardonner ce long extrait... Bien que partant d'un point de vue très différent de celui d'Elias, il le recoupe sur un point essentiel : l'hétérogénéité radicale des auteurs *et* des modalités de jugement dans chacun des registres considérés : artiste lié aux objectifs de son commanditaire et artiste "avec autonomie", pour l'un, utilité et beauté pour le second. Cependant, Dejours introduit ici une autre dimension, celle du jugement, et de ceux qui sont "en position" de le prononcer.

Avant de revenir sur la question du jugement, l'attention aux porteurs de ce jugement est essentielle. D'un côté ceux qui se situent, pourrait-on dire, dans le circuit de production, en amont ou en aval de celui dont le travail est jugé. De l'autre, les pairs, ceux qui à la fois vous désignent comme faisant partie du groupe et comme, dans ce groupe, ayant place unique : un artiste donc, cette qualification est d'ailleurs courante. On voit qu'il ne s'agit pas exactement de la même distinction que celle qu'opère Elias ; Celui-ci évoquait une activité artistique dominée par la commande princière personnalisée, auquel se substitue, grâce à "un public payant", "un marché libre plus ou moins anonyme<sup>5</sup>" ; Dejours se situe dans le cadre d'un travail, lequel a, pour être distingué d'une activité de loisir, une efficacité, au sens où il cherche une transformation du réel et une utilité, que celle-ci soit technique, économique ou sociale :

---

<sup>4</sup> C. Dejours, *Le facteur humain*, Paris, PUF, 1995, pp. 61-62.

<sup>5</sup> Elias, *ouv. cité*, p. 67.

"le critère utilitariste au sens économique du terme, est inexpugnable du concept de travail"<sup>6</sup>, précise-t-il. Ces caractéristiques ne sont pas trop loin du travail d'architecture.

La difficulté, si nous suivons cette leçon, se clarifie quelque peu : d'un côté il y a les jugements d'ordre économique (lesquels n'excluent pas la dimension esthétique, mais l'ordonnent aux objectifs d'utilité) ; de l'autre les jugements esthétiques (lesquels n'excluent pas la dimension fonctionnelle ou technique, mais l'apprécient du point de vue de l'adresse ou de l'originalité pour en résoudre les problèmes éventuels). Ces derniers jugements sont l'affaire des pairs : nous pourrions dire, dans notre cas, du milieu architectural ; les premiers sont renvoyés à l'ordre économique général, celui du produit situé sur un marché.

Dans son travail sur l'architecture décrite, Christophe Camus avait montré, dans un tout autre contexte, cette dualité. Dans les revues d'architecture dont il étudie les descriptions de bâtiments d'entreprise, s'il y a, comme on peut l'attendre, prédominance des "caractéristiques 'architecturales' de la description, on a repéré, écrit-il, un ensemble de textes qui mettent l'accent sur des aspects sociaux, économiques et techniques (...). Il y est généralement question de conditions de travail, de souci des usagers, d'évaluation 'humaine' des effets architecturaux, et, plus spécialement, des procédures et des outils de décision."<sup>7</sup> Ce serait tordre son point de vue que d'opposer humain et architectural, il demeure qu'on a affaire à deux ensembles rhétoriques et argumentaires différents.

Un dernier point doit en effet être souligné : l'hétérogénéité radicale des modalités de jugement qui relèvent de chacun des deux domaines distingués. Si ce ne sont pas les mêmes qui jugent, en outre on n'y considère pas les mêmes choses et on en juge autrement.

### ***Le déni d'ambivalence***

La difficulté peut sembler être levée en rejetant une telle dualité des positions. Ainsi a-t-on pu lire récemment que "l'architecture se distingue de la simple construction par la volonté de dépasser les seuls objectifs fonctionnels pour 'faire œuvre', c'est-à-dire proposer un objet digne d'appréciation esthétique"<sup>8</sup>. La distinction s'opèrerait du fait de l'intention de l'acteur, ou de la demande qui lui est faite et à laquelle il souscrirait activement, de soumettre les aspects fonctionnels à cette accession à la dignité d'"œuvre", quels que soient par ailleurs les critères qui permettent de juger et de cette intention et de son obtention. Alors, comme l'indique l'auteur, il ne s'agit pas tant ici d'architecture que de l'architecte et de sa capacité à "préserver ses choix esthétiques" et "défendre son projet"<sup>9</sup>. Quoique – ou parce que – centrée sur l'activité de l'architecte, cette vision laisse entière la question des critères sur lesquels s'appuyer pour juger de la qualité.

L'éviction peut s'effectuer dans l'autre sens. Ainsi dans son ouvrage sur la relation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, Christian Martin efface toute intention qui

---

<sup>6</sup> Dejours, ouv. cité, p. 40.

<sup>7</sup> C. Camus, *Lecture sociologique de l'architecture décrite. Comment bâtir avec des mots ?*, Paris, L'Harmattan, 1996, p. 71

<sup>8</sup> F. Champy, *Sociologie de l'architecture*, Paris, La Découverte, 2001, p. 3

<sup>9</sup> *Id.*, p. 104

relèverait de la symbolique et de l'esthétique. Tout le processus de conception est à ses yeux élaboration collective de problèmes et réalisation de solutions. Dans cette perspective, "l'architecte est là, non pour résoudre simplement un problème mais pour répondre aux aspirations personnelles de ses clients". Il a alors "un rôle fondamental d'organisateur des interactions, car la résolution de problème passe par des rapports constants entre les différents acteurs ; la composante organisationnelle, est-il précisé, est un point essentiel du processus de conception.<sup>10</sup>". Jamais dans toute son étude n'émerge pour la conception quelque objectif qui ne soit d'ordre fonctionnel ou technique. L'architecture perd alors toute spécificité par rapport à d'autres domaines de la conception de produit.

Ces deux positions ont été énoncées récemment, par des auteurs ayant une connaissance réelle des questions qu'ils abordent. L'irréductibilité de leurs points de vue est telle, et il serait facile de trouver pour chacun bien d'autres contributions allant dans le même sens, que l'on peut se demander s'ils parlent de la même chose, dans la même société, avec les mêmes acteurs. Disons plus simplement que s'ils parlent bien des mêmes objets, c'est selon des points de vue différents et avec des référentiels de valeur différents.

Au demeurant, c'est bien la rencontre, ou la rencontre impossible, de ces deux axes de jugement qui fait problème. Hiérarchiser les deux positions ne résout pas la difficulté dès lorsqu'il ne s'agit pas de discourir d'un principe mais d'évaluer un objet concret. Quel que soit le privilège de l'architecture, il reste que le bâtiment construit n'a de raison d'être que par les rôles et fonctions – de toute nature – qu'il supporte, lesquelles s'inscrivent, sauf rares exceptions dont le logement n'est pas, dans le cadre de contraintes économiques et sociales qui, pour d'autres acteurs, tendent à prévaloir. De même il serait ridicule de nier le poids et la valeur des dimensions formelles et symboliques des constructions à l'accomplissement de ces fonctions comme aux qualités de la ville ou des paysages, voire à la formation artistique des utilisateurs – de toutes natures eux aussi.

La notion de qualité dans les productions marchandes de biens et de services est apparue autour de deux problématiques assez différentes, mais qui peuvent toutes deux nous intéresser<sup>11</sup>.

### ***Des modes de valorisation différents***

La première est la réduction des incertitudes : "ces incertitudes, en ôtant toute base à la concurrence, empêchent un fonctionnement correct des marchés, c'est-à-dire l'ajustement par les prix et l'allocation optimale des ressources". Les critères ou institutions de qualité instaurent des "repères cognitifs partagés et qui permettent le dépassement de points de vue irréductibles et singuliers<sup>12</sup>". Dans le secteur qui nous préoccupe, on connaît bien le jeu des normes, labels, et autres DTU qui forment ce support de comparaison. Au-delà de ce qui est formalisé, existent aussi, divers selon les moments, des accents eux aussi partagés sur tel ou tel facteur (aujourd'hui par exemple,

---

<sup>10</sup> C.Martin, *Maîtrise d'ouvrage maîtrise d'œuvre, construire un vrai dialogue ; la contribution de l'ergonome à la conduite de projet architectural*, Toulouse, Octarès Editions, 2000.

<sup>11</sup> Nous nous appuyons plus particulièrement ici sur le dossier débat sur la qualité paru dans *Sociologie du Travail*, n° 2-44, 2002.

<sup>12</sup> M. Callon, *Id.*, p. 261.

la sécurité), qui vont intervenir dans l'analyse des produits sur le marché, et notamment sur la formation des prix. Cette qualité est essentielle pour les acheteurs ou autres utilisateurs, en ce qu'ils attendent un produit balisé, "standard", aux qualités assurées, en tous cas dans les domaines normés. C'est notamment le cas du logement.

La seconde problématique est au contraire fondée sur la singularité de l'achat. Ce n'est pas un quelconque des objets d'une série interminable que j'acquiéris, mais celui-ci, bien particulier, unique en cela même que c'est lui que j'acquiéris. "Un acheteur paye pour devenir *propriétaire* d'un bien dont les *propriétés* ont été ajustées à son monde et qu'il transforme en son bien propre.<sup>13</sup>" Comme l'avait montré naguère Jean Baudrillard, la singularité supposée n'est d'ailleurs pas incompatible avec l'appartenance à une série, tout au contraire il a montré que c'était là une des caractéristiques de la société "de consommation".<sup>14</sup> Cette modalité nous rapproche assez du marché du logement de promotion, quel que soit le statut de celui-ci : un bien singulier dans une production de (petite) série.

On peut aisément supposer que cet accent sur la singularité du bien nous rapproche d'un jugement qui porte sur l'œuvre plutôt que sur le produit. En fait il n'en est rien. Qu'est-ce qui caractérise un objet comme une œuvre se demande Nathalie Heinich :

"« Œuvre » est, dans un premier sens, un objet d'art, créé par un auteur. Pour être perçu comme une œuvre, et non pas comme un objet (une chose), il faut au moins trois conditions : premièrement, qu'il soit détaché de toute fonction autre qu'esthétique (...); deuxièmement, qu'il soit attaché par la signature ou l'attribution à un nom propre d'artiste, ou à son équivalent (...); troisièmement, qu'il soit singularisé, c'est-à-dire non substituable, par son originalité et son unicité.

En un second sens, 'œuvre' désigne l'ensemble des créations attribuées à un auteur (...) L'œuvre et son auteur sont, quoi qu'il en soit, des entités indissociables à définition mutuelle..."<sup>15</sup>

Qu'il s'agisse d'un objet singulier ou d'une série, c'est d'abord l'auteur qui est ici considéré. Sans doute cela n'interdit pas un auteur pluriel ou collectif, encore que dans la tradition architecturale, seul l'architecte soit généralement nommé auteur d'un bâtiment : ce qui importe ici n'est pas tant de savoir qui est l'auteur du bâtiment considéré, mais de quel point de vue on en juge : de celui de l'acheteur-utilisateur, que ce soit sous l'angle de la norme ou de la singularité, pour juger du bien dont il disposera, ou de celui du (ou des) auteur(s), pour juger de son (leur) œuvre.

Sans entrer dans le système de valeurs qui permet de juger de l'œuvre, ou a fortiori en proposer une vision critique, on saisit à quelle distance il se situe de l'appréciation de l'acheteur, dès lors que celui-ci achète non pas une œuvre exceptionnelle, une "maison d'architecte" selon l'expression consacrée, mais un logement offert sur un marché ou par une institution, pour s'y loger. Cela ne signifie en rien que l'acheteur-utilisateur soit insensible à la valeur esthétique du bâtiment, il peut sans doute avoir une opinion sur sa

---

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> J. Baudrillard, *Le système des objets*, Paris, Gallimard, 1968 ; et aussi notamment, du même : *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Paris, Gallimard, 1972.

<sup>15</sup> N. Heinich, *Sociologie de l'art*, Paris, La Découverte, 2001, p. 89.

qualité architecturale, simplement cela entre dans un ensemble de considérations qui ne sont pas centrées sur l'œuvre et son auteur mais sur les utilités qu'il attend du logement, dont cette utilité qu'il soit beau.

D'une autre façon, on rejoint ici la distinction de Dejours, ou la formulation de Norbert Elias montrant qu'il y a d'un côté le jugement des consommateurs-utilisateurs, de l'autre celui des "individus isolés" et des "instances sociales (historiens de l'art, journalistes, critiques, essayistes)<sup>16</sup>".

### ***S'attacher à l'action plutôt qu'au jugement***

"La condition *sine qua non* de l'existence de beaux objets est la communicabilité ; le jugement du spectateur crée l'espace sans lequel de tels objets ne pourraient même pas apparaître. Le domaine public est peuplé de critiques et de spectateurs, non d'acteurs ou de créateurs. Et ce critique et ce spectateur sommeillent en chaque acteur et en chaque créateur ; sans cette faculté critique et de jugement, celui qui agit ou qui fait serait tellement isolé du spectateur qu'on ne le percevrait même pas.<sup>17</sup>"

Dans son analyse de la faculté de juger, à la suite de ce passage, Hannah Arendt développe longuement les conséquences de cette évidence souvent oubliée : le fait de juger nous place dans une position de spectateur, même si nous sommes les acteurs ou les créateurs de ce que nous jugeons. C'est le constat lui-même qui nous semble ici essentiel : poser un jugement de qualité sur un objet ou un acte, quels qu'ils soient, institue cette position.

Une solution se proposait alors à nous pour analyser la question de la qualité dans les logements collectifs : construire un référentiel de valeurs "objectives", pouvant d'ailleurs additionner les critères qui appartiennent aux deux domaines de formation du jugement. Cela supposait une normativité dont nous avons conscience de ne pas avoir les moyens, d'autant plus qu'elle a donné récemment lieu à des publications significatives mais peu utilisables concrètement<sup>18</sup>.

Dans une autre direction de travail, "il s'agit de suspendre tout jugement de valeur, conformément au précepte weberien de 'neutralité axiologique', de façon à prendre les valeurs elles-mêmes comme objet de recherche<sup>19</sup>." C'est ce que nous avons tenté de faire ici, en recherchant auprès des acteurs-auteurs des immeubles de logements, quelles valeurs de qualité ils avaient voulu atteindre, et quels moyens ils s'étaient donnés pour y parvenir, en tenant compte des contraintes, contextes et autres difficultés auxquels ils sont confrontés, et tout d'abord d'être plusieurs avec ces engagements et souvent des intérêts non directement comparables.

Plutôt que de se proposer de juger de la qualité, ce sont ainsi les conditions de sa formation dans l'action – les actions – des partenaires que nous avons cherchées à comprendre et à comparer.

---

<sup>16</sup> N. Elias, ouv. cité, p. 80.

<sup>17</sup> H. Arendt, *Juger*, Paris, Le Seuil, 1991, p.100.

<sup>18</sup> P. Dehan, *Qualité architecturale et innovation, I. Méthode d'évaluation*, Paris, PUCA, 1999.

<sup>19</sup> Heinich, ouv. cité, p. 104.



# INTRODUCTION

## *A. Les intentions de l'étude*

Il est ordinaire de voir opposées les opérations conduites par des maîtres d'ouvrage publics à celles qui le sont par leurs collègues agissant dans le privé. Il est fréquemment supposé, quoique ce soit souvent implicitement, que la qualité architecturale ne se rencontrerait que dans les premières, les maîtres d'ouvrage privés étant considérés comme trop contraints par les exigences économiques de leur métier pour pouvoir satisfaire d'autres registres. Et en effet, l'essentiel des facteurs de reconnaissance sociale des architectes – et des architectures –, qui relèvent du système de la critique, met principalement à l'honneur le secteur public et ses productions.

Cette opposition est confortée par les publications d'architecture<sup>20</sup>, revues et ouvrages, y compris de recherche, qui s'intéressent plus souvent aux opérations publiques, alors que dans certains domaines, comme le logement, les constructeurs privés réalisent une part essentielle de la production<sup>21</sup>. Il y a là un risque évident tant pour les relations entre maîtres d'ouvrage et architectes que pour la qualité architecturale.

L'objectif proposé à cette étude était donc, pour sortir de cette sorte de ségrégation culturelle, de comparer, sur le plan de la qualité, des opérations de logement collectif conduites par des maîtres d'ouvrage publics et privés.

D'entrée, la mise en questionnement de la qualité des opérations de construction nous a conduits à une série de remarques interrogeant cet objet qui nous était donné par le programme d'étude : la qualité. En particulier :

- le couple maître d'ouvrage / maître d'œuvre ne résume pas la totalité des acteurs qui contribuent à l'opération et interviennent sur sa qualité.
- la notion de qualité architecturale est rien moins que claire : la satisfaction des concepteurs ou des critiques peut en être une résultante sans pour autant en être de façon partagée une garantie.

---

<sup>20</sup> Sur les 4492 articles de présentation d'un projet ou d'une réalisation, issus du dépouillement exhaustif des trois principales revues d'architecture, sur la période allant de 1969 à 1994, plus de 82% portent sur des réalisations relevant d'une maîtrise d'ouvrage publique. Cf. BIAU (Véronique), *La consécration en architecture ; émergence de nouvelles élites architecturales en France*, Paris, thèse EHESS, 2000. (à paraître aux éditions Anthropos).

<sup>21</sup> En 2001, des autorisations de construire ont été accordées pour 356 000 logements, dont 90% environ ont effectivement dû être mis en chantier. 115 000 logements collectifs neufs étaient prévus en 2002. Les organismes HLM devaient construire 41 000 logements neufs. (source : INSEE Première n° 862, juillet 2002)

- la qualité d'une opération s'évalue selon un grand nombre de critères hétérogènes et que chacun est susceptible de hiérarchiser à sa manière comme le montre l'étude récente de Philippe Dehan<sup>22</sup> : qualité du programme, qualité du processus de production, qualités spatiales de l'opération (sous l'angle de l'usage, sous l'angle de la valeur esthétique), rapport qualité/prix, critères esthétiques, critères environnementaux, ... ;
- l'évaluation de la qualité d'une opération varie selon les références culturelles de ceux qui évaluent (qualité définie par le système de la critique et des médias/ par les commanditaires/ par les concepteurs/ par les labels/ par les habitants/ par les observateurs " profanes ", ... ) ;
- l'évaluation de la qualité d'une opération n'est pas stable dans le temps. Une opération peut être fortement appréciée à sa livraison et se dégrader physiquement et symboliquement par la suite. A l'inverse, une opération peut passer inaperçue à sa réalisation et faire l'objet d'une redécouverte et d'une valorisation a posteriori, ... ;
- la qualité d'un même objet architectural peut être affectée par le contexte dans lequel il se trouve (exemple des Unités d'Habitation de Le Corbusier ou des Modèles-Innovation réalisés sur les mêmes bases formelles en différents sites) ;
- une opération n'est pas toujours évaluée pour sa qualité intrinsèque mais pour son apport à des objectifs à long terme : exemple de la mise au point progressive d'un concept ou d'un produit.

## ***B. Construction d'une problématique***

L'enjeu de l'étude nous obligeait à interroger la notion de qualité en architecture. Si elle n'était pas évaluée seulement a posteriori, mais dans le processus de la réalisation des immeubles produits, cela conduisait à s'intéresser aux moyens pour l'obtenir. C'est pourquoi on s'est efforcé de proposer quelques questions qui sans prétendre définir de façon objective et arbitraire *une* qualité, architecturale ou autre, puissent aider à comprendre comment la question de la qualité prend place dans la stratégie et dans la pratique de la maîtrise d'ouvrage, et notamment dans ses rapports avec la maîtrise d'œuvre. Quels sont les objectifs de l'entreprise de maîtrise d'ouvrage en matière de qualité ? Quels moyens se donne-t-elle pour les atteindre, dans l'immédiat, à long terme ? Quels critères concrets élabore-t-elle pour juger de son évolution dans ce domaine ? Comment le processus opérationnel est-il censé vérifier ces critères et assurer cette qualité ? Quel contrôle est exercé en ce domaine et par quels moyens ? Comment le choix du ou des maître(s) d'œuvre (et déjà les conditions de ce choix), le contrat passé avec lui (eux), puis la façon de travailler avec lui (eux) participent-ils de cette démarche qualité ? Comment sont évalués, en fin d'opération, les résultats de celle-ci en matière de qualité ? Comment ce bilan est-il réintroduit dans l'entreprise ?

De même, les maîtres d'œuvre ont leurs propres objectifs de qualité. Quels sont-ils ? Sont-ils partagés par tous et avec les maîtres d'ouvrage ? Comment sont-ils proposés, défendus ? Quelle responsabilité les maîtres d'œuvre se reconnaissent-ils ? Revendiquent-ils ? Avec qui et sous quelle forme cela doit-il être négocié ?

---

<sup>22</sup> P. Dehan, *Qualité architecturale et innovation, I. Méthode d'évaluation*, Paris, PUCA, 1999.

Ce type de questionnement devait nous conduire à nous inspirer des techniques mises au point dans l'industrie depuis déjà longtemps : celles de l'auto-contrôle des pratiques de qualité comme par exemple l'assurance qualité. Ces techniques se situent à trois niveaux : celui des critères de qualité, celui de la vérification permanente de l'adéquation à ces critères, celui de la vérification de cette première vérification. En transposant simplement cette pratique dans le domaine qui nous intéresse, cela signifiait que nous nous intéressions tout d'abord à l'établissement de critères de qualité par la maîtrise d'ouvrage ; puis à la mise en place de procédures de contrôle de l'obtention de cette qualité ; et enfin à la vérification du respect de ces procédures. Plus généralement, on peut s'appuyer aussi dans ce domaine sur les principes définis par l'ISO en matière de management de la qualité<sup>23</sup>. Leur intérêt est d'insister sur le process plutôt que sur le produit, le process ayant bien entendu pour objectif de rendre le produit plus satisfaisant (le premier principe des certifications ISO est en effet celui d'une organisation "orientée consommateur").<sup>24</sup>

Le choix de l'objet d'étude retenu : les process et procédures, qu'il nous fallait bien entendu répercuter sur la méthode d'étude, avait donc clairement pour intention d'éviter que l'étude ne s'enferme dans un débat sur l'essence de la qualité architecturale. Cela pouvait permettre en retour, mais en quelque sorte par surcroît, d'ouvrir différemment la discussion sur la relation entre process et produit. Une attention particulière pouvait être accordée dans ce sens à la façon dont la maîtrise d'ouvrage organise l'opération en relation avec ses attendus quant au produit, notamment sous l'angle du rapport entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

Dans ce moment de définition de l'étude, l'attention a été relativement moins portée sur la maîtrise d'œuvre et tout particulièrement sur les architectes. On verra que durant l'étude proprement dite cette faiblesse a été palliée.

## ***C. Questions de méthode***

### **Limites de l'étude**

L'exposé de notre problématique rend explicite que nous ne nous sommes absolument pas fixé comme objectif d'établir des normes, des critères ou de proposer des moyens de la qualité dans les opérations de construction, mais seulement de comparer des énoncés et des processus les concernant. Puisque les comparer était au cœur des intentions de l'étude, nous avons voulu choisir pour des études de cas des opérations relevant de maîtres d'ouvrage publics et d'autres qui sont effectuées sous l'égide de maîtres d'ouvrage privés. Restait à vérifier que c'était bien là une différence discriminante quant aux critères et moyens mis en œuvre par les acteurs, notamment les maîtres d'ouvrage. Afin de ne pas étendre à l'infini les termes de la comparaison, l'étude avait été limitée dès l'origine au logement collectif, ce qui n'a pas été remis en cause.

---

<sup>23</sup> Pour un aperçu, voir par exemple le document ISO/TC 176/SC 2/N 376 : *Quality Management Principles and Guidelines on their Application*, 1997.

<sup>24</sup> Sur la question des pratiques industrielles en matière de qualité, on s'est reporté aussi au numéro spécial « Organisation et qualité » de la revue *Sciences de la Société* n° 46, 1999.

En cohérence avec notre problématique, nous n'avons pas cherché à faire porter l'enquête sur les qualités des objets construits, mais bien sur *les critères qui président à la recherche de cette qualité* par les maîtres d'ouvrage et à leur mise en œuvre dans les processus opérationnels. Ces critères et leur mise en œuvre avaient de toutes façons à être confrontés par tous nos interlocuteurs aux résultats produits ; il était cependant essentiel de bien délimiter la zone d'interrogation.

## Démarche

Les questions que nous avons à étudier posaient un certain nombre de problèmes de méthode. Notons par exemple que :

- les entretiens avec les acteurs d'opérations risquaient de recueillir des discours d'autosatisfaction, gommant les aléas des interactions et des processus, omettant les phases dans lesquelles l'interviewé n'a pas été dominant, évitant les moments ou les situations mal maîtrisés, etc. Le fait d'obtenir, dans la plupart des cas, des interviews tant avec le maître d'ouvrage qu'avec le maître d'œuvre des opérations a largement affaibli ce risque, et a permis de "croiser" les points de vue sur le déroulement de l'opération, sans que trop d'auto-censure ne soit opérée. On a pu noter à l'occasion que le simple fait que l'opération ait abouti permettait aux acteurs d'exprimer les difficultés rencontrées dans un contexte évalué tout de même comme une réussite.
- les études de cas connaissent nécessairement un risque d'arbitraire lors de leur choix. Une difficulté était de prendre, ou non, des opérations ayant reçu une reconnaissance particulière, induisant, d'un point de vue ou un autre, une distinction qualitative sur le produit, laquelle n'engagerait rien de particulier au niveau des processus. La démarche que nous avons proposée, sans éliminer ces difficultés, tente de les pallier par la déclinaison d'un certain nombre d'étapes.

La démarche de recherche a combiné trois approches : entretiens collectifs, entretiens individuels, études de cas.

Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur l'expérience professionnelle de maîtres d'ouvrage et architectes membres de l'association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (AMO). Les membres d'AMO, et plus particulièrement ceux qui participent régulièrement à ses activités, manifestent, par leur engagement dans l'association, la préoccupation d'une réflexion sur la maîtrise d'ouvrage, ses relations à la maîtrise d'œuvre, la qualité architecturale et ses différents aspects, etc. Il s'agit, pour l'étude, d'interlocuteurs privilégiés. Des réunions de réflexion collective ont donc été menées avec trois associations régionales AMO (Architecture et Maîtres d'Ouvrage) intéressées à la thématique de la qualité : Nord-Pas de Calais, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes. A chacune de ces réunions ont participé de 10 à 40 adhérents AMO : maîtres d'ouvrage publics et privés réalisant du logement (exclusivement ou parallèlement à d'autres produits), architectes, ainsi qu'industriels du matériau ou de l'équipement du bâtiment et représentants des administrations ; ensemble, ils forment un ensemble de près de 70 professionnels. La tâche de ces groupes était de faire ressortir – toujours à propos des opérations de logement collectif, publiques ou privées – les enjeux de la qualité, essentiellement sous l'angle du process, et les critères qui permettent de la mettre en œuvre ou de l'évaluer. On souhaitait insister en particulier sur les moments

clés d'une opération, décisifs pour assurer la qualité alors que les choses peuvent basculer dans un sens ou dans l'autre, sur les acteurs et les actions incidentes, économiques, techniques, réglementaires, etc. En même temps, et dans le même sens, en se fondant d'abord sur les processus, il était demandé aux participants à ces réunions de donner un certain nombre d'exemples d'opérations "de qualité" ou illustrant les orientations qui leur semblaient les meilleures garantes de cette qualité ; mais cette demande n'a pas rencontré beaucoup d'échos chez nos interlocuteurs.

En revanche, les débats ont fait émerger une grande multiplicité de points de vue et d'arguments sur des thèmes comme :

- la différence des critères d'appréciation de la qualité selon qu'ils émanent des critiques d'architecture, des maîtres d'ouvrage (et en leur sein, des services techniques, des services commerciaux ou éventuellement des services de gestion), des concepteurs de l'opération, des clients-investisseurs, des clients-habitants, etc.

- la place que tient l'innovation dans la production du logement et ses rapports avec la problématique de la qualité. Le logement entre œuvre et produit.

- la prise en compte de l'évolution et de la diversité des modes de vie dans la conception des appartements, la flexibilité de ces appartements pour s'adapter aux besoins du client exprimés au moment de la conception puis ultérieurement.

- les spécificités et les similitudes observables dans les secteurs respectifs de la promotion privée et de la production du logement social : "culture d'entreprise", relations avec les maîtres d'œuvre, maîtrise des budgets et des délais, prise de risque, ...

- les enjeux de qualité en phase de conception, en phase de réalisation, les carences en termes de compétences chez chacun des partenaires, l'existence ou l'absence de protocoles de maîtrise de la qualité, d'auto-évaluation, de capitalisation de l'expérience. Les démarches de qualification de type ISO 9000.

- la recherche de qualité au sein d'une opération et les effets de contexte : réglementation urbaine et constructive, mesures fiscales (incitation à l'investissement immobilier), politique urbaine et architecturale locale, politique et marché fonciers, marchés locaux de l'habitat et nature de la clientèle potentielle, ...

Après cette phase de repérage et de mise à plat des questions liées, pour les praticiens, au débat sur la qualité dans la production du logement, il nous a semblé intéressant d'approfondir avec certains des participants à ces réunions, sous forme d'entretiens individuels, les idées exprimées à cette occasion, et de les mettre en rapport avec leur pratique personnelle. Ainsi huit entretiens ont été menés dans le Nord, en région lyonnaise et aux environs de Marseille, dont cinq avec des maîtres d'ouvrage et trois avec des architectes (ou architectes-urbanistes)<sup>25</sup>. Ces entretiens ont porté par exemple sur la façon dont les objectifs de qualité interviennent dans les relations entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre, entreprises et clients/habitants ainsi que sur l'organisation interne à la structure des professionnels interviewés pour parvenir à la maîtrise de la qualité telle qu'elle est définie. Chez les maîtres d'ouvrage, l'articulation des services techniques avec les services commerciaux (ou les services de gestion dans le cas du

---

<sup>25</sup> On en trouvera la liste en annexe.

logement locatif) au cours de la réalisation d'une opération apparaît lourde d'enjeu : d'une part en effet elle intervient dans la définition du produit au cas par cas, mais elle peut aussi être plus ou moins propice à un processus de capitalisation de l'expérience acquise. Les documents internes relatifs à la qualité (chartes, cahiers des charges-types, tableaux de quitus, ...) ainsi que les protocoles mis en œuvre par exemple dans le cas de la certification ISO 9000 (chez un maître d'ouvrage d'une part, chez un architecte d'autre part) nous ont été présentés et commentés. Il en est de même avec les éléments de contexte qui, dans l'activité des interviewés, ont un rôle structurant sur la dimension qualitative de leur activité : rôle des élus, concurrences locales par rapport à la clientèle mais aussi par rapport aux aménageurs publics et aux terrains, cultures et pratiques professionnelles du lieu ...

Sept études de cas<sup>26</sup> ont été réalisées sur sept opérations. Nous nous sommes centrés sur des opérations de logement collectif terminées et récemment livrées de façon à pouvoir traiter de la totalité du processus, à pouvoir contacter les principaux partenaires de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre et à faire appel dans les entretiens avec ces derniers à une expérience encore facilement mobilisable. Dans un premier temps, nous avons souhaité ne pas choisir les opérations analysées parmi celles qui avaient été déjà primées ou publiées c'est-à-dire dont le résultat avait été qualifié sans pour autant que le process, les procédures, les critères mis en œuvre, etc., aient été étudiés. Il est apparu cependant<sup>27</sup> qu'ainsi nous risquions de ne prendre en considération que des opérations n'ayant aucune référence, dans le registre de la qualité architecturale, et donc d'écarter artificiellement ce paramètre de notre échantillon.

Pour cette raison, après un premier ensemble d'études de cas, un second ensemble a été étudié, pour l'essentiel composé d'opérations reconnues de qualité par la critique architecturale. Cependant, nous avons préféré, dans ce cas, ne pas choisir des opérations aux conditions trop particulières, qu'il s'agisse de conditions financières, institutionnelles ou de modes de choix des maîtres d'œuvre. Plutôt que des situations exceptionnelles, nous avons maintenu notre orientation laquelle portait sur des opérations que l'on peut qualifier d'ordinaires, c'est à dire correspondant aux modalités normales de la production du logement collectif en France aujourd'hui. Elles nous semblaient plus à même de rendre compte des questions posées de façon récurrente dans la production du logement contemporain. Ces opérations nous ont été indiquées par le groupe de pilotage de la recherche AMO-Paris (Rue Pasteur, Montreuil), par les groupes régionaux d'AMO que nous avons rencontrés (Villa Gabriel à Aubagne, quatre opérations mentionnées ou lauréates des Trophées de l'Habitat AMO Provence-Méditerranée) ou nous les avons choisies en raison d'une particularité en matière de qualité (ainsi la démarche ISO 9001 à Yerres).

Sur ces opérations, selon la disponibilité que les principaux partenaires ont pu nous accorder, nous avons réalisé des entretiens avec un ou plusieurs représentants de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'œuvre (conception, exécution) et éventuellement auprès de personnes présentées comme "clés" par ces derniers. Ces entretiens, au

---

<sup>26</sup> On en trouvera une courte présentation en annexe.

<sup>27</sup> Cela a été un des points discutés lors des réunions avec le comité de pilotage de l'étude.

nombre de vingt, visaient à définir la ou les préoccupation(s) de qualité à l'œuvre dans l'opération étudiée et à reconstituer l'histoire de cette préoccupation au long du processus ayant donné lieu à l'opération. Ils s'attachaient à mettre en évidence l'ensemble des critères de qualité qui ont pu être évoqués à son propos, tant en matière de caractéristiques et de performances du produit qu'en termes de maîtrise du processus. Il est clair que la définition d'une représentation partagée de la qualité souhaitée pour une opération passe par un certain nombre de confrontations et de négociations entre les multiples partenaires de celle-ci ; les entretiens visaient à éclairer ces positions relatives et à comprendre le partage des tâches qui s'instaure entre les principaux protagonistes pour faire valoir cette représentation plus ou moins explicite et plus ou moins consensuelle de la qualité au cours du déroulement du processus de production. Dans la mesure du possible, les entretiens ont été complétés par le recueil et l'analyse des documents susceptibles de nous informer plus ou moins directement de l'organisation du processus de production sous l'angle "qualité" : manuels qualité, chartes, contrats-types, cahiers des charges-types et tous documents de référence dans la définition de la qualité, l'organisation interne de la production, l'organisation des relations avec les partenaires, le suivi et l'évaluation de l'opération (audits, cahiers de quitus, enquêtes de satisfaction clients, tableaux de commercialisation, ...), la ré-injection, dans le processus, des enseignements des opérations précédentes, etc.

#### ***D. Les résultats***

L'analyse des propos recueillis et des opérations de logements étudiées nous amène à définir l'obtention d'une<sup>28</sup> qualité par le dépassement de deux niveaux de contraintes et d'ajustement.

La première partie de ce rapport s'attache au niveau des contraintes et aléas associés au contexte dans lequel on opère : budgets disponibles, prix pratiqués par les entreprises, disponibilités foncières, normes et règles nationales et locales, urbaines et techniques, environnements socio-politiques locaux, marchés et attentes des acheteurs et/ou des habitants, ... Ce jeu de contraintes est partout différent et éminemment évolutif et on en décrira les principales variables. Mais ce qui nous intéresse avant tout est la réaction qu'il suscite chez les acteurs. Dans quelle mesure ces contraintes sont-elles vécues comme "subies", altérant la faisabilité ou la qualité d'une opération ; dans quelle mesure les acteurs parviennent-ils à les anticiper, les contourner, les intégrer au process pour parvenir à "sortir" l'opération, ce qui apparaît souvent comme une première réussite, et même à y introduire le plus possible d'une "qualité", ce qui implique alors la construction d'objectifs communs dont l'analyse constitue la deuxième partie de ce rapport.

En effet, la "qualité" des uns n'est pas nécessairement celle des autres et l'ajustement des exigences et des compétences des uns et des autres (maîtres d'ouvrage et architectes constituant le cœur de notre observation) n'est pas donné a priori. Cet ajustement suppose tout d'abord de la part des partenaires d'une opération de dépasser des stéréotypes qui restent très vigoureux dans ces milieux professionnels ("les promoteurs sont ...", "les architectes sont ...", "les maîtres d'ouvrage publics sont ..." ) pour mettre

---

<sup>28</sup> Tout ce qui précède rend clair que l'on ne peut pas traiter de LA qualité mais d'UNE qualité, rapportée à un ensemble hiérarchisé de critères de jugement propre à un acteur ou résultant du consensus obtenu par un ensemble d'acteurs sur une opération donnée.

en place au cas par cas une relation de coopération, au moins temporaire, basée sur un contrat mais aussi sur une nécessaire réciprocité de la confiance. A y regarder de plus près, les figures du maître d'ouvrage public, du promoteur et de l'architecte sont loin d'être aussi monolithiques que les discours globalisants tendraient à le faire croire. Et l'on différenciera des maîtres d'ouvrage qui, selon leur statut, leur taille, leur positionnement sur le marché ne poursuivent pas les mêmes objectifs de qualité. De même chez les architectes, la recherche de qualité se fait plus ou moins dans la symbiose, ou au contraire dans la revendication d'autonomie, par rapport aux commanditaires. Quatre situations illustreront la variété des types de convergence obtenus, pour deux d'entre elles dans des organisations très formalisées de définition et d'obtention de la qualité, pour les deux autres dans des processus plus intuitifs, plus personnalisés de recherche de consensus. Il y a enfin beaucoup à apprendre des méthodes ou des modalités informelles selon lesquelles les acteurs capitalisent l'expérience issue d'une opération pour la mettre au service de leurs objectifs qualitatifs ; l'on sait combien, dans la production bâtie, sont valorisées les références, l'expérience et l'ancienneté et c'est sur ce regard sur les savoir-faire en progrès que l'on conclura ce travail.

**1<sup>ère</sup> PARTIE :**

**"TENIR" LA QUALITE  
MALGRE LES CONTRAINTES ET LES ALEAS**



## *A. "Sortir" les opérations malgré les obstacles économiques et fonciers*

L'une des premières contraintes évoquées par les acteurs de la production du logement est celle des prix, beaucoup d'opérations se trouvant soit suspendues à une phase plus ou moins avancée du processus par l'impossibilité de "rentrer dans les prix", soit contraintes à une redéfinition du budget initialement prévu et à une recherche de crédits complémentaires. Une part de ce problème relève de la conjoncture macro-économique et ne peut pas toujours être anticipée par les acteurs : c'est le cas par exemple de la fluctuation des cours des matériaux de construction (béton, métaux, bois, verre, ...) ; c'est aussi celui des prix pratiqués par les entreprises de BTP. Le logement étant l'un des domaines les moins rémunérateurs de ce secteur d'activité, c'est aussi celui qui prend de plein fouet le contre-coup des variations des carnets de commandes des entreprises. "On a tous vécu les belles années 1995, 96, 97 où toutes les entreprises qu'elles soient majors, PME, corps d'états séparés, artisans, plongeaient, cassaient les prix pour pouvoir maintenir leur chiffre (...)"<sup>29</sup>. Puis, 1999, honneur à l'entrepreneur ; après en avoir bavé et avoir sué pendant 3 ans, c'étaient les rois. Il y a eu une très belle épuration mais ceux qui sont restés ont été extrêmement valorisés. Pendant ces trois années-là, 1999-2001, le BTP repartait, mais le logement social, ils le boycottaient complètement. Moi j'ai connu des maîtres d'ouvrage, et d'ailleurs on le lisait dans les revues, qui menaçaient presque les majors de représailles à un moment donné ..." raconte un économiste interviewé. Et les cycles sont courts : "En dix ans, vous re-passez par la case départ, une voire même deux fois. Les cycles sont à mon avis de l'ordre de trois, quatre ans. On a eu des périodes où on mettait du parquet partout dans le logement social à Paris. A budget équivalent trois ans après, c'est la catastrophe, vous devez baisser toutes les prestations." (ingénieur BET)

S'ajoute à cela, sans surprise, l'inadéquation des crédits octroyés au logement social. Ils sont, comme le dit par exemple un maître d'ouvrage social marseillais, insuffisants pour mener à terme les programmes annuels de construction de beaucoup d'organismes HLM : "On est partis sur l'objectif de construire 300 à 400 logements par an, c'est l'objectif, mais pour diverses raisons c'est difficilement atteignable compte tenu qu'il y a toujours par période, des problématiques différentes mais qui viennent soit se cumuler, soit remplacer une autre difficulté. On a eu là par exemple, des coûts du bâtiment ces dix dernières années qui ont flambé et qui étaient sans aucune mesure avec [les crédits disponibles]...". Les 35 heures, le renchérissement des matériaux, mais aussi l'exigence du tri sélectif dans les grandes villes, les démarches environnementales de type HQE, tout cela a conduit à l'augmentation des prix des entreprises et des coûts de revient des logements. De plus, toujours selon les maîtres d'ouvrage sociaux, les crédits sont décalés par rapport aux calendriers de mise en place d'une opération : "inertie",

---

<sup>29</sup> "Si l'on s'est payé une façade en marbre, c'est qu'à l'époque les entreprises avaient besoin de donner le petit plus pour décrocher un marché" (maître d'ouvrage), l'un des nombreux exemples des concessions qui ont pu être faites par les entreprises dans les opérations étudiées.

"manque de réactivité de l'Etat", ces critiques renvoyant plus d'ailleurs au "système" qu'à la bonne volonté des uns et des autres. C'est aussi ce que constate la Cour des Comptes dans un rapport de 1994 sur les organismes HLM : "Le financement public PLA comprenant une subvention de l'Etat et un prêt de la Caisse des Dépôts et Consignations, représente 95 % d'un "prix de référence". Dans la mesure où le prix de revient prévisionnel est égal ou très proche du prix de référence, le bouclage financier d'une opération paraît donc aisé. Cependant l'aide PLA tend à couvrir de moins en moins le coût de revient, souvent à moins de 90 %, voire à peine au dessus de 80 % (...). Aussi le rôle des financements complémentaires s'est accru. Bien que la décentralisation ne leur ait pas transféré de compétences spécifiques dans ce domaine, les régions et départements visés par l'enquête ont versé, en 1992, un montant de 1,7 milliard de F d'aides directes, auxquelles il convient d'ajouter celles des communes. Sans lui être comparable, ce chiffre peut être rapproché des 5,43 milliards d'aides à la pierre versés aux HLM par le budget de l'Etat pour la même année. Dans la mesure où, de surcroît, les représentants des collectivités occupent statutairement des fonctions importantes dans les organismes publics, une certaine confusion s'établit entre une politique restée juridiquement du niveau national et des pratiques locales très diverses." On a observé ce phénomène chez tous les maîtres d'ouvrage publics rencontrés : contribuent généralement au financement des opérations des fonds propres engagés par l'organisme de logement social, auxquels s'ajoutent, selon les cas, des subventions municipales ou départementales par le biais d'une participation au foncier (apport de terrain ou cession à prix privilégié) ou à la construction. On sollicite des aides extérieures "lorsque l'on a des appels d'offres infructueux et que l'opération nous paraît intéressante pour la commune et pour l'OPAC et pour la chose sociale, je vais dire. Globalement on est obligé de sortir toutes les opérations avec des fonds et des subventions un peu exceptionnelles. Il y a toujours un décalage entre la réalité du terrain et la prise de conscience de l'Etat ou l'inertie des choses alors si on n'est pas aidé par les politiques locales et des temps de réponses un peu plus rapides ...." (un maître d'ouvrage social, Marseille).

### **La place de la contrainte économique dans l'interaction investisseurs / concepteurs / constructeurs**

Pour l'économiste que nous avons rencontré, la contrainte économique est tellement prégnante dans le logement social qu'elle justifierait presque que ce soit l'économiste qui soit mandataire de l'équipe de maîtrise d'œuvre. "On a trois facteurs dans l'acte de bâtir : l'architecture, la technicité et l'économie. Quand on fait des projets d'Etat comme la grande Arche, là c'était architecture, technicité, et puis l'économie c'était je ne dirais pas secondaire, bien que sur la démarche on ait tenu l'objectif financier, mais sur d'autres grands projets l'objectif financier a été dépassé. A l'inverse de ça, dans le logement social aujourd'hui c'est économie, architecture, et technicité. Architecture, OK restons sobre ! Et la technicité du logement social elle se réduit à Castorama, ou Leroy-Merlin. Il n'y a pas de grande technicité." Et il évoque une opération pour laquelle le maître d'ouvrage avait défini une enveloppe de 1000 € HT par mètre carré habitable, y compris un box de stationnement par appartement : "En entreprise générale aujourd'hui on ne peut pas bâtir à ce prix-là ou bien ce n'est pas la peine de faire appel à des architectes de renom. Mieux vaut alors aller directement à des procédés industriels

pour bâtir ça." Et il évoque la difficulté de certains maîtres d'ouvrage à mettre en cohérence "le produit qu'ils souhaitent avec le budget qu'ils ont", à admettre par exemple qu'il est pratiquement impossible dans les prix du logement social de mettre du carrelage dans les WC, la cuisine et la salle de bains et qu'il y a aussi du danger à "tirer les prix des entreprises trop bas", celui de voir une ou plusieurs entreprises déposer leur bilan en cours d'opération, devoir refaire des études, une consultation, stopper le chantier, le reprendre avec de nouveaux partenaires, ...

La méthode de définition de l'enveloppe budgétaire en début d'opération, par les maîtres d'ouvrage, semble souvent assez simpliste : un ratio au m<sup>2</sup> de surface utile et une pondération tenant compte de la taille des appartements, du rendement (rapport surface utile/surface totale), de la surface des jardins et espaces extérieurs et de quelques critères estimés pour l'opération. Ensuite, les opérateurs sociaux pratiquent de plus en plus comme dans le privé par affinement parallèle des études et des budgets et par validations successives par un comité d'investissement puis par le conseil d'administration. Un grand maître d'ouvrage comme Immobilière 3F, qui s'est forgé une politique de prix, s'est aussi donné les moyens d'affiner cette estimation par la tenue de statistiques sur l'ensemble de ses opérations. "On n'a pas d'économiste ici ! Nous, on a simplement des tableaux et l'on dit : est-ce que l'opération est en site urbain ou péri-urbain ? Combien il y a de logements, combien d'ascenseurs ? Et on a des ratios qui sortent, issus des appels d'offres et des situations de signature de marchés de l'année précédente. L'un des objectifs de qualité, pour nous, c'est de construire des opérations qui correspondent aux besoins des locataires à un prix raisonnable. Les prix raisonnables sont déterminés chaque année de façon statistique et avec l'objectif de diminuer de 2% le coût de nos opérations par rapport à l'année précédente."(chargée d'opération, 3F)

Dans le secteur privé, les logiques financières diffèrent essentiellement selon le statut du promoteur. Si l'on reprend la typologie que C. Topalov avait élaborée dans son analyse des promoteurs<sup>30</sup>, la ligne de partage passe entre les "promoteurs indépendants", qui agissent sur un capital patrimonial propre et donc sans obligation d'en référer à une instance externe d'orientation ou de contrôle, et les "filiales de groupes" (groupes bancaires ou financiers, groupes BTP ou assurances et investisseurs institutionnels). Les premiers sont plus exposés aux cycles économiques et leur stratégie de longévité peut être soit de développer une production mixte (logements et bureaux le plus souvent), soit de conserver en gestion une part du parc construit, en particulier quand il s'agit de bureaux. En revanche, ils ont un libre-arbitre sur les risques financiers qu'ils prennent et il n'est pas rare d'entendre chez eux le souci d'attribuer une part (3 à 5% sont les proportions citées) de leur chiffre d'affaires à de l'expérimentation qui, si elle n'est pas financièrement rentable, aura tout de même un effet de "vitrine" pour le promoteur. Les seconds, les filiales de groupes, sont soumis à une validation en amont de leurs opérations. Chez Bouygues Immobilier par exemple il y a le siège et des filiales. "A Paris, il y a une direction pour la Province, une direction pour l'Europe et une direction pour l'immobilier de bureau. Donc il y a un patron des régions et des directeurs et

---

<sup>30</sup> TOPALOV (C.). *Les promoteurs immobiliers, contribution à une analyse de la production capitaliste du logement en France*, Paris, Mouton, 1974.

après, il y a les agences qui dépendent des directions régionales et il y a des responsables par agence. Et les agences fonctionnent comme des PMI, elles sont autonomes. Nous sommes entièrement libres de nos produits, de nos opérations, simplement à chaque fois que nous en faisons une on la fait valider. Car le siège il est représentant des actionnaires donc si je veux faire une opération de 200 logements à Lille et bien je vais aller demander l'argent à nos actionnaires. Donc la moindre des choses c'est de leur demander leur autorisation et de leur dire "vous allez me prêter pendant autant d'années X argent et à la fin je vais vous rendre votre argent plus la marge". Donc le contrat c'est qu'à la fin il y ait une marge. S'il n'est pas convaincu que vous allez faire de la marge ou bien si votre dossier ne tient pas la route, il dira non ! mais bon, il dit rarement non !" (responsable direction Nord-Ouest Bouygues Immobilier).

### **La menace de l'appel d'offres infructueux**

Dans le secteur du logement aidé, et du fait de ce contexte économique très tendu, la menace de l'appel d'offres infructueux est omniprésente. Ce refus, par la Commission d'Appel d'Offres, de l'ensemble des propositions reçues, est tellement fréquent qu'il est presque considéré comme une fatalité. Mais les entretiens se rejoignent dans l'analyse d'une certaine hypocrisie partagée entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre en ce qui concerne les évaluations financières.

Les maîtres d'ouvrage sociaux, en particulier, sous-estiment souvent le montant global de l'opération parce qu'ils ne disposent pas de possibilités d'investissement au niveau réel des besoins. Ils lancent donc concours ou consultation de maîtrise d'œuvre sur une base sous-évaluée. "Sur tous les concours que l'on fait, on nous donne des budgets qui ne sont pas en adéquation avec les programmes demandés. Je dirais que c'est 80% des concours d'architecture qui n'ont pas le budget adapté ... et de 20 à 40% près" (ingénieur BET). Les maîtres d'œuvre, pour être retenus, ont tendance à chiffrer leur projet en respectant cette première enveloppe. Les économistes, qui sont généralement sous-traitants des architectes et ont, de ce fait, les mêmes intérêts qu'eux à rester dans la compétition, produisent des estimations qui "respectent" le budget, même si cela ne se passe pas sans interrogation déontologique pour l'économiste, ni sans tension entre les partenaires de la maîtrise d'œuvre. Un maître d'ouvrage évoque ces tensions telles qu'il les perçoit de sa position : "L'économiste fait partie de l'équipe de maîtrise d'œuvre, mais l'architecte, il prend un économiste comme bouc émissaire. L'architecte lorsqu'il est investi de son œuvre, et j'en connais davantage comme ça, vous lui bougez 20 cm sur une ouverture ou vous mettez une porte, il devient fou. Il crie au scandale, au massacre architectural et il a cette réaction vis-à-vis de son propre économiste, dans sa propre équipe. Là [dans une opération dont il a été question auparavant], l'architecte allait cacher quelque chose au maître d'ouvrage, en l'occurrence moi, une remarque de l'économiste, pour arriver à ses fins. Je ne veux pas généraliser mais c'est pour vous dire que le maître d'ouvrage prend le truc à bras-le-corps et à la limite, c'est le maître d'œuvre qui dévie sa courbe pour continuer son rêve le plus longtemps possible". Et le maître d'ouvrage poursuit : "C'est un comportement humain que de reporter la faute sur l'autre ou de justifier ses limites pour pouvoir se refiler la 'patate chaude'. Le prix c'est la 'patate chaude' et c'est dommage ! Je crois que dans l'acte de bâtir interviennent trop

d'incompétences dans le domaine du bâtiment, qui font que l'on n'a plus de dialogue de techniciens et que l'on a un dialogue trop administratif et financier. Et du coup le prix, qui est la préoccupation de tout le monde, est complètement déconnecté d'une réelle réalité qui est : qu'est-ce qui fait réellement le prix ? Ce que coûte réellement la chose !"

Même dans les très grosses structures, les maîtres d'ouvrage n'ont généralement pas d'économistes en interne pour vérifier les estimations des projets et, en vertu du principe de confiance entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre, ne se sentent pas le droit de mandater un économiste externe pour effectuer cette vérification. S'introduit donc un processus de régulation selon lequel l'Office fait faire, illégalement, un chiffrage initial du projet par une entreprise ... entreprise qui se retrouve tout naturellement, parce qu'elle connaît bien le dossier et que de ce fait elle ne sur-évalue pas les inconnues et les aléas, la mieux placée à l'appel d'offres ... L'ensemble de ce processus révèle une insuffisance induite par la loi MOP qui n'autorise pas assez la négociation tripartite entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et entreprises alors que, toujours du point de vue des maîtres d'ouvrage, des solutions économiques de mise en œuvre pourraient être trouvées sans perte de qualité du projet. C'est aussi ce que l'on peut reprocher aux concours, dans lesquels il y a une analyse des projets par des économistes, mais qui ne permettent pas suffisamment la confrontation des évaluations faites en parallèle par les maîtres d'œuvre et par le maître d'ouvrage. L'économiste, "il va voir que l'on est plus cher en façade et il ne va pas comprendre qu'en structure on est plus économique. Même si on le lui écrit. Il va prendre des ratios classiques alors que peut-être on sera en-dessous. Et sur une grande masse d'argent puisque la structure ça représente 60% de l'ensemble". (architecte).

C'est le moment de l'ouverture des plis par la commission d'appel d'offres qui met face à face les logiques du marché (prix des matériaux, rapport offre/demande pour les entreprises, taux de profit comparés sur les différents marchés de la construction et des travaux publics) et les logiques combinées de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre ayant abouti à un projet et à un budget. Les appels d'offres sont infructueux soit parce que les prix annoncés par les entreprises dépassent de beaucoup le budget que s'est donné le maître d'ouvrage (fréquemment 15% à 20% de surcoûts), soit parce qu'aucune entreprise ne répond à l'appel d'offres. Et puis, comme le rappelle un architecte exerçant en région marseillaise "On sait qu'il y a des magouilles. On peut difficilement tenir les prix avec des entreprises qui paient la mairie. La question des coûts n'est pas qu'une question de coûts ..."

L'issue d'un appel d'offres infructueux peut être de différents types : une reconsidération voire un "déshabillage" du projet avant de lancer un nouvel appel d'offres entreprises, un appel d'offres en corps d'état séparés quand on a fait un appel d'offres entreprises générales, une recherche de fonds complémentaires, un appel d'offres intégrant l'opération dans un "lot" plus important permettant à l'entreprise de mieux rentabiliser le chantier par des économies d'échelle, ... l'attente d'un contexte économique plus favorable ou bien encore l'abandon pur et simple de l'opération.

## Prendre le problème du prix à bras-le-corps

Des démarches, issues soit de la maîtrise d'œuvre soit de la maîtrise d'ouvrage, se développent pour remettre la question économique davantage au centre des processus de décision plutôt que de la considérer comme un aléa externe dans le processus de projet. Nous en donnerons deux exemples, aux deux phases que sont : la conception du projet jusqu'au stade du DCE ; puis la formulation de l'appel d'offres et la négociation avec les entreprises.

Dans la recherche d'un ajustement entre le budget disponible et le coût réel de l'opération, on observe chez certains acteurs, et dans leurs termes, un souci de "prendre le problème du prix à bras-le-corps", "d'adopter une démarche de conception foncièrement intelligente", c'est-à-dire de rapporter les premiers choix de conception aux coûts d'exécution ou d'entretien qu'ils vont engendrer. "Il faut qu'à la racine, le prix soit bon sur le plan rationnel, la conception, l'économie de la surface, le bon rapport entre la qualité, le confort, les matériaux, et les espaces que l'on met à disposition ou les agencements de la surface des pièces", dit un maître d'ouvrage. Et un architecte décrit comme une composante essentielle de son savoir-faire architectural son aptitude à concevoir en tenant compte du prix<sup>31</sup> : sur les terrains en pente, minimiser les déblais/remblais, réaliser des parkings semi-enterrés, limiter le nombre de rampes d'accès automobiles comme piétons, ... C'est même le terme de "stratégie" qu'il emploie quand il décrit comment, une fois de grandes options d'économie prises – ainsi la définition de structures porteuses simples, aux trames économiques, avec une superposition de la trame des étages avec celle des sous-sols et un modelage sobre des façades réduisant le nombre des décrochés tant en plan qu'en coupe –, il peut se permettre davantage de latitude sur les matériaux de façade, le traitement de l'entrée, le second-œuvre à l'intérieur des logements, etc.

Au moment de la passation des marchés, les maîtres d'ouvrage développent des expériences destinées à assouplir les termes de l'offre soumise aux entreprises de manière à éviter l'échec d'une procédure d'appel d'offres. On voit par exemple des appels d'offres "à options" dont le principe est de demander aux entreprises une liste de prix : un prix sur un projet "basique" sur lequel maître d'ouvrage et maître d'œuvre s'entendent au préalable, puis des prix sur une série d'options (matériaux et couleurs de façade, nature des fenêtres, traitement des garde-corps, ...) classées selon un ordre de préférence. Au moment de l'ouverture des plis, et en fonction des listes de prix proposées par les entreprises, on définit quelles sont les options qui seront intégrées au marché. Bien sûr, cette procédure qui présente l'avantage, pour le maître d'ouvrage, de trouver preneur du marché à coup sûr, est controversée. C'est une procédure très lourde sur le plan administratif et dont la conformité au Code des Marchés Publics n'est pas très certaine, de l'avis même des maîtres d'ouvrage qui la pratiquent. Quant aux architectes, les opinions sont partagées : elle est appréciée par certains pour la marge de "rêve" qu'elle leur laisse quant aux enrichissements possibles de leur projet autant que

---

<sup>31</sup> Il est intéressant de noter, à ce propos, la création récente d'une formation au métier d'Architecte Contractant Général au sein de l'École Nationale des Architectes Bâisseurs.

pour la rigueur qu'elle exige d'eux au moment de la hiérarchisation des options qu'ils souhaitent soumettre au marché ; elle suscite en revanche la réticence de nombre d'entre eux pour la forme rationalisée de "déshabillage" du projet qu'elle instaure et l'appauvrissement du projet qui en résulte souvent, quand, les entreprises ne jouant pas le jeu, le budget de l'opération passe en entier dans l'hypothèse "basique".

Plus couramment, et ceci tant dans le secteur public que dans la promotion privée, l'ajustement fin entre le coût et la qualité des prestations s'effectue après le dépôt du permis de construire par une négociation entre maître d'ouvrage et entreprise(s). "L'entreprise nous a proposé des idées, des alternatives, avec lesquelles on n'a pas besoin de re-déposer un permis. On a travaillé sur les fondations, le drainage. On a fait quelques prestations intérieures également. On a étudié la variante parpaings en béton. Souvent, on a une *check list* de variantes économiques, que le maître d'œuvre ou nous proposons à l'entreprise. Après on prend ou on ne prend pas parce que l'on ne peut pas déshabiller le projet non plus !" (chargée d'opération). Un promoteur privé indépendant dit aussi déposer systématiquement ses demandes de permis de construire "en-dessous de la qualité visée", puis mener, après l'obtention du permis une "réflexion créative" ainsi qu'une analyse de la valeur sur le second-œuvre. Mais ces pratiques semblent plus fréquentes quand une certaine confiance a pu être établie, souvent par des habitudes de travail en commun, entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre d'une part, entre maître d'ouvrage et entreprise(s) d'autre part.

Si, dans le cas du logement social, la question du coût de l'opération est fortement conditionnée à la phase amont que constitue l'obtention d'un financement spécifique, dans le secteur privé elle est bien sûr fortement déterminée par la phase aval de commercialisation. Comme l'expriment bien tant Bertrand Avril dans son ouvrage que Stéphane Richard, PDG de la CGIS (Compagnie Générale d'Immobilier et de Services<sup>32</sup>), une bonne opération de promotion est une opération qui se vend vite. " Notre démarche est une démarche industrielle : nous proposons des produits qui sont dans le marché, le moins cher possible de façon à les vendre le plus vite possible. Notre stratégie consiste à éviter les stocks qui coûtent très cher<sup>33</sup>. Il y a un phénomène nouveau. L'acquéreur d'un logement a modifié son comportement. Il a une approche très rationnelle du logement. Il prend beaucoup moins de risques. Face à ce changement d'attitude, nous devons nous positionner au plus juste en termes de prix."<sup>34</sup> La forme extrême de cette transformation des attentes du client s'observe dans le cas des opérations menées dans le cadre des mesures de défiscalisation successivement appelées "amortissement Périssol", "amortissement Besson" puis "dispositif De Robien" et qui ont fait, aux dires des promoteurs, qu'"on ne vend plus un logement mais un placement". En effet, ce dispositif inspiré d'un précédent allemand, permet de fournir un rendement financier intéressant aux opérations d'acquisition de logements neufs et anciens en vue

---

<sup>32</sup> La CGIS est l'opérateur de l'immobilier du Groupe Compagnie Générale des Eaux (George V pour la promotion de logements, Maison Phénix et autres pour la maison individuelle, Foncier Conseil pour l'aménagement foncier et Foncia pour la gestion administrative de biens).

<sup>33</sup> Le délai d'écoulement moyen de ces stocks est passé de 7 mois à la fin 2002 à respectivement 4 et 5 mois à la fin 2003 pour les appartements et les maisons. *Le Moniteur-Expert*, 9 mars 2004.

<sup>34</sup> Source : *ENA Mensuel* n°280, 1998. p. 13.

d'une location sous réserve de plafonnement du loyer d'une part et d'un plafond de ressources des locataires d'autre part. "On voit dès lors revenir vers l'immobilier neuf un certain nombre de cadres et de professions libérales, préoccupés par les menaces qui pèsent sur leur retraite future et soucieux de protéger leur épargne."<sup>35</sup> Ces mesures ont dopé la production de logements : le dispositif Besson était utilisé dans 30% des ventes des promoteurs en 2001, à 52% en 2003 <sup>36</sup>. Il est évident aussi que dans ce type de production, l'arbitrage entre les contraintes économiques et la recherche de qualité tant en termes d'usages que de qualité spatiale ne se fait pas de la même façon que dans le cas de la vente au futur occupant.

### **L'accès au terrain constructible**

Enfin, et de manière très articulée aux contraintes économiques, est souvent évoquée la pénurie foncière. En effet, construire sur de "mauvais terrains" pénalise l'opération tant en termes de qualité environnementale, de morphologie, que sur le plan économique. "La difficulté que l'on rencontre dans les terrains en région parisienne, aujourd'hui, c'est que l'on n'a plus que des terrains que tout le monde a voulu éviter pour bâtir (...). Donc on a aujourd'hui des terrains très pénalisants, ce que l'on appelle dans notre jargon 'l'adaptation au site' : terres polluées, petitesse ou dent creuse d'un terrain qui vont donner des difficultés d'accessibilité. Un sous-sol où on tombe sur des carrières, de l'eau, qui nous oblige à des fondations spéciales" (économiste). Selon la politique foncière conduite localement, il y a plus ou moins de terrains à bâtir mis sur le marché. On trouve ainsi, en région parisienne ou autour de Lille par exemple, des situations de forte pénurie qui obligent les maîtres d'ouvrage à consacrer beaucoup de temps et d'énergie à de la prospection foncière, qui les contraignent souvent à choisir le concepteur qui leur apporte le terrain ou qui les amènent de façon plus ou moins bien acceptée à participer à des concours d'investisseurs. "Le public ne produit pas assez de sols. Il y a une défaillance et c'est assez dommage car le public a des avantages en matière d'acquisition foncière par rapport au privé. Le public peut acquérir des sols franchement bon marché et devenir propulseur d'aménagements de qualité " dit un promoteur lillois qui reproche beaucoup aux élus locaux leur manque d'investissement dans une politique architecturale et urbaine de qualité. Selon la taille et la structure de maîtrise d'ouvrage, la contrainte foncière pèse plus ou moins. On voit en effet de grands groupes se structurer pour s'approvisionner convenablement en terrains : "Dans ce métier, la recherche foncière est le nerf de la guerre. Or le foncier est soumis à des cycles. Grâce à notre organisation nous anticipons mieux, nous nous adaptons, nous poussons les feux sur tel ou tel secteur où nous sommes présents", peut annoncer le PDG de la CGIS, premier constructeur de logements en France, qui regroupe la promotion de logements collectifs, la construction de maisons individuelles, l'aménagement foncier, et la gestion de biens immobiliers <sup>37</sup>. Par contraste, les plus petits promoteurs, même s'ils ont un ou deux agents de prospection foncière, sont souvent conduits à accepter en bloc un terrain vacant et l'architecte qui le leur fait

---

<sup>35</sup> Jean-Paul Garcia, Délégué général de la Fédération Nationale des Promoteurs-Constructeurs. Dans *ENA Mensuel* n° 280. p. 15.

<sup>36</sup> Source : *Batiactu*, 9 mars 2004.

<sup>37</sup> Source : *ENA Mensuel* n°280, 1998. p. 13.

connaître. Les concours d'investisseurs sont une alternative ouverte aux promoteurs pour l'accès au foncier, souvent dans des périmètres d'urbanisme opérationnel, mais leur manque de transparence est critiquée : d'une part les critères de choix ne sont pas clairs, d'autre part ils vont souvent de pair avec des "listes d'architectes" plus ou moins officielles qui brouillent beaucoup les relations contractuelles maître d'ouvrage/concepteur(s). "Ces concours se font malheureusement avec des aménageurs qui prennent ça comme une solution de facilité, et qui eux-mêmes ne sont pas suffisamment structurés. On nous fait faire n'importe quoi, on ne sait pas sur quels critères on est choisi et quel est l'objectif final. Donc comme dans cette région, il y a beaucoup de promoteurs, (...) il va y avoir 10, 20, 30 candidats, votre chance de succès est extrêmement faible et à chaque fois ces concours sont toujours un risque. Donc on dépense beaucoup d'argent et d'énergie qui ne servent à rien." (promoteur, Lille). Quant au choix de l'architecte dans ces concours, le même promoteur ajoute : "il y a souvent des listes plus ou moins clandestines d'architectes qui circulent et qui ne sont pas publiques, et quand il n'y en a pas, il faut d'abord courir après, c'est à celui qui téléphone le plus rapidement. Donc ce ne sont pas des vrais choix. Moi j'essaie de trouver des cabinets bien structurés qui acceptent de travailler avec d'autres architectes car c'est souvent comme ça que cela se termine. Vous prenez un architecte mais en réalité pour faire l'opération il faudra que vous travailliez avec un autre."

De tout ce qui vient d'être dit apparaît nettement qu'il n'y a pas de lien de causalité directe entre le coût d'une opération et la qualité qui lui est reconnue. Les effets de conjoncture sont forts, qui vont donner plus de souplesse aux maîtres d'ouvrage et concepteurs à certaines périodes alors qu'à d'autres la plupart des opérations seront bloquées ou soumises à un "déshabillage" drastique. De même s'efface l'opposition entre logement social et logement privé puisque, même si les logiques économiques qui prévalent à leur production restent assez différentes, il est couramment admis qu'à coût égal les prestations y sont égales. Et s'il y a des opérations "époustouflantes" dans le logement social, en particulier à Paris, c'est qu'il s'y trouve de grands opérateurs sociaux susceptibles de recevoir des financements spécifiques. Nos interlocuteurs ont fréquemment cité, à ce propos, le quartier de Bercy et celui de la Bibliothèque de France. Il est alors clair que l'on ne se trouve pas dans un contexte économique ordinaire.

Mais au fur et à mesure que s'accroît la contrainte économique, il semble aussi, surtout dans la sphère publique, que se mettent en place des comportements prenant davantage en compte la maîtrise financière et la faisant "remonter" dans le processus d'élaboration de l'opération : on pense à ces "mini-observatoires" par lesquels des gros maîtres d'ouvrage peuvent engranger et tenir à jour des informations sur l'état des marchés de la construction ; aux savoir-faire qui se développent chez les concepteurs en faveur d'une plus grande rationalité économique de leurs options initiales d'implantation et de structure ; ou encore aux méthodes mises en place par les maîtres d'ouvrage pour déjouer les rapports de force défavorables pour eux qui peuvent survenir face aux entreprises, ... En revanche, même si la préoccupation de la minimisation des charges et de la facilité de gestion est souvent évoquée dans le locatif social, il ne semble pas pour autant y avoir des outils permettant de raisonner en parallèle sur le coût initial et sur le coût global d'une opération et de mesurer, sur telle ou telle variante, l'intérêt qu'il pourrait y avoir à investir davantage au moment de la construction pour économiser des

dépenses de gestion ultérieures. Il en est un peu de même avec les idées de "durabilité" qui, si elles sonnent bien d'un point de vue politique, ne prennent que rarement corps dans des démarches de type HQE ou autres.

## ***B. Les réglementations urbaines et techniques, moteurs ou freins à la qualité ?***

La production du logement, et en particulier du logement social, est encadrée d'un nombre important de réglementations aux statuts variés qui dénotent souvent une intention qualitative mais qui parfois aussi, en alourdissant les bilans et les procédures, peuvent avoir des effets contre-productifs. Les praticiens notent surtout leur grande instabilité (normes de construction, POS puis PLU, ...) qui augmente le risque de voir la réglementation de l'urbanisme ou de la construction changer au cours du développement de projets qu'il n'est pas rare de voir courir sur une dizaine d'années. C'est le cas à Yerres<sup>38</sup> où le changement d'équipe municipale a, un temps, rendu impossible l'affectation de la parcelle, située en zone urbaine centrale, à du logement social et réduit le COS de 2 à 1 ; c'est le cas inverse à Marseille, rue Paradis, où le changement de POS a permis de réaliser un étage supplémentaire et de rendre faisable l'opération. Les contraintes réglementaires en termes de nombre de places de parkings à prévoir par logement sont aussi financièrement pesantes, d'autant plus que les parcelles à construire sont actuellement souvent petites, de morphologie complexe ou pourvues de mauvais sous-sols. C'est par exemple, dans cette opération marseillaise, un dispositif de stationnement superposé par vérins hydrauliques qui a permis de débloquer l'opération.

### **Normes techniques, labels de qualité**

La qualité technique des logements sociaux, telle que la définit la RT 2000<sup>39</sup>, se situe à un niveau très honorable (confort acoustique, thermique, installation électrique), comparable à celui des logements issus de la promotion-construction. "La qualité, elle est bien sûr liée au respect des règles, des documents officiels auxquels on est tenu et à ce propos, aujourd'hui avec la dernière réglementation de la RT 2000, le confort des logements proprement dits sera à mon sens largement atteint, voire abusif dans certains cas. D'ailleurs, on s'en rend bien compte, compte tenu que par rapport à telle construction privée qui se fait à côté de nous, la réponse tant sur le plan urbanistique qu'architectural, que qualité technique, on n'a rien à envier aux logements privés." (maître d'ouvrage public). Il semble même que, en termes de surfaces minimales des pièces, certains promoteurs proposent des logements en-dessous des normes HLM. "Je sais que certains promoteurs ont optimisé à outrance je dirais, la cellule logement au

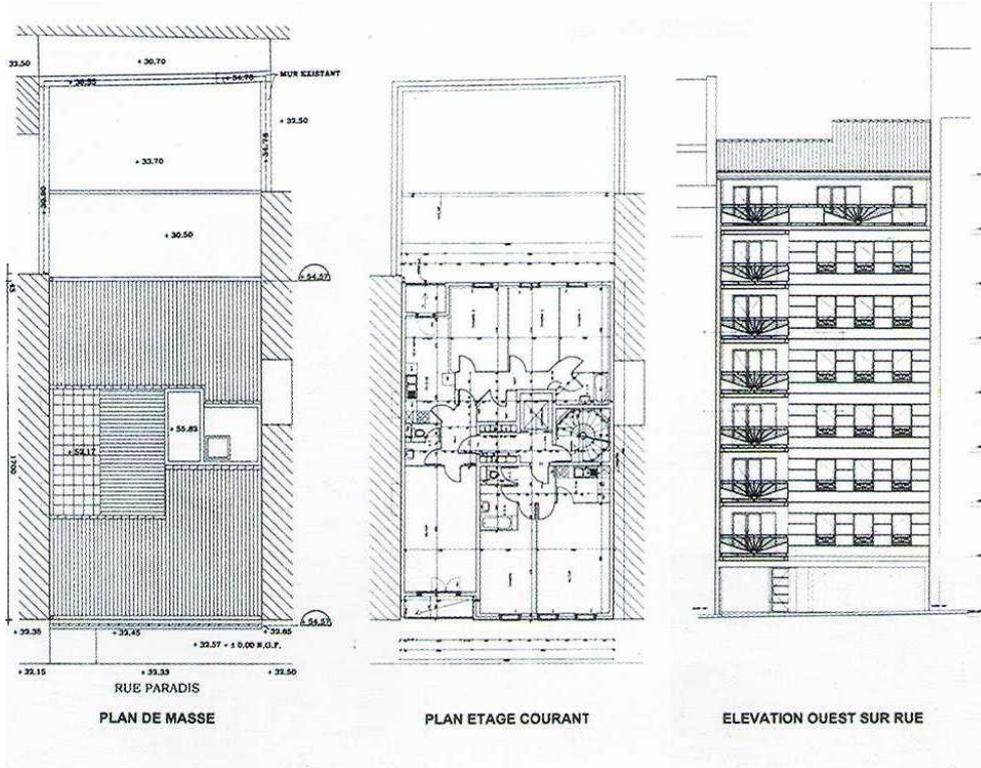
---

<sup>38</sup> Voir plus loin la présentation de l'opération réalisée rue Cambrelang à Yerres.

<sup>39</sup> La RT 2000 est une nouvelle réglementation thermique qui est entrée en vigueur en juin 2001. Tous les permis de construire concernant les bâtiments neufs, résidentiels et tertiaires, doivent s'y soumettre. L'objectif de cette norme est de réduire les consommations d'énergie de 20% dans les logements. Cela a bien sûr des conséquences tant sur les parties maçonnées (épaisseurs, isolation, proportions pleins/vides) que sur les parties vitrées (menuiseries, doubles vitrages, etc.).



13 logements PLA réalisés par OPAC-Sud rue Paradis, Marseille  
Architectes : Archimed



niveau des surfaces. Ils sont largement en-dessous des normes. On m'a donné quelques exemples. Donc cela permet aussi d'avoir des ratios et des prix à la construction intéressants." (ingénieur, BET)

Parce que la norme de base présente en elle-même des exigences fortes, le recours au label Qualitel est diversement apprécié. Certes, les "points Qualitel" réunis sur toute une série de critères (confort acoustique, confort thermique, qualité des équipements, régulation des charges, accessibilité aux personnes à mobilité réduite) permettent d'obtenir un complément de financement. Mais la procédure elle-même et les délais de sa mise en œuvre sont, pour certains maîtres d'ouvrage, dissuasifs. "Souvent ces plus-values [issues des points Qualitel] compensent tout juste les investissements. Alors dans la mesure où cela n'apporte pas un réel plus à la qualité, au confort thermique et acoustique, on essaie de s'en dispenser. Et on ne s'encombre pas, car franchement on a la sensation de s'encombrer, d'organismes contrôleurs. Ici, à la Direction de la maîtrise d'ouvrage et pour en avoir discuté, on a convenu que lorsqu'il n'y a pas d'exigences particulières, liées à des conditions comme par exemple, une voie ferrée, une autoroute, on se cantonne à la réglementation pour des raisons économiques et de facilité de chantier, dans la mesure où on a des prestations, des confort thermique et phonique suffisants." (maître d'ouvrage social). Dans la promotion privée, le label Qualitel a été indiscutablement un argument de vente, même si bien des promoteurs le considèrent aujourd'hui comme superfétatoire. La certification NF logement qui est en train de se mettre en place, à l'initiative conjointe de l'AFNOR, de Qualitel, de la FNPC et du CSTB devrait en renforcer la crédibilité, en garantissant non seulement le produit livré, mais aussi les services proposés par les promoteurs. Selon certains des promoteurs interviewés, il ne faut toutefois pas minimiser l'un des effets pervers de ce label, et probablement de la certification à venir, qui est d'introduire un plus grand nombre de contentieux dans les rapports commerciaux du promoteur avec ses clients. Il semble qu'une dérive consumériste "à l'américaine" accompagne cette plus grande finesse de définition des conditions de vente : les clients intentent maintenant des procès aux promoteurs qui leur livrent des logements dont certaines dimensions sont légèrement différentes de celles prévues par les plans ou dont les prestations sont, elles aussi, légèrement différentes, sans que l'on puisse affirmer qu'elles sont moins bonnes que celles prévues par le contrat. Le logement entre par des processus de ce type, dans des logiques de type industriel qui ne correspondent pas aux repères de certains des acteurs. "Les labels, si c'est pour donner plus d'argent oui. Mais je ne suis pas sûre que le label Qualitel ne fasse pas l'inverse de ce qu'il devrait faire. J'ai l'impression que l'on est dans un système de cotations qui rassure tout le monde : vous avez tant de points, alors vous avez le droit à tant de subvention. Je crois qu'en agissant comme ça, on déresponsabilise ceux qui construisent. Pour moi le Qualitel c'est un peu ça, cela bride, cela fait faire des choix pas toujours les bons, mais cela rassure. Et c'est un système qui permet soi-disant d'aller vite, et soi-disant de façon objective. Cela rassure le client principalement." (architecte)

## Les recours des tiers aux permis de construire

La réglementation urbaine intervient essentiellement dans les processus sous l'angle du risque du "recours des tiers", et nombreuses sont les opérations bloquées au stade de l'obtention du permis de construire par les riverains et administrés isolés ou en association qui font jouer leur droit de recours pour empêcher le démarrage d'une opération. En effet, la période de deux mois qui court pour le maître d'ouvrage après l'obtention de son permis de construire et l'affichage du panneau de chantier est une phase délicate dans le déroulement d'une opération de logements neufs. C'est d'autant plus vrai si l'opération est importante en surface ou en nombre de logements, ou s'il s'agit de logements sociaux dans un quartier de propriétés privées habitées par des ménages issus des classes moyennes ou supérieures. Le risque est tel que de grands maîtres d'ouvrage comme le Groupe 3F se sont forgés une organisation très minutieuse pour faire étudier par l'architecte puis vérifier eux-mêmes les règles d'urbanisme, les interpréter à minima, et faire confirmer l'adéquation du projet aux règles par les services municipaux d'urbanisme. "Il ne faut pas se lancer dans un projet qui après peut être remis en question parce qu'on a omis des réglementations, et surtout la partie la plus importante on regarde l'adéquation des projets aux règles d'urbanisme et surtout les risques de recours des tiers. On s'est rendu compte sur certaines affaires qu'il y a eu jusqu'à 50% des projets qui ont eu des recours de tiers. Et du jour où on s'est dit : on va les examiner et regarder ce qui se passe et on va voir si on peut avoir des recours de tiers sur ces projets donc faire analyser par le DECQ (Département Études, Contrôle, Qualité) qui avait été mis en place pour faire des rapports sur esquisse et avant-projet, on s'est rendu compte que c'était bien parce qu'on est passé de 50% à 4 ou 5%." (Architecte, DECQ, Groupe 3F). Un deuxième facteur explicatif, plus terre-à-terre, est celui de la décision qui a été prise alors par 3F de supprimer, ou de rendre moins apparente, la mention "logements sociaux" sur les panneaux de chantier. "A l'époque, on affichait 'Immobilière 3F SAHLM' comme titulaire de permis de construire. On a enlevé 'SAHLM' tout en gardant 'Immobilière 3F' ; je ne sais pas si c'est ça qui a fait diminuer le risque de recours ou si c'est une analyse plus rigoureuse au niveau du dossier de permis." (chargée d'opération, 3F)

Ce n'est pas tant la mauvaise prise en compte des règlements par les architectes qui est en cause que la rédaction des règlements d'urbanisme, qui sont critiqués pour être souvent ambigus, flous voire incohérents. A Marseille, l'un de nos interlocuteurs décrit une situation dans laquelle le droit de recours des tiers est devenu une "pompe à argent" pour les riverains. Menaçant le maître d'ouvrage de déposer un recours, et donc de faire obstacle à la poursuite de l'opération ce qui constitue un important manque à gagner, le riverain engage des transactions avec le promoteur qui lui "paie" son acceptation du projet, parfois fort cher. Comme le bruit de l'existence de ces transactions se répand, les recours deviennent de plus en plus fréquents, les propriétaires voisins se sentant de plus en plus autorisés à demander une compensation pour la gêne que constitue pour eux une nouvelle construction (chantier, prospects, défauts d'ensoleillement, ...).

On observe que ces excès dans l'exercice du droit de recours des tiers justifient, dans l'actualité, diverses dispositions. D'un côté les architectes, dans les propositions 10 et 11

de leur Livre Blanc (2004) réclament "Une redéfinition de l'assise du recours des tiers afin de contenir les abus et excès qui pèsent en termes économiques sur nombre d'intervenants, émoussant au passage l'esprit d'entreprise, l'initiative et la création" et proposent qu'"Une énumération exhaustive des éléments du projet et le détail de leur contenu [soit] exigée pour encadrer le recours des tiers en précisant que l'instruction du permis portera uniquement sur ces points." Comme pour leur répondre, le Premier Ministre, à la convention de la Fédération Française du Bâtiment, a promis de réformer la procédure de recours abusive en annulation de permis de construire." Selon le Premier Ministre, ces procédures, souvent lancées à l'initiative d'associations de riverains, sont de plus en plus courantes et bloquent de nombreux permis. Le gouvernement devrait annoncer une modification de ce texte, en "responsabilisant" davantage les personnes qui décident d'engager ce type de recours"<sup>40</sup>.

### **Le visa de l'Architecte des Bâtiments de France**

Dans les opérations, assez nombreuses, qui se situent dans un périmètre dans lequel l'avis de l'Architecte des Bâtiments de France est requis, architecte et maître d'ouvrage doivent composer avec cette autre représentation de la qualité. L'ABF est souvent très mal perçu de l'architecte-concepteur pour lequel il est "l'empêcheur de tourner en rond", le censeur peu légitime agissant au nom d'une vision très stéréotypée de l'insertion dans le site et du respect de ses valeurs patrimoniales. C'est l'ABF qui impose à l'architecte qui recherche pour son opération "une apparence discrète mais sans pastiche, un langage plus contemporain, [qui ne veut pas] refaire les hôtels particuliers d'Aix, " (architecte, Aix-en-Provence) une architecture "aixoise" qu'il ne sait trop décrire sinon à travers les tuiles romaines et les façades enduites de couleur ocre rose/jaune. "On essaie de pallier, par exemple en mettant des acrotères, pour cacher les toits à double pente en tuiles, ou une casquette qui file ..." Tout est affaire de compromis.

Mais il arrive aussi que l'ABF épaulé l'architecte par rapport à son commanditaire. "Ce qui nous a aidé c'est l'ABF. Quoique d'un bord idéologique très éloigné de nous, il a une vision intéressante de son métier. Il estime que lorsque les archis portent un projet il faut les aider. S'il est convaincu, il aide. Grâce à lui, on a pu obtenir de la pierre. On est allés jusqu'au DCE, avec pierre, détails, etc. On a re-déposé le PC. Et on s'est débrouillés pour faire passer, avec son appui, les dispositions projetées". (architecte, Aix-en-Provence).

### **La loi Solidarité et Renouvellement Urbain**

On notera enfin quelques impacts inattendus de l'article 55 de la loi Solidarité et Renouvellement Urbain. En effet, en fixant un quota minimal de 20% de logements sociaux pour les communes de plus de 3500 habitants situées dans des agglomérations de plus de 50 000 habitants et en prévoyant des sanctions financières pour les communes qui dérogeraient à cette règle, cette loi a initié des dispositifs nouveaux dans la production de logements sociaux.

---

<sup>40</sup> Source : Batiactu, 5 mars 2004.



56 logements PLA réalisés par l'OPHLM d'Aix-en-Provence, avenue Sainte-Victoire  
Architectes : Archipel



D'une part, il existe maintenant une initiative, très marginale mais peut-être appelée à se développer, pour financer des logements sociaux sur des crédits fournis par des particuliers. Ce montage qui a été rendu possible par l'amendement de la loi Urbanisme et Habitat en juillet 2003 et de la loi de finances, fonctionne de la façon suivante : les particuliers achètent les appartements, sans en détenir les clés ni la jouissance pendant vingt ans, l'organisme HLM achetant, lui, l'usufruit. Durant cette période de vingt ans, les appartements sont à la disposition du bailleur social, qui gère les logements comme le reste de son parc immobilier. Et au terme des vingt ans, le particulier récupère l'appartement pour l'habiter, le vendre ou le louer<sup>41</sup>...

D'autre part, de gros organismes de logement social comme le Groupe 3F sont amenés, par manque de foncier dans certaines communes de la région parisienne, à racheter en VEFA<sup>42</sup> et moyennant certaines conditions, des opérations engagées par des promoteurs privés. Dans ce cas, le promoteur doit se conformer au cahier des charges 3F pour les prestations intérieures.

On le voit, la délimitation entre opérations publiques et privées connaît certains effacements : la qualité technique est à peu près similaire, voire meilleure dans le logement social ; les obstacles réglementaires (difficulté d'obtention du permis de construire du fait du recours des tiers ou de l'avis conforme de l'ABF) sont ressentis de la même façon et les modalités de financement tendent à s'inter-pénétrer, faisant aussi en sorte que l'aspect des opérations publiques et privées se distinguent de moins en moins.

---

<sup>41</sup> Source : Le Parisien du samedi 27 mars 2004 présentant la société Pierre Epargne Logement Retraite (PERL).

<sup>42</sup> Vente en l'Etat Futur d'Achèvement.

### ***C. Environnements socio-politiques locaux***

Si les obstacles réglementaires et financiers sont relativement repérables, et que l'on peut tenter de les éviter, les écarter ou les négocier, il en est un fort puissant mais nettement plus sournois qui nous a été cité de façon récurrente par des maîtres d'ouvrage comme par des architectes : le désintérêt des responsables socio-politiques locaux. D'une façon plus générale, une très grande importance est donnée par tous nos interlocuteurs à la façon dont ces responsables s'intéressent ou non aux formes de l'architecture et de la ville.

Parmi ces responsables, il en est de deux sortes : certains dépendent directement de l'Etat, par le moyen des DDE ; mais les élus sont ressentis comme plus déterminants. Ce sont eux, et tout particulièrement le maire, qui, nous a-t-il été dit souvent, sont en charge sur le long terme du caractère de bien public de la ville<sup>43</sup>. Du côté de l'Etat, c'est, nous n'y reviendrons pas, la réglementation et son application qui sont l'essentiel. Sans doute l'ABF a-t-il une marge d'estimation significative, mais ce n'est pas ce point particulier qui est ici en cause. Ce qui est attribué – ou que l'on constate manquer – aux élus, c'est en quelque sorte l'élan donné. De leur part, ce ne sont pas des règles que l'on attend, mais de l'intention, de l'attention, quitte à ce que celles-ci se traduisent aussi par des règlements qui les prolongent dans la durée.

Cette attente d'impulsion ne s'adresse pas qu'aux seules municipalités. Elle concerne tout autant les assemblées et les dirigeants départementaux et régionaux, et même ceux qui sans mandats électoraux remplissent des fonctions de direction (entreprises notamment). En fait, à travers sa représentation et ses leaders, c'est bien de la société locale qu'il s'agit.

#### **Etre ou non soutenu par la société locale**

"La qualité, c'est culturel." Cette formule, énoncée par un maître d'ouvrage en fin d'entretien, pourrait fédérer un certain nombre d'opinions émises, qu'elles proviennent de maîtres d'ouvrage ou de maîtres d'œuvre. Cette "dimension" culturelle apparaît sous diverses formes. Elle fait toujours référence aux "autres". Ceux-ci peuvent sans doute appartenir à l'environnement professionnel ; plus fréquemment ce sont cette société locale et ses acteurs privilégiés qui sont ainsi évoqués, sous forme implicitement négative.

Deux aspects sont ici à noter : d'une part l'imprécision de la formule, le culturel formant ici un bien vaste champ ; d'autre part, qu'il s'agit bien d'une vision du local. Ces deux caractères, articulés entre eux, sont confirmés par les différences d'appréciation portées sur ce point dans les trois régions où s'est déroulée notre enquête. Dans deux d'entre

---

<sup>43</sup> On retrouve ici, quoique par l'autre bout, les analyses proposées par R. Gili et E. Courdurier dans *Le retour du politique dans la maîtrise d'ouvrage*, Paris, PUCA, coll. Recherches, 2000.

elles, l'absence de culture du public, des maîtres d'ouvrages, des élus, des autorités administratives est soulignée et déplorée. Le sentiment dominant est que la qualité des bâtiments – prise en particulier dans ce cas comme qualité "architecturale", dans son aspect esthétique et avec les références que cela implique –, n'étant pas perçue par eux, n'est pas non plus recherchée ou même soutenue. Plus précisément, c'est de l'urbain, de la qualité de la ville qu'il s'agit ici, ville qui bien sûr est composée de ces bâtiments et de leurs relations entre eux.

Dans la troisième région, ce propos n'apparaît pas. Par contre, y seront notées, et là on passe à l'échelle nationale, le peu de nouveauté et d'inventivité, voire de préoccupation, manifestées dans l'organisation des logements depuis une vingtaine d'années au moins. Dans cette région, ceux qui souhaitent une architecture de qualité se sentent soutenus par les pouvoirs locaux, et au-delà, à travers l'ensemble de ce qui est construit, par la société locale. Contrairement à ceux qui regrettent spontanément, comme un problème majeur de leur région, le manque culturel et d'attention, ils n'en parlent que si on les interroge directement sur ce point. Là, un niveau satisfaisant est acquis : cela ne signifie pas que tout ce qui se construit soit également apprécié, mais une pression sociale positive, une exigence de qualité, sont ressenties aussi bien par les maîtres d'œuvre que par les maîtres d'ouvrage.

Lorsque cette carence est soulignée, c'est dans un nombre important de cas par des architectes, elle peut cependant l'être aussi par des maîtres d'ouvrages comme dans le propos cité ci-dessus. Dans un cas comme dans l'autre, elle suppose pour les bâtiments un statut particulier par rapport à d'autres produits, celui de cadre de vie, d'environnement, et implique pour les acteurs de la conception, un "souci de l'intérêt public" lié à ce statut. Ce qu'expriment de façon insistante beaucoup de nos interlocuteurs, notamment en réunions, c'est un désintéret général des responsables pour cet aspect de la conception et de la qualité des bâtiments.

Si l'on creuse quelque peu les contenus évoqués par les uns et les autres sous les mots, un peu trop larges une fois associés, de culture et de qualité, on s'aperçoit aisément qu'ils sont divers, que les accents varient et même qu'une part de ce qui pour les uns entre dans ce registre pourrait se trouver rejeté par d'autres. Surtout, il ne faut pas d'abord entendre ici une culture savante dont devraient être porteurs les participants à la conception, mais plutôt celle, moins élaborée, moins ciblée mais plus large, qui pourrait être partagée par les habitants. C'est d'un registre d'intérêt, d'un mode de considération qu'il est d'abord question ici, non d'un référent particulier, même si celui-ci peut être proposé ensuite.

Il est souvent reproché à ceux qui ont en charge la vie publique de ne pas assurer, en matière urbaine, cette fonction. Ce peut être attribué à des difficultés conjoncturelles, par exemple à la suite d'un changement d'équipe au pouvoir et donc de politique avec une absence de suivi d'un mandat à l'autre, ou que ce soit, plus souvent, de façon structurelle par désintéret pour une dimension politique qui est considérée comme peu "porteuse", ou parce que d'autres intérêts agissent en sens contraire. "Pour les élus d'ici, la qualité c'est la commercialisation", dit ainsi un architecte ; et un maître d'ouvrage explique ailleurs avec quelque amertume que les élus se désintéressent tant de l'évolution de la ville que des opérations qui auraient dû et pu être des réussites ont été en quelque sorte sabotées. Notre propos n'est pas ici de désigner telle ou telle personne

ou institution, mais nous ne pouvons qu'insister sur la sorte de frustration impuissante exprimée parfois avec une certaine dureté.

### **La qualité, mais pour qui ?**

Cet état des choses est attribué à diverses causes, notamment au fait que le logement, ne faisant pas partie de l'architecture "remarquable" et qui doit être remarquable, comme le sont certains équipements, ne soit pas regardé sous cet angle par les pouvoirs locaux. En outre, une bonne partie de la production – et en particulier dans les centres des villes – relevant de la promotion privée, on laisse faire. Il n'est d'ailleurs pas étonnant que nos interlocuteurs aient souvent jugé de façon fort critique certaines réalisations récentes : ce ne sont pas seulement les auteurs de celles-ci qui sont stigmatisés, mais tout autant et avec eux les élus...

Sans cette impulsion et cette attention des élus, les conditions d'un travail de qualité n'apparaissent pas réunies : absence de planification, manque de terrains disponibles par suite d'une politique foncière insuffisante, discontinuité des procédures, acceptation d'opérations médiocres (la mauvaise monnaie chassant ici aussi la bonne), pratiques dérogatoires ou clientélistes sont signalées, délictueuses même, parfois.. On y oppose, par expérience directe ou par connaissance médiatisée, les exemples plus "vertueux" et portant une meilleure attention à la qualité des villes nouvelles ou de certaines grandes opérations exceptionnelles. On dénonce ainsi, en particulier de la part des maîtres d'ouvrage, l'indifférence des élus et du personnel technique des municipalités ou des autres collectivités locales ainsi que des organismes d'aménagement, leur manque de fiabilité, voire leur carence... coupable. Les maîtres d'ouvrage n'ont pas d'interlocuteurs valables dans ces institutions, nous a-t-on dit, alors que la production a besoin de "guides pour la qualité". Cela peut conduire à des situations comme celle, citée dans une réunion, où des promoteurs privés ont dû prendre en charge les espaces publics en lieu et place de la commune, déficiente.

Il est important de souligner que c'est le point de vue à partir duquel sont estimés les bâtiments produits et plus largement les processus de leur production qui est ici déterminant. Une dimension de la qualité dont une part des maîtres d'ouvrage et des maîtres d'œuvre que nous avons rencontrés se sentent les porteurs privilégiés et en partie au moins responsables, n'a pas de valeur sociale reconnue, ce qui met en cause sur ce registre jusqu'à leur légitimité. Au-delà de la plainte que l'on pourrait penser banale d'intervenants qui se sentent mal compris et dont l'expertise ne semble pas assez prise en considération, il y a un enjeu lourd. D'une certaine façon, le cadre social à l'intérieur duquel leur fonction reçoit sa place n'est pas ressenti par ces concepteurs comme complet ; et une bonne part de leur activité, sa meilleure part peut-être, au moins à leurs yeux, serait, dans ce contexte, quelque peu en porte-à-faux, non reconnue, non soutenue.

On pourrait en effet sans doute interpréter ce report sur la puissance publique de la responsabilité envers la qualité comme une sorte de défausse de la part des professionnels. Il nous semble qu'il s'agit plutôt du sentiment de défendre des positions et d'assumer des préoccupations essentielles pour la vie commune mais qui

n'intéressent en réalité pas grand monde, voire qui sont, sinon par principe du moins par pratique, annihilées par ceux qui devraient en être les premiers porteurs et les garants.

Ce constat d'une déconnexion entre le souci de l'architecture et "l'écoute populaire, dont font partie les élus", est particulièrement fort chez certains architectes, pour qui il rend peu apte "à être spontanément légitimement crédible"... D'où, est-il alors évoqué, une incapacité à faire partager la valeur propre de l'architecture et une tendance maladroitement palliative à "un discours incantatoire" qui puisse orienter le point de vue. De ce malaise et de ces discours de compensation, il peut y avoir des effets néfastes : déconnectés d'un enracinement social qui en quelque sorte leur est refusé, les concepteurs peuvent être conduits à "forcer" pour qu'enfin leur travail soit reconnu : ce qui ouvre à un autre risque, celui de formes architecturales qui, dans une telle intention, ont bien des chances d'être médiocres.

### **L'architecture comme agir**

Le sentiment de devoir défendre l'architecture et sa qualité contre une profonde indifférence est largement partagé, plus sans doute par les architectes, mais assez fréquemment aussi par les maîtres d'ouvrage. Les récits d'opération peuvent alors devenir de véritables épopées, le concepteur ayant à lutter contre tous les dragons de l'indifférence, de l'incompétence, de la médiocrité, de la bureaucratie, etc.

"Ce qui m'intéresse : c'est l'humain" nous dit un architecte, "échanger avec l'autre ; dire aux autres le respect, l'émotion". Et un peu plus tard : "Le cynisme nous est interdit. Il y a l'importance de l'endroit. Nous devons passer l'expérience du subjectif, l'épreuve. Faire de l'architecture en cachette." Cela passe par "un surinvestissement en travail" et l'acceptation de revenus limités chez beaucoup d'entre eux. Comme l'un d'eux le dira, ce travail, "ça ne rapporte pas. On peut vivre, mais c'est tout."

S'ils sont généralement moins expansifs, certains des maîtres d'ouvrage ne tiennent pas un discours très différent. C'est aussi d'eux que souvent les architectes attendent un soutien décisif : "Il faut aussi qu'il résiste," nous a-t-on dit, "qu'il se batte. Trop souvent le maître d'ouvrage baisse les bras." C'est ce que font ceux qui ont le sentiment et la volonté, au-delà de leur stricte responsabilité d'entrepreneur et même de ce que demande leur probité commerciale, de participer à la production des conditions de la vie commune. Un mot simple est revenu chez plusieurs d'entre eux : respect. Respect de leurs clients sans doute, respect aussi, pourrait-on dire, de l'avenir commun que le bâtiment construit ne doit pas encombrer.

Il apparaît ainsi que la réponse à l'indifférence ressentie et déplorée, pour ceux qui ne s'y résignent pas, est ainsi d'ordre à la fois éthique et politique. Cela peut prendre des formes diverses, l'accent peut être mis sur tel ou tel aspect, depuis le prix qui permettrait à la plupart l'accès au logement jusqu'à la qualité d'une façade formant la rue. Ce qui est alors en cause dans l'enjeu de l'architecture n'est pas seulement d'effectuer un travail, ni même de "faire œuvre", mais bien d'agir, agir sur la société<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> On reconnaîtra ici les trois degrés de la vie active analysés par Hannah Arendt dans *Condition de l'homme moderne* (Paris, Calmann-Lévy, 1983).

## ***D. Négocier la qualité avec les entreprises***

Parce qu'il faut bien donner des limites à l'objet d'une recherche, nous avons centré notre analyse sur l'interaction maître d'ouvrage / maître(s) d'œuvre dans la définition et la quête plus ou moins partagée d'un résultat "de qualité". Mais la partie du processus qui prend le relais de la conception architecturale jusqu'au chantier, aux raccordements aux réseaux et à la livraison est partie prenante de la plupart des discours recueillis sur la qualité. Elle est même déterminante dans les approches de type "démarche-qualité", du fait que ce sont les défauts de fin de processus qui sont les plus observables et quantifiables. Quelle que soit la forme d'organisation du maître d'ouvrage, c'est la continuité, voire l'obstination, qui semble la clé de la réussite, quitte à renforcer une division du travail conception architecturale/conception technique/exécution qui apparaît comme un moyen tout à la fois d'articuler des compétences et des dispositions culturelles.

### **Les statistiques chantier produites dans les démarches-qualité**

Ce sont par exemple les réserves et les délais qui mobilisent les maîtres d'ouvrage certifiés ISO 9001 dans leurs exigences envers les maîtres d'œuvre d'exécution et les entreprises<sup>45</sup>. Bouygues Immobilier, qui a la particularité de devoir gérer la confusion, dans le public, entre ses activités de promotion et celles de construction alors que 70% de sa production n'est pas réalisée par Bouygues Construction plutôt positionné sur le marché des grosses opérations, établit des "tableaux de quitus". "Maintenant tous les mois, il y a un tableau et à chaque livraison de logements toutes les interpellations sont enregistrées sur informatique. Donc il y a des critères d'objectifs qui sont donnés aux responsables de programme de façon à ne pas dépasser un seuil d'interpellations. Il y a des prévisions d'objectifs de qualité en-dessous duquel ils ne doivent pas aller. Disons que par exemple si on va à cinq réclamations par logement, si le jour de la livraison on voit qu'il va y avoir dix réclamations, ils repoussent la livraison. Alors pour ça, on a un système de critères de pré-livraison. Tous les logements sont réceptionnés en interne, dans un délai variable selon les programmes mais qui est une façon de permettre aux entreprises de palier à ces défauts qui sont constatés." (directeur régional de Bouygues-Immobilier). On le voit, ces tableaux de quitus, qui sont conçus pour le suivi individuel des opérations, permettent aussi l'évaluation des performances des responsables de programmes, des entreprises et enfin une vue globale sur les points faibles de la construction, en l'occurrence les planchers collés. "C'est déterminant pour le choix des prestations, des matériaux notamment parce que c'est souvent ça le problème de qualité. Là, on parle de qualité de construction, or on sait que telles ou telles prestations débouchent systématiquement sur des problèmes de mal-façons, de services après-vente difficile à gérer. Et donc, on élimine progressivement, par ce système de suivi

---

<sup>45</sup> On l'analysera de façon plus détaillée dans le cas d'Yerres, opération-pilote du Groupe 3F.

informatique tous les trucs qui ne vont pas." (maître d'ouvrage). L'évaluation des entreprises, rendue obligatoire par la procédure ISO, en est le corollaire et, chez Bouygues Immobilier, "une entreprise qui ne s'est pas comportée de façon satisfaisante sur un programme est éliminée à la prochaine consultation, systématiquement. Cela nous amène plutôt à une fidélisation de l'entreprise car les entreprises le savent, nos sous-traitants le savent, et donc s'ils veulent rester avec nous eh bien c'est comme ça".

Le vrai problème est alors celui des concessionnaires (EDF, GDF, France Telecom, alimentation en eau potable) avec lesquels le rapport de forces est différent. C'est alors par l'anticipation, l'établissement de relations de coopération très en amont que l'on espère maîtriser la prestation qui pose moins de problème de qualité technique que de "calage" dans le planning des dernières phases avant la livraison. "Le risque majeur c'est l'arrêt du chantier et on n'obtient pas gain de cause avec un concessionnaire comme on peut obtenir avec une entreprise. Donc si le concessionnaire est au 35 heures, ou souvent en grève, il ne viendra pas poser les compteurs. S'il ne vient pas poser les compteurs, on ne pourra pas poser nos chaudières, mettre les prises électriques, ... Donc il faut rester très vigilants et les associer le plus possible depuis le début du chantier : on fait des réunions concessionnaires, on vérifie trois fois, on les rappelle, on leur écrit pour essayer de border les choses." (chargée d'opération, 3F).

### **Continuité, combativité**

La continuité de l'action, la ténacité voire l'obstination sont souvent cités comme étant les meilleurs moyens de "tenir" les exigences de qualité jusqu'à la fin de la réalisation. C'est sur ce point que maîtres d'ouvrage et architectes sont les plus défiants les uns des autres.

Pour les architectes, les maîtres d'ouvrage n'ont pas toujours soit la compétence, soit la combativité qu'il faut pour préserver les qualités du projet dans un chantier présenté comme "une bagarre". "Au niveau du chantier, le maître d'ouvrage quand il vient, il est surtout quelqu'un qui nous suit et qui n'a pas un regard sur ce qui est en train de se faire sauf s'il y a quelque chose de stupide ou d'énorme" (architecte). "C'est une entreprise locale moyenne qui a fait la meilleure offre. Ils ont pris à bas prix et ils pensaient qu'après ils allaient se débrouiller... ratiboiser sur les performances ou dépasser les prix. Le maître d'ouvrage avait mis sur l'opération un chargé d'affaire de faible poids... Donc c'était à nous de tenir : on n'a rien lâché pour obliger l'entreprise à faire ce qu'elle devait, jusqu'à la limite de la bagarre. Ne rien signer tant que ce n'est pas réalisé dans les termes du contrat... Et comme ça on n'a pas dépassé les prix."

Chez les maîtres d'ouvrage, on note une forte convergence pour nommer l'insuffisance des maîtres d'œuvre architectes dans la phase de chantier. Beaucoup d'entre eux s'efforcent de séparer architectes de conception et maîtres d'œuvre d'exécution, quitte à permettre aux premiers de garder un regard sur la façon dont les seconds s'acquittent de leur tâche. D'autres ont abandonné l'idée de confier à des prestataires indépendants le suivi de leurs chantiers et ne font intervenir, après le DCE, que des salariés de leur structure. "Nous sommes soit maîtres d'œuvre nous-mêmes soit on sous-traite. Quand on est en interne c'est facile car on est tous dans le même service. Quand nous sommes en prestataire extérieur, ce qui représente environ 75% de notre production, tout dépend

de la qualité du maître d'œuvre. Alors là nous sommes dans des situations que nous réglons au cas par cas. C'est-à-dire que nous considérons que dans certains domaines tel architecte est capable de faire la mission complète. Quand nous pensons ou savons qu'il ne l'est pas, nous faisons nous-même la maîtrise d'œuvre d'exécution (...). Sur une grande opération, il n'y a pas beaucoup d'architectes qui sont structurés au niveau de ces opérations et on a de plus en plus l'habitude d'avoir des maîtres d'œuvre sous-traitants des architectes c'est-à-dire que l'on se met d'accord sur celui qui fera le chantier. Ou le pilotage ou la coordination selon le cas, on a une liste pour telle ou telle mission. Souvent l'architecte ne sait pas faire le pilotage et la coordination sur le chantier déjà parce qu'il faut avoir quelqu'un tous les jours sur un chantier." (Promoteur) Une très forte association est faite quant à l'aptitude des architectes à suivre l'exécution des ouvrages, entre la compétence et la disponibilité. Se dessine l'idée que ce n'est pas par incompetence que la plupart des architectes ne sont pas missionnés pour le suivi de chantier mais que c'est plutôt parce qu'il s'agit là d'un autre métier, qui suppose beaucoup de disponibilité, un temps mal rétribué et une activité peu compatible avec celle de conception.

### **Mission de conception et mission d'exécution. Qui traite le passage du projet au chantier ?**

Beaucoup d'architectes revendiquent la mission complète, qui se pratique de moins en moins dans le logement, qu'il soit social ou en promotion privée. L'argument peut être celui de maintenir la vision globale de l'architecte le plus longtemps dans le processus, la vision technicienne étant généralement représentée comme fragmentaire. "Je pense que les bureaux d'études, quels qu'ils soient, intégrés ou extérieurs, ils n'ont pas les mêmes types de préoccupations que nous. (...) Ce sont des variantes ponctuelles sur un plan donné, et c'est vrai que si on ne regarde que ce point-là cela peut être bien mais nous on est un peu ces gens qui ont une vue globale et à la fin le produit que l'on sort c'est la meilleure solution". Cela peut être aussi une position plus éthique, dans laquelle il s'agit d'endosser pleinement une responsabilité de concepteur. "Moi je ne sais pas travailler comme ça [en mission de type M2], parce que jusqu'au bout on doit être là. On anticipe sur beaucoup de choses mais parfois on oublie, parfois on s'aperçoit qu'une toute petite chose donne encore plus. Et si on n'était pas là personne ne le ferait jamais et ce n'est pas possible de passer à côté !" C'est enfin, une question d'honoraires et d'organisation du travail dans l'agence : quand les architectes n'ont qu'une mission de conception, ils ne perçoivent qu'environ 50% des honoraires qu'ils auraient en mission complète et ont plus de difficulté à établir un planning de travaux qui leur permette d'assurer la rémunération de salariés spécialisés sur le suivi de chantier au sein de l'agence. Ainsi, même les agences qui s'étaient dotées de compétences dans ce domaine voient leur polyvalence s'éteindre en raison de la spécialisation des marchés.

Mais hormis cet aspect contractuel des missions confiées aux architectes, il est clair que le passage du projet au chantier suppose un changement de registre dans les interactions, dans les références culturelles, dans les savoir-faire, qui ne s'opère pas sans difficulté. L'entretien que nous avons eu avec un maître d'œuvre d'exécution, qui n'est pas architecte de formation mais intervient depuis 30 ans pour un maître d'ouvrage qui à lui

seul lui fournit 80% de son chiffre d'affaires, est très significatif de cette "culture du chantier" qui n'est pas nécessairement accessible à l'architecte. "L. [l'architecte] est un homme que je connais bien ; on a fait sous cette forme-là [mission commune de conception pour L. et de maîtrise d'œuvre d'exécution pour lui] 7 ou 8 programmes. Au début, j'ai été imposé par le maître d'ouvrage. Lui cela ne lui plaisait pas ! Et là, c'est lui qui vient me chercher parce qu'il a dû voir que j'avais des compétences différentes des siennes peut-être. Je parle des descriptifs par exemple, il ne sait pas faire des descriptifs. Un descriptif c'est décrire un logement, et surtout éviter de décrire des bêtises. Cela veut dire qu'il faut savoir que pour une prise de courant, le fil électrique vient du plafond et puis il faut savoir qu'il faut mieux demander au plaquiste, celui qui fait les plaques, d'incorporer la prise de courant, plutôt que de demander à l'électricien de venir après. Parce que si l'électricien vient après, il va faire une grosse saignée en plâtre du haut jusqu'en bas, qu'il va mal reboucher, et qui va être mal fait, et quand je vais le livrer au locataire, il va me demander ce que c'est. Donc, par réflexe, moi je dis : le fil électrique on va le faire descendre par le plaquiste. C'est des trucs ça ! Et des trucs comme ça, il y en a des centaines. Et ça c'est l'accumulation de trente cinq ans de bâtiment". Et après avoir désigné son apport spécifique en termes de savoir-faire pratique et enrichi par l'expérience, il décrit une opposition des modes d'organisation du travail. "Ce travail, que je fais, c'est un peu manger dans la gamelle des architectes, même beaucoup ! J'ai l'impression de faire leur boulot. Si le maître d'ouvrage nous confie à nous ce genre de mission, c'est qu'il estime que nous on a plus de disponibilité qu'un architecte. Un architecte en général est souvent sous pression. Ce qu'on lui demande c'est presque en bout de chaîne, c'est toujours pour le lendemain matin. Cela veut dire que pour le donner le lendemain matin, il faut travailler la nuit. Si on travaille la nuit on ne peut pas être à sept heures avec les gars du chantier ! Ce n'est pas possible ça ! Moi je n'étudie pas la nuit. Je travaille de 7 heures du matin à 9 heures le soir, la nuit je dors ! Et les architectes ce n'est pas le cas !". Et il conclut sur ce qui l'oppose culturellement mais le rend complémentaire de l'architecte, dans une représentation un peu caricaturale de ce dernier. "Heureusement que je ne suis pas architecte car sinon je ferais des cubes solides qui ne fuient pas, bien structurés. Il faut être artiste pour être architecte je suis trop technique. Il y en a qui ont beaucoup de talent".

Sur le chantier, l'enjeu de la qualité est diversement décrit selon la distance de l'intéressé avec cette "culture de chantier". De la position assez périphérique qu'occupe le plus souvent l'architecte, il est perçu comme un motif de "bagarre" ou, au moins un "jeu tendu" : "[sur le chantier de l'opération X], c'est un peu tendu, mais ça c'est comme tous les chantiers. C'est parce que l'on veut le maximum et parfois il y a des choses qui sont impossibles. C'est un jeu." (architecte). Il peut être utile à ce dernier d'avoir un intermédiaire qui relaie ses attentes dans le monde des entreprises : "au niveau du chantier on avait un type de l'OPAC qui suivait le chantier en tant que maître d'ouvrage et là on avait un type très compétent qui est parti à la retraite. Il avait trente ans de chantier derrière lui. Et il nous a pas mal aidé notamment avec les entreprises."(architecte). En revanche, pour ceux qui sont plus à l'aise dans le monde du chantier, ce sont les relations humaines qui priment, le sentiment de partager une aventure et un savoir-faire communs. "Avec X [conducteur de travaux] ou avec les chefs d'entreprise que je rencontre, tous les trucs ils les connaissent et je les connais comme eux. Et ils savent que je sais. Donc s'ils savent que je sais, eh bien ils vont

tâcher de bien faire ! Donc on a un langage commun." (maître d'œuvre d'exécution). Et l'on a des exemples de "donnant-donnant" qui ne sont pas sans rappeler ceux que décrit Jean-Philippe Neuville dans la production automobile<sup>46</sup>. "[Sur une opération d'individuel groupé], on avait fait tous le gros-œuvre, les planchers, on commence à monter les murs, et là le maçon vient me voir et dit 'j'ai oublié la chape, vingt cinq maisons'... Cela arrive ! Eh bien j'ai décidé que l'on faisait la chape et qu'au lieu de 2m50 sous plafond on aurait 2m45. Je ne l'ai jamais dit à personne. Personne ne l'a jamais vu. C'est des échanges ça ! ". Ou encore "J'essaie sur un chantier d'arranger une entreprise, parce qu'à tel ou tel poste elle s'est trompée sur un prix. Théoriquement je peux dire : 'monsieur vous m'aviez prévu de la plinthe de 15 cm, vous me mettez de la plinthe de 15 cm. Point !' Il va le faire. Mais s'il me dit qu'il s'est trompé et que moi je sais qu'on peut mettre de la plinthe de 10 cm je dis : 'ce n'est pas grave, on met de la plinthe de 10'. J'ai le droit. Je lui ai rendu un service. Et ce service, il me le rendra par ailleurs ! C'est un échange, c'est une question de relations humaines."

Semblent donc s'opposer deux types de maîtrise de la qualité au stade du chantier : l'évaluation des défauts et incompétences telle que les statistiques produites dans les organisations conduites selon des modèles de démarche-qualité peuvent la mettre en œuvre, avec des conséquences sur les conduites à tenir ultérieurement (choix des prestataires, des matériaux et mises en œuvre, éventuellement même choix des directeurs de programmes) ; la négociation, plus ou moins discrète, in situ, de praticiens faillibles mais appelés à collaborer de façon répétée et inscrits dans des rapports d'échanges. Ce n'était pas l'objet de ce travail mais à l'analyse plus rapprochée, en particulier dans le cas de l'objectif de livraison sans réserve et sans délai d'une opération-pilote de la démarche ISO 9001, apparaît une hybridation de ces deux processus, tout aussi antagonistes qu'ils puissent a priori paraître : certes, sur les tableaux apparaissent les performances obtenues à telle ou telle phase sous forme quantifiée. Mais quand on interroge les praticiens de terrain, la performance devient très subjective : la planéité d'un enduit, la qualité d'un raccord ne sont pas "bonnes" ou "mauvaises". Elles sont "acceptables" ou "inacceptables" en fonction d'un ensemble de facteurs comme la relation personnelle qu'entretient la personne chargée du contrôle par rapport à l'exécutant, l'objectif de prix, de délais ou de performance que l'on partage ...

---

<sup>46</sup> NEUVILLE J.-P. "La tentation opportuniste ; figures et dynamique de la coopération inter-individuelle dans le partenariat industriel", *Revue Française de Sociologie* vol. XXXIX n° 1, 1998. pp.71-103.

**2<sup>ème</sup> PARTIE :**

**LA RECHERCHE DE QUALITE :  
LES JEUX D'ACTEURS ET LEURS ARTICULATIONS**



## *A. Les stéréotypes et leur dépassement*

Dans la représentation, par les acteurs concernés, des collaborations qui s'établissent entre maîtres d'ouvrage et architectes dans la recherche d'une qualité, pèsent fortement les figures stéréotypées du maître d'ouvrage public, du promoteur, de l'architecte, comme si "l'autre" était le principal responsable de la difficulté à obtenir la qualité.

Pour les maîtres d'ouvrage, les architectes sont imprévisibles, incapables de tenir les budgets, incapables de suivre un chantier. Pour les architectes, les maîtres d'ouvrage pris globalement sont incompetents, incultes, obnubilés par les coûts, les normes ou les attentes supposées des clients ou des habitants. Mais dès le moment où les propos portent sur l'expérience vécue, ces stéréotypes tombent et l'on voit s'établir les modalités d'une certaine confiance, basée sur le contrat mais aussi sur des relations interpersonnelles, et cela même quand, ce qui est fréquent dans la production du logement, la mise en relation de l'architecte et du maître d'ouvrage n'a pas été librement consentie.

### **"Les architectes ne savent pas travailler"**

"Il y a une méfiance 'naturelle' des maîtres d'ouvrage vis-à-vis des architectes, plus ou moins justifiée, mais partagée par tous les maîtres d'ouvrage", nous a dit l'un d'eux. Il est vrai qu'au long de nos entretiens, cette analyse quelque peu radicale s'est trouvée assez largement vérifiée. On n'est pas loin de Flaubert<sup>47</sup>.

Les maîtres d'ouvrage rencontrés, individuellement ou en réunion, expriment tous leur doute quant à la compétence des architectes... pris en général. Tous aussi indiquent que sous une forme ou une autre ils trient les architectes avec lesquels ils travaillent, et que, s'il leur arrive de ne pas avoir le choix ou de ne pas être sûrs de leurs partenaires lors d'une première opération, ils ne travaillent deux fois ou plus qu'avec des maîtres d'œuvre avec lesquels ils se sentent en accord. C'est particulièrement le cas de certains promoteurs privés : n'ayant pas d'obligation de concours, ils préfèrent travailler avec les architectes qu'ils connaissent, beaucoup d'entre eux en effet, nous a dit l'un d'eux, "ne savent pas travailler".

Un des reproches constants qui est fait aux architectes est de ne pas assez considérer les contraintes, en particulier économiques ou commerciales, des maîtres d'ouvrage. Les uns en font trop, tendant systématiquement à gonfler les prix jusqu'à l'insupportable. La sanction de l'échec de l'appel d'offre aux entreprises conduit alors souvent à "déshabiller" un projet qui, s'il avait été étudié de façon mieux ajusté, aurait pu garder ses caractéristiques qualitatives essentielles. Ce dépouillement peut d'ailleurs intervenir en cours de chantier, lorsque se révèlent les difficultés concrètes mais non prévues qu'il comporte.

---

<sup>47</sup> "Architectes : Oublient toujours l'escalier dans les maisons." Flaubert, *Dictionnaire des idées reçues*.

C'est une des raisons qui, comme on l'a dit, conduisent nombre de maîtres d'ouvrage à ne pas donner à l'architecte-concepteur de l'opération la mission d'en suivre le chantier, voire à ne pas du tout la donner à un architecte.

### **"Les architectes sont affairistes ou élitistes"**

S'il existe, notamment du fait des architectes, une classification a priori des maîtres d'ouvrage selon qu'ils sont privés ou publics, la même se retrouve dans l'appréciation qui est portée, notamment par les maîtres d'ouvrage sur les architectes. Ainsi l'un d'entre eux nous exposera qu'il y a deux sortes d'architectes : ceux qui travaillent ordinairement pour le public et y sont reconnus, qui considèrent les maîtres d'ouvrage comme des marchands plus ou moins philistins ou des bureaucrates bornés, méprisant en particulier la promotion privée ; et ceux qui, n'étant pas parvenus à se faire une place dans le secteur public, celui qui suppose mais aussi propose publications, concours, expositions, etc., sont principalement mus par les honoraires qu'ils peuvent obtenir, quitte à remplir certaines des tâches qui sont normalement dévolues à la maîtrise d'ouvrage, comme la recherche de foncier. Entre le mépris des uns et la médiocrité des autres, comment choisir ?

Le moindre paradoxe n'est pas que ce sont justement les architectes travaillant plus habituellement dans le cadre du secteur public, plus précisément à la conception d'équipements ou pour des administrations, qui sont considérés comme peu au fait des exigences de la maîtrise d'ouvrage logement, en particulier privée. Quant à ceux qui amènent du foncier et des affaires aux promoteurs, on est parfois obligés de les supporter, mais ils sont considérés a priori comme peu fiables en tant qu'architectes et on cherchera souvent sinon à s'en défaire, du moins à les redoubler d'architectes conseils, de BET, ou d'autres partenaires avec qui on se sent en sécurité. On semble parvenir ainsi à détourner la méfiance initiale.

### **"Donnez-nous de bons architectes !"**

Il est difficile d'imaginer que cette méfiance généralisée soit une base favorable à une coopération harmonieuse entre partenaires de la conception et de la construction des logements collectifs. Ce qui est alors mis en cause est tout aussi bien la formation que les préoccupations dominantes des architectes français, trop souvent tournés vers l'image, auxquels on oppose ceux d'autres pays qui seraient plus conscients des exigences pratiques ou économiques de leur profession.

Cependant, lorsque l'on sort des généralités et que l'on entre dans le concret des opérations, la situation est beaucoup moins dramatique. Peut-être est-ce l'effet du choix de cas que nous avons effectué ; plus probablement c'est le résultat des rencontres qui s'opèrent malgré les défiances de principe affichées. Tous les architectes sont insuffisants semblerait-il, sauf celui-ci avec qui je fais telle opération, qui a d'ailleurs déjà travaillé avec moi, ou ce petit jeune à qui j'ai donné une première chance ou tel autre que je ne connais pas personnellement mais qui a réalisé ceci et cela avec Untel, etc. Suivant une forme classique de rejet d'une catégorie de personnes, ce rejet n'est

supportable, surtout lorsqu'on est appelé à travailler ensemble de toutes façons, que s'il comporte des exceptions : l'ensemble des *E* est mauvais, mais je connais un – ou quelques – *E* tout à fait remarquable(s)...

L'existence, finalement admise, de ces quelques bons et utiles architectes permet dans certains discours, un rebondissement positif vers les thèmes mêmes qui sont ceux sur lesquels s'assoit la méfiance : le secteur public, ses publications et ses concours, la formation, l'esthétique, l'autonomie au moins relative du travail d'architecture. Sans doute tout ceci pourrait être amélioré, mais c'est alors d'amélioration qu'on parle et non plus de condamnation.

### **"Les maîtres d'ouvrage sont incompétents"**

Comme on l'a dit plus haut à propos des élus, les maîtres d'ouvrage ne sont globalement pas, aux yeux des maîtres d'œuvre, à la hauteur de leurs tâches et de leurs responsabilités. Mais la critique est plus forte encore envers les plus occasionnels d'entre eux, petites collectivités locales ou organismes HLM ne construisant que très peu. "Vous prenez les régions, elles ont des services spécialisés et là cela fonctionne. Au niveau départemental, on construit des collèges, et ils sont tellement rôdés maintenant que ça marche. Mais quand vous commencez à prendre les communes cela marche moins bien, voire pas du tout. Vous avez en face de vous des élus totalement incompétents, incapables de voir les processus et ils ne prennent pas des assistants car ils estiment que cela coûte trop cher etc. Et au niveau des HLM, il y en a beaucoup qui construisent très peu, donc ils ne sont pas non plus expérimentés" (ingénieur BET).

C'est souvent dans les phases amont que les insuffisances sont montrées du doigt. C'est le cas du maître d'ouvrage qui ne fait pas faire d'étude de sols ou de diagnostic fin de l'existant en réhabilitation jusqu'à la phase de projet, pour éviter d'engager des frais tant qu'il n'est pas sûr que l'opération aboutisse. C'est le cas, fréquent, du maître d'ouvrage qui ne formule que très imparfaitement ses attentes : on a alors un programme très sommaire et qui ne fait état ni des acquis de sa pratique antérieure ("du côté des maîtres d'ouvrages, cela me paraît absolument essentiel de voir ce qui marche ou ne marche pas et de faire progresser l'organisation (architecte)") ni des priorités qualitatives ("c'est un cahier des charges que j'ai eu plaisir à lire parce qu'il parlait de lumière naturelle dans les parties communes, de redonner des caves dans les logements, on sentait qu'il y avait une volonté, une volonté de faire bien et aussi une culture de vécu de maître d'ouvrage (architecte)"). C'est aussi le cas des mots d'ordre comme la qualité environnementale quand ils sont repris par des maîtres d'ouvrage qui sont plus sensibles à l'effet de mode qui les entoure qu'à leur réel contenu : "Aujourd'hui on essaie d'introduire les démarches HQE et ça vient s'ajouter à des situations complexes. On plaque quelque chose qui reste malgré tout très vague. On est dans un domaine dans lequel il faut quand même que les demandes soient assez précises. Cela mobilise les maîtres d'ouvrages mais là, l'arrière-pensée politique est flagrante. C'est plus politique que sur le bien-fondé (ingénieur BET)".

Contrairement à ce que l'on aurait pu attendre, et s'il est reconnu que, pour une part d'entre eux, ils sont attentifs à la qualité de ce qu'ils financent, les maîtres d'ouvrage

publics se voient l'objet d'exigences – et le plus souvent de critiques – plus fortes que leurs collègues privés. Un sentiment assez partagé chez les architectes est que c'est aux maîtres d'ouvrage publics de "montrer le chemin" et qu'ils n'assument pas suffisamment cette responsabilité. En outre, ce sont à eux, ou plus exactement au système dans lequel ils sont pris (marchés publics, financement du logement social, loi MOP), que s'adressent les plus fortes critiques quant à l'organisation pratique du travail : à-coups du processus de conception dus à la lenteur des prises de décision, retour sur des décisions validées antérieurement, lenteur à mettre en paiement les honoraires, etc.

Les jugements portés par les architectes sur les critères et les méthodes des maîtres d'ouvrage privés sont plus nuancés, comme si la contrainte économique dans laquelle ils se trouvent expliquait totalement leurs modalités d'action. Ainsi il n'est pas ressenti comme inacceptable que ce soit le marketing qui décide de la forme ou des performances d'un bâtiment : les modalités économiques de la production du logement, où aujourd'hui le privé est très largement majoritaire, sont admises comme un fait. Les choix qui peuvent en résulter, même jugés négativement, n'apparaissent pas comme l'effet du promoteur lui-même, mais comme le résultat de l'inculture architecturale de la société dans son ensemble, et des acquéreurs de ce type de logement en particulier.

### **"Les maîtres d'ouvrage sont incultes"**

L'absence de culture architecturale et urbanistique des maîtres d'ouvrages, mais aussi du public, des élus, des autorités administratives est souvent déplorée par les architectes, de même que le peu d'intérêt accordé à cet élément pérenne, constitutif de notre cadre de vie. Cette négligence est attribuée à diverses causes, notamment à l'absence, dans les programmes scolaires, des questions liées à l'architecture et à la ville, mais aussi au fait que le logement, puisque c'est ici notre objet, est souvent assimilé à un bien d'équipement (voire de consommation) plutôt qu'à un élément constitutif de la ville et de l'urbanité. "Moi je suis effaré dans le cadre du logement que des gens qui achètent un appartement, recherchent un T3 qui ressemble à tous les autres T3 (...). Autant pour leur voiture ils sont capables d'acheter une soucoupe volante pour rouler, autant pour chez eux ils sont encore très traditionnels. C'est peut-être une histoire de patrimoine, sauf que ce n'est pas forcément le bon calcul d'être hyper-classique dans son patrimoine, même si on souhaite le transmettre sur plusieurs générations" (architecte). Le hiatus ressenti par l'architecte entre ses propres préoccupations et les modes de raisonnement de son commanditaire semble parfois tellement grand qu'il est perçu comme du mépris pour son savoir-faire : Le maître d'ouvrage "n'a pas la même culture urbaine, pas la même culture plastique, pas la même préoccupation de la juste proportion que nous. Quand il nous dit : 'mais enfin retirez cette fenêtre, cela n'a aucune importance !', c'est aussi notre métier de dire 'non, vous vous trompez, ce rapport plein/ vide est le bon rapport'. Il faut tenter de faire respecter ça" (architecte).

Et dans cette vision à grands traits du rapport architecte / maître d'ouvrage, l'opposition entre maîtres d'ouvrage publics et promoteurs privés tient une place centrale : " Il y a deux types de maître d'ouvrage. C'est assez caricatural mais c'est un peu vrai. Evidemment on peut trouver des nuances mais à priori le maître d'ouvrage entre guillemets public, qui va nous commander des bâtiments pour la location, sera très attentif à la qualité architecturale, aux proportions, à la qualité du bâtiment et surtout à

l'entretien et au coût de la fabrication du bâtiment. De l'autre côté, et sans les opposer, on a les opérateurs privés qui eux cherchent à tout prix la rentabilité, l'optimisation des surfaces au sol pour faire un maximum de SHON et vendre un maximum de mètres carrés. Nous on préfère travailler avec les maîtres d'ouvrages publics parce qu'ils ont une culture architecturale beaucoup plus élaborée et qu'ils sont plus sensibles au discours que l'architecte tient sur son architecture. Mais on trouve quand même aussi notre compte avec le maître d'ouvrage privé ; si jamais il manque un peu de culture architecturale ou de référence, ce n'est pas un crime, on va les faire sans lui, ces références !" (architecte)

Le grief est souvent fait aussi, aux promoteurs privés, de raisonner trop strictement en termes d'attentes du client sans laisser suffisamment de marge à l'architecte pour apporter une valeur ajoutée à ces attentes : "Le promoteur prétend qu'il sait exactement ce que la population attend. Mais exactement ! C'est-à-dire au détail près du positionnement de la fenêtre et de la porte et de sa taille et de sa matière." Et il oppose une résistance à ce qui différencie les appartements les uns des autres parce qu'il imagine que les disparités rendront la commercialisation plus difficile.

Bien sûr, tout ce qui est dit et ressenti quant à l'inculture du commanditaire, qu'il soit public ou privé, est à assortir des contraintes financières dans lesquelles se déroulent les interactions. C'est alors que l'opposition public/privé prend sens : "Le public il dépense un financement, ou plutôt il se débrouille plus ou moins bien pour obtenir un financement maximum. Le promoteur s'il peut se mettre 3 euros de côté sur une vis, ... Si on raisonne comme ça strictement commercial comme c'est leur cas, le débat est franchement faussé. Et les collègues qui bossent avec ces promoteurs-là souffrent monstrueusement parce qu'il ne reste rien. C'est honteux" (architecte).

Dans ces propos comme dans l'ensemble des opinions entendues, les situations extrêmes sont toujours décrites "ailleurs", chez les autres, alors que quand il est question de l'expérience individuelle de l'interviewé(e), sont mis en avant les accommodements qui permettent à la collaboration d'exister.

## **L'établissement de la confiance**

Il faut rappeler tout de suite que, dans le cas du logement, l'appariement entre maître d'ouvrage et architecte est plus contraint que dans d'autres productions bâties. Les maîtres d'ouvrage publics ont obligation, s'ils sont soumis à la loi MOP, de passer par une consultation publique de maîtres d'œuvre, sur dossier de références et de moyens pour les petites opérations, sur concours d'esquisse ou d'avant-projet, anonyme depuis la mise en application de la Directive Services, pour les opérations plus importantes. Quant aux maîtres d'ouvrage de statut privé, le manque de terrains constructibles les amène très souvent à devoir accepter ensemble un terrain et l'architecte qui le met à sa disposition. Enfin, maîtres d'ouvrage publics comme promoteurs privés, toujours pour obtenir des emprises foncières, sont souvent amenés à concourir dans des consultations promoteurs-concepteurs organisées sur des périmètres opérationnels de type ZAC ; et dans ces consultations la constitution des équipes est fortement orientée par

l'aménageur<sup>48</sup>. Quand les choix sont libres, on observe souvent l'établissement de partenariats stables. Les maîtres d'ouvrage travaillent volontiers avec des "architectes maison" qui connaissent leur façon de travailler, dont ils apprécient les qualités techniques ou humaines et dont ils pallient les défauts ; quant aux architectes, ils ne rechignent pas à traiter successivement de commandes en provenance du même donneur d'ordres pourvu que les expériences antérieures aient été satisfaisantes. C'est même, pour eux, un gage de la qualité de leur prestation. Et l'habitude de travailler ensemble permet de travailler mieux et plus vite : les références sont communes, les arguments portent mieux, le mode d'organisation est établi.

Mais les rencontres affinitaires entre un maître d'ouvrage et un architecte ne sont pas le lot commun, pour toutes les raisons que l'on vient d'évoquer, auxquelles s'ajoutent les circonstances, apparemment fréquentes, dans lesquelles soit l'opération et son concepteur sont transférés d'un maître d'ouvrage à un autre, soit les représentants du maître d'ouvrage en charge de l'opération se succèdent au cours du process. Des cas sont cités dans lesquels l'architecte a refusé une commande parce que la convergence avec le maître d'ouvrage ne lui semblait pas suffisante, soit par rapport à la définition de sa mission, soit par rapport à un minimum de dialogue possible. "[Les promoteurs X] m'ont appelée trois fois pour travailler avec eux. J'ai sagement eu mes rendez-vous avec eux, le premier, cela se passait très bien, toujours le même commercial qui me dit 'c'est magnifique ce que vous faites, on a envie de travailler avec vous' ; deuxième rendez-vous ; 'c'est bien mais bon, on vous donne ça comme honoraires'. Et puis troisième rendez-vous ; 'de toutes façons vous ne faites pas le chantier, on a notre équipe'. Ca s'est arrêté là, moi je ne sais pas travailler comme ça". Et l'établissement de la confiance peut passer par une mise au point initiale un peu tendue : "Le seul promoteur privé avec qui je travaille c'est un petit promoteur et je suis plus à l'aise, il n'y a pas une grosse équipe derrière. Et puis comme je n'avais rien à perdre je lui ai dit : 'ça je ne le ferai pas, mais je vais vous expliquer pourquoi.' Et donc j'ai vidé très sincèrement mon sac, et du coup c'était très agréable pour moi parce qu'après on travaille, mais il sait ce que je pense exactement".

Nombreux sont les architectes qui apprécient de retrouver, chez leur maître d'ouvrage, un interlocuteur architecte de formation : "Ce n'est pas forcément lié au fait d'être architecte ou pas architecte, c'est une question de culture architecturale tout simplement, une sensibilité. Il y a des maîtres d'ouvrage qui ont compris que c'était intéressant d'embaucher des architectes parce que peut-être les relations sont plus simples entre nous, on se comprend plus facilement, on a la même formation" (architecte indépendant). Et beaucoup de structures de maîtrise d'ouvrage, dès lors qu'elles atteignent une certaine ampleur, comptent en effet un architecte dans leurs services. Ceux-ci ne partagent d'ailleurs pas exactement la même définition de leur rôle au sein de la maîtrise d'ouvrage : pour certains, il s'agit de contribuer à "un projet avec une conception bicéphale", pour d'autres, l'architecte est un complément important aux profils de type formation supérieure du bâtiment "pour faire de la bonne maîtrise d'ouvrage", par sa capacité à associer une logique de synthèse et un effort d'imagination et de création. C'est en tous cas une position de transition, importante quand les logiques risquent d'entrer trop vivement en confrontation.

---

<sup>48</sup> Pour plus de détails, voir en 1<sup>ère</sup> partie le paragraphe sur les contraintes économiques et foncières.

## ***B. Une diversité de figures et d'activités chez les maîtres d'ouvrage***

Au point de départ de cette étude, deux catégories de maîtres d'ouvrage de logements collectifs étaient en présence et formaient le support de la comparaison : les promoteurs privés et les organismes publics... Cette typologie vaut sans doute sous un certain nombre de points de vue, même s'il est fréquent par exemple que des maîtres d'ouvrage de statut privé produisent du logement social, aidé par des financements publics. Du point de vue de la qualité, on l'a dit au commencement de ce rapport, le sentiment était qu'une différence significative était opérée par la critique, les revues, les décideurs, voire le public au bénéfice du secteur public.

Nous pouvons dire tout de suite que, sans remettre en cause a priori ce sentiment, les enquêtes que nous avons réunies autour des critères et des moyens de la qualité conduisent à d'autres catégories.

Il n'est pas inintéressant, avant de les développer, de rappeler parmi d'autres deux typologies anciennes, lesquelles montraient déjà, quoique sur d'autres références que les nôtres, combien, sous une même appellation et dans un même métier, peuvent se différencier des figures et des activités. Notons au passage que ces deux textes, aujourd'hui des classiques – les ouvrages de Christian Topalov sur les promoteurs et de Raymonde Moulin sur les architectes<sup>49</sup> –, comme d'ailleurs tous les travaux antérieurs à 1973 n'utilisent que le terme de promoteur, le maître d'ouvrage n'ayant pas encore fait son apparition formelle<sup>50</sup>. Une classification antérieure, administrative, faisait état de promoteurs "privés", "publics" ou "mixtes" (dits aussi institutionnels, les coopératives par exemple)<sup>51</sup>. Ces trois genres existent dans notre "échantillon", le troisième, évidemment plus rare, n'étant représenté qu'une fois.

Christian Topalov, qui ne prend en compte que les promoteurs privés et s'intéresse principalement à la formation et la circulation du capital dans l'immobilier, distingue des promoteurs indépendants, agissant sur la base d'un capital patrimonial propre. Durant les années soixante qu'il a étudiées, ils formaient environ les trois quarts des entreprises de promotion et représentaient un tiers environ du chiffre d'affaires du secteur. Nous en retrouvons des exemples parmi les maîtres d'ouvrage que nous avons vus. Sa seconde grande catégorie regroupe les filiales de groupes financiers (banques pour l'essentiel), de BTP ou d'investissement locatif (assureurs) : ils étaient un cinquième des promoteurs, mais réalisaient les deux tiers du chiffre de la profession.

---

<sup>49</sup> C. Topalov, *Les promoteurs immobiliers*, Paris, CSU, 1970 ; J.-F. Dhuys, *Les promoteurs*, Paris, Seuil, 1983 ; R. Moulin *et al.*, *Les architectes, métamorphoses d'une profession libérale*, Paris, Calmann-Lévy, 1973

<sup>50</sup> Sur ce point : F. Lautier, « La situation française : manifestations et éclipses de la figure du maître d'ouvrage », dans *La maîtrise d'ouvrage en Europe : évolutions et tendances*, Paris, PUCA, 2000, pp.15-25.

<sup>51</sup> Classification INSEE de 1966. Le secteur public comporte essentiellement les offices et sociétés d'HLM ; le secteur institutionnel rassemble en particulier la SCIC, les SEM et les CIL.



Le Hameau Jean Macé, 54 logements en accession à la propriété à Lyon (7<sup>ème</sup>), réalisés par Rhône-Saône Habitat, coopérative HLM.  
(NB. l'architecte n'est pas désigné sur la plaquette)

Nous en avons aussi rencontré. Enfin, le petit reste de la promotion privée était le fait de PME du bâtiment sur une base locale. Ils n'apparaissent pas dans notre étude.

D'un tout autre point de vue, son angle d'attaque étant la commande architecturale, Raymonde Moulin distinguait quatre types de promoteurs. Le *condottiere* est innovateur, il prend des risques formels en architecture ; c'est un homme de relations et de communication. On le trouve à la tête d'entreprises moyennes, souvent capables d'anticiper sur le marché, de développer de nouvelles stratégies de vente ou de nouvelles techniques de construction. Il propose un nouvel art de vivre et sachant que l'architecte, artiste, est inadapté à l'économie de marché, il sait la nécessité de l'encadrer pour mettre au point le produit à commercialiser. Un deuxième genre, dans le livre de R. Moulin, est le promoteur-administrateur, en position intermédiaire dans le procès de production, lié aux groupes bancaires et se situant en amont de la vente. Paternaliste vis-à-vis des architectes, il recherche volontiers de grands noms pour donner une caution à son opération et considère qu'il fait avec eux un travail d'équipe : connaissant les goûts de sa clientèle, il peut guider et censurer l'architecte. Le promoteur artisanal se limite à de petites opérations usant de circuits financiers courts. Emanant souvent d'entreprises de construction, les patrons de ces structures, peu diplômés, apprécient l'architecte comme intermédiaire avec l'administration (compréhension du règlement, langage technique) et l'emploient notamment dans un rôle de mandataire auprès des corps d'état. Enfin, le *builder* – notons que Topalov avait aussi décrit ce type – travaille en intégrant la construction et la promotion, permettant une maîtrise de l'ensemble de la chaîne depuis la conception jusqu'à la commercialisation, comme peut le faire l'industrie automobile par exemple. L'architecte y a alors le rôle qui, dans ce cas, est dévolu à l'ingénieur ou au designer.

On voit combien, dès lors que l'on passe de types déterminés par une appartenance clairement délimitée (filiale d'un groupe bancaire, PME du bâtiment, etc.) à une position dans l'action (*condottiere*, administrateur, etc.) les catégories deviennent moins claires, formant des ensembles flous aux frontières plus ou moins sécantes. De ce point de vue, il est facile de noter que, pour utiles qu'elles aient pu être, les catégories de Raymonde Moulin ne sont pas homogènes : *condottiere*, *builder* et artisanal n'appartiennent pas au même découpage, d'autant qu'un artisan peut être *condottiere* et un *condottiere* apparaître sous un *builder*... Les catégories que nous proposons, à partir de nos enquêtes relèvent de la même difficulté : il ne s'agit donc pas de types à proprement parler, mais plutôt de figures exemplarisées dont s'approchent plus ou moins nos maîtres d'ouvrage, parfois d'ailleurs en combinant plusieurs, en passant de l'une à l'autre suivant les moments et les opérations, etc. Autrement dit, il s'agit plus ici de catégories d'analyse que de catégories d'acteurs au sens propre.

### **Les axes structurant l'action**

Du point de vue de la mise en œuvre de critères et de moyens pour la qualité de leurs réalisations, les maîtres d'ouvrage avec qui nous sommes entretenus dans les différentes phases de notre travail nous ont semblé pouvoir, dans un premier temps, être classés selon trois rubriques.

a) Pour certains, le point de départ et ce qui structure leur action, est *le caractère commercial* de leur activité. Le client, qu'il soit potentiel ou actuel est au cœur de leurs préoccupations. Il l'est d'ailleurs, justement, en tant que client, c'est-à-dire acheteur...

Deux aspects en découlent : d'une part une volonté de saisir ce qui peut satisfaire le client. On cherchera donc ce qui – de façon structurelle ou conjoncturelle – est apprécié par les clients. Mais ceux-ci étant divers, il faudra diversifier l'offre. Cependant, les opérations proposées doivent pouvoir être reconnues par les clients potentiels, proches de ce qu'ils connaissent et souhaitent obtenir : il faut donc ne pas trop se différencier... "Ils veulent", nous a-t-on dit, "ce qu'ils ont vu".

Une certaine banalisation, à l'intérieur d'une niche de clientèle bien repérée est donc nécessaire. On ne cherche pas à se distinguer. Comme dit un maître d'ouvrage, "on n'a pas trop envie d'essayer les plâtres" ; d'où une tendance à reconduire les mêmes situations plutôt que de faire les frais d'une expérimentation. Toute opération porte en elle des risques : recours, difficultés administratives, problèmes avec les entreprises, mévente parfois. Inutile d'en rajouter en allant y ajouter d'autres dangers : "il y a le risque de l'opération, on ne peut pas prendre celui de l'expérimentation." Il en est de même pour les prestations : pour tout ce qui est d'ordre technique mais ne se voit pas, la réglementation française est suffisamment précise et pointilleuse pour ne pas en rajouter : on ne se précipite plus pour obtenir des labels techniques particuliers et on limite l'emploi des matériaux nouveaux. Par contre, on mettra l'accent sur des aspects aujourd'hui très demandés comme la sécurisation des bâtiments et de leurs abords. Et, si parfois on innove, c'est "parce que c'est la pression du commerce."

Dans ce cadre, les architectes sont regardés avec une certaine méfiance pour ne pas dire une méfiance certaine. Un maître d'ouvrage explique clairement qu' "ils ne connaissent rien de la façon de travailler" de la promotion privée, c'est-à-dire les questions de contrat, de délais, de coûts, etc. Et il dit avoir l'impression d'être, pour les architectes, un animal inconnu qu'il faudrait apprivoiser. On essaie donc de former une sorte de panel d'architectes qui conviennent. On ne leur donne généralement pas la mission chantier : ils ne savent pas négocier avec les entreprises et moins encore avec les clients qui demandent des modifications. Un des promoteurs ira plus loin : pour les petites opérations, il se passe tout simplement d'architecte.

La qualité, pour une bonne part, va alors porter sur les détails. Car "le client, il a une vision du logement individuel qui, par le mode de vie, fait que c'est une vision du petit détail. Le client qui fait sa réception de logement, il regarde le détail. Il y a une tâche de peinture ou bien là, il y a la moquette qui est mal collée..." (chargé d'affaire). C'est donc pour une bonne part ce détail qui fait la différence. C'est d'ailleurs aussi pour cela que l'on contrôle l'architecture – et l'architecte – de très près : qu'il ne manque rien de ce qui avait été promis dans le contrat, qu'il n'y ait pas un détail qui dénote ou fasse tâche.

Cela n'empêche pas, lorsque c'est économiquement possible, de faire quelque chose de différent, pour une autre clientèle, aux goûts plus marginaux mais largement solvable (par exemple : "les étrangers sont plus souples en matière de logement, plus ouverts..." ; on pourra donc leur offrir des produits plus atypiques). Sans être en grand nombre, ces clients existent et donc ces produits peuvent être mis sur le marché si celui-ci est bien étudié. Cela peut réveiller quelque peu la structure, qui tendrait à trop se laisser porter par la routine, cela peut donner des idées pour d'autres opérations.

b) un second type de maîtres d'ouvrage est d'abord organisé comme *gestionnaire d'un parc immobilier*, le plus souvent locatif. La sollicitude prévisionnelle d'un promoteur commercial pour ses immeubles a pour point de fuite institutionnelle la décennale. Celle d'un promoteur gestionnaire est prolongée au moins jusqu'à quarante ans, durée traditionnelle des emprunts. Cela donne, de la qualité à obtenir, une toute autre image, d'autres critères et suppose d'autres moyens. Même si c'est de façon quelque peu déplacée, l'un d'eux le dit bien : "quand vous faites de l'accession, vulgairement parlant, c'est tirer un coup et après on s'en va ! Vous avez vendu, vous avez vendu ! Après c'est le problème des acquéreurs..."

Pour ces promoteurs gestionnaires, il n'y a pas seulement le futur, mais aussi le passé. Les parcs qu'ils gèrent sont pour une part plus ou moins grande, anciens. Ce sont sans doute d'innombrables difficultés, mais cela constitue aussi une expérience qu'il est possible de formaliser et de mettre en valeur. On trouve chez les maîtres d'ouvrage de cette catégorie tout un ensemble de moyens pour valoriser cette expérience, et même le plus souvent en formaliser les acquis.

La part de logements nouveaux construits chaque année est de l'ordre du 1 à 2 %. Pour ceux-ci, il y a aussi des clients, mais qui sont-ils ?

Un des aspects essentiels de la maîtrise d'ouvrage gestionnaire est la déclinaison de ce qu'elle peut considérer comme sa clientèle. "Notre vision n'est peut-être pas complètement celle du client final", dit un responsable d'un de ces organismes gestionnaires. Ceux à qui il faut vendre le produit sont tout autant les politiques locaux, les personnels de gestion des logements construits, gardiens notamment mais plus généralement l'entreprise maître d'ouvrage elle-même. La part de personnel du secteur de promotion neuve peut être nettement plus faible que celle qui a en charge la gestion et la maintenance du parc. "Ca crée des retours..."

Ces retours sont d'autant plus importants aujourd'hui que la rénovation du parc est devenue nécessaire et a commencé d'être effective. Les "défauts" que l'on a pu noter à cette occasion dans les productions antérieures sont soulignés. D'autre part, les solutions recherchées dans le cadre de la rénovation pour pallier ces défauts peuvent être utilisées dans le neuf, aussi bien d'un point de vue technique que d'un point de vue méthodologique.

Techniquement, par exemple, on abandonnera tel type de fenêtre ou d'entrée qui, à l'usage, s'est révélé mal adapté et qu'il faut, en rénovation, modifier. La méthode, et nous l'avons retrouvée chez tous les promoteurs correspondant à cette catégorie, c'est de s'appuyer sur les habitants actuels. Dans le cadre de la rénovation, cette habitude de partir de l'analyse et des souhaits exprimés par les habitants s'est développée et a fait la preuve de son efficacité. On peut la réemployer dans le neuf puisque l'on a à disposition un grand nombre d'habitants qui, sous bénéfice de vérification, s'apparentent socialement et économiquement à ceux que l'on connaît déjà. Aussi bien, une dimension essentielle de la qualité est-elle la qualité d'usage, nécessaire aux habitants, mais aussi garante d'un état correct de conservation.

Dans les entreprises de ce type que nous avons rencontrées, ces retours sont soigneusement pris en compte, qu'ils proviennent des techniciens, des gestionnaires ou des habitants eux-mêmes. On peut même dire que c'est par ce biais que se font pour l'essentiel les études de marché et de produit. Cela peut d'ailleurs s'appuyer sur des données chiffrées. Ainsi les variations d'un ensemble à l'autre du *turn over* dans les

logements peuvent être considérées, dans un cadre social et urbain donné, comme un indicateur. Les raisons de trop fréquentes défections sont à analyser au cas par cas mais il reste que le symptôme est présent et utilisable.

La finesse et la précision qui découlent de cette utilisation de l'existant dans l'élaboration des programmes conduit à des cahiers des charges encadrant de façon ferme le travail d'architecture. Là encore, cela entraîne quelques réticences. Beaucoup d'architectes ne parviennent pas à comprendre les raisons de ces exigences, se sentent brimés par la définition pointilleuse d'un certain nombre d'aspects qu'ils considèrent comme relevant de leur autonomie de choix, mais que l'entreprise considère comme nécessaires pour assurer la durabilité de son patrimoine et la satisfaction de son personnel et de ses clients. On ne leur demande pas tant des exploits architecturaux qu'une bonne technicité et le respect d'un cahier des charges qui peut être fort contraignant.

c) Notre troisième figure de maître d'ouvrage pourrait être dit "*politique*". La mission qu'il assume – quel que soit son statut, privé ou public, quels que soient les résultats financiers de son activité et les efforts qu'il accomplit pour les améliorer – est de bien loger des personnes mais aussi de bien construire et entretenir la ville, le paysage, l'environnement. Le "souci de l'intérêt public", l'image de l'entreprise – et celle de son responsable – et les produits réalisés sont pensés en correspondance. Corrélativement (on se gardera de chercher le sens de la causalité ou même de décider s'il en est une), un tel maître d'ouvrage agit seul ou presque : s'il a, par nécessité, des collaborateurs, il cherche à rester maître de la totalité du processus et des moyens mis en œuvre. Il s'investit dans chaque projet de façon personnelle.

Une telle position s'accompagne mal d'une structure de grande taille : trop de choses échapperaient au regard du responsable. Dans la mesure du possible, ce que délègue celui-ci est ce qu'il y a de nécessairement routinier dans l'activité. Il prend plus particulièrement en charge le commencement de l'action, le choix du projet, sa négociation avec les autorités (notamment les élus) ou co-acteurs nécessaires, et la mise en forme architecturale où se réalise l'intention du projet. Sans doute a-t-il des exigences de réussite économique et donc de commercialisation : mais il privilégie dans sa démarche la qualité de l'offre plutôt que l'étude de la demande.

Cette offre, plutôt qu'un objet de série, du logement par exemple, vise parfois à proposer quelque chose qui puisse avoir le statut d'un "prototype". L'attention aux qualités fonctionnelles et techniques du bâti est accompagnée d'une attention au moins équivalente à ses qualités esthétiques. Celles-ci sont une affiche de sa volonté "politique" – on aurait pu dire aussi éthique – en même temps qu'un moyen de la rendre effective et efficace.

D'une certaine façon, ce maître d'ouvrage partage les objectifs et les enjeux qui sont ceux que l'on attribue de façon plus ordinaire aux architectes. Aussi bien, quoique comptant beaucoup sur eux, il aura du mal à ne pas les contrôler de près et à éviter d'intervenir, directement ou par conseil interposé, dans la mise en forme de "son" projet. Là encore, même si c'est sous d'autres formes que dans le cas du promoteur gestionnaire, les architectes seront fortement encadrés.

## Les moyens de l'action

Si l'on veut bien accepter ce que peuvent avoir de nécessairement excessif les croquis de ces figures et les voir plutôt comme des positions que comme des personnalités ou des structures, la même personne et a fortiori la même structure pouvant tendre, suivant les moments et les actions, vers des positions différentes, on peut s'interroger sur les moyens que mettent en œuvre les uns et les autres pour satisfaire aux critères et aux objectifs qu'ils se donnent. Les entretiens que nous avons réalisés et les opérations que nous avons étudiées nous amènent, du point de vue de ces moyens, à regrouper les maîtres d'ouvrage en deux grandes catégories. Nous irons plus vite sur cette seconde typification, les situations étant plus simples.

a) Les uns s'appuient principalement, pour mettre en œuvre leurs objectifs qualitatifs, sur une forte *organisation*. L'ensemble des procédures est défini et suivi avec attention, des audits internes les valident et travaillent à les améliorer, des documents sont produits en direction des partenaires, etc. Des moyens de capitalisation des expériences ont été créés, que l'entreprise approvisionne et utilise avec régularité et constance. Des réunions régulières sont programmées afin de couvrir, aux fréquences qui conviennent, la plus grande part des sujets traités par l'entreprise.

Parmi ces maîtres d'ouvrage organisés, certains utilisent des formalisations très abouties, mises à l'épreuve de longue date ; d'autres sont moins avancés, et il y demeure un certain empirisme. La mise en place d'une certification ISO – dont on sait qu'elle attaque la question de la qualité par le biais de l'organisation méticuleuse des moyens de tous ordres qui peuvent y contribuer – est une des façons de réaliser cette formalisation. Cependant, si elle témoigne d'une préoccupation organisationnelle, elle n'est pas une garantie de qualité. En outre, elle peut, dans un premier temps, en mettant l'accent sur les moyens plutôt que sur les objectifs, avoir des effets négatifs. Le responsable d'une entreprise à la déjà ferme structuration organisationnelle explique ainsi qu'ils ne passeront à la certification que lorsqu'ils seront "mûrs" : "On y pense, mais cela viendra quand ce sera prêt, c'est-à-dire lorsque les éléments essentiels de la certification auront été réalisés."

b) Pour d'autres maîtres d'ouvrage, le pragmatisme, l'empirisme et la responsabilisation personnelle sont les meilleurs garants dans une activité où "on ne réalise jamais deux fois les mêmes immeubles".

Dans ce cas, il y a normalement une personne qui suit la totalité d'une opération : c'est elle qui assure les mises en relation et les articulations indispensables entre les différents acteurs et systèmes de facteurs que, dans l'autre modèle, l'organisation doit prendre en charge. S'il y a capitalisation, elle n'est pas formalisée, et ce sont en fait ces responsables d'opération qui en sont, personnellement, les agents et les porteurs.

Contrairement au modèle précédent, s'il y a des documents écrits pour définir la demande formulée aux maîtres d'œuvre, ils couvrent essentiellement la dimension contractuelle de la coopération. On peut aussi avoir des recommandations plus qualitatives, mais elles resteront de principe, et non ces cahiers des charges détaillés qui

préparent de façon contraignante le travail d'architecture. Aussi bien ce dernier est-il, au moins dans son principe, plus "libre" que dans les structures plus organisées.

### Esquisse de typologie

Si l'on croise les deux catégorisations que nous venons de décliner, on obtient un tableau à six cases qui résume assez bien les différentes positions des enjeux et des moyens de la qualité disponibles dans les différentes structures de maîtrise d'ouvrage que nous avons rencontrées. Leur très petit nombre, correspondant à la méthode que nous avons employée, rend évidemment impossible de valider en le remplissant un tel tableau. Il nous a cependant été possible de vérifier que l'ensemble de nos maîtres d'ouvrage pouvait, au moins partiellement, y être retrouvé. Nous avons seulement placé dans ce tableau, à titre d'illustration, les opérations que nous avons étudiées. Il est facile d'y voir que la mise en forme organisationnelle de la démarche de qualité n'est pas encore trop fréquente. Il aurait été cependant possible d'ajouter, sur cette ligne, deux des maîtres d'ouvrage longuement interviewés, l'entretien avec l'un d'eux ayant été proposé, parce qu'il est un professionnel exemplaire aux yeux de ses membres, par un des groupes régionaux que nous avons réunis.

		Axes d'action		
		Commercial	Gestionnaire	Politique
Moyens d'action	Organisationnel		Rue Cambrelang, Yerres	
	Pragmatique	Villa Gabriel, Aubagne	Rue Paradis, Marseille Rue Pasteur, Montreuil	Sainte Victoire, Aix- en-Provence Rue Peyssonnel, Marseille Jardins du Cardinal, Aix-en-Provence

*Figures de la maîtrise d'ouvrage de logements collectifs, dans les opérations étudiées*

### *C. Une diversité des enjeux de qualité chez les architectes*

A travers les études de cas et les entretiens que nous avons réalisés, s'exprime, au sein-même du groupe des architectes, une large diversité d'opinions sur ce que recouvre le terme de qualité appliqué à la production du logement, sur la place que peut y tenir une forme spécifique de qualité que serait la qualité architecturale et sur le rôle que peut tenir l'architecte, pris dans le système de contraintes et d'interactions qui caractérise son travail, dans la recherche et l'obtention d'une qualité, quelle que soit sa nature et sa reconnaissance.

Au risque de caricaturer un peu les positions individuelles mais pour leur donner sens, on croit pouvoir les grouper en trois familles appréhendant chacune à sa manière la tension entre intention créatrice et prise en compte/respect des contraintes et du contexte.

#### **L'architecte mû par son commanditaire**

Chez les architectes interrogés sur la question de la qualité dans leur pratique, une première posture apparaît : c'est celle du travail bien fait, du sérieux et de la fiabilité, qui ne revendique pas, ou peu, un apport spécifique du concepteur architecte dans les termes couramment utilisés dans les propos sur la création et l'œuvre architecturales. Du moins dans l'opération de logement qui fait l'objet de l'étude (et cela peut, pour un même architecte, ne plus être le cas quand il aborde un programme plus exceptionnel et plus propice aux jeux d'image et de sens) l'architecte n'exprime pas d'ambition à produire de l'émotion par son travail de conception. "On bosse bien. Et on a cette réputation sur la place de Marseille (...). C'est-à-dire que le dossier complet est un dossier complet. Il est étudié en fonction des contingences des uns et des autres. Nous notre qualité d'architectes, en-dehors du côté créatif qui n'est d'ailleurs pas souvent apprécié, c'est de donner les chantiers en temps et en heure et des dossiers bien ficelés sur lesquels les entreprises n'ont pas trop de variantes, de faire des chantiers qui se passent bien, dans des conditions de respect du prix. On n'est pas que des artistes dans le mauvais sens du terme, on est aussi des techniciens." (architecte, Marseille).

Le professionnalisme est alors défini par la précision, la justesse, l'exhaustivité des dossiers produits à l'agence. Sont aussi valorisés le savoir-faire du chantier et le fait de traiter fréquemment des missions complètes dans un contexte où, du moins dans le secteur privé, cela ne se pratique guère. Enfin, ce type de professionnel mesure la qualité de sa prestation, moins à la satisfaction qu'il retire de l'objet qui en résulte, qu'à la satisfaction de son donneur d'ordres, qui peut par exemple se mesurer au fait qu'il lui renouvelle sa confiance dans des commandes ultérieures. L'aptitude à trouver des solutions consensuelles a d'ailleurs fait l'objet d'une longue démonstration de l'un d'entre eux qui, à propos d'une opération non encore réalisée de logements sociaux à Montreuil,

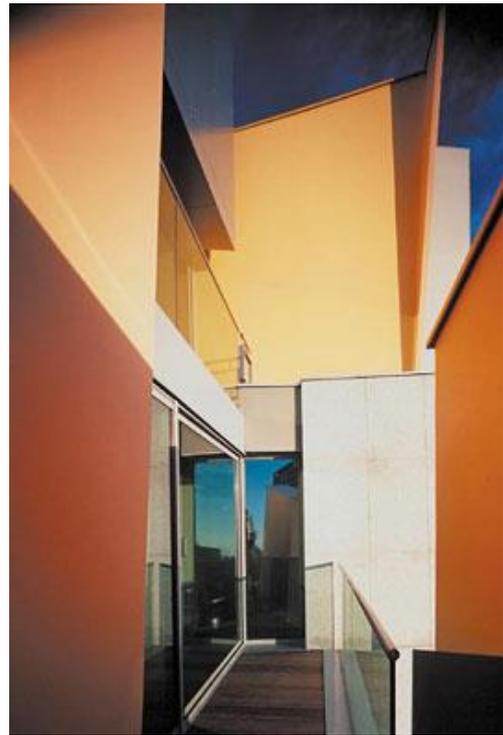
a commenté deux panneaux affichés dans son agence : celui de la réponse au concours (façades maçonnées blanches, traitées dans un style années 30 avec bandeaux et fenêtres différenciées selon les pièces qu'elles éclairent) et celui de la demande de permis de construire (fenêtres toutes identiques en bandes horizontales, présence d'éléments acier) après que les services municipaux aient fait l'objection que le projet initial était d'apparence trop "résidentielle" pour le quartier mixte fortement marqué par l'artisanat et la petite industrie dans lequel il s'implantait. Le propos de cet architecte était, en substances : "je ne suis pas attaché à une écriture ou un style, je n'y mets pas mon amour-propre ; mon savoir-faire est de suffisamment manier les références stylistiques pour mettre en forme les attentes telles qu'elles me sont formulées".

Ce type d'architecte, qui fait siennes les valeurs et les modalités de travail d'un maître d'ouvrage "traditionnel", peut se montrer très critique envers l'architecture "d'image" en ce qu'elle reflèterait l'incompétence du maître d'ouvrage à anticiper les problèmes de gestion : "On voit des trucs de temps en temps qui sortent, qui sont de sordides poubelles car inexploitable et je peux vous en citer quelques-uns dans la région et qui sont sortis des grands noms de l'architecture (...). Il faut savoir ce que l'on cherche dans la vie ; faire un lycée ou un CES pour que cela dure pendant 20 ans, et donc que les gosses qui sont dedans travaillent correctement avec un prix d'entretien qui est correct ou alors faire une œuvre architecturale, même si l'on n'a pas les moyens d'entretenir cette œuvre. Là cela me révolte !" (architecte, Marseille). Les concours attirent la même critique, mais non pas sur l'argument bien connu qu'ils accentuent les effets d'image et de gestes architecturaux ; sur celui de l'incompétence des membres du jury à juger des aspects pratiques du bâtiment, dans sa fonctionnalité, sa durée et son évolutivité par rapport aux pratiques : "Le problème dans les concours, c'est que les gens qui jugent sont rarement les gestionnaires du bâtiment. Le concours hospitalier c'est toujours la qualité qui prime parce que le personnage important c'est le directeur de l'hôpital, c'est lui qui va gérer ensuite et donc il est attentif à beaucoup de choses. Si vous prenez une salle de sports annexée à un CES, la commission des marchés de la région du partenaire ou de la ville, ils s'en foutent." Et ces architectes qui se situent eux-mêmes dans des démarches diamétralement opposées à celles d'architectes comme Frédéric Borel ou Rudy Ricciotti, pour leurs opérations souvent citées de la rue de Pelleport et de Bandol, expriment soit un profond désintérêt soit une certaine virulence envers le système de la critique architecturale et les effets "pervers" qu'il peut avoir sur la production contemporaine : "L'autre jour je suis passé devant un de ces bâtiments que les revues d'architecture française mettent en avant de manière importante et j'avais envie de leur écrire pour leur dire : 'voilà ce que vous faites, et voilà le bâtiment tel qu'il est aujourd'hui !'"

Il serait vain de chercher à corréliser cette attitude avec une caractéristique de la structure de travail ou du type de commande traitée par l'architecte qui l'adopte : les architectes de ce type ne travaillent pas plus particulièrement pour la commande privée que pour la commande publique ; ils ne sont pas cantonnés au logement mais peuvent aussi avoir à faire à du tertiaire ou des équipements. Ils ne relèvent pas nécessairement de grosses agences comme les "architectes d'affaires ou architectes-patrons" que décrivaient R. Moulin et son équipe en 1973<sup>52</sup>. On serait davantage portés à les définir, selon

---

<sup>52</sup> MOULIN (Raymonde) et al. *Les architectes. Métamorphose d'une profession libérale*. Paris, Calmann Lévy, 1973



Immeuble de 10 logements PLI rue Pelleport, Paris  
Frédéric Borel, architecte



"Les Jardins d'Imago", 36 logements réalisés à Bandol (Var), par George V  
Architecte : Rudy Ricciotti

l'expression de Jacques Allégret<sup>53</sup>, comme des "producteurs de grande consommation", qui traitent "ordinairement" une commande ordinaire avec comme valeur première celle de l'humilité.

## **L'architecte-stratège**

Une deuxième posture est celle de l'architecte qui connaît bien et accepte comme telles les multiples contraintes qui s'imposent tant au maître d'ouvrage qu'à lui-même, concepteur de l'opération, mais qui développe une stratégie pour "faire œuvre" malgré elles, ou presque grâce à elles. "Le contexte nous aide et puis les contraintes rendent plus intéressantes le projet" (architecte, Marseille).

Ainsi, nous avons rencontré des architectes qui ont mis au point des méthodes qui leur permettent de "tenir sur le projet". Pour l'un d'entre eux, il s'agit d'une démarche-qualité, aujourd'hui certifiée ISO 9001, qui ne recouvre évidemment pas les mêmes préoccupations que celles des maîtres d'ouvrages eux aussi certifiés ISO 9001, mais qui part du constat de la pression des enjeux économiques sur le travail de projet. Cela concerne l'opération elle-même, mais aussi et peut-être d'abord l'activité même des architectes. Selon eux, 80 % de leur temps passent à des activités de "*businessman*". D'une part, cela influe sur la conception, et d'autre part, cela laisse peu de temps pour s'y consacrer. En particulier, cela rend difficile la continuité conceptuelle sans laquelle il n'est pas de projet cohérent, et donc de qualité au niveau du projet. Les procédures mises en place cherchent alors à concilier une rigueur "industrielle" et une logique de travailleurs indépendants, qui reste la référence de ces architectes. Sans entrer dans le détail, l'important étant plutôt l'esprit de ces procédures, on peut en noter quelques aspects. C'est tout d'abord la normalisation des tâches répétitives. Nombreuses au cours d'un travail de projet, elles prennent du temps, mais risquent aussi d'entraîner une dilution de la conception. Par ailleurs, un certain nombre de critères, listés, font l'objet d'un examen par *check list* aux différentes étapes du projet. Très détaillées, ces listes, basées sur le travail d'ingénierie, permettent d'examiner, sur le plan technique, "tout ce qu'il faut regarder d'un objet". Surtout, une attention toute particulière est portée aux différents documents qui étayent le projet, et notamment aux descriptifs. Ce dernier point est une bonne illustration de la conception de cette méthode : toute imprécision du descriptif d'un projet donne lieu à interprétation par les entreprises lors des appels d'offres ou, par la suite, lors du chantier. Maîtriser le projet dans son déroulement, s'assurer de sa rigueur, passe donc bien par la qualité de ce descriptif, nécessaire pour une plus fine appréciation des coûts, et donc pour des économies ou des marges possibles. En ce sens, elle devient un élément de la qualité du projet.

Un deuxième exemple est celui d'une jeune agence marseillaise (une dizaine d'années de pratique, de nombreuses réalisations, essentiellement de logement - 60% privé, 40% public - dans le périmètre très étroit de Marseille et de ses abords). Ici, la démarche qui ne repose pas sur une méthodologie aussi formalisée que dans le cas précédent, est

---

<sup>53</sup> ALLEGRET (Jacques), BERTRAND (Régis), DEBARRE (Anne), ACCORSI (Florence), *Trajectoires professionnelles : esquisse du champ de l'architecture*. Paris, École d'Architecture Paris-Villemin, 1989.

tendue vers l'objectif de maintenir une "écriture", caractérisée par une certaine "modernité méditerranéenne", face à des maîtres d'ouvrage et dans des contextes différents. "On commence à trouver notre écriture, nos bâtiments sont tous différents mais ils se ressemblent un peu parce qu'il y a les mêmes proportions, un peu les mêmes éléments chaleureux qui reviennent, les lignes tendues et l'accrochage à l'existant, des références au contexte (...). Même dans l'architecture entre guillemets 'commerciale', on s'est trouvé une petite écriture italienne avec des couleurs contrastées, des attiques plus foncées etc. Et on se fait piéger à notre propre piège : du coup, sur une architecture commerciale, comme cela marche bien, on nous redemande la même chose." Il y a "stratégie", et elle est présentée comme telle et assortie d'une connotation de secret, comme si cette façon de prendre en compte très en amont les contraintes économiques et techniques ne relevait pas d'un savoir-faire partagé entre architectes mais d'une élaboration personnelle donnant un atout concurrentiel sur le marché. Cette stratégie est de rationaliser au maximum "à la façon des ingénieurs" la structure, le gros-œuvre et les éléments non visibles de l'édifice pour disposer d'une marge financière pour ce qui se voit et "fait la qualité". "On va faire en sorte, et on est les rares architectes à le faire, que la structure des étages se superpose sur la structure du sous-sol. Chez d'autres, pour avoir un sous-sol bien distinct, on passe par une dalle de 30-35 cm au milieu qui reprend tous les efforts. Nous les efforts ils vont du haut jusqu'en bas, ce sont les mêmes. Donc on a des bâtiments qui sont assez tramés. On va chercher les grosses économies sur la masse, le béton, les terrassements en sous-sol, pour après pouvoir se payer un petit peu d'architecture. C'est-à-dire pouvoir se permettre de récupérer un peu de surface, faire un duplex au dernier étage, mettre des boiseries, des carrelages de meilleure qualité, des gardes-corps en aluminium. Mais je ne vais pas vous dire tous mes secrets."

Il est intéressant d'observer que cette démarche, qui passe aussi par des listes de suivi, par des méthodes de travail à plusieurs sur informatique avec des logiciels 2D ("ceux qui sont efficaces, pas ceux qui font de belles images, même si on sait aussi en faire"), tend à ramener au sein de l'agence les contradictions de l'opération telles qu'elles pourraient apparaître dans les interactions avec le maître d'ouvrage. "Je sais qu'il y a certains architectes qui proposent toujours deux ou trois variantes. Nous non, on essaie de trouver en interne, c'est un débat entre les architectes, les associés et les collaborateurs, donc un débat, on évalue la meilleure solution par rapport à une globalité : un objet, un contexte, l'enjeu qu'il y a à cet endroit-là, est-ce que cela vaut la peine de faire tel ou tel effort. Donc en fonction de milliers de critères, on va se dire 'c'est ça la meilleure solution pour le maître d'ouvrage, pour nous architectes, pour l'utilisateur', parce qu'à la fin c'est l'utilisateur, bien entendu. On essaie de penser à tout ça pour proposer la meilleure solution. Alors cela frustre parfois le maître d'ouvrage quand on propose une solution. Mais quand ils comprennent que ce n'est pas la plus mauvaise, parce que ce que l'on vend comme produit, en tant qu'architecte, c'est de la prestation intellectuelle et que dans la prestation intellectuelle ce qu'il y a en premier, c'est le conseil, c'est le meilleur conseil. Donc on essaie de vendre le meilleur conseil et pour le trouver, il faut réfléchir, se tordre la tête."

Cette attitude "partenariale", dans la mesure où l'architecte se montre très solidaire du point de vue de son maître d'ouvrage mais où il tient malgré tout à sa position spécifique, à son apport et à ses enjeux de carrière personnels, demande beaucoup de travail et bénéficie fortement d'un travail collectif au sein de l'agence, comme le montrent les propos cités ci-dessus. Il y a un aspect "combinatoire" à cette méthode de



18 logements PLA réalisés par la SOGIMA rue Peyssonnel à Marseille  
Architectes : Yann Jusserand, Jean-Marc Elbaz

conception et il n'est pas inintéressant de noter l'accommodation qu'elle trouve dans cette forme très modulaire de passation des marchés d'entreprises décrite plus haut qui permet, une fois acquise une offre financièrement et techniquement acceptable sur une "base", d'ajouter des "options" jusqu'à atteindre l'enveloppe budgétaire prévisionnelle.

### **L'architecte "moteur"**

Une troisième posture, que l'on ne trouve pas dans sa forme la plus extrême du fait des choix que l'on a opérés pour les études de cas<sup>54</sup>, est celle de l'architecte qui endosse en même temps ses responsabilités de concepteur et les responsabilités de son maître d'ouvrage en termes "civiques", c'est-à-dire d'insertion de l'opération dans la ville et de service rendu à l'utilisateur et/ou au citoyen. C'est l'architecte qui est, ou se définit comme, le partenaire "moteur" dans la recherche partagée de qualité avec le maître d'ouvrage. "Il y a une espèce d'énergie extraordinaire à partir du logement social, parce que l'on se bat dans les limites d'un contrat très précis et que l'on est un petit peu moteur j'ai l'impression. Avec les maîtres d'ouvrages publics avec qui j'ai eu la chance de travailler (...), il y a toujours cette écoute, cette confiance aussi dans ceux que j'ai rencontrés qui nous ont laissé faire, avec quand même des discussions énormes."

La relation avec le maître d'ouvrage est décrite comme un transfert de responsabilité : l'architecte est investi d'une certaine confiance de la part de son commanditaire et il se doit d'y répondre sur tous les plans qui composent son action, en allant même au-delà des exigences techniques, spatiales voire sociales de celui-ci : "L'immense difficulté, et je pense c'est la partie la plus intéressante, c'est que c'est à nous architectes de convaincre le maître d'ouvrage d'une certaine qualité spatiale, qualitative au sens qui d'après moi n'est pas seulement architectural parce que je me sens en tant qu'architecte très concernée par les problèmes de maintenance, par les problèmes de vieillissement, par les bonnes résolutions de rentabilité auxquelles on doit arriver. Mais n'empêche que l'on a à gérer en plus les dimensions urbaines, les coutures dans la ville, une qualité maximum, ... maximum. Quand on doit gérer les problèmes d'architecture, on a sur les épaules la responsabilité des gens qui doivent vivre là-dedans et il y a un respect total pour la moindre petite richesse que l'on peut apporter."

Il y a une dimension pédagogique et militante dans cette posture. Pédagogique, surtout envers le maître d'ouvrage dont ce type d'architecte a le souci d'infléchir les décisions en fonction d'un savoir-faire qu'il pense être seul à détenir : la synthèse, l'anticipation. "On est les seuls à anticiper sur ce que l'on va faire. Et c'est normal, on a appris ça à l'école, on baigne là-dedans, on est passionné par ça et on le travaille en maquette quand on a des doutes. Mais c'est un boulot phénoménal !". La dimension militante va au-delà, quand l'architecte "se bat" contre son maître d'ouvrage pour l'amener à mieux faire : "Il y a toujours ce rapport parfois difficile, j'insiste parfois très difficile, c'est-à-dire qu'il faut revenir à la charge, il faut résister, il faut argumenter nos propos il faut défendre financièrement nos choix, mais je n'ai jamais eu l'impression d'avoir un refus total par rapport à ça." On rencontrerait sans doute davantage, dans d'autres domaines que le

---

<sup>54</sup> Rappelons que nous avons privilégié des opérations non exceptionnelles, pouvant nous renseigner sur les problèmes soulevés dans la production courante et que cette étude porte sur les opérations de logement, sans doute moins propices que les équipements publics à l'attitude décrite ici.

logement, un discours de l'Architecture pour l'Architecture (œuvrer pour faire progresser la discipline, travailler pour une lecture "savante" des espaces produits, etc).

Dans ce type de configuration maître d'ouvrage/architecte, ce dernier a tendance à dessiner un projet assez dégagé des contingences (financières, réglementaires, techniques et parfois aussi d'usages) et à concevoir les relations avec ses partenaires, en particulier le maître de l'ouvrage, comme un combat pour "faire passer" son projet. C'est bien sûr en général le cas d'architectes que leur notoriété publique, ou même la reconnaissance de leurs pairs, mettent en situation de leadership par rapport à leur commanditaire. Cette disparité de position peut provenir d'une procédure de concours : l'architecte, conduit à "faire image" pour remporter le concours, est invité à développer son projet sans interlocution avec son client et parfois sans forte incidence du contexte. Il dispose bien d'un programme, mais parfois ni très élaboré ni très impérieux, il est informé d'une réglementation urbaine mais espère pouvoir la détourner, il doit tenir compte d'un budget dans lequel le maître d'ouvrage laisse un certain flou, et qui pourra être revu à la hausse, ... Le contexte de ZAC peut donner plus de prégnance à cette posture, à travers l'action de l'architecte en chef qui recommande parfois plus ou moins explicitement un "casting" de concepteurs. Dans tous ces cas de figure, les négociations inévitables entre le maître d'ouvrage et l'architecte déjà retenu pour sa "signature" ou pour son avant-projet se développeront largement au bénéfice de l'architecte.

### ***D. La construction d'un système de valeurs collectif***

Des postures tenues par les différents acteurs dans ces grands arbitrages, découlent des conceptions différenciées voire conflictuelles du type de qualité à poursuivre dans une opération de logement. Et si chacun souscrit plus ou moins à un ensemble d'exigences relevant de la qualité d'usage, de la qualité technique, de la durabilité ou encore de l'apparence, l'ordre de priorité accordé aux unes par rapport aux autres dans l'action diffère. Chez les partenaires d'une opération, la qualité des uns n'est donc pas la qualité des autres et le moindre des débats n'est certainement pas celui de savoir qui est légitime pour poser la définition de la qualité... Ainsi, dès que l'on aborde les modalités pratiques de conception et de production d'un ensemble de logements, l'on observe des dispositifs extrêmement divers, de la part des différents acteurs, quant à la maîtrise de la qualité qu'ils souhaitent voir advenir.

		<b>Logique dominante d'action du maître d'ouvrage</b>		
		<b>Commercial</b>	<b>Gestionnaire</b>	<b>Politique</b>
<b>Position de l'architecte</b>	<b>mû par le maître d'ouvrage</b>	<b>Villa Gabriel, Aubagne</b>	<b>Rue Cambrelang, Yerres</b> Rue Paradis, Marseille	
	<b>stratège</b>			Sainte Victoire, Aix-en-Provence Rue Peyssonnel, Marseille <b>Jardins du Cardinal, Aix-en-Provence</b>
	<b>"moteur"</b>			<b>Rue Pasteur, Montreuil</b>

*Articulation des objectifs de qualité de la maîtrise d'ouvrage et du maître d'œuvre dans les opérations étudiées*

(en gras les opérations présentées ci-dessous)

Quatre situations vont être présentées ici, choisies parmi les études de cas que nous avons menées, parce que particulièrement illustratives des modalités de coopération qui se mettent en place, par rapport à la qualité, entre un maître d'ouvrage mû par des objectifs spécifiques et un architecte ayant une conception plus ou moins "motrice" de

son rôle. On a effectivement deux opérations fortement "tirées" par leurs maîtres d'ouvrage, - l'un public et l'autre privé mais tous deux relevant de grosses structures mettant en œuvre des démarches-qualité de type ISO -, et deux opérations dans lesquelles la marge de manœuvre laissée à l'architecte, ou prise par lui, a été plus grande.

. Dans le premier cas, le maître d'ouvrage est le Groupe 3F, l'un des plus grands acteurs du mouvement HLM (3 000 logements mis en chantier par an) ; gestionnaire de près de 130 000 logements, il agit dans une perspective de longue durée à laquelle le conduisent non seulement son passé<sup>55</sup> mais aussi son rôle de propriétaire-bailleur et la période de 32 ans pendant lequel courent les emprunts aidés. L'architecte retenu est un "architecte-maison", très rôdé aux exigences et aux méthodes imposées par le groupe.

. Dans le deuxième cas prédomine aussi cette "orientation-client" en fonction de laquelle est conçue la démarche-qualité ISO. Mais il s'agit d'un promoteur, George V, et sa finalité est de vendre. La temporalité de son action est différente, la population destinée à habiter les logements aussi. L'architecte de l'opération est, là aussi, un "architecte-maison", habitué au fonctionnement et aux attentes du promoteur.

. La troisième situation est toute autre : il s'agit d'une très petite société de promotion lançant, avec un jeune architecte, une première opération. Les enjeux en termes de référence sont grands, pour le promoteur comme pour l'architecte et c'est sur le mode de l'innovation modeste qu'ils travaillent, dans d'étroites relations de coopération. Pour reprendre les typologies évoquées plus haut, on est dans le cas d'une alliance entre un maître d'ouvrage "précurseur" et un architecte "stratège".

. La quatrième situation est celle où l'architecte "moteur" assume presque à la fois son rôle de concepteur et celui de maître d'ouvrage en se donnant des exigences très fortes en termes de qualité d'usage et de qualité urbaine de l'opération, exigences que le maître d'ouvrage n'a pas réellement formulées. L'opération "dérape" sur le plan financier mais est soutenue institutionnellement en tant que manifeste d'une politique municipale ambitieuse en matière de logement social.

Ces quatre cas de figure n'épuisent naturellement pas la diversité des situations de production d'opérations de logements mais ils illustrent comment s'articulent, dans les actes concrets qui prévalent à la réalisation d'une opération, les objectifs et les modalités d'organisation d'une structure de maîtrise d'ouvrage d'une part, les enjeux professionnels et les méthodes de travail d'une agence d'architecture d'autre part.

---

<sup>55</sup> Le Groupe 3F provient de la SA HLM "Le Foyer du Fonctionnaire" créée en 1928 et devenue en 1949 "Le Foyer du Fonctionnaire et de la Famille".

## Une tentative de maîtrise "bureaucratique" de la qualité

30 logements collectifs PLUS réalisés à Yerres (Essonne) par le Groupe 3F. Laurent Heckly, architecte.

Dans un numéro de la revue Actualités HLM<sup>56</sup> figurait un article sur le groupe 3F, au sein duquel un encadré "coproduire la qualité" présentait les deux opérations-pilote que venait de mettre en œuvre le groupe pour illustrer sa démarche certifiée par le label ISO 9001 et, en particulier, un objectif de "livraison sans retard et sans réserve" : une opération à Maisons-Alfort et une autre à Yerres, que nous avons choisi d'étudier et de présenter ici comme une illustration d'un mode "bureaucratique" de construction d'objectifs communs et de modalités de coopération convergeant vers une certaine définition de la qualité.

### *Les méthodes de 3F, maître d'ouvrage certifié ISO 9001*

En préalable, on rappellera en quelques mots la teneur des démarches-qualité qui se développent depuis une quinzaine d'années dans le bâtiment et se cristallisent actuellement dans des procédures de certification ISO. La norme ISO qui s'applique à la production bâtie est la norme ISO 9001 qui "établit les exigences relatives à une organisation dont les activités vont de la conception et du développement à la production, à l'installation et aux prestations associées". La famille des ISO 9000 s'appuie sur huit principes de management de la qualité : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, l'amélioration continue, l'approche factuelle pour la prise de décision, les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. Ces huit principes sont d'intérêt et de portée très inégaux ; on retiendra "l'orientation client" qui met au centre de l'organisation le souci de cerner les besoins et attentes du client et de mesurer sa satisfaction, "l'approche processus" par laquelle sont définies les activités nécessaires à l'obtention du résultat désiré, les responsabilités pour la gestion des activités-clés, les interfaces des activités-clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme, "l'amélioration continue" dont on verra des exemples dans ce qui suit et, enfin, "l'établissement de relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs" qui passe entre autres par la mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires et par la reconnaissance des améliorations dont ils ont pu faire preuve dans leurs prestations.

Le groupe 3F, SA d'HLM dont le chiffre d'affaires était de 650 millions d'euros en 2001, est le premier propriétaire-bailleur social de France avec un parc locatif de près de 126 000 logements (dont 100 000 en Ile-de-France) et une production annuelle moyenne de 3000 logements mis en chantier (neufs et en acquisition-amélioration) dont 2000 en Ile-

---

<sup>56</sup> Actualités HLM n°730, du 15 juillet 2002.

## COPRODUIRE LA QUALITÉ

Le 11 juin dernier, le Groupe 3F a convié les maîtres d'œuvre et les entreprises du bâtiment, partenaires du Groupe, à fêter à la Cité de la musique à Paris, la certification ISO 9001 obtenue en début d'année au titre de son activité maîtrise d'ouvrage en Ile-de-France et leur a lancé un nouveau challenge à horizon 1<sup>er</sup> janvier 2003 : livrer les immeubles avec zéro réserve et zéro retard, avec à la clé le versement d'une prime aux entreprises respectant le contrat.

Et pour cause. La non qualité coûte cher. Cela n'est pas nouveau. Mais ces quatre dernières années, sous la pression de cahiers de commandes chargés du fait de la bonne tenue de la promotion privée, les retards de livraison et le nombre de réserves n'ont cessé d'augmenter entraînant des surcoûts considérables, des pertes de loyers et des mécontentements. Le taux de satisfaction sur les finitions des logements enregistré auprès des nouveaux locataires n'atteint que 52 % alors que ces

taux oscillent entre 88 % et 92 % sur le logement lui-même.

Cette volonté de renforcer la qualité se traduit par un affichage d'objectifs communs et un partage de responsabilités clairement identifiés dans le cadre d'un « engagement de progrès », qui dès 2003 devra se traduire par une livraison avec zéro retard : la date précise de livraison sera arrêtée quatre mois plus tôt, après décompte des intempéries et autres aléas de chantier et zéro réserve des immeubles produits par 3F.

Outre la mobilisation interne des équipes de la direction de la construction et la rigueur du cahier des charges, le Groupe 3F entend motiver ses partenaires. Ainsi, les entreprises de bâtiments qui auront honoré leurs engagements recevront une prime égale à 0,5 % du montant du marché et les maîtres d'œuvre 5 % du montant des honoraires correspondant à l'exécution des travaux.

Cette démarche est actuellement testée sur deux opérations-pilotes, l'une à Yerres et l'autre à Maisons-Alfort.

de-France. Le groupe comprend 7 SA d'HLM et rassemble près de 2000 personnes (1100 gardiens et employés d'immeubles, 600 administratifs, 230 cadres) travaillant au sein d'une vingtaine d'agences, ainsi que d'un certain nombre de filiales et d'antennes de proximité. La maîtrise d'ouvrage du groupe est assurée par sa Direction de la Promotion (45 personnes à Paris), qui agit pour Immobilière 3F et pour la Résidence Urbaine de France (Ile-de-France essentiellement).

L'adhésion à une démarche globale en faveur de la qualité dont l'esprit est de placer le client-locataire au centre de la réflexion relève de la "révolution culturelle", comme la nomme le Directeur-adjoint à la Direction de la Promotion, qui s'est produite au sein de 3F au milieu des années 80 quand un grand nombre des grands ensembles que cet organisme avait produits dans les années 70 pour une population ouvrière française d'origine rurale ont commencé à poser des problèmes tant techniques que sociaux. Les préoccupations de production et de gérance se sont alors inversées : les services de gérance ont cessé d'être considérés comme d'importance secondaire et cantonnés à la phase aval de l'opération mais ils ont commencé à être consultés, de façon très empirique, sur les choix de production, par exemple dans le cadre de l'élaboration de deux cahiers des charges, l'un pour le locatif, l'autre pour l'accession. L'activité de 3F en matière d'accession s'est arrêtée en 1985 mais le cahier des charges "locatif", qui en est actuellement à sa 8<sup>ème</sup> formulation, reste la base de définition des exigences du maître d'ouvrage-bailleur que constitue 3F. Rédigé en 300 points, ses grands principes sont de maintenir des exigences fortes tout en laissant se déployer une production très diversifiée : le chauffage individuel au gaz est obligatoire, de même que la chape acoustique et le plancher collé dans les pièces de vie. Mais on y trouve aussi des clauses influant plus directement sur les choix architecturaux comme l'interdiction d'utiliser du métal sauf en garde-corps, ou encore l'obligation, si le projet comporte des bow-windows, de les réaliser en maçonnerie, par exemple.

En 1993 a été lancée la première démarche-qualité selon deux axes : proximité et qualité du service au client. Puis, dans le prolongement des réflexions qui s'étaient développées dans ce cadre, 3F a demandé et obtenu en janvier 2002 la certification ISO 9001 pour son activité de maîtrise d'ouvrage. "La qualité recherchée par 3F repose davantage sur le bouche-à-oreille que sur la publication dans les revues. C'est une 'qualité de promoteur' dans la mesure où le promoteur et l'architecte se sont mis d'accord pour satisfaire le client, c'est-à-dire à la fois l'investisseur 3F, le gérant et les locataires. 3F ne se pose pas le problème de la qualité architecturale, au sens du débat architectural et du Pavillon de l'Arsenal. Sa production actuelle se situant essentiellement dans des quartiers traditionnels, il privilégie les matériaux et formes traditionnelles. Le cahier des charges exprime ces souhaits et est bien reçu de la plupart des architectes travaillant avec 3F, 'un maître d'ouvrage qui sait ce qu'il veut'."

Dans le cadre des procédures ISO 9001, de nouveaux objectifs de qualité sont définis chaque année, assortis d'un moyen d'évaluer la réussite à laquelle le Groupe est parvenu. Par exemple pour 2002, ces objectifs étaient : 1) écouter et prendre en compte les attentes des locataires (organisation de tables rondes avec les locataires sur la valeur d'usage des logements), 2) acquérir 1700 terrains pour réaliser une part significative de maisons individuelles (150 en 2002, 300 en 2003), 3) maîtriser l'évolution des coûts de



30 logements PLUS réalisés par le Groupe 3F à Yerres (Essonne)  
Architecte : Laurent Heckly



construction (baisse de 2% en 2002), 4) améliorer le niveau des finitions et du service après-vente (diminuer de 20% le taux d'insatisfaction sur les fluides).

S'articulent à ces objectifs un ensemble de documents, d'indicateurs et d'évaluations supposés contribuer à leur mise en œuvre ainsi que des procédures assurant l'évolution de ces outils. Il n'est pas inintéressant de citer quelques-unes des formes que peuvent prendre ces initiatives d'objectivation et de rationalisation. La plus basique est la compilation et la mise en réseau interne d'informations et de documents-types : modes opératoires, lettres-types et contrats-types, formulaires, fiches d'identité d'opérations, état d'avancement des divers projets en cours, en tout 260 types de documents, de façon que tout employé 3F même isolé (antennes, agences), même débutant, "sache ce qu'il a à faire et trouve les documents qui lui sont utiles". Le DECQ (Département, Études, Contrôle, Qualité) dispose en outre d'une base de données concernant les ratios économiques (enregistrement de toutes les offres par corps d'état aux appels d'offres, enregistrement des offres ultimes, enregistrement des prix définitifs), l'évaluation des prestataires (maîtres d'œuvre, BET et entreprises sont tous évalués et notés selon un certain nombre de critères), du nombre d'opérations par architecte ayant travaillé pour 3F, de la liste des entreprises consultées avec le nombre de leurs réponses et les actions menées à leur égard en cas d'échecs successifs, .... Sont enfin particulièrement développés, conformément à l'esprit ISO, les procédés d'auto-évaluation et d'action corrective. Ainsi six auditeurs internes ayant reçu une formation ISO sont en charge du suivi des objectifs et de la modification des procédures. Ils dressent des "fiches d'anomalie" s'ils observent des défauts d'observance des procédures. Sont pratiquées diverses méthodes de recueil de la satisfaction du client, ou plutôt des clients puisque sont considérés comme clients les locataires bien sûr, mais aussi la gérance, les réservataires, et enfin le Groupe 3F lui-même dans son souci d'optimisation de l'économie des projets. Les locataires "nouveaux entrants" reçoivent un questionnaire en une quinzaine de questions sur l'appréciation du logement et des parties communes, son état de fonctionnement et l'appréciation du service 3F. Des tables rondes de locataires ont été organisées sur des thèmes spécifiques (par exemple les cuisines ouvertes) avec des panels d'une douzaine de locataires, animées par des prestataires extérieurs, mais en l'absence de représentants de 3F. Les visites obligatoires dites "de parfait achèvement" un an après la livraison sont aussi l'occasion de faire, sur la base d'une fiche-type, un bilan sur les matériaux et les espaces (usages, solidité, facilité d'entretien, ...) qui est ré-injecté dans les réflexions sur l'évolution du cahier des charges.

En parallèle à cet audit interne s'effectue un audit externe : simple audit de suivi tous les ans et ré-évaluation à 3 ans. Or, dans le compte-rendu de l'audit externe réalisé en 2002, figurait l'observation que 3F, de par son importance au sein de la maîtrise d'ouvrage sociale, "se devait de propager la démarche qualité dans la filière bâtiment" et suggérait que soit instauré un objectif de "livraison sans retard et sans réserve" pour l'ensemble des opérations dorénavant entreprises. En juin 2002, au cours d'un rassemblement des principaux prestataires de 3F (300 personnes environ) a été annoncé le lancement du programme "livraison sans retard et sans réserve". Cet engagement devait être contractualisé et assorti d'une prime de 5% des honoraires de suivi de travaux pour les maîtres d'œuvre et de 0,5% sur les marchés de travaux des entreprises. Deux opérations

du groupe, à Yerres et à Maisons-Alfort, qui entraient en phase d'exécution, ont été choisies comme opérations-test de cet objectif.

### *Chronologie de l'opération*

L'histoire de l'opération d'Yerres s'échelonne sur une douzaine d'années puisque l'achat du terrain par le groupe 3F est intervenu en 1990, suivi de près par le dépôt d'une demande de permis de construire pour une cinquantaine de logements par un cabinet d'architecture lillois. Après une période de mise sous tutelle de la commune puis un changement d'équipe municipale, une nouvelle réglementation d'urbanisme est adoptée qui s'oppose à la réalisation de ces logements sociaux en centre-ville. L'architecte Laurent Heckly, qui a déjà réalisé des opérations pour 3F et qui se trouve être le fils et le petit-fils d'architectes ayant beaucoup travaillé pour 3F (son grand-père est le concepteur du siège de 3F à Paris 13<sup>ème</sup>) tente de débloquer le projet en s'appuyant sur ses relations personnelles avec les services municipaux et en proposant une dédensification (30 logements au lieu de 50) et la création d'un mail au Sud de la parcelle.

Cette agence d'architecture, qui compte alors 5 personnes après avoir connu en 1990 une période de grands projets et un effectif de 22 personnes, réalise une première esquisse en mai 1997 sur un programme de 38 logements. Commence alors le va-et-vient entre l'agence et le Département Etudes, Contrôle, Qualité (DECQ) de 3F, qui examine et valide, sur la base de grilles remplies par le concepteur mais que le DECQ vérifie, la conformité du projet aux exigences de tous ordres qui conditionnent son déroulement.

Au stade de l'esquisse, deux analyses sont conduites pour tester le projet par rapport au droit de l'urbanisme et aux réglementations incendie et handicapés :

1. Une analyse du risque, en particulier du risque de recours des tiers. Cette analyse a été systématisée à un moment où 50% des opérations de 3F subissaient un recours des tiers. Dans cette phase d'analyse du POS et du Code de l'Urbanisme (règles de gabarit, reculs, stationnement, polygone d'implantation des constructions, ...), toutes les prescriptions sont prises dans leur interprétation la plus sévère. Cette démarche (à laquelle s'ajoute la suppression de la mention SAHLM sur les panneaux de chantier !) a fait tomber à 4-5% ce taux de recours.

2. Une analyse des plans (échelle 1/200<sup>ème</sup>) : parc de stationnement (extraction, sortie de secours, cheminement des handicapés), parties communes, parties privatives (accessibilité et adaptabilité aux handicapés essentiellement).

La première esquisse fait alors l'objet de remarques de détail mais surtout d'une réserve sur le rendement de l'opération, jugé trop faible (ratio de 0,76 entre surface utile et surface construite).

Une deuxième esquisse est présentée par l'architecte en novembre 1998 sur la base d'un programme de 34 logements PLA. L'immeuble s'organise sur un rez-de-chaussée, 1 étage et 2 niveaux de combles. Le rendement du plan est maintenant de 0,81. Le comité d'esquisse (3 ou 4 représentants 3F, l'architecte, le maître d'œuvre d'exécution et l'ingénieur-structure) donne son accord au projet, sous réserve que l'organisation du parking soit vérifiée par rapport aux fondations spéciales qui vont être nécessaires. Une

étude de faisabilité accompagne cette esquisse. Le BET annonce un coût estimatif de 5935 F HT/m<sup>2</sup> hors espaces verts et VRD alors que le coût d'objectif de 3F, élaboré par rapport aux prix pratiqués à l'époque par leurs entreprises, n'est que de 5400 F HT/m<sup>2</sup> (hors espaces verts et VRD aussi).

L'avant-projet est présenté en février 1999 et refait l'objet d'une vérification de la part du DECQ, sur la base maintenant d'une grille de 40 critères au lieu des 20 de la phase esquisse. Tous les critères ne s'imposent pas impérativement au projet, mais en cas de non-conformité, l'architecte doit s'en expliquer, la fonction des grilles étant celle d'une *check list*.

La demande de permis de construire fait l'objet d'un refus le 5 juillet 1999 au motif qu'avec ses deux niveaux de combles et en fonction des pentes du terrain, le projet dépasse par endroits les hauteurs maximales autorisées dans la zone UAc du POS où il se trouve. Un deuxième avant-projet est présenté le 8 septembre 1999, assorti d'un deuxième estimatif des travaux qui s'établit maintenant à 5795 F HT/m<sup>2</sup>. Au stade projet, ce sont les 300 points du cahier des charges donné à l'architecte en début d'opération qui sont vérifiés.

Le relais est alors pris par un maître d'œuvre d'exécution, Jacques Coppin, dont le bureau de trois personnes fait 80% de son chiffre d'affaires avec le groupe 3F, groupe avec lequel le bureau est dans des relations de coopérations suivies depuis trente ans. Sur un contrat commun avec l'architecte, il est chargé de l'élaboration de la partie descriptive, des pièces écrites, de la négociation des travaux et du suivi des chantiers.

Le moment de l'appel d'offres aux entreprises a été délicat parce que l'opération était complexe : des fondations spéciales, un chantier en centre-ville donc avec des conditions d'accès difficiles, des prescriptions de l'Architecte des Bâtiments de France qui obligeaient à réaliser les 1000 m<sup>2</sup> de toiture avec de la petite tuile plate, ... Le choix a été fait de réaliser l'opération en entreprise générale pour limiter les nuisances du chantier mais les propositions financières reçues étaient élevées : après de longues négociations et la réduction de certaines prestations, l'aval du groupe sur le bilan et le compte d'exploitation a été acquis.

Le chantier a été conduit avec la contrainte spécifique de respecter ce nouvel objectif, découlant de la certification ISO 9001, d'une livraison sans réserve et sans délai. La question du délai est ici moins envisagée sous l'angle de l'immobilisation financière que du confort et de la qualité de service fournis aux locataires. "La qualité pour nous, c'est le délai. Quand on annonce aux locataires une date de livraison, il faut qu'on la tienne. On estime que trois mois et demi avant la livraison présumée, l'entreprise peut s'engager, et nous avec, à donner une date précise de livraison. Là on a décidé qu'on voulait une livraison le 20 juin. Donc effectivement le 20 juin, on a donné les clés. Et en plus c'était un produit exempt de vices." (chargée d'opération, 3F). "Pour atteindre l'objectif fixé avec l'entreprise, cela nécessitait surtout beaucoup de présence et de motivation des équipes. Quand je dis les équipes ce sont les équipes externes surtout, de l'entreprise, du maître d'œuvre, cela voulait dire surtout mettre la pression sur tout le monde pour être présent et pour ne pas déraiper ou pour ne pas laisser passer quelque chose qui pouvait mettre en péril une réception sans réserve. C'est-à-dire que c'est bête mais c'est un détail, si on s'est aperçu trois jours avant la réception d'un problème c'était fichu. Donc on travaille en amont et les deux derniers mois l'entreprise a mis à plein temps deux conducteurs le conducteur principal passait tous les jours, le maître d'œuvre

y était trois fois par semaine. Et moi j'y étais beaucoup plus que sur d'autres chantiers." (chargée d'opération) Mais les différents partenaires techniques de la phase exécution ne déduisent pas, de l'opération-pilote que constituait Yerres, des enseignements généralisables aux chantiers suivants qui, tous, devront respecter ce même objectif et qui pourraient rencontrer des aléas qui rendraient impossible le respect du délai. Par exemple : "Le parquet c'est un poste-clé, et s'il ne vient pas, il ne vient pas ! On fait les enduits et après le parquet. On ne peut pas attaquer les peintures si les parquets ne sont pas faits. Et s'il n'est pas là, eh bien on écrit, on gueule, cela demande dix jours. Et ces dix jours, ils sont perdus, ils ne seront jamais rattrapés, surtout à trois mois" (maître d'œuvre d'exécution).

L'objectif apparemment aisément descriptible et quantifiable du "zéro délai, zéro réserve" apparaît donc infiniment plus nuancé dans le discours des techniciens. L'objectif suppose certes un effort spécifique d'organisation (qui ne neutralise pas totalement les aléas, nombreux, que l'on rencontre dans les chantiers) mais il repose aussi beaucoup sur l'effet d'annonce puis sur un autre mode d'obtention du consensus requis pour la levée des réserves. Ainsi pour limiter le nombre des réserves à la livraison, on effectue des pré-livraisons que l'on tente de rationaliser par des *check lists*, l'entreprise met un "coureur à pieds" pour faire reprendre les défauts un à un par ses sous-traitants, elle fait éventuellement appel à ses propres "finisseurs" tous corps d'état pour éviter de faire revenir les sous-traitants sur le chantier, etc. Mais les discours convergent, le "zéro défaut", c'est surtout une affaire de bonne volonté partagée autour d'un niveau "acceptable" de qualité : "Il faut savoir que le 'zéro défaut' c'est de l'utopie. C'est en fonction du bon vouloir de chacun. Vous avez un mur qui est parfait mais l'architecte peut refuser le mur parce qu'il y a un petit défaut qui n'est pas perceptible à l'œil. C'est un état d'esprit le 'zéro défaut'". (conducteur de travaux, entreprise TBI-SHAM). A ces propos répondent parfaitement ceux du maître d'œuvre d'exécution : "Moi j'ai fait en sorte de livrer sans réserve ; mais qui est-ce qui fait la liste de réserve ? C'est moi. C'est à moi d'apprécier. Donc si on me dit de livrer sans réserve, je vais livrer sans réserve. On a livré cette opération sans réserve au groupe 3F, si on avait livré cette opération chez Kaufman and Broad, on aurait eu un retour d'au moins quinze pages de réserves comme d'habitude. Quelqu'un qui est acquéreur, qui prend possession d'un logement, qui a cette petite puissance d'avoir acheté un million de francs ou deux millions de francs, il met un point d'honneur à dire que ce n'est pas bien et à mettre des réserves et à ennuyer le promoteur. C'est connu ça."

### *Une régulation "bureaucratique" de la qualité*

"La qualité est à la mode. D'apparence consensuelle, elle est désormais invoquée comme une composante essentielle du management de l'entreprise et de la mobilisation des hommes autour de projets à forte composante organisationnelle. Produire en qualité devient synonyme d'organisation qualifiante, de cercle vertueux et de performance globale", écrivait Eric Henry dans un article sur les schémas directeurs de la qualité en 1993<sup>57</sup>. Mais dans quelle mesure cette référence managériale parvient-elle à rencontrer un consensus dans une organisation productive composée d'entités aussi fonctionnellement et culturellement diverses qu'un grand organisme de logement social,

---

<sup>57</sup> "Gérer la qualité : comment s'y prendre ?" *Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment* 24 septembre 1993. pp.33-34.

un architecte, un maître d'œuvre d'exécution, une entreprise contractante, des entreprises sous-traitantes, etc ?

L'adhésion aux procédures de type ISO 9001 n'est pas sans bémol, ni chez les partenaires du Groupe 3F, ni même au sein du Groupe. La lourdeur administrative est souvent brocardée, surtout par ceux chez qui l'expérience a instauré d'autres routines, d'autres modalités d'auto-contrôle. "Quand je vois comment cela se passe dans les sociétés qui ont la certification, quand je vois le temps qu'ils paument à faire toute leur paperasse, c'est de la folie. Et moi j'ai des chantiers avec Bouygues où j'ai des conducteurs de travaux qui passent 20% de leur temps à remplir des tableaux et pendant ce temps-là, les conneries se font aux étages. Pendant ce temps-là le plâtre il est mal passé, la plinthe est mal posée, (...). Moi je connais tellement leur procédure, leur marche à suivre que je suis la procédure tout à fait naturellement sans m'occuper du système. Je sais ce que j'ai à faire" (maître d'œuvre d'exécution). Le maître d'ouvrage sait aussi que la forte rationalisation qu'implique la démarche ne correspond pas au mode de pensée des architectes : "Pour les architectes, la qualité architecturale, ça ne se retranscrit pas du tout dans des grilles. Donc c'est vrai qu'il y a des moments qui sont conflictuels. Et puis on leur demande de remplir ces grilles. Ce n'est pas forcément dans leur mission même si on l'a écrit quelque part dans le contrat" (chargée d'opération 3F).

S'il y a malgré tout ajustement entre les contraintes imposées par le maître d'ouvrage, dans une logique ISO, et ses différents prestataires, il semble que ce soit grâce à trois mécanismes :

- à la rationalisation du procès de production sont associés la compétence ("un bon maître d'ouvrage, qui est bien structuré, qui suit ses affaires" (architecte)) et le confort de travail, la sécurité. Le cahier des charges est à la fois contraignant et confortable pour le concepteur" (Directeur délégué à la qualité, 3F), "Ce système permet de valider les étapes les unes après les autres et on ne revient pas en arrière. Les architectes préfèrent qu'on leur dise comme ça ils anticipent, cela leur permet de ne pas changer après et de ne pas perdre de temps. Nous, on ne revient jamais en arrière, si on a validé une étape, on continue. Normalement tout le monde est gagnant" (architecte, Département Etudes, Contrôle, Qualité, 3F).

- une forme de cooptation s'instaure entre maître d'ouvrage et prestataires en vertu de valeurs professionnelles partagées, qui relèvent souvent de relations d'étroite coopération mais que vient encore révéler et renforcer le système de notation des prestataires extérieurs (architectes, BET, entreprises, bureaux de contrôle, bureaux de sécurité) que l'application de la norme ISO 9001 rend obligatoire. Dans le cas de 3F, la notation est certainement le pan de la norme dont l'application est la plus prudente. "On ressent des réticences certaines, à l'intérieur comme à l'extérieur de 3F, à l'idée d'accepter de se faire mesurer, ce qui est pourtant l'un des principes de base de la démarche-qualité" (Directeur délégué à la qualité, 3F). De ce fait, 3F n'a pas encore instauré d'information systématique de ses prestataires sur la note qui leur a été attribuée sur telle ou telle opération. Il semble aussi que, à l'heure actuelle, la notation n'ait pas de répercussion directe sur le choix des prestataires sur tel ou tel marché. Pour les architectes, la notation entre essentiellement en jeu dans la définition de la mission qui leur est confiée : mission complète si la notation en matière de suivi de chantier est bonne, simple mission de conception si les expériences préalables sont insuffisantes ou

peu probantes. Pour les entreprises, la notation semble aussi avoir un rôle indicatif plutôt que décisif. "Une entreprise vraiment incompétente, elle est mal notée bien sûr mais si la fois d'après les maîtres d'ouvrage ne rentrent pas dans le prix, ils vont aller la rechercher l'entreprise. Ils vont quand même lui donner la charpente parce qu'il y a 100 000 F à économiser. On va essayer de mettre un bon sur le chantier pour essayer de compenser" (maître d'œuvre d'exécution). L'évaluation sert aussi dans les négociations initiales avec les entreprises retenues à l'issue d'un appel d'offres : des clauses spécifiques au contrat peuvent être prises compte tenu de défaillances observées dans des opérations antérieures.

- en termes de marchés, la certification pourrait instaurer des formes de marchés fermés associant préférentiellement donneurs d'ordre et prestataires adhérents à ces mêmes principes d'organisation. Certains maîtres d'œuvre se sont d'ailleurs lancés dans des procédures de certification ISO 9001 pensant que la certification pourrait être exigée dans certains marchés publics. Mais l'obstacle de la taille de la structure reste rédhibitoire : la certification est peu adaptée aux agences et bureaux d'études de très petite taille qui constituent la plus grande part du milieu de la maîtrise d'œuvre en France.

## **"La qualité de la chose vendue"**

Aubagne, la villa Gabriel

22 logements en accession, réalisés par George V-Provence Languedoc dans une ZAC d'Aubagne qui, achevée, en comportera 600. Livraison 2003– Architecte Jean-François Jacoulet, Aix – Bureau d'études maître d'œuvre associé : BET Yves Garnier, Marseille.

### *Les conditions de l'opération*

A Aubagne, jadis gros bourg puis longtemps banlieue industrielle d'un Marseille aujourd'hui en pleine expansion, à un carrefour d'autoroutes, bien desservi par les chemins de fer et proche des petites villes de la côte, on construit. L'opération que nous avons étudiée est une partie d'une ZAC importante située à la périphérie immédiate de la vieille ville : George V Provence-Languedoc y réalise deux ensembles de logements, avec quelques commerces en rez-de-chaussée.

Récemment, le promoteur a réalisé une opération exceptionnelle avec un architecte de la région, à la renommée croissante : Rudy Ricciotti : il s'agissait alors de "satisfaire une clientèle qui en avait assez de ce que l'on voit habituellement." Cet architecte, pour cette opération, nous dit le chef d'agence, "on lui a laissé les mains libres sur tout : enveloppe, cellule, béton poli, pas de cloison entre salle de bains et chambre." Situé dans une ville de la côte, c'est, est-il dit, un produit qui implique un mode de vie – et des ressources économiques –, pour lequel il y a une clientèle, en bonne part étrangère d'ailleurs.

Pour l'opération qui nous intéresse, rien de tel. La clientèle attendue est plus classique, mieux connue aussi : une bonne vingtaine d'opérations de ce type, à des stades d'avancement différents, sont en cours en même temps dans différentes communes de la région. Les logements sont décrits comme milieu de gamme... pour revenus moyens.



La Villa Gabriel  
22 logements en accession réalisés par GeorgeV à Aubagne (Bouches-du-Rhône)  
Architecte : Jean-François Jacoulet

Ce sont d'ailleurs en fait deux opérations similaires qui sont conduites simultanément dans la même ZAC, avec les mêmes acteurs : ce sont aussi, à peu de choses près, les mêmes logements qui sont produits (l'autre opération est nommée "Le Puisatier" : 40 logements).

L'architecte chevronné choisi par le promoteur sur le panel dont il dispose, a déjà travaillé à plusieurs reprises avec lui, et l'a même aidé, quelques temps auparavant, à "rattraper un coup qui était mal parti". Il est associé sur l'opération avec un BET généraliste, assumant en plus des études techniques, un rôle d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'économiste. Là aussi le BET choisi est bien connu du promoteur. La situation est donc bien cadrée ; au demeurant l'opération se déroule sans problème particulier et devrait être une réussite.

### *L'empirisme de la maîtrise d'ouvrage*

La première responsabilité d'un responsable de programme comme celui-ci, est, nous est-il expliqué, d'atteindre les objectifs financiers, c'est-à-dire la marge, qui lui sont fixés. En même temps, l'exigence d'une parfaite correspondance entre ce que comportent les contrats signés avec les clients et ce qui leur sera laissé lors de la livraison est le premier principe commercial affiché de l'entreprise et son premier critère de qualité. L'activité du responsable est prise dans cette tension qui en explique l'organisation et les modalités essentielles.

Seul à conduire et diriger l'opération jusqu'à son terme, il intervient dès qu'ont été conclues les études préalables par le service de développement. Celui-ci cherche le foncier, commande les études de faisabilité avec ses architectes, lance l'affaire qui revient alors au responsable de programme. C'est ce qui s'est passé dans notre cas. Normalement, le choix de l'architecte relève de son rôle : en pratique, il est lié par différentes contraintes. Souvent, c'est l'architecte qui amène le terrain. Dans ce cas, ce sont les caractéristiques de l'opération qui ont conduit à choisir un architecte déjà connu et en qui l'entreprise a grande confiance.

L'opération est lancée sur la base d'un pré-programme établi au préalable en fonction du budget attendu et de la "niche de marché" sur laquelle celui-ci la place. Cela dépend du site, du lieu, des prestations que l'on peut établir en face de ce budget. Un permis de construire a été obtenu lors de la négociation de la ZAC, à partir des esquisses d'architectes fondées sur ces premières données.

Pour ces esquisses, quelques principes ont été imposés aux architectes, mais on ne leur a pas donné de prix maximum. On veut, est-il dit, une structure "rationnelle", bien tramée, évitant tout gros-œuvre trop compliqué et donc trop coûteux. "La forme est celle d'une structure à quoi s'ajoutent les règlements d'urbanisme". "C'est sur les espaces verts, les terrasses et les loggias, que l'on se positionne ; ils conditionnent une bonne part de la forme." Pour la "patte" de l'architecte, il demeure "la façade, le hall d'entrée et les extérieurs", lesquels ne sont d'ailleurs pas toujours adaptés au budget ... Il faut être vigilant en amont sur ces points qui ensuite entraîneraient, s'il y a des déficiences, des coûts et des délais supplémentaires inacceptables. Aussi bien préfère-t-on ne pas trop se hâter sur le permis de construire, faire les aller-retours nécessaires, y compris avec le BET assistant, afin de cadrer au mieux les choses dès ce moment-là.

C'est cependant ensuite que le programme sera affiné, durant la période de préparation du DCE à partir d'une base établie au niveau du groupe. C'est un moment essentiel où se fait la mise au point de l'opération, aussi bien du point de vue économique que commercial et technique.

"Il n'y a pas de formalisme" dans ce travail effectué en coopération avec l'architecte, et sur lequel le chef d'agence peut être conduit à porter des arbitrages, mais une grande attention aux détails. Un pré-DCE sera réalisé en même temps que les premiers acquéreurs se déterminent de façon à ajuster produit et clientèle. C'est là que l'on décide, sur la base de l'expérience des acteurs, quelles prestations seront ou non vendues. L'information nécessaire n'est pas formalisée et si on garde les descriptifs, c'est plutôt comme aide-mémoire : "la réalisation reste empirique", et cet empirisme est assumé : "un immeuble est toujours différent d'un autre !", ou encore : "on réajuste un produit à chaque fois.". En même temps que le DCE est achevé, on lance la commercialisation : un plan de vente est mis en place.

Ici apparaît une notion de qualité essentielle à l'entreprise : il faut donner aux clients ce qu'on leur promet, puis ce qu'on mettra dans le contrat qui nous lie à eux, et donc se donner les moyens pour y parvenir.

Le travail du responsable de programme est essentiellement orienté vers les attentes d'usage des clients potentiels ou actuels : forme de la salle de bains, positionnement des radiateurs, implantation électrique, etc. Son rôle est de vérifier l'ensemble du travail et tout particulièrement l'architecte : "on a en tête une sorte de *check list* que l'on repasse au fur et à mesure de l'avancée du projet", explique-t-il. Par exemple, on vérifie systématiquement les plans de gaine, pour lesquels il y a toujours des problèmes avec les architectes. Après le premier jet de l'architecte, ajoute-t-il, "je liste tout ce que je vois comme problèmes, je les transmets à l'architecte", d'où un retour, des échanges, etc. Quand c'est nécessaire on transmet aussi "son mécontentement", puis on organise des réunions avec le BET et l'architecte pour régler les problèmes.

Il est à noter que tout ceci concerne exclusivement les aménagements internes du bâtiment. Dès le permis de construire, il est considéré que l'enveloppe est au point. S'il y a des modifications, de détail, elles proviendront des modifications internes que l'on a apportées, non d'une mise en cause quelconque de l'apparence ou de la forme générale de l'édifice. De la même façon, le responsable ne prend pas de décision, ni même de contacts qui devraient être ceux de l'architecte, avec les entreprises durant la préparation de la consultation des entreprises.

A l'issue de la consultation, il peut négocier en connaissance de cause les modifications que les clients veulent apporter aux plans prévus. C'est un moment important, qui passe par l'analyse technique puis économique des modifications souhaitées. On retourne lorsque nécessaire à l'architecte ou au BET... et on réalise la phase finale de négociation financière – et éventuellement de délai – avec le client. Ensuite, il sera difficile de toucher au projet étant donné le caractère contractuel de l'accord obtenu dans ce cadre.

En fait ces "modifications-clients" sont un très gros problème en interne. Les commerciaux veulent les régler le plus tard possible, alors que le responsable de programme et l'équipe de conception cherchent à ce que ce soit le plus tôt possible. D'où la décision prise pour cette opération de fixer une date butoir pour les modifications : un mois après le début du chantier. Ensuite, les modifications sont

encore possibles, mais les coûts d'étude et de réalisation qu'elles entraînent sont facturées. Le responsable se réserve d'ailleurs le droit de refuser certaines modifications qui mettraient en cause de façon trop profonde la cohérence du projet (par exemple des planchers à la place du carrelage).

Pour tout ce travail, le responsable du programme dispose d'une assistance interne, notamment pour les questions techniques. Il y a aussi le recours toujours possible au chef d'agence, si besoin est.

Ultérieurement, il jouera sur le chantier et jusqu'à la réception le même type de rôle : dans un cadre formel minimal, il vérifie systématiquement la conformité de la réalisation aux promesses faites aux clients. En outre, et de façon générale, il se "met à la place du client" pour tout contrôler, et notamment la conformité avec les normes. Ce qui le préoccupe, et où il estime son rôle essentiel par rapport aux préoccupations des professionnels du bâtiment, ce sont les "détails d'usage", le fait que, pour les clients, ce soit agréable à vivre. Mais là encore, il évite le contact direct avec les entreprises et surtout de leur transmettre des instructions sans passer par les maîtres d'œuvre, ce qui lui ferait risquer de prendre une partie de leur responsabilité légale de l'opération.

Une des dimensions essentielles de la qualité pour l'entreprise George V, au niveau national d'ailleurs, est, nous est-il dit, sa capacité à servir le client. D'où l'importance de la qualité des finitions, et l'accent mis sur le service après-vente : "le jugement de l'acquéreur se fait à la livraison et avec le SAV des premiers mois". C'est en effet la période de la discussion des réserves. La capacité à réagir (y compris avec un pool d'artisans connaissant bien ce travail particulier) est un facteur très important de la satisfaction des clients, ce qui demeure l'indice de qualité primordial pour l'entreprise. En outre, globalement satisfait, le client hésitera à soulever des réserves très mineures, qui relèvent plutôt des marges de tolérance acceptables des métiers.

### *Le Bureau d'Études Techniques*

Sa responsabilité de maître d'œuvre associé concerne pour l'essentiel, outre une prestation de bureau béton, la rédaction du cahier des charges des conditions techniques particulières, la partie économie du bâtiment et, pendant la construction, la maîtrise d'œuvre chantier. La mise au point de ces documents entraîne une coopération avec l'architecte et le responsable du programme ; cela se passe pour une bonne part sous forme d'échanges informels à trois. Pour le CCTP, le BET dispose d'une base de données, régulièrement mise à jour et améliorée. Dans cette opération qui en suit d'autres similaires, il s'agit notamment de capitaliser l'expérience acquise et donc d'identifier les défauts constatés lors de la livraison pour les pallier. Cela reste cependant difficile faute d'un cadre précis et d'une formalisation de la réception entre entreprises pendant le chantier. Cela permet aux défauts de ressortir en fin de chantier, avec les conséquences qui en découlent. Aussi le chargé d'affaire essaie, sans s'immiscer dans les relations entre entreprises, ce qui ferait retomber sur lui leur responsabilité, de suivre ces réceptions partielles et intermédiaires.

Une autre façon d'assurer la qualité, pour lui, porte sur la remise des documents techniques. Il faut que, suffisamment à l'avance, ils soient visés par l'architecte, le BET, le contrôleur, et surtout qu'ils soient utilisés par les entreprises. Malgré les pressions que l'on peut faire en réunion de chantier, ce n'est pas toujours le cas. Dans ce cas, dans la

mesure où le maître d'ouvrage a la volonté de reconduire de bonnes entreprises et, plutôt que des consultations brutales, choisit de stabiliser ses relations avec des entreprises qui, empiriquement constaté, travaillent bien, cette difficulté n'est pas trop prégnante. De chantier en chantier les problèmes rencontrés s'améliorent. Reste encore le risque de relâchement pour des entreprises qui ne se sentiraient plus en concurrence mais s'imagineraient en terrain conquis.

"En tant que BET, on est sensible au respect des contraintes techniques, moins à l'architecture. D'ailleurs nous n'avons pas la paternité du projet, c'est celui de l'architecte, son projet, son œuvre". D'où l'intérêt du trinôme. Lorsque chacun y tient sa position, cela donne de bons compromis. "Le modèle de la sous-traitance fidélisée qui se développe aujourd'hui dans toute l'industrie est pour nous une bonne façon de faire, malgré le risque de ronronner... Il faut une continuité, une récurrence pour la capitalisation".

La clé de la qualité, aux yeux du chargé d'affaire du BET, est la capitalisation. "Les labels de qualité qui ne s'emploient pas à la développer ne servent à rien." On pourrait par exemple faire des bases de données en même temps que la consultation. Puis il faut des bilans d'opération : mais celui-ci n'a vraiment de sens que s'il sert à quelque chose, et c'est le cas lorsque ce sont les mêmes partenaires qui coopèrent dans plusieurs opérations successivement. D'où cette référence à un mode d'organisation post fordien, travaillant sur de petites séries et centré sur la qualité : le bâtiment est depuis toujours dans cette configuration organisationnelle. L'enjeu est d'en employer au maximum le potentiel.

### *L'architecte*

Paradoxalement, mais est-ce vraiment un paradoxe, le moins disert des trois partenaires principaux de la conception de cette opération est l'architecte. Non pas qu'il refuse l'entretien, bien au contraire. Simplement il a peu à dire sur cette opération.

Il a un programme clair, même s'il n'est pas enthousiasmant : tant d'appartements T2, T3, T4, et en bonne partie pour des investisseurs. Il faut donc banaliser le cadre de vie pour pouvoir revendre... C'est une stratégie de logements en blanc... D'où une architecture classique, une distribution intérieure tout aussi traditionnelle : zone jour isolée de la zone nuit, etc. "On a respecté les règles de base qui fondent la qualité". Différentes dispositions ont été retenues selon la taille du logement, s'il est ou non traversant, les surfaces nuit sont modestes pour donner plus de surface à la partie jour, etc.

Cette modestie ne signifie pas qu'il n'y a pas de travail, mais il est le travail normal de l'architecte. Dans ce cadre, il essaie de faire passer, malgré les économies imposées, quelques qualités d'usage qui lui semblent essentielles. S'il n'y a qu'un escalier pour 22 logements et une surface commerciale, il se bat pour que les espaces communs collectifs, en particulier les halls d'entrée, soient bien traités ; il a voulu un sas pour les parkings en sous-sol et les aménager correctement ; il a soigné la qualité, notamment acoustique, des matériaux ainsi que l'éclairage, ce qui est une source ultérieure d'économie d'électricité : ce sont des investissements peu spectaculaires mais qui améliorent la vie sur le long terme.

Sachant que les déménageurs ont tendance à "massacrer" certaines finitions comme les baguettes d'angles, ces finitions sont retardées à 3 mois après le déménagement, ce qui doit améliorer la qualité pour les habitants.

Pour l'extérieur, le parti-pris est semblable. Ce qui est visé : "une architecture agréable". "L'habitat collectif" précise l'architecte "ne doit pas être ce que certains architectes ont mis dedans, la panacée de leur œuvre architecturale." Par contre, il faut traiter les espaces extérieurs ; des façades simples, presque banales, si elles s'appuient sur un bon traitement de l'aménagement de la voirie, permettent de réussir la relation à la rue pour "jouer le jeu de l'animation de quartier". Ce sont là les points essentiels à ses yeux, plutôt qu'un vain débat sur la forme. En cœur d'îlot, ce seront au contraire des jardins qui assureront le plaisir des habitants.

Les relations avec le BET ont été clarifiées au départ avec son directeur, et à partir de là, la maîtrise d'œuvre en co-traitance avec eux n'a pas posé de problème particulier. Pendant le chantier, puisqu'il n'en a pas la responsabilité, l'architecte a demandé, et reçoit régulièrement, les procès-verbaux de réunion de chantier, ce qui lui permet d'en suivre le développement et d'intervenir, au fur et à mesure, sur les "aspects qualitatifs", notamment en relation avec les modifications clients.

Ce dernier point demeure pour lui aussi, avec les réserves, une pierre d'achoppement sérieuse. La faiblesse insigne des honoraires, malgré une petite rallonge, ne permet pas de traiter dans de bonnes conditions les demandes des habitants. Ceux-ci, en outre, sont parfois "terribles". Ils poussent les revendications sur les finitions à un point extrême avec des arguments du genre : "au prix où on l'a payé, ils nous doivent bien ça". Peut-être cet acharnement sur des points vraiment marginaux est-elle due, nous dit l'architecte, à l'image catastrophique des promoteurs, "sans cesse soupçonnés de s'en mettre plein les poches."

### *La qualité de la chose vendue*

Ce qui peut être remarqué, dans ce cas, est la cohérence d'ensemble de ses acteurs quant aux objectifs, aux critères et aux moyens de la qualité.

Bien entendu, il y a une marge à obtenir et le jeu est de ce point de vue clairement affiché. A partir de là, cependant, et même si c'est de façon assez informelle, voire empirique, l'attention au client et donc à l'habitant à venir se met en marche.

La logique d'ensemble est commerciale. L'objectif n'est pas d'être remarqué dans les salons ou les revues, mais d'asseoir une implantation locale, de faire agir ces "ambassadeurs" qu'attend et dont se félicite le promoteur que sont les clients satisfaits. Sans doute la visée est limitée. C'est essentiellement par l'intérieur, pour celui qui en usera, ou si l'on veut le consomme, que les logements et l'immeuble sont pensés. L'architecte, et c'est aussi l'effet de sa mission statutaire, sera le seul à nous parler de l'effet de l'opération sur l'environnement, à regarder le bâtiment de l'extérieur, dans la ville. Ce qui sera traité, comme le reste, simplement mais avec attention.

La villa Gabriel ne paraîtra sans doute jamais dans une revue d'architecture. Ce n'est pas une œuvre d'exception. Il nous a semblé pourtant que c'était, au moins dans sa catégorie, un immeuble de qualité résultat d'un travail collectif de qualité.

## **"Planter le drapeau, mais humblement"**

Aix en Provence : les Jardins du Cardinal

50 logements en accession, réalisés par Hexagone Immobilier Développement (HDI, groupe Eiffage), livraison mai 1999– Architectes Maja Krzos et Jacques Fradin – Mentionné aux Trophées de l’Habitat 2000 d’AMO Provence-Méditerranée

### *Le contexte de l’opération*

Sur un terrain rendu difficile par la présence d’un équipement collectif important dont les accès et notamment la sortie de parking se trouve juste devant la parcelle, une première opération a été lancée. N’ayant pas pu déboucher, le terrain est racheté par HDI-Aix, petite structure que lance le groupe Eiffage dans le cadre de son développement. L’équipe d’architectes qui avait participé au premier projet est reprise par le nouveau promoteur. C’est en fait son projet aussi qui a été transféré.

Il faut noter en préalable la situation de la promotion immobilière dans la région. La région PACA en général et Aix en particulier connaissent une forte croissance. Beaucoup d’opérations neuves ont été engagées, notamment au centre de la ville dans le quartier en rénovation profonde de Sextius-Mirabeau. Si le marché est porteur, il y a aussi une offre importante. En outre, cette implantation d’un promoteur appartenant à un grand groupe doit s’assurer : il lui faut constituer une image ce qui ne peut pas se réaliser par quelque "coup" contestable. Or, "c’était une bonne adresse pour planter le drapeau comme promoteur". L’enjeu de qualité est donc central. Celui-ci se situe à deux niveaux : d’une part, une qualité de performances, d’autre part la qualité d’image que cet entrant dans le marché local souhaite acquérir.

Le premier enjeu est classique et se retrouve dans beaucoup d’opérations de promotion privée, de nombreux interlocuteurs l’ont évoqué. Cependant, il s’agit, dans une situation locale encore calme, de "marquer un coup sur un marché incertain".

Le second est compliqué par les exigences formelles des pouvoirs locaux. La ville d’une part, au nom des désirs de la population et l’ABF d’autre part pour défendre une qualité du paysage urbain, imposent une architecture "aixoise" qui suppose notamment des tuiles romaines visibles, une façade ocre entre rose et jaune, une modénature référée au bâti ancien de la ville... D’où une forte tendance à l’uniformité.

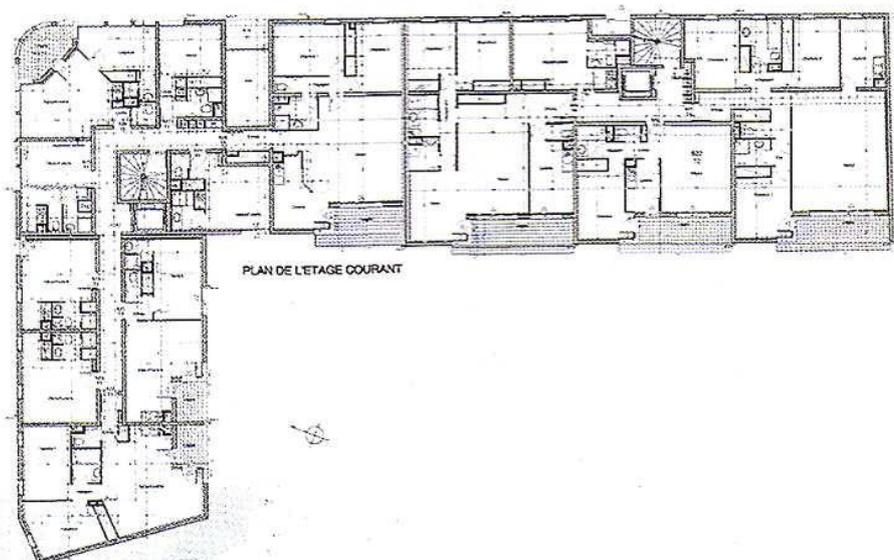
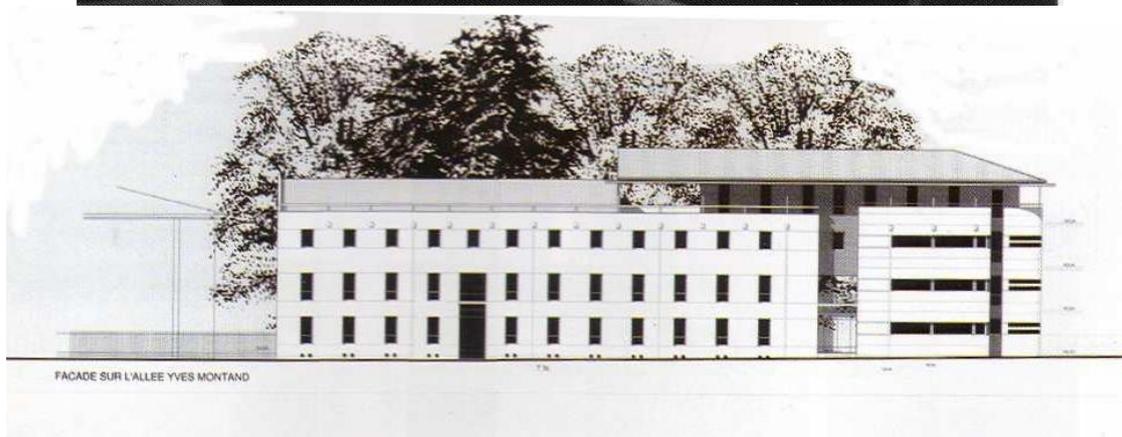
### *La recherche de qualité*

#### *a) le maître de l’ouvrage*

Provenant du secteur Bâtiment du groupe, après plus de 10 ans dans cette branche, il s’agit pour le responsable de HDI d’une première opération. Il la conduit pratiquement seul, avec un seul adjoint. Aussi n’assurera-t-il pas lui-même la commercialisation ; c’est aussi une des contraintes liées à cette appartenance à un grand groupe de BTP<sup>58</sup>. Il indique d’ailleurs, durant l’entretien, qu’aujourd’hui responsable d’une agence d’une quinzaine de personnes, au sein d’un groupe à base bancaire, il a repris toutes les fonctions de la promotion, y compris celle-ci. On reviendra sur ce point.

---

<sup>58</sup> Une fois de plus, on retrouve ici les catégories de longtemps mises en place par C. Topalov (ouv. cité).



Les Jardins du Cardinal, 50 logements en accession réalisés par HDI à Aix-en-Provence  
Architectes Maja Krzos, Jacques Fradin

Un autre aspect important de son parcours est l'acquisition d'une "culture bâtiment", lui permettant aussi bien avec les architectes qu'avec les entreprises ou d'autres techniciens, de discuter sur plans, en connaissance précise des coûts et des durées de mise en œuvre, et d'une façon générale avec une compétence technique utile et reconnue.

Pour lui la qualité se décline autour de trois dimensions : une topologie, une architecture, des prestations....

- La topologie : "Elle doit être intelligente" : modularité des surfaces, flexibilité potentielle (redécoupages ou regroupements possibles).
- L'architecture : "J'ai laissé, dit-il, beaucoup de latitude aux architectes. Il fallait un parti-pris fort dans ce contexte... Il a fallu le défendre."
- Les prestations : elles sont ordinaires, "mais c'est toujours comme ça : c'est un domaine où l'on ne peut pas beaucoup jouer."

Ce n'est pas seulement l'architecture qui était à défendre et chacun de ces trois points a été suivi de très près par le maître d'ouvrage.

Pour lui, la première "qualité architecturale" des logements, c'est leur organisation, les plans. Ils varient avec les cibles visées ; ce ne sont donc pas des plans standards, on ne fera pas la même chose si on espère atteindre des personnes âgées ou des jeunes couples : "Il faut faire l'effort de savoir à qui l'on vend." En outre, il faut laisser place aux modifications clients. Sur 50 logements, 10 ont été recomposés avec les clients, au cours de cinq réunions avec eux... et avec les architectes, bien entendu.

L'architecture, "Ce n'était pas une architecture commerciale, et par un jeune architecte, pas très connu. Ce n'a pas été facile, il y a eu des blocages". Bien qu'en centre-ville, c'est une architecture qui rompt quelque peu avec les standards aixois, "on dirait un parking" a-t-on dit... D'ailleurs aux futurs clients, on a surtout montré le côté jardin, plus classique. De toute façon il avait fallu que les architectes "la vendent en interne" au maître d'ouvrage.

A ceux-ci, le maître d'ouvrage a montré le bilan de l'opération : le prix. Puis il a calculé le "*hard*", selon son expression, à quoi il a rajouté une somme destinée à "ce que l'on met en plus".

Le *hard*, c'est encore "le basique", ce qui passe au Permis de Construire. "C'est au DCE qu'on affine." Et c'est alors aux architectes de faire les choix et de proposer les utilisations de ce supplément ... d'âme ? Cependant, là aussi, le maître d'ouvrage donne son avis et oriente. Mettre de l'argent dans les parties communes, c'est de la qualité utile : la transparence des entrées, les jardins, l'éclairage des circulations, etc. Par contre, les façades, même si "on a essayé de rompre" avec les stéréotypes, "pour les clients ça ne compte pas".

"On a bien travaillé sur l'arrondi, l'élément fort." De ce qui constitue à ses yeux l'élément architectural le plus caractéristique du bâtiment, il revendique, implicitement certes mais néanmoins, une sorte de copaternité... L'important en l'occurrence n'est cependant pas de savoir qui est l'auteur, mais cela signifie que, tout en laissant aux architectes les initiatives nécessaires, tout est discuté, contrôlé, approuvé, et doit l'être.

Les prestations, on l'a dit, sont considérées par le maître d'ouvrage comme "ordinaires". Cependant cet ordinaire résulte d'un suivi attentif de l'évolution du marché. "La qualité sur le programme, c'est ce que veulent les clients", affirme le maître d'ouvrage en début d'entretien. Cela joue, nous l'avons noté pour les modifications que ceux-ci peuvent souhaiter, dans un dialogue essentiel avec ces clients, mais aussi dans la connaissance de ce qui, à un moment donné, compte et fait la différence. "Aujourd'hui", nous est-il dit ainsi, "c'est la sécurité".

Cependant, il n'est pas nécessaire d'être "grégaire". Ainsi, le commercialisateur qui voulait des balcons parce que "ce qui se vend, c'est ça...", est critiqué et ne sera pas suivi : "il faut sortir des modèles tout faits ; c'est possible". De même, son souhait de réduire au maximum les surfaces pour des appartements est considéré comme une perturbation. "Il y a deux façons de faire, nous est-il dit : faire tourner les bilans ou produire du logement, c'est-à-dire faire habiter des gens." Cela ne signifie d'ailleurs pas se désintéresser de la dimension commerciale : viser le long terme, c'est aussi "que les clients ne soient pas mécontents."

Dernier point à retenir : si l'appartenance à un groupe du BTP a fait choisir comme entreprise pour cette opération une entreprise de construction du groupe, Quillery en l'occurrence, le maître d'ouvrage, pour la suite de ses projets ne travaille qu'avec des entreprises en lots séparés : là encore, il veut garder la main sur l'opération, notamment pour tout ce qui concerne les coûts. Pour ce connaisseur, "l'entreprise générale nous tue."

#### *b) les architectes*

S'ils ont conscience des enjeux qui sont ceux d'une opération de ce type ("La première contrainte est qu'il faut vendre. Le client est roi."), vécus comme des exigences normales, c'est plutôt la qualité "architecturale" qui les préoccupe.

La construction, en effet, est "normée logement social" pour l'acoustique, l'isolation thermique, etc. Ces éléments de qualité sont certes présents, mais ce sont des aspects techniques, sur lesquels d'ailleurs "s'exerce le contrôle technique." Ce n'est pas "l'architecture". Le choix des matériaux demeure, mais est lui aussi assez limité.

Deux questions les ont préoccupés parce qu'elles mettaient en risque leurs intentions et leur travail de conception : les exigences de l'ABF et le chantier.

- Nous avons dit plus haut cette volonté d'une architecture dite "aixoise", aux contenus ressentis comme appauvrissants. Ce choix "stylistique" est référé à ce que seraient les désirs de la population... A quoi les architectes répondent : "les gens veulent ce qu'ils voient... difficile de sortir de la production habituelle ; le *look* est le même partout". D'où la recherche de moyens pour se dégager d'une contrainte qui n'a pas de sens à leurs yeux : ainsi les tuiles romaines, obligatoires, pourront être vues d'avion, mais seront cachées, vues du sol, par des acrotères ou une "casquette" filante le long du bâtiment.
- Les architectes n'ont pas eu, comme il est courant en promotion privée, la maîtrise d'œuvre du chantier mais seulement un "contrôle architectural", qui les place en responsabilité, au moins relative, sans leur donner les moyens de cette responsabilité. Cette situation, qui donne au maître d'ouvrage le confort de la

continuité formelle sans les inconvénients d'une exigence réitérée tout au long de l'opération, est mal vécue. D'autant plus, ici notamment, que les nombreuses modifications clients intervenues, demandant de reprendre plans et dossiers, coûtent aux architectes un travail très insuffisamment rémunéré à leurs yeux.

Par rapport à ces contraintes les architectes ont tenté de maintenir ce qui leur paraissait essentiel et le cœur de leur apport à l'opération : un "langage architectural". "Langage architectural, ça veut dire qu'il y a une culture, une ligne, une pensée, une explication, plutôt que la qualité 'aixoise' qui ne se rattache à rien. Quelque chose de justifié, non gratuit. Le langage architectural : c'est une explication." Pour cela il leur paraît essentiel d'éviter le pastiche - dont forme un excellent exemple un gros ensemble immobilier de genre néo-néo-baroque contigu de leur opération. Ils ont ainsi "pu faire quelque chose de plus 'architecture', un langage de dessin plus contemporain."

La contradiction ressentie ici par les architectes de cette opération est intéressante, se traduisant d'ailleurs bien dans leur immeuble. Elle les amène à ce double constat : "C'est très difficile de faire de l'architecture publiable dans le logement" et, en contrepoint : "On a plus de liberté dans les équipements... Aussi le logement collectif n'est plus dans les revues d'architecture."

"Sur l'intérieur, on peut apporter autre chose [que ce qui se fait partout], mais on est dans le cadre des contraintes de normes (y compris les normes pour les handicapés), techniques, RT2000, de prix, etc." Ces problèmes de coûts, les questions techniques fortes comme les parkings et les dessertes, tout ceci forme des limites à ce que l'on peut imaginer. Surtout si on y ajoute la question des recours qu'il faut anticiper, conduisant souvent à "une architecture pauvre, sans idées".

Aussi, et en quelque façon pour maintenir une position d'architecture, sur le plan formel, "il faut faire humble". "On n'est pas là pour faire un équipement public... inutile d'être remarquable. On peut faire du logement discret. Il n'y aurait pas de sens à vouloir refaire les hôtels particuliers d'Aix."

Il y a là une position forte, qui ne craint pas de se situer par rapport à d'autres. Ainsi nous est-il dit : "Il y a des architectes qui font dans le médiatique, une architecture TF1... l'architecture de la télé, pour la télé. Ça fait très mal, c'est très éloigné de la vie quotidienne. Ce qui est notre intention pour le logement."

Non pas qu'une architecture rare ou surprenante soit rejetée : "On peut le faire pour des choses fortes comme cela a été le cas à Bilbao... des choses remarquables et qu'il faut donner à remarquer, qui marquent leur temps. Le logement c'est différent... Ce n'a pas à être remarquable." Mais l'architecture humble n'est pas reconnue... C'est pourquoi l'architecture du logement n'est pas reconnue. Le pastiche est mieux reconnu, "il correspond mieux pour ceux qui ont une absence de culture."

### *La rencontre*

L'opération des Jardins du Cardinal, aussi bien par sa dimension, que par ses caractéristiques et ses acteurs correspond à un cas de figure assez répandu. Une petite structure de maîtrise d'ouvrage (même si, partie d'un groupe plus vaste, elle a largement fonctionné de façon autonome) avec un responsable qui est très proche de ses projets, en nombre et en importance limités. Une petite agence d'architecture, qui n'est pas particulièrement spécialisée sur le logement, notamment en promotion privée.

Chacun des deux pôles de la conception a des objectifs situés dans une perspective que l'on peut dire d'ordre éthique : "Faire habiter les gens", dit le promoteur, plutôt que d'avoir les yeux en permanence sur le bilan, ce qui permet aussi d'assurer, outre la qualité du produit actuellement en fabrication, la pérennité de l'implantation professionnelle et commerciale, le long terme. Avoir un langage architectural, disent les architectes, ce qui permet de ne pas chercher le spectaculaire et donner une architecture du quotidien, humble. L'un et l'autre de ces objectifs et les éthiques professionnelles qui les portent supposent des compétences aussi bien techniques pour les proposer, que politiques pour les faire aboutir à travers les embûches multiples d'un tel projet.

En outre, architectes comme promoteurs étaient ici, non pas dans la routine d'une pratique ordinaire, mais dans une position de reconnaissance d'une réalité sans doute connue préalablement, mais de loin. L'un comme l'autre avaient à faire, pour ce travail particulier, leurs preuves. Plutôt que comme un coup d'éclat, une exhibition de virtuosité, l'un comme l'autre ont pensé cette mise à l'épreuve dans la retenue, en cherchant à y exercer pleinement mais seulement leur métier.

### **Une opération "récupérée" par un projet politique de logement social de qualité en centre-ville**

20 logements PLA rue Pasteur à Montreuil (Seine-St-Denis) réalisés par l'OPHLM de Montreuil. Emmanuelle Colboc, architecte.

Au cours de l'avancement de cette recherche, le groupe de pilotage représentant l'association Architecture et Maîtres d'Ouvrage a établi à notre intention une liste d'opérations reconnues par ses membres comme représentatives d'une certaine qualité. Cette petite opération de 20 logements PLA réalisés par Emmanuelle Colboc à Montreuil, juste derrière la mairie, en faisait partie. Et pourtant tous nos interlocuteurs (l'architecte, le maître d'ouvrage, le BET, l'économiste<sup>59</sup>) ont eu la même réaction au moment de la prise de contacts : tous étaient très étonnés que l'on puisse illustrer une recherche sur la qualité, dont il avait bien été indiqué qu'elle ne préjugait pas de la qualité architecturale de l'opération mais se centrait sur les processus de production, par cette opération particulièrement longue, difficile et coûteuse, même si le résultat bâti donne globalement satisfaction.

#### *Chronologie de l'opération*

L'opération de la rue Pasteur à Montreuil s'est échelonnée sur une dizaine d'années, du fait essentiellement de la complexité de la parcelle qui engendrait des dispositifs coûteux (bâtiments très fragmentés donc cumulant un grand linéaire de façades, parkings enterrés dans un mauvais sous-sol qu'il a fallu drainer et renforcer, ...) et, en conséquence, du fait des échecs successifs rencontrés par les appels d'offres entreprises.

---

<sup>59</sup> Le mandataire du maître d'ouvrage, à qui l'affaire a été reprise par celui-ci, n'a d'ailleurs pas accepté de nous rencontrer.



20 logements PLA réalisés par l'OPHLM de Montreuil, rue Pasteur  
Architecte : Emmanuelle Colboc



L'opération a donc débuté en 1993, sur un terrain cédé à bas prix par la municipalité (anciens entrepôts des services techniques), Emmanuelle Colboc ayant été retenue à la suite d'un concours sur esquisse. La conception part d'un programme et d'un cahier des charges très sommaire : "Le programme, c'est : tant de studios, tant de deux-pièces avec des surfaces minimum et maximum à respecter à 10%, des surfaces de parties communes, mettre un local commun résidentiel ou non, un local vélo exagérément grand, ce sont les souhaits du maître d'ouvrage. Cela se résume pour la plupart de ceux avec qui je travaille à une feuille programme qui est un peu la spécificité de l'opération, cela se résume à une feuille même si on fait 80 logements, et puis s'adjoint à ça le cahier des charges du maître d'ouvrage qui précise le nombre de prises de courant, le carrelage etc. Mais c'est extrêmement basique ! Cela ne suggère rien de plus que le quantitatif." (architecte). Trois ans passent à la mise au point du projet, le mandataire de l'opération faisant varier ses exigences et l'architecte tentant de les satisfaire. "Entre 1993 et 96, le mandataire a changé d'idée un certain nombre de fois. Par exemple il nous a demandé de travailler un cellier dans ces logements, ce qui est impossible dans ces surfaces minimums : si on prend 3 mètres carrés pour un cellier, c'est 3 mètres carrés que l'on va perdre ailleurs, à priori dans le séjour parce qu'il est hors de question que l'on fasse passer une chambre de 9 mètres carrés à 6 mètres carrés. C'est un peu caricatural la façon dont j'exprime les choses mais finalement cela résume bien les contradictions que l'on a eu à gérer." (architecte). Le projet est ainsi mené jusqu'à la phase de Dossier de Consultation des Entreprises. L'appel d'offres ne reçoit qu'une réponse, qui dépasse le budget de plus de 20%. Cela n'est pas une surprise pour l'économiste de la SA Tohier qui était partenaire au sein du collectif de maîtrise d'œuvre : "On a gagné un concours, on a signé un contrat, on nous a obligés je dirais, le colt sur la tempe, à signer dans des conditions de prix qui n'étaient pas à l'échelle de l'opération. Opération compliquée, on est en zone urbaine, on a deux bâtiments, on est en mitoyenneté, on a des fondations spéciales je crois, on a construit notre parking avec des reprises en sous-œuvre etc." (économiste). L'appel d'offres est déclaré infructueux et l'opération est suspendue durant 2 ou 3 ans. Puis l'OPHLM de Montreuil la reprend en mains, avec un nouveau montage financier et un projet retravaillé. "J'essaie de réfléchir, de voir si avec la façon dont je suis dans mon métier par rapport à il y a douze ans, je changerais beaucoup de choses mais je ne crois pas. Je pense que je me serais moins laissée balader quand même, par rapport à cette histoire de celliers par exemple. Comme nous avons retravaillé le projet pour qu'il sorte de terre, j'ai incité quelqu'un de nouveau à l'agence, j'ai profité de sa "fraîcheur" au sens de la qualité pour remettre cette personne sur le projet, pour retravailler les choses. Et comme nous n'avions plus de nouvelles, j'ai re-proposé à l'office HLM par exemple de supprimer un certain nombre de cuisines qui étaient enclouonnées, d'en faire des cuisines ouvertes (...) et la porte peut être rajoutée si quelqu'un y tient vraiment. C'est vrai que l'on a récupéré des choses que je pense j'avais perdues en essayant de satisfaire un programme un peu bâtard quoi" (architecte).

Mais le deuxième appel d'offres entreprises ne reçoit aucune réponse. L'opération est à nouveau suspendue pendant deux ans. Le permis de construire définitif est obtenu en avril 1999 et l'Office fait une consultation en couplant cette petite opération avec une plus importante (80 logements). "La SAE a décroché le marché. On l'a négocié parce que cela ne s'est pas fait aussi simplement que ça, on a dû encore faire quelques points de passages et puis les cheveux ont blanchi en dix ans. Et l'opération se réalise ! (...) Il

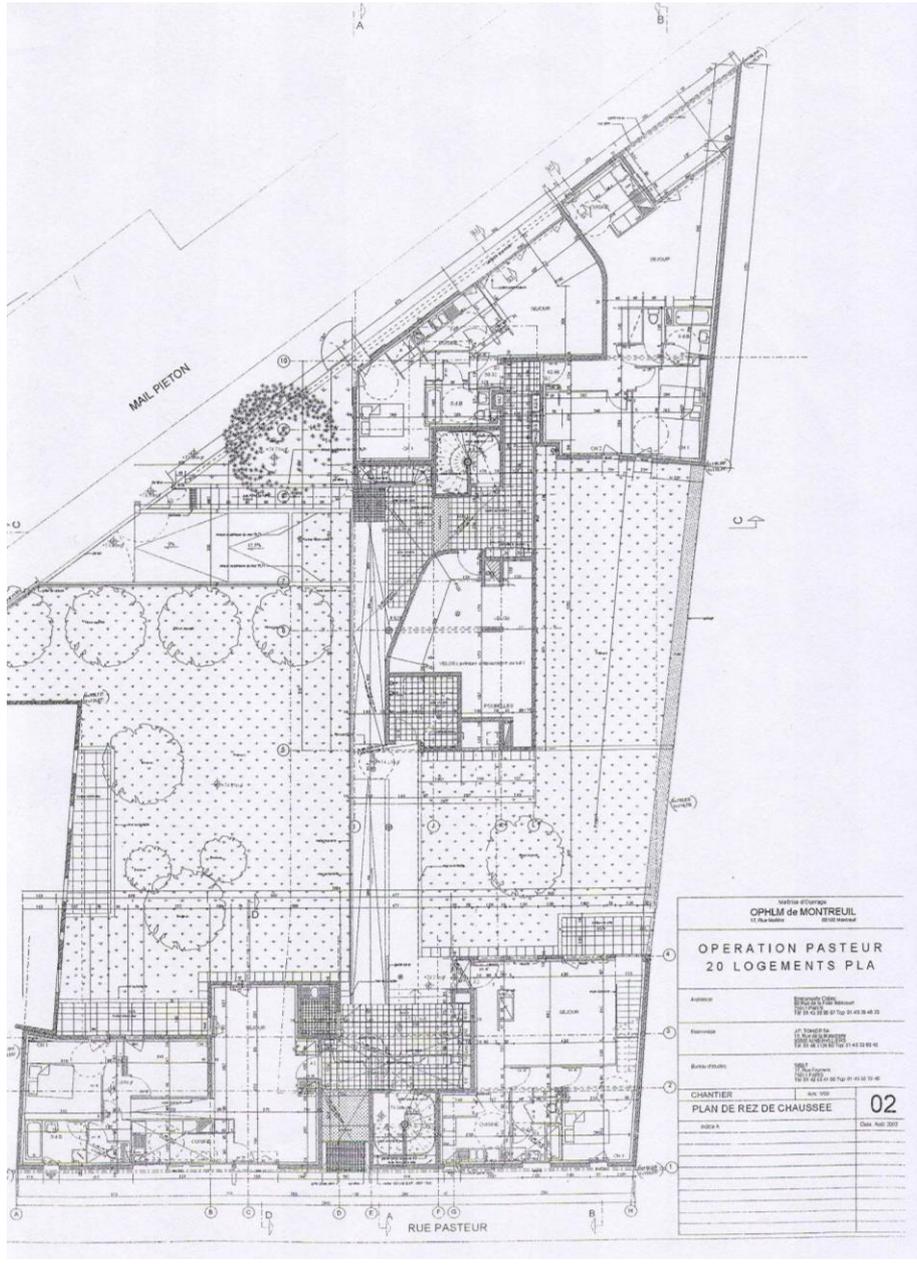
n'a pas trop été déshabillé le projet. En phase finale, en phase négociation, c'est-à-dire contact réalisation avec l'entreprise, il n'a pas été trop déshabillé. Non, non parce que pour sauvegarder je crois le soubassement en pierre, elle a proposé au maître de l'ouvrage une redistribution des locaux poubelles qui faisaient un gain de surface, et qui représentaient une économie en coût de la construction. Je ne crois pas qu'elle puisse se plaindre sur ce projet."(économiste)

En effet, les logements ont été livrés en novembre 2003.

### *Qualité du process, qualité du résultat*

Dans cette opération, il est frappant d'observer comment s'opposent, dans le discours des principaux partenaires, le récit d'un déroulement parsemé de conflits et d'embûches, dans lequel certaines compétences n'ont pas été à leur optimum et qui n'a pas bénéficié d'un contexte économique favorable d'une part, et l'évaluation très positive de l'édifice qui en a résulté d'autre part.

Du point de vue du process, l'opération de la rue Pasteur ne semble que très (trop ?) illustrative des difficultés que rencontrent la plupart des opérations de logement social, à cela près qu'elle semble les avoir toutes cumulées. "A Montreuil, Pasteur, on a perdu, tous, mais heureusement que l'on gagne sur autre chose. Des honoraires tirés bas, malgré tout, puisque l'on s'est engagé, une volonté de bien faire notre mission, les uns et les autres donc on y va. On passe l'étape APS, on dit : 'les prix ont évolué, de nouveau il y a de mauvaises ententes entre les fabricants de béton prêt à l'emploi, il y a ceci et cela. Et puis on arrive chez le maître d'ouvrage en disant ce que l'on faisait il y a un an maintenant c'est plus quinze [+15%]. On a trouvé quelques économies mais franchement ce n'est plus possible. On fait notre possible pour, on ramène l'estimation, les évolutions, ... A l'APS, on n'avait pas le rapport de l'étude de sols, il arrive en retard. Donc on fait les fondations par pieux. On n'avait pas le relevé d'héberges et on s'aperçoit que l'on se met en mitoyenneté là et il y a un niveau de sous-sol et nous on descend à deux niveaux de sous-sol, il faut faire des reprises en sous-œuvre, et on ne le savait pas. Défaillance du maître d'ouvrage !" (économiste). Mais il situe aussi ces problèmes dans la conjoncture générale de la production du logement social, le désajustement entre les budgets d'État et les coûts réels de la construction et la question déontologique, pour les maîtres d'œuvre, d'annoncer les prix vrais ou non. "On ne gagne de l'argent aujourd'hui à nouveau qu'avec de la barre ou de la tour, la rationalisation du projet. A Montreuil, c'est parce que le maître d'ouvrage a mis les moyens qu'il fallait pour la sortir cette affaire. L'entreprise aussi a fait l'effort parce qu'il y en avait une autre de 80 [logements]. Mais à combien on sort le mètre carré ? Je pense que pour l'office HLM de Montreuil c'est une opération qui a dû coûter très cher" (économiste). Le maître d'ouvrage confirme qu'il s'agit d'une opération très coûteuse et qui ne peut être qu'exceptionnelle. "Le projet était très ambitieux et a fait exploser les prix à l'appel d'offres. De plus les maîtres d'œuvre ont demandé le recalage de leurs honoraires. Cette opération qui, pour être financièrement équilibrée, devait sortir à 1220 euros/m<sup>2</sup> a coûté en fin de compte 1668 euros/m<sup>2</sup>. La Ville et l'OPHLM ont dû verser des subventions pour permettre à l'opération de "sortir". On sait maintenant que l'OPHLM perd 100 000 F (15 250 euros) par an sur l'opération, différence entre les charges qui lui incombent et la somme des loyers qu'il perçoit." (chargée d'opération).



En revanche, les espaces séduisent. Les appartements sont bien conçus, même si à l'OPHLM on remarque que beaucoup d'espace est dévolu aux circulations et que, pour le dessin de la façade, l'éclairage des logements a pu être parfois un peu sacrifié. " Je suis très contente des logements vraiment, il n'y en a qu'un studio qui est mal fichu parce qu'on arrive vers le mur et la lumière est derrière. Le maître d'ouvrage est très content. Je pense qu'on se retrouve toujours sur des déceptions, sur des surprises aussi, des bonnes surprises. Ce logement-là quand on ouvre la porte d'entrée on a toute la terrasse en enfilade, c'est extrêmement agréable parce qu'il y a une vue tout de suite sur ça et j'ai absolument pas [prévu ça], pourtant j'avais travaillé ce logement." (architecte)

Et, le jour de l'inauguration, Jean-Pierre Brard (député-maire de Montreuil) parvient à redonner une cohérence à l'ensemble de ces faits et opinions en racontant, comme une simple anecdote, que des riverains avaient pris l'opération pour de l'accession privée tellement elle présente un aspect soigné. Et, s'il évoque le budget de l'opération et la "rallonge" qu'ont dû faire la Ville et l'OPHLM (donc les citoyens contribuables) pour la financer, c'est pour en faire la preuve de la volonté vraiment sociale de la municipalité et de sa détermination à faire du logement PLA à proximité de la mairie, du centre-ville, du métro, etc ...

## ***E. La construction d'une organisation collective de la qualité***

De tout ce qui précède apparaît la difficulté de confronter les acteurs à la diversité des définitions que recouvre la notion de qualité : à travers elle, c'est le sens même de l'action que l'on questionne. Donner une définition à la qualité c'est hiérarchiser des priorités dans un champ de forces antagonistes. On peut assez aisément en effet accorder tous les partenaires sur les composantes de la qualité d'une opération, et l'on revient toujours plus ou moins au triptyque vitruvien (solidité, utilité, beauté) revisité et complété du critère transversal de l'économie. Sans doute la qualité suppose-t-elle, comme l'énonce très bien l'ouvrage collectif réalisé sous la direction de Philippe Dehan, la "pertinence de la définition programmatique", la "qualité du processus de conception" et la "qualité architecturale de l'objet bâti", ainsi que toutes leurs déclinaisons en termes de compétence du maître d'ouvrage, qualité du choix de la maîtrise d'œuvre, qualité du dialogue maître d'ouvrage / maître d'œuvre, pertinence de l'implantation, etc. Mais les contextes opérationnels, au lieu de favoriser le cumul de ces exigences, les mettent en concurrence ; tous ces facteurs ne pouvant pas être ordinairement réunis à leur degré optimum au sein d'une même opération, en particulier en fonction de la contrainte économique, c'est la façon dont ils sont portés par certains acteurs contre d'autres, re-hiérarchisés, étayés par des méthodes plus ou moins formalisées de contrôle ou d'évaluation qui devient la problématique effective de la qualité de l'ouvrage.

Trois processus apparaissent primordiaux dans la construction d'une organisation collective de la qualité :

- tout d'abord, dans la production bâtie, les partenaires de la production ne constituent qu'une organisation éphémère. Même s'ils sont appelés à renouveler leur collaboration, chacun des éléments constitutifs de l'équipe (le maître d'ouvrage, l'équipe de maîtrise d'œuvre avec ses différents membres, et ce serait probablement vrai aussi des entreprises de construction) a des enjeux propres de carrière, de reconnaissance, d'accès aux marchés qui se jouent au travers de l'opération et de la référence qu'elle va constituer pour eux.

- ensuite, et c'est généralement la tâche du maître d'ouvrage, l'organisation de la qualité dans le travail collectif passe souvent par un "lissage" du process : la qualité est souvent affaire de mise en relation, de gestion des interfaces, de réduction des discontinuités.

- enfin, dans cette organisation en faveur de la qualité, chacun élabore ses évaluations et ses modes de capitalisation. Dans ce domaine toutes les formes cohabitent depuis les méthodes les plus formalisées de banques de données, de *check list*, de procédures-types, d'audit interne voire de notation, jusqu'aux apprentissages relevant essentiellement de l'expérience et de la mémoire individuelles.

## Enjeux individuels de qualité et dimension collective de l'action

L'une des spécificités de la question de la qualité dans le domaine de la production bâtie, et qui limite la pertinence de comparaisons avec des domaines très étudiés sous l'angle de la qualité comme celui de l'industrie automobile, est que les propriétés du résultat (qu'on le dénomme œuvre ou produit) sont souvent étroitement rapportées aux propriétés de ses auteurs. On est de ce point de vue plus proche des productions artistiques collectives dont traite Pierre-Michel Menger et dont il dit : "Le travail, prestation de service ou production d'un bien, doit pouvoir être observable et identifiable séparément, ce qui va de soi s'il résulte d'une activité essentiellement solitaire et indépendante ou d'une performance individuelle dûment mesurée comme telle, ce qui est plus hasardeux lorsque le travail constitue l'un des ingrédients d'une production en équipe. A défaut de pouvoir mesurer le poids de chaque contribution individuelle dans le destin artistique et commercial d'un projet, il est essentiel que cette contribution et son auteur soient identifiés et nommés pour qu'une part de la responsabilité dans la réussite ou l'échec du projet puisse lui être imputée (...). Comme les membres de l'équipe se dispersent après le projet, il importe que soient capitalisés, par l'enregistrement dans des génériques personnels, les apports et les acquis de chacun, même si l'information sur la valeur exacte de chaque contribution est, pour le meilleur ou pour le pire, mêlée à l'évaluation globale du projet d'ensemble."<sup>60</sup>

En effet une opération, et les jugements qu'elle suscite, entre dans plusieurs séries, que ce soit celles des lignes de produit des promoteurs-constructeurs, celles des parcs gérés par les organismes de logement social, ou encore celles des dossiers de références des architectes. Le défaut de qualité d'une opération, même s'il est imputé à "l'autre" rejaillit sur cette référence et, à moins qu'elle n'en soit écartée par un moyen ou un autre, sur la série en entier.

Par ailleurs, à l'occasion d'une opération qui est le fruit d'une coopération plus ou moins ponctuelle entre un maître d'ouvrage et un architecte, se jouent aussi deux stratégies de continuité ou de discontinuité par rapport aux productions antérieures. On voit des architectes très soucieux d'assurer une continuité de leur production, un style, une écriture, qui les identifie sur le terrain et qui les positionne dans les débats architecturaux. On sait que c'est un élément important pour l'accès à la commande publique via les concours, par exemple. On voit aussi des architectes qui déploient un savoir-faire du contextualisme pouvant aller jusqu'à changer radicalement l'image d'un projet par un travail sur les façades, sur la base de plans inchangés. La même alternative se présente aux maîtres d'ouvrage : pour certains et dans certaines conditions, c'est la continuité qui prévaut. On reproduit plus ou moins un dispositif qui a techniquement, socialement, commercialement fait ses preuves ; cela économise du temps et des efforts de conception et de mise en œuvre, cela réduit les risques de malfaçon, d'inadaptation aux usages, d'échec commercial. Mais pour d'autres maîtres d'ouvrage, ou pour ceux qui privilégient généralement la continuité, une opération peut être amenée à jouer un rôle d'exception soit du fait de sa situation urbaine, soit dans une logique commerciale, soit

---

<sup>60</sup> MENGER (P.-M.), *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris, Seuil, 2002. p. 50.

enfin dans la dynamique moins rationnelle du maître d'ouvrage qui "se fait plaisir". On peut augurer que si l'un des partenaires est dans l'esprit de la continuité alors que l'autre est dans celui de la rupture ou de l'innovation, l'ajustement des discours sur la qualité sera laborieux.

### **Qualité et "lissage" du process.**

En termes de process, deux types de discontinuité sont fréquemment rencontrés, et ressentis comme des entraves au bon déroulement de l'opération et au suivi que suppose l'exigence de qualité : il s'agit d'une part de la discontinuité temporelle des opérations (les "effets d'à-coup"), et d'autre part des discontinuités fonctionnelles dans la coordination entre acteurs, qu'il agissent simultanément ou successivement.

#### *Les à-coups dans le déroulement de l'opération*

C'est notamment par rapport aux opérations de logements sociaux que la question de la discontinuité temporelle est soulevée. Les constructeurs de logements sociaux sont en effet tenus, par les règles des marchés publics, à solliciter les concepteurs très en amont du processus réel de production des logements étudiés. Il n'est pas rare, nous a-t-il été fréquemment répété, qu'après l'"esquisse" nécessaire pour le concours, le projet soit interrompu pendant plusieurs mois voire plusieurs années. Divers motifs peuvent être à l'origine de ces interruptions : attente de subventions prévues ou escomptées mais non parvenues, changement des règles d'urbanisme, changement de stratégie des décideurs, non-obtention du permis de construire, ...

Sans doute les promoteurs privés peuvent-ils eux aussi rencontrer des difficultés analogues. Cela leur arrive assez fréquemment du fait des recours contre leurs permis de construire. "On nous a demandé de déposer un permis de construire dans le mois. Donc ce sont des charrettes. Puis on a arrêté de travailler sur ce projet, on s'est mis sur autre chose. Et puis on a eu le permis, et en attendant on a fait le DCE, et on a été charrette pendant deux mois pour sortir le truc et puis cela s'est arrêté parce qu'il y a eu des recours sur le permis, parce que le promoteur était à la recherche de sous pour boucler son budget. Et donc là comment voulez-vous que l'on s'organise de manière rationnelle dans ce contexte ?" raconte un architecte marseillais. Mais les modalités de la prise de décision sont plus directes dans la promotion privée, les responsabilités étant plus concentrées que dans le logement social, où les décisions sont souvent conditionnées par l'approbation d'une multiplicité d'instances techniques, économiques, administratives ou politiques.

Aux yeux des maîtres d'œuvre plus encore qu'à ceux des maîtres d'ouvrage, cette discontinuité est un facteur très négatif de qualité. Il est difficile de maintenir la cohérence d'un projet qui s'étale sur des années, pour lequel les conditions, techniques ou économiques, les enjeux, le programme changent en cours de route, qu'il faut pratiquement reprendre à la base à chaque fois, sans que pour autant les concepteurs reçoivent pour ces tâches une rémunération adéquate. Le fait est assez grave pour que certains architectes disent, pour cette raison, renoncer à travailler avec des maîtres d'ouvrage publics.

### *La coordination entre partenaires de l'opération*

Une autre forme de discontinuité est celle qui intervient entre deux phases du processus de conception, notamment lorsqu'il y a changement d'acteur principal. C'est par exemple le cas, souvent noté, du passage du programme à la mise en forme architecturale. Cette rupture possible est d'autant plus forte lorsque les modalités du passage interdisent la transmission directe des intentions qui ont présidé à la phase antérieure, comme dans le cas des concours. Dans notre cahier des charges, nous a dit un maître d'ouvrage social du Nord Pas-de Calais, "il y a des choses impératives, d'autres souhaitées. Il y a différents niveaux et c'est sur cette base que travaillent les maîtres d'œuvre et que la mise au point de projet se fait. Les aller-retours parce que ce ne sont que des allers-retours. C'est ça notre logique de fond de la qualité au niveau de la production. C'est une des raisons de notre peu d'attrait pour les concours, c'est que par définition un concours il n'y a pas d'allers et de retours. Et la loi, le pire, interdit quasiment ces allers-retours, c'est complètement aberrant alors que je pense que c'est fondamentalement la base de la qualité architecturale. Des allers-retours avec pleins de gens ! Pas seulement entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre architecte, mais aussi avec d'autres intervenants soit des bureaux d'études, des gens comme ça, des économistes, soit des interlocuteurs institutionnels comme les politiques locaux qui sont nos interlocuteurs principaux."

Le mode d'agir de la maîtrise d'ouvrage apparaît alors décisif : dans la chaîne des concepteurs, c'est en effet l'instance qui peut assurer, malgré les coupures temporelles ou institutionnelles l'indispensable unité. Certains de ceux que nous avons rencontrés ont mis en place pour ce faire une sorte de méthodologie générale, qui supporte sans doute des modifications mais demeure dans ses principes. Par exemple, cela peut passer par un certain nombre d'étapes formalisées, y compris dans un protocole écrit adjoint aux contrats, permettant tout au long du projet de s'assurer de la cohérence de l'ensemble. "A chaque fin d'opération, il y a un débriefing, une réunion dans laquelle les responsables de programme répondent à toute une série de questions : cela s'est bien passé avec l'architecte pour telles raisons, telle prestation a été bien accueillie, telle entreprise maintenant on ne veut plus travailler avec elle, tel procédé il ne faut pas le mettre en œuvre de cette façon-là, il faut l'intégrer là etc." (promoteur). D'autres au contraire, tout en partageant le même souci de maintenir durant tout le processus la "ligne" choisie, adaptent leur façon de faire aux circonstances et surtout aux personnes avec qui ils sont en relation, maîtres d'œuvre en particulier. Dans un cas comme dans l'autre, ce sont eux qui assurent la continuité et qui, finalement, en portent la responsabilité. Ces façons de faire, dans leur diversité, sont non seulement bien acceptées, mais revendiquées par ceux, maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre, que nous avons rencontrés.

### **Capitalisations individuelles et collectives**

Dans notre démarche, un intérêt spécifique a été accordé aux moyens mis en œuvre pour l'évaluation des opérations réalisées et pour la capitalisation des résultats. Là encore une grande variété de pratiques existe laquelle ne se rapporte pas simplement au fait que les maîtres d'ouvrage organisent leur processus de production alors que les architectes sont

plus intuitifs ou que les grosses structures peuvent investir dans une démarche-qualité alors que celle-ci n'est pas "rentable" pour les petits organismes.

Les méthodes les plus formalisées sont celles qui relèvent de démarches-qualité mises en œuvre soit par les maîtres d'ouvrage, soit par les maîtres d'œuvre, qu'ils soient ou non certifiés ISO 9001. En effet, les démarches-qualité sont entrées dans les réflexions du secteur de la construction dans les années 80 (1982 : loi Spinetta portant de nouvelles dispositions sur l'assurance-construction et création de l'Agence Qualité Construction), tard par rapport à beaucoup d'autres secteurs de production. Jacques Pillemont<sup>61</sup> montre comment les spécificités de la "culture bâtiment" peuvent expliquer cette méfiance : "L'hétérogénéité des acteurs, des représentations, des objectifs, des résultats à atteindre et la façon de les atteindre sont des principes générateurs de négociation, norme fortement ancrée dans la culture du Bâtiment (...). En définitive, tous les acteurs sont persuadés que c'est en négociant que l'efficacité est la meilleure, du moins tant que les prix n'ont pas considérablement augmenté. L'alternative à la négociation, c'est la préparation [détaillée] des projets en amont, générant un coût élevé.(...) Il est clair que le modèle de la négociation permanente s'oppose à la Démarche Qualité, car celle-ci repose au contraire sur un principe de fixation des procédures et des contrats, en rendant explicite ce qui est souvent implicite, donc toujours sujet à interprétation. La question qui se pose est celle d'un changement de paradigme (...). La Démarche Qualité est une tentative d'imposition d'une logique gestionnaire s'opposant ou percutant la logique pratique du système dominant dans la construction". Ce renversement assez radical des modes d'organisation et des interactions, bien que fortement soutenu par l'Etat ou, chez les architectes, par une organisation comme l'UNSAFA, est diversement accepté. Le cas d'Yerres, présenté plus haut, illustre les méthodes auxquelles la procédure ISO 9001 conduit dans une grande structure de maîtrise d'ouvrage social. Aux dires de nos interviewés qui connaissent, personnellement ou par relations, à la fois le secteur public et le secteur privé, les différences dans les démarches entre ces deux secteurs sont quasi-inexistantes. La capitalisation passe principalement par la réalisation d'un cahier des charges ou "base de programme" pouvant compter jusqu'à une centaine de pages, et sa remise à jour régulière par des comités auxquels assistent des hauts dirigeants de l'organisme, ce qui dénote l'importance stratégique qui est accordée à ce document. Les adaptations se font essentiellement en fonction des "remontées" que peuvent produire soit les services commerciaux, soit les services de gérance en contacts avec la clientèle des acquéreurs et habitants. L'établissement de *check lists* pour baliser les principaux moments du déroulement de l'opération, la mise en œuvre de bases de données statistiques (ratios, prix unitaires pratiqués par les entreprises, prix du foncier), la tenue de fichiers de prestataires, assortis ou non d'une évaluation et d'un nombre d'opérations déjà confiées à chacun d'entre eux, sont aussi couramment au nombre des méthodes de suivi des procédures.

Il est intéressant, comme on a pu le faire à Marseille, de voir comment l'esprit ISO 9001, avec ses principes "d'orientation client", d'amélioration continue, d'approche processus, de rationalisation des relations avec les partenaires, peut être introduit dans l'organisation d'une agence moyenne d'architecture. Cela passe tout d'abord par la

---

<sup>61</sup> PILLEMONT (J.). *Etude exploratoire sur les liens entre innovation, qualité et réglementation dans le secteur de la construction*. Marseille, CERFISE, décembre 2001.

normalisation des tâches répétitives. Nombreuses au cours d'un travail de projet, elles prennent du temps, mais risquent aussi d'entraîner une dilution de la conception. Par ailleurs, un certain nombre de critères, listés, font l'objet d'un examen par *check list* aux différentes étapes du projet. Une attention toute particulière est portée aux différents documents qui accompagnent le projet, et notamment aux descriptifs. Maîtriser le projet dans son déroulement, s'assurer de sa rigueur, passe par la qualité de ce descriptif.. Cette normalisation est aussi la première étape d'une capitalisation reposant sur l'archivage des données techniques et économiques concernant les opérations en cours et achevées : des fiches standards détaillées relatent au fur et à mesure l'histoire du projet, de son origine à son terme. Ces données serviront pour des projets ultérieurs, permettant à nouveau de mieux en maintenir la rigueur, ou bien fourniront des moyens de correction ou d'amélioration des concepts et des outils qui ont présidé aux opérations réalisées.

Il existe des démarches de formalisation méthodologique qui ne se revendiquent pas d'une norme ou d'une réflexion externe (ISO ou autre) mais qui sont engendrées par l'expérience, et qui peuvent être cristallisées par le souci de laisser des traces de ses acquis personnels, par exemple au moment d'un départ à la retraite. C'est le cas d'un promoteur indépendant avec une structure d'une soixantaine de salariés qui a rédigé à la fois une "charte à l'usage des architectes" concernant la préparation et la conduite du chantier et une lettre-type envoyée à l'architecte dès son choix effectué et fixant les modalités de coopération qu'il souhaite. Cette lettre indique aux architectes comment ils doivent et vont travailler. Le programme est explicité, et l'accent mis sur un certain nombre de points qui, à ses yeux, sont des éléments décisifs de la qualité de l'opération : par exemple l'acoustique, la thermique, etc. Sont prévues en outre, tout au long de l'élaboration du projet, des réunions régulières pour vérifier le maintien des orientations et des exigences de la maîtrise d'ouvrage : entre les deux principaux acteurs qui en ont la charge, la conception doit être interactive. Ceci concerne les qualités techniques de l'ouvrage, mais aussi ses qualités économiques et formelles. Deux "expertises" interviennent en effet pour appuyer le travail commun de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. L'une opère par analyse de la valeur. Très largement pratiquée, cette technique fournit une évaluation précise des coûts, mais permet surtout, après évaluation, de réduire certaines prestations dont la valeur ne semble pas justifier le coût ou, au contraire, permettre d'user de marges encore disponibles, après arbitrage. Par ailleurs, il est fait appel à un architecte-conseil, rétribué par le promoteur, qui donne un avis sur les aspects fonctionnels et formels de l'ouvrage. Le maître d'œuvre peut ainsi être amené à revoir, après examen, certains aspects de son projet ; cette remise en cause, argumentée, peut être plus que partielle lorsque des désaccords profonds apparaissent. Pour conserver tout au long de son élaboration la maîtrise du projet, ce maître d'ouvrage opère, lorsqu'il travaille avec des architectes qu'il ne connaît pas assez pour être assuré que le résultat correspondra à ses vœux, en sectionnant les contrats par phases à l'issue desquelles il est possible de ne pas poursuivre la collaboration. Néanmoins, le souci de continuité le conduit à toujours demander à l'architecte de conception de poursuivre son travail sur la forme jusqu'à la phase de chantier.

La plupart de nos interlocuteurs, cependant, ne semblent pas disposer de moyens formalisés d'évaluation ou de capitalisation. Evidemment l'expérience des personnes ou des collectifs de travail demeure une forme de capitalisation qu'on ne peut omettre, mais elle est fragile, en particulier sur le long terme. De même, se constituent au fur et à mesure de l'approfondissement d'un métier des formes d'évaluation, mais elles ne sont guère transmissibles et ne constituent pas une valeur de l'entreprise, qu'il s'agisse de maîtrise d'ouvrage ou d'œuvre. L'une des raisons les plus fréquemment évoquées, en particulier chez les architectes, est le manque de temps qui est une autre façon de marquer le désintérêt. "Oui, on a une démarche consciente d'accumulation des acquis mais elle n'est pas méthodologiquement répertoriée. C'est sans doute un problème d'organisation interne (...) parce que je n'ai pas le temps de faire ça. Mais on parle beaucoup, on voit des choses, je suis aussi les travaux de mes confrères, je vois si j'ai les mêmes approches, c'est plutôt comme ça. Mais c'est vrai que l'on se dit souvent 'ça, ça marche, ça, cela ne marche pas'. C'est un détail technique, c'est une proportion, c'est un emplacement de la fenêtre. On l'a en nous parce que je crois que l'on n'oublie pas ce qui ne marche pas !". Les effets de taille d'agence, ou de génération n'y sont peut-être pas étrangères : "Il y a certains de mes confrères qui sont très férus de ça [démarches-qualité]. Après cela dépend de l'âge que l'on a, des habitudes que l'on a, de la personnalité des uns et des autres. Je pense que si on avait une agence de 20 ou 30 employés, que l'on fasse couramment des grosses opérations, ça pourrait être pérennisé et intéressant. Mais aujourd'hui, vu le type d'opérations que l'on a, je ne suis pas convaincu, c'est lourd !".

Reste, moins ouvertement exprimée mais sans doute très prégnante, une résistance aux normes et aux routinisations qu'elles peuvent engendrer. Les normes, qu'elles émanent de la puissance publique, ou d'offices de labellisation, agiraient comme des instruments de standardisation, voire de banalisation, plutôt que comme des garanties de qualité. Et l'on en revient à la question de l'efficacité collective mise en œuvre au cours d'une opération. Tous les partenaires n'ont probablement pas la même représentation de la part que peuvent prendre la répétition, la normalisation voire le banal dans ce processus. Et peut-être, comme le suggère J. Pillemont, cette efficacité collective se mesure-t-elle moins selon des critères de productivité, de capacité d'adaptation, de flexibilité, de rentabilité, de qualité des produits (ce qui supposerait de pouvoir définir sur quelle période de référence et pour quel acteur ils sont pris en compte) que sur l'aptitude de cette organisation éphémère à produire des activités et des résultats acceptables pour toutes les parties prenantes ?

## CONCLUSION

Comme le rappelle le choix du titre de ce travail, "Enjeux, critères et moyens de la qualité dans les opérations de logement", il n'y a pas de qualité intrinsèque et on ne peut dissocier l'analyse de la qualité de l'analyse des critères selon lesquels elle est évaluée, à moins d'entrer dans une posture de jugement critique, ce qui n'était pas notre objectif. S'agissant des producteurs (maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre principalement) du logement contemporain, la qualité est nécessairement rapportée à des critères et fait l'objet d'une grande diversité de conduites pour satisfaire au mieux à un certain nombre de ces critères en fonction des contextes et des contraintes opératoires.

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

Mais en même temps que se complexifie le cadre de leur action, semblent aussi se dessiner et s'organiser des démarches actives des professionnels pour garder la maîtrise du process et de la qualité qu'ils souhaitent y inclure. La question est tellement cruciale que certaines de ces démarches n'ont pour objet que de permettre aux opérations de "sortir" : c'est par exemple, sur le plan juridique, la recherche de toutes les validations utiles, en amont du dépôt de permis de construire, pour s'assurer d'un risque minimum de refus administratif ou de recours des tiers ; sur le plan économique on voit se mettre en place une ingénierie de l'estimation des coûts, de l'analyse de la valeur, du montage de la procédure d'appels d'offres en marchés publics pour se prémunir de l'échec que représente l'appel d'offres infructueux. Au-delà, on voit chez les maîtres d'ouvrage des

stratégies pour améliorer la qualité de leur production que ce soit par des méthodes plus ou moins formalisées de rationalisation des tâches, d'élaboration fine de leurs attentes en termes de programmes, de définition préalable de leurs modalités de coopération avec les architectes et les entreprises, d'approvisionnement en terrains de bonne qualité, de mise en place d'outils de connaissance des marchés ou d'évaluation de leurs partenaires, etc. Chez les architectes aussi se développent, de manière plus ou moins liée à ces évolutions au sein de la maîtrise d'ouvrage, des stratégies explicites pour appuyer voire stimuler leur travail de conception par une meilleure prise de conscience de ce jeu de contraintes.

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

- une recherche de la "qualité de la chose vendue" qui vise en premier lieu la satisfaction de l'acquéreur et dont une préoccupation majeure est celle du degré de diversification à introduire dans l'offre : dans quelle mesure faut-il produire dans la continuité de ce que le client connaît et de ce que le maître d'ouvrage sait réaliser ; dans quelle mesure faut-il dédier une partie de la production à une innovation pouvant trouver une "niche" commerciale ?

- une préoccupation gestionnaire dans laquelle prédomine le souci du long terme en termes économiques, techniques et sociaux : il s'agit de trouver le bon compromis entre le prix, les usages, la qualité technique et le confort. Le maître d'ouvrage, responsable de la totalité de la chaîne (production et gestion) privilégie dans son travail l'optimisation du *feed back* que peuvent effectuer les services gestionnaires à partir de l'existant.

- une stratégie personnalisée et fortement empreinte d'une éthique de la *polis* dans laquelle se mêlent le souci de contribuer à la qualité de l'habitat et de l'environnement urbain et l'ambition de se poser comme précurseur pouvant faire référence dans une réflexion progressiste sur la production du logement. Cette logique se développe essentiellement dans des structures de taille moyenne, autour d'une personne fortement investie, non seulement de son rôle de maître d'ouvrage mais aussi des choix architecturaux qui pourront être opérés.

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

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

- A l'extrême opposé se trouve la position de l'architecte qui revendique une certaine autonomie de son savoir-faire, de son travail de conception et même de sa définition des objectifs à atteindre, quitte à "tirer" vers le haut les attentes du maître

d'ouvrage, en particulier sur le plan des usages ou sur celui de l'insertion dans le paysage urbain.

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

Au cours d'une opération, (et encore n'avons-nous centré notre analyse que sur les deux partenaires que sont le maître d'ouvrage et l'équipe de maîtrise d'œuvre, fortement représentée par l'architecte), on peut imaginer toutes les combinaisons possibles de ces deux typologies d'objectifs de qualité. Dans la réalité, certaines convergences sont peu probables même si, comme on le sait, le domaine du logement est l'un de ceux où le choix réciproque de l'architecte et du maître d'ouvrage est le moins "naturel" (du fait de la question foncière, des concours d'investisseurs ou même des modalités de choix du maître d'œuvre relevant de la loi MOP). Au sein des sept études de cas qui ont été menées, quatre ont été choisies pour illustrer quatre processus typiques d'ajustement des objectifs propres au maître d'ouvrage et au concepteur :

- la maîtrise bureaucratique de la qualité par l'établissement de méthodes très formalisées (de type ISO 9001) de suivi, d'évaluation et auto-évaluation, correction des erreurs et amélioration progressive de l'ensemble de la procédure. Cette méthodologie, et le fait qu'elle soit mise en œuvre par un organisme puissant, met la quasi-totalité du processus au sein de la maîtrise d'ouvrage.

- la collaboration étroite entre un maître d'ouvrage aux logiques commerciales éprouvées et un architecte soucieux de satisfaire toutes les dimensions que celles-ci impliquent en termes de finitions ou de qualité de service à l'acquéreur, dans le cadre d'une vie urbaine acceptable.

- la collaboration étroite aussi, mais dans une logique plus tendue pour un maître d'ouvrage et des architectes qui ont comme enjeu commun, pour l'opération étudiée, de faire la démonstration de leur savoir-faire et de prendre une position forte, l'un par rapport à un marché qu'il teste pour la première fois, les autres par rapport à une activité nouvelle pour eux de conception pour le secteur marchand privé.

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

Dans chaque cas, et dans chaque organisation éphémère qui s'instaure pour le mettre en œuvre, la qualité se situe à la convergence d'un système de valeurs partagé qui à chaque fois doit se définir et qui s'élabore selon des modalités singulières. Cette convergence s'appuie sur des méthodes très variées, allant des plus normatives aux plus négociées ; elle suppose un "lissage", généralement opéré par le maître d'ouvrage, du déroulement du process dans sa chronologie et dans les interactions qu'il suppose ; enfin on voit des

formes individuelles ou plus collectives de capitalisation de l'expérience dans un souci d'amélioration des prestations futures. Pour les acteurs, une dimension importante d'évaluation d'une opération est qu'elle ait permis, simplement, à chacun des partenaires d'en sortir avec des résultats "acceptables" selon les exigences propres de son métier.

On le voit, les stéréotypes attachés aux maîtres d'ouvrage publics, aux promoteurs, aux architectes dans leurs représentations mutuelles et dans leurs a priori quant à la difficulté à mettre en œuvre ensemble des objectifs de qualité, sont largement balayés par l'analyse de leurs modes concrets d'agir. Quant à ce qu'il est convenu d'appeler la "qualité architecturale", on comprend qu'elle relève essentiellement d'un registre "politique" (au sens d'un idéal de la *polis*) qui n'est pas le seul fait des élus et des maîtres d'ouvrage publics. Le logement, qu'il soit conçu dans le secteur public ou pour le marché, relève plutôt, aux yeux de ses concepteurs, du domaine de la vie quotidienne, (faut-il dire de la vie privée), sans écarter, loin de là, le défi de la qualité. Toutefois, dans un mouvement sans doute étayé par l'impact des Grands Projets des années 80 et l'émergence d'un nouvel intérêt pour l'architecture et les formes urbaines dans une frange significative de la population, des opérations "emblématiques"<sup>62</sup>, ont vu le jour dans le logement aussi. Cela participe à développer, nous semble-t-il, chez toutes sortes d'acteurs publics et privés du logement, une préoccupation accrue pour les dimensions esthétiques et culturelles de leur production.

---

<sup>62</sup> BIAU V. *L'architecture comme emblème municipal. Les grands projets des maires*. Paris, Plan Construction et Architecture, coll. Recherches, 1992.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### *Ouvrages généraux*

- ARENDR H., *Condition de l'homme moderne*. Paris, Calmann-Lévy, 1983.
- ARENDR H., *Juger*, Paris, Le Seuil, 1991.
- BAUDRILLARD J., *Le système des objets*, Paris, Gallimard, 1968.
- BAUDRILLARD J., *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Paris, Gallimard, 1972.
- DEJOURS C., *Le facteur humain*, Paris, PUF, 1995.
- ELIAS N., *Mozart, sociologie d'un génie*, Paris, Le Seuil, 1991.
- HEINICH N., *Sociologie de l'art*, Paris, La Découverte, 2001.
- MENGER P.-M., *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris, Seuil, 2002.
- NEUVILLE J.-P., "La tentation opportuniste ; figures et dynamique de la coopération inter-individuelle dans le partenariat industriel", *Revue Française de Sociologie* vol. XXXIX n° 1, 1998. pp.71-103.
- Sciences de la Société* n° 46, 1999.
- Sociologie du Travail*, n° 2-44, 2002.

### *Ouvrages sur la qualité et les acteurs de la construction*

- ACTUALITES HLM, n°55, juin 1999. MULO : Méthode Unifiée pour le Logement Optimisé, Paris, 40 p.
- ALLEGRET J., BERTRAND R., DEBARRE A., ACCORSI F., *Trajectoires professionnelles : esquisse du champ de l'architecture*. Paris, École d'Architecture Paris-Villemin, 1989.
- AMO. *Pratiques de la maîtrise d'ouvrage. Les conférences d'AMO*. Paris, AMO, 2000.
- ATTAR-MEYER M., PETITPERRIN I., SIRKIS B., (UNFOHLM), *La promotion immobilière : les facteurs-clés de la réussite*, PCA, octobre 1998.

AVRIL B. et ROTH B., *La promotion immobilière ; construire pour autrui*, Paris, Presses de L'ENPC, 1997.

BATIACTU : [www.batiactu.com](http://www.batiactu.com)

BECHADE A. *La promotion immobilière*, Paris, PUF, coll. "Que-Sais-Je ?", 1997.

BIAU V., *La consécration en architecture ; émergence de nouvelles élites architecturales en France*, Paris, thèse EHESS, 2000. (à paraître aux éditions Anthropos).

BIAU V. *L'architecture comme emblème municipal. Les grands projets des maires*. Paris, Plan Construction et Architecture, coll. Recherches, 1992.

BOBROFF J., (Dir.), *La gestion de projet dans la construction : enjeux, organisation, méthodes*, Paris, L'Harmattan, 1992.

BOBROFF J., *L'élaboration du programme et l'organisation du projet*, Cahier thématique, PUCA-chantier 2000. mars 1999.

BOSVIEUX J., COLOOS B., HUNTZINGER H., *Besoin et qualité des logements*, PCA, septembre 1994.

CAMUS C., *Lecture sociologique de l'architecture décrite. Comment bâtir avec des mots ?*, Paris, L'Harmattan, 1996.

CALLON M., MEADEL C., RABEHARISOA V., "L'économie des qualités" in *Politix* n°52, 2001.

CANCELLIERI A., LEMOINE J., MAHAUT M., *40 ans de maîtrise d'ouvrage du logement social en France ; évolution des savoir-faire des organismes HLM*, Economica-DAEI, 1986.

CHAMPY F., *Les architectes et la commande publique*, PUF, "Sociologies", 1998.

CHAMPY F., *Sociologie de l'architecture*, Paris, La Découverte, 2001.

DALY B., PARACHOU F., *Nouveaux métiers, nouvelles pratiques des organismes HLM : étude exploratoire*. Paris, PUCA-CREPAH, 2001.

DEHAN P. et Al., *Qualité architecturale et innovation*, (2 tomes), PUCA, 1999.

DHUYS J. F. *Les promoteurs*, Paris, Ed. du Seuil, 1983.

DRESCH M., OSSADZOW A., ULIVIERI F., *Propositions pour l'amélioration de la qualité dans le logement*. Paris, MELT-DHC, 1997.

*ENA MENSUEL* n°280, mars 1998. Le logement ou la fin des certitudes.

GRANELLE J.-J., "Où en est la promotion immobilière privée ?" in *Etudes Foncières* n° 78, mars 1998. pp.25-31.

*HABITAT ET SOCIETE* n°10, juin 1998. La maîtrise d'ouvrage, un métier qui s'invente. (sur la méthode MULO).

HENRY E., "Gérer la qualité : comment s'y prendre ?", *Le Moniteur*, n°4687, pp. 33-34, septembre 1993.

HUNTZINGER H., *Méthodes d'évaluation de la qualité des logements au Canada*, PCA, janvier 1993.

- IMMOBILIER MAGAZINE n° 139, juin 1999. Promoteur-architecte : l'alchimie.
- LA MORVONNAIS P., (BIPE), *L'approche de la qualité de l'habitat en Europe et aux Etats-Unis*, PCA, juillet 1993.
- LAUTIER F., "La situation française : manifestations et éclipses de la figure du maître d'ouvrage", dans *La maîtrise d'ouvrage en Europe : évolutions et tendances*, Paris, PUCA, 2000, pp.15-25.
- MARCHES PUBLICS n°6/99. Recommandation T2/99 relative à la maîtrise de la qualité pour la programmation et la conception d'une opération de bâtiment. 32 p.
- MARTIN C., *Maîtrise d'ouvrage maîtrise d'œuvre, construire un vrai dialogue ; la contribution de l'ergonome à la conduite de projet architectural*, Toulouse, Octarès Editions, 2000.
- MFQ, *Démarche qualité et management de projet d'une opération de construction*, Ed. MFQ – coll. Bibliothèque qualité, 1998.
- MOLEY C., *Concilier qualité et rationalité dans la conception du logement*. Paris, PUCA, 2000. 123 p.
- MOULIN R. et al. *Les architectes. Métamorphose d'une profession libérale*. Paris, Calmann Lévy, 1973.
- NIVET S. "Sans un nuage", *Le Visiteur* n°6, 2000.
- OCTERNAUD M., "Maîtrise d'ouvrage privée, radiographie des freins et obstacles à la réalisation de travaux", *Le Moniteur*, n°4897, 3 octobre 1997, pp. 24-25.
- ORGOGOZO I., *Les paradoxes de la qualité*, Paris, les éditions d'organisation, 1987.
- PILLEMONT J., *Liens entre innovation, qualité et réglementation dans le secteur de la construction ; étude exploratoire*. Marseille, PUCA-CERFISE, 2001.
- RIVA J. et FRENOT H., *La maîtrise d'ouvrage bâtiment*. Paris, Eyrolles, 1995.
- SOCIETE FRANÇAISE DES ARCHITECTES, *Construire-juger ; les enjeux de la qualité architecturale : corpus raisonné*, PCA, 1994.
- TOPALOV C., *Les promoteurs immobiliers, contribution à une analyse de la production capitaliste du logement en France*, Paris, Mouton, 1974.
- VIDEGRAIN J.-F., VRIGNON P., *Qualité, certification et qualification en BTP. Guide pratique des normes ISO 9000*. Paris, Eyrolles, 1999.



## ANNEXE

Personnes rencontrées (outre les études de cas et les trois réunions avec des groupes régionaux d'AMO)

- MOTTE Ph., SEDAF (société de promotion), Villeneuve-d'Ascq
- BONORD M., SIA Artois (organisme de logement social), Douai
- DELBAR G. Bouygues Immobilier, Lille
- TRACOL B., Rhône-Saône Habitat, coopérative HLM, Lyon
- ROY Y., George V - Provence Languedoc, Marseille
- POISSONNIER-FERRAN, architectes, Marseille
- ROLAND J.-L., architecte, Marseille
- VINCENT Hervé, architecte, Lyon

Opérations étudiées :

- rue Cambrelang, Yerres (Essonne)

30 logements collectifs PLUS réalisés par le Groupe 3F.

Opération-pilote de la démarche "sans retard, sans réserve" du Groupe 3F dans le cadre de sa certification ISO 9001

Architecte Laurent Heckly, Boulogne-Billancourt

Maître d'œuvre d'exécution Jacques Coppin

TBI-SHAM entreprise générale.

- les Jardins du Cardinal, Aix en Provence :

50 logements en accession, réalisés par Hexagone Immobilier Développement (HDI, groupe Eiffage), livraison mai 1999

Architectes Maja Krzos et Jacques Fradin, Aix en Provence

Mentionné aux Trophées de l'Habitat 2000 d'AMO Provence-Méditerranée

- la Villa Gabriel, Aubagne

22 logements en accession, réalisés par George V-Provence Languedoc dans une ZAC d'Aubagne qui, achevée, en comportera 600, livraison 2003

Architecte Jean-François Jacoulet, Aix en Provence

Bureau d'étude maître d'œuvre associé : BET Yves Garnier, Marseille.

- rue Pasteur, Montreuil (Seine-St-Denis)

20 logements PLA réalisés par l'OPHLM de Montreuil, livraison novembre 2003.

Architecte Emmanuelle Colboc, Paris

Economiste : J.-P.Tohier SA

BET : SIBAT

- rue Peyssonnel, Marseille

18 logements PLA réalisés par la SOGIMA (SEM Marseille), première opération de logements neufs dans le périmètre d'Euroméditerranée, livraison en 1999.

Architectes : Yann Jusserand et Jean-Marc Elbaz

Lauréat des Trophées de l'Habitat 2000 d'AMO Provence-Méditerranée

- rue Paradis, Marseille

13 logements PLA et un commerce réalisés par OPAC-Sud, Marseille, livraison en novembre 1996

Architecte : Alain Sarles, Archimed, Marseille

Lauréat des Trophées de l'Habitat 2000 d'AMO Provence-Méditerranée

- avenue Sainte-Victoire, Aix-en-Provence

56 logements PLA réalisés par l'OPHLM d'Aix-en-Provence

Architectes : Guy Antoniotti, Michel Antoniotti (décédé), Fabienne Magnan, Archipel, Aix-en-Provence

Lauréat des Trophées de l'Habitat 2000 d'AMO Provence-Méditerranée

## RESUME

### *La problématique*

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

### *La démarche*

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

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

Enfin, sept études de cas ont été réalisées sur sept opérations de logement collectif terminées et récemment livrées de façon à pouvoir faire appel dans les entretiens avec les principaux partenaires de ces opérations à une expérience encore facilement mobilisable. Ces opérations nous ont été proposées par le groupe de pilotage parisien (Rue Pasteur, Montreuil), par les groupes régionaux d'AMO que nous avons rencontrés (Villa Gabriel à Aubagne, quatre opérations lauréates des Trophées de l'Habitat AMO Provence-Méditerranée) ou nous les avons choisies en raison d'une particularité en matière de qualité (ainsi la démarche ISO 9001 à

Yerres). Sur ces opérations, nous avons réalisé vingt entretiens avec un ou plusieurs représentants de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'œuvre (conception, exécution) et éventuellement auprès de personnes présentées comme "clés" par ces derniers. Ces entretiens, visaient à définir la ou les préoccupation(s) de qualité à l'œuvre dans l'opération étudiée et à reconstituer l'histoire de cette préoccupation au long du processus ayant donné lieu à l'opération. Ils s'attachaient à mettre en évidence l'ensemble des critères de qualité qui ont pu être évoqués à son propos, tant en matière de caractéristiques et de performances du produit qu'en termes de maîtrise du processus. Dans la mesure du possible, les entretiens ont été complétés par le recueil et l'analyse des documents susceptibles de nous informer plus ou moins directement de l'organisation du processus de production sous l'angle "qualité" : manuels qualité, chartes, contrats-types, cahiers des charges-types et tous documents de référence dans la définition de la qualité, l'organisation interne de la production, l'organisation des relations avec les partenaires ou le suivi et l'évaluation de l'opération (audits, cahiers de quitus, enquêtes de satisfaction clients, tableaux de commercialisation, ...).

### *Les principaux résultats*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- la maîtrise bureaucratique de la qualité par l'établissement de méthodes très formalisées (de type ISO 9001) de suivi, d'évaluation et auto-évaluation, correction des erreurs et amélioration progressive de l'ensemble de la procédure. Cette méthodologie, et le fait qu'elle soit mise en œuvre par un organisme puissant, met la quasi-totalité du processus au sein de la maîtrise d'ouvrage.

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

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

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

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

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

## Enjeux, critères et moyens de la qualité dans les opérations de logement

Il n'y a pas de qualité en soi et on ne peut dissocier l'analyse de la qualité de celle des critères selon lesquels elle est évaluée. C'est pourquoi au lieu de prétendre définir la qualité architecturale, cette étude a cherché à comprendre comment la question de la qualité prenait place dans les stratégies et les pratiques de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre en éclairant les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs du maître d'ouvrage en matière de qualité ?
- Quels moyens se donne-t-il pour les atteindre dans l'immédiat et à long terme ?
- Quels critères concrets élabore-t-il pour juger de son évolution dans ce domaine ?
- Quel contrôle est exercé dans ce domaine et par quels moyens ?
- Comment le choix du maître d'œuvre, le contrat passé avec lui, puis la façon de travailler avec lui participent-ils de cette démarche qualité ?
- Comment sont évalués, en fin d'opération, les résultats de celle-ci en matière de qualité ?
- Comment ce bilan est-il réintroduit dans l'entreprise ?

De leur côté les maîtres d'œuvre ont leurs propres objectifs de qualité.

- Quels sont-ils ?
- Sont-ils partagés par tous et avec les maîtres d'ouvrage ?
- Comment sont-ils proposés, défendus ?
- Quelle responsabilité les maîtres d'œuvre revendiquent-ils ?
- Avec qui et sous quelle forme cela doit-il être négocié ?

La recherche dont il est rendu compte a été réalisée à partir d'une enquête réalisée auprès de maîtres d'ouvrage et d'architectes membres de l'association Architecture et Maîtres d'Ouvrages (AMO).

### plan urbanisme construction architecture

#### ► Sociétés urbaines, habitat et territoires

La ville pour tous  
Cultures urbaines et espaces publics  
Emploi, insertion, discriminations  
Ville et hospitalité  
Personnes sans domicile fixe et espaces publics  
Déplacements et inégalités  
Vieillesse de la population  
Polarisation sociale de l'urbain et services publics  
Se loger, habiter  
Accès au logement  
Habitat et vie urbaine  
Socio-économie de l'habitat

#### ► Dynamiques spatiales et aménagement

Organiser les territoires  
Mobilités et territoires urbains  
Services, emploi, territoires  
Organisation de l'espace urbain et dynamiques économiques  
Politiques territoriales et développement durable  
Club Ville et aménagement

#### Le renouvellement urbain

Moderniser pour l'habitant  
Renouvellement urbain et environnement  
Démolition - substitution  
Rénovation urbaine et stationnement

#### ► Concevoir, construire, habiter

Le futur de l'habitat  
Maison individuelle, architecture, urbanité  
Habitat intermédiaire et densité maîtrisée  
Concevoir pour l'existant/Futur de l'habitat  
Atelier Qualité d'usage  
Qualités architecturales et urbaines  
Échelle et temporalités des projets urbains  
Pratiques de projet et ingénieries  
Les métiers de la maîtrise d'ouvrage  
Activités d'experts et coopérations interprofessionnelles  
Innové pour construire durable  
Construire demain  
Construire avec les sons  
Nouvelles technologies et construction  
Villas urbaines durables  
Bâtiment 2010  
Le palmarès de l'innovation