

chantier et les honoraires de la maîtrise d'œuvre sont en chute libre avec l'essor des marchés en procédure adaptée et la pratique du dumping. Certains architectes contractent à des taux d'honoraires inférieurs à 5 %, anormalement bas pour bien travailler. » Pour lui, « si le pilotage est un vrai métier, peu de pilotes savent prendre les bonnes décisions au bon moment, d'où un report de responsabilité permanent sur l'architecte ». Face aux entreprises, « c'est encore l'architecte qui compose avec les sous-traitants de sous-traitants, qui prennent des libertés avec les informations données ».

2. LE PROJET SE FAIT-IL ÉGALEMENT SUR LE CHANTIER ?

Les études étant plus rentables que le chantier, certaines agences délèguent la mission chantier à des « architectes d'exécution » ; une aberration pour Pierre Bernard : « autant dire directeur de travaux ! » Enseignant à la Faculté polytechnique de Mons et architecte, avec Didier Debarge, du Pôle télévisuel de Tourcoing, il s'inquiète de cette désaffection du chantier et montre que celui-ci s'inscrit dans l'histoire de la technique et des modes de production. Le morcellement des tâches, les informations partielles transmises aux intervenants ne permettent pas d'avoir, comme dans l'industrie, une organisation objective du processus de production.

« La séparation entre le projet et sa matérialisation est entérinée par les lois de l'ingénierie de 1973 : la conception s'arrête quand commence la construction. Dès lors, l'architecte, qui n'est plus l'homme du savoir intégral, se retrouve forcément en porte-à-faux sur

un chantier, surveillé et relayé par d'autres, quand un pilote ou un OPC assume l'ordonnancement et la coordination des tâches. C'est donc au pilote de lire entre les lignes du projet et de se confronter à une déqualification des savoirs qui, loin d'être liée à une inaptitude généralisée des ouvriers, constitue une tendance sociétale du capitalisme. L'homme de synthèse qu'est l'architecte, assigné en permanence à une place qui n'est pas figée, sait néanmoins dépasser l'idée que la conception s'arrête quand le chantier commence. Lieu d'une autorité à tenir, il lui confère encore ce droit d'être un chef d'orchestre. » Dans une économie libérale, où l'activité du chantier semble anachronique, l'architecte peut jouer des rapports de force et des compétences en présence pour continuer à concevoir au moment où les ouvrages sont érigés et faire évoluer son projet. Le chantier est donc bien l'un des lieux de la conception. « J'aime, dit Pierre Bernard, chercher des solutions avec des ouvriers déqualifiés ou partir des capacités d'un artisan, quitte à modifier un ouvrage et à redessiner des détails si je les sais capables de maîtriser une technique. Cela suppose une présence et une relation à trois : architecte, entreprise, OPC. Il faut aussi réussir à transformer le rapport de force en tour de force en préservant les intérêts du maître d'ouvrage, tout en le convainquant d'entrer dans sa propre problématique. »

Pour Jean-Marc Ibos et Myrto Vitart, « un chantier sans architecte est un projet fragilisé. Sur un chantier, il importe de beaucoup dessiner afin de garantir la communication des idées, la qualité de l'exécution et le respect des coûts en phase chantier. Si la mission est

« J'aime,
dit Pierre Bernard,
chercher
des solutions
avec des ouvriers
déqualifiés ou
partir des capacités
d'un artisan,
quitte à modifier
un ouvrage
et à redessiner
des détails. »



© E. Collin

< Chantier de réhabilitation de l'ancien lavoir à charbon de Zollverein en musée de la Ruhr, Allemagne.

> Page de droite : chantier du musée du quai Branly, Paris.



© E. Collin

déléguée à un maître d'œuvre d'exécution extérieur, la perte de qualité peut être affligeante. Face à la perte des savoir-faire, pour l'architecte, l'échange et le dialogue sont les seuls moyens d'impliquer les constructeurs et de les sensibiliser à l'exigence de qualité qui est la nôtre. Pour cela, il faut être présent. La loi sur les 35 heures, entre autres, a amené les entreprises à déstructurer leurs équipes à des fins d'économies (suppression du personnel d'encadrement, renforcement de la sous-traitance...). Parallèlement, la concentration des entreprises au sein de grands groupes a multiplié les "cols blancs" au détriment des compétences techniques du chantier. Alors que nous disposons aujourd'hui de techniques de pointe, il y a de moins en moins de capacités à les mettre en œuvre. Dès lors, beaucoup d'architectes renoncent à la mission chantier, lieu de tous les périls. Un retard s'y prend facilement, dont l'incidence leur est souvent très préjudiciable. »

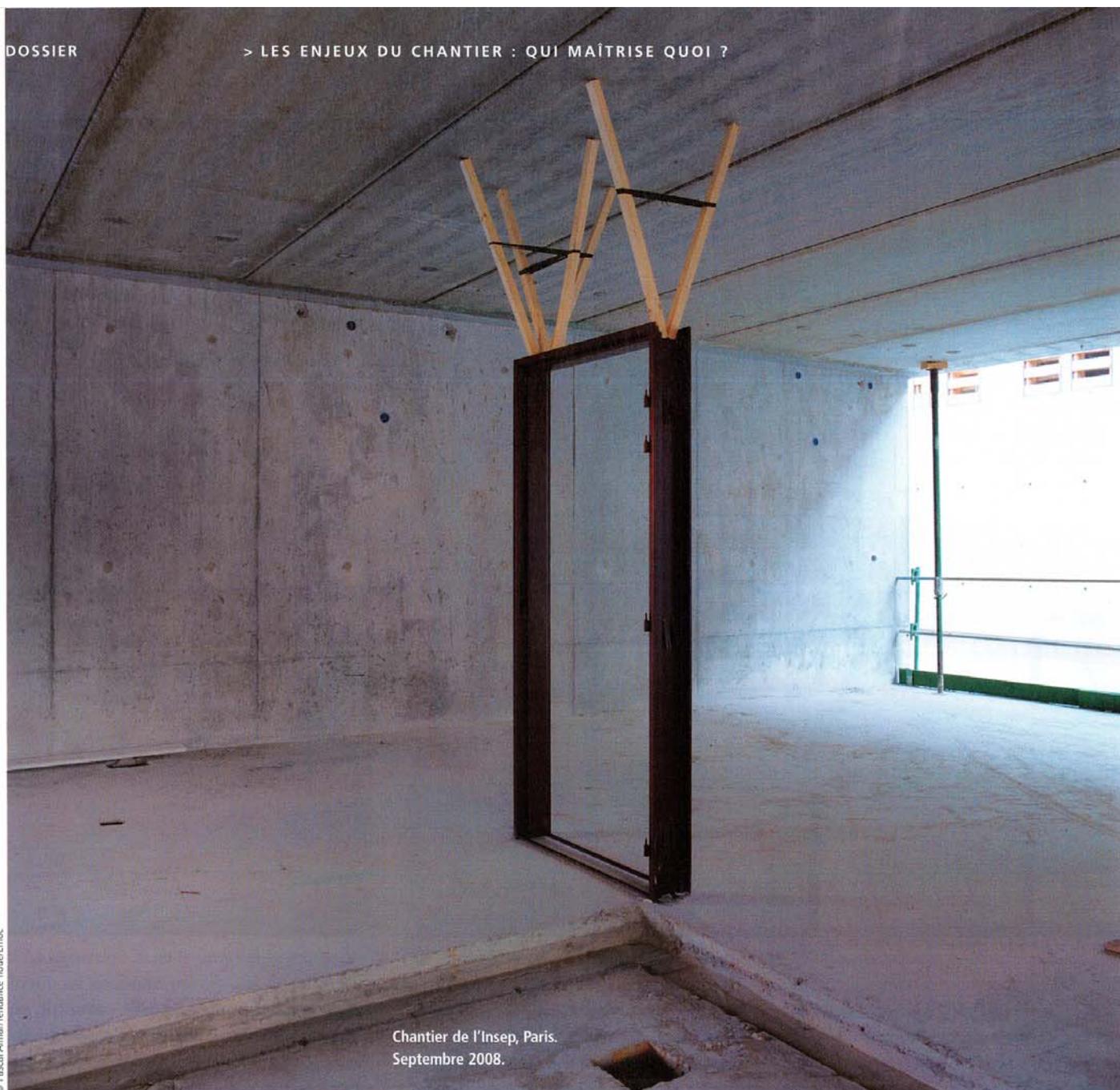
Jean-Marc Ibos et Myrto Vitart tiennent à

leur mission complète en tant que mandataires, tout en soulignant les écueils. « En France, la mission de l'architecte qui intègre l'année de parfait achèvement est forfaitisée. Cela ne serait pas gênant si nous devions uniquement assumer ce qui relève de notre stricte responsabilité, ce qui est déjà beaucoup ! Les honoraires ne sont pas toujours à la hauteur de ces responsabilités et si une entreprise est défaillante ou si un maître d'ouvrage tarde à prendre des décisions, voire change d'avis, l'architecte est aussitôt pénalisé par ce retard, parfois gravement, ce qui n'est pas logique. Par rapport à l'Allemagne ou à la Suisse, nos taux d'honoraires sont significativement inférieurs et ne nous permettent pas d'absorber ces aléas. Ils sont cependant âprement discutés, même s'ils ne mettent jamais en péril l'économie d'un projet et devraient au contraire, en principe, garantir la qualité du service rendu. »

Claude Labbé, directeur du développement de Setec Bâtiment, filiale ingénierie du

bâtiment du groupe, rappelle comment, en France, le rôle de la maîtrise d'œuvre diffère selon l'organisation de la maîtrise d'ouvrage publique et privée. « Souvent, en marchés privés, la maîtrise d'ouvrage est confiée à un promoteur et les missions de maîtrise d'œuvre partagées entre : une maîtrise d'œuvre "de conception", dont le rôle en phase travaux est limité aux visas et au suivi de conformité, et une maîtrise d'œuvre "d'exécution", qui intervient dès la conception dans la coordination des études, dirige la synthèse et poursuit sa mission dans la direction des travaux, jusqu'à la livraison. En marchés publics, selon trois types de procédures – loi MOP, conception-réalisation et PPP –, la place réservée à la maîtrise d'œuvre (architecte et ingénierie) n'est pas identique car en conception-réalisation ou en PPP, elle doit partager la conception avec d'autres partenaires dont les logiques et les intérêts peuvent être différents, voire divergents. »

En loi MOP, la maîtrise d'œuvre assure,



Chantier de l'Insep, Paris.
Septembre 2008.

Transformer le rapport de force en tour de force.

d'une manière indépendante et en relation directe avec le maître d'ouvrage, la conception et une mission de chantier complète intégrant la direction des travaux. Sur le chantier, elle est garante auprès de la maîtrise d'ouvrage de la conformité du marché – architectural, technique, économique – et du respect des délais, mais n'a plus *stricto sensu* de rôle de « production ». Placées au cœur du processus de construction, les entreprises deviennent les acteurs majeurs de l'opération. Elles ont un rôle prépondérant dans la tenue des engagements financiers, sur la base d'un forfait, point fondamental aux yeux du maître d'ouvrage.

La pertinence de la maîtrise d'œuvre en phase travaux exige, selon Claude Labbé,

« qu'elle soit structurée et qu'elle dispose de la confiance affirmée du maître d'ouvrage qui bénéficie ainsi du contre-pouvoir indispensable à la bonne marche des choses. En conception-réalisation, et plus encore en PPP, le positionnement de la maîtrise d'œuvre est différent, avec une perte d'autonomie évidente en phase conception. L'équilibre des critères et la hiérarchie des enjeux ne sont plus les mêmes. La maîtrise d'œuvre est soustraitante d'un consortium; elle n'est plus responsable de ses choix devant le maître d'ouvrage. Cette perte d'autonomie est-elle compensée par le fait d'ajouter des compétences complémentaires, très tôt, dans le processus de conception ? On peut parier sur la conjugaison des talents, mais c'est à

deux conditions : la reconnaissance par chacun des acteurs du savoir-faire et de la valeur ajoutée des autres, et l'obligation de respecter le processus de conception (rythme, délai et intelligence constructive). La première impose une juste rémunération de la maîtrise d'œuvre, la seconde relève plutôt d'une aptitude culturelle. »

Patrick Colombier souligne ce point en rappelant que la baisse des honoraires entraîne des difficultés pour les architectes et les ingénieurs, alors qu'ils doivent s'adapter en permanence aux nouvelles réglementations. Entre eux, le fossé se creuse et les architectes sont généralement plus opiniâtres pour faire respecter le projet, d'où une évolution assez logique de la répartition des honoraires en leur faveur. « La tendance actuelle est d'attribuer au moins 60 % des honoraires à l'architecte et 40 % au BET. Il y a trente ans, ce rapport était plutôt de 55 à 45 %. La Chambre des ingénieurs-conseils de France se bat pour inverser la tendance et le fossé se creuse. Or les architectes ont besoin des ingénieurs et réciproquement. Au lieu d'accentuer les clivages, essayons donc de construire en France une vraie maîtrise d'œuvre avec des ingénieurs mettant de véritables compétences au service du projet. »

3. ARCHITECTES ET BUREAUX D'ÉTUDES,

POINTS DE VUE CROISÉS

Dans la partie de ping-pong qui se joue, certains évoquent l'incompétence de nombreux collaborateurs au sein des bureaux d'études autant que la « fraîcheur » de certains architectes qui n'auraient pas su se former au chantier après leurs études.

Côté bureaux d'études et ingénieurs-conseils, on trouve deux types de structures. Créées dans l'après-guerre par d'importants groupes financiers, industriels ou de travaux publics, les grandes sociétés d'ingénierie se sont développées pendant la Reconstruction. Dépendantes de la conjoncture, elles subissent la concurrence de groupes ou de BET étrangers. Leur rentabilité devenant aléatoire, les groupes fondateurs se sont délestés de ces structures d'études qui deviennent parfois la proie de grands groupes ou d'opérateurs étrangers. Parallèlement, de petits BET et des ingénieurs-conseils interviennent sur des marchés de proximité ou très spécialisés. Malgré leur expérience, ils sont fragilisés par les aléas économiques. S'y ajoutent les difficultés de recrutement que rencontre la filière. Bien que l'École spéciale des travaux publics (ESTP) et de grandes écoles d'ingénieurs préparent à ces métiers, recruter à haut niveau devient difficile. Selon l'étude réalisée sur les professions de la maîtrise d'œuvre par Élisabeth Coudurier et Guy Tapi³, « les ingénieurs des Ponts et Chaussées et des autres grandes écoles sont plus attirés par la finance et l'informatique au regard des salaires et des carrières possibles... » Cette baisse de notoriété du secteur pose le problème du renouvellement des cadres. Ils semblent désormais davantage attirés par les opportunités qu'offrent la maîtrise d'ouvrage ou les grosses entreprises, ces dernières s'équipant maintenant en maîtrise d'œuvre pour les PPP. Chez Setec, Claude Labbé admet qu'« il manque sur le marché des ingénieurs ayant une bonne expérience du chantier. Le profil le plus dur à trouver est celui d'un bon technicien de

Alors que
nous disposons
aujourd'hui
de techniques
de pointe,
il y a de moins
en moins
de capacités
à les mettre
en œuvre.



< Chantier du Pôle télévisuel de Tourcoing. Atelier Debarge-Bernard architectes.