



Contre-points



**- LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DE LOGEMENT SOCIAL
EN FRANCE : UNE MISSION ÉLARGIE DANS LA
CO-CONCEPTION DU PRODUIT ET DU PROCESS**

**- MAÎTRISE D'OUVRAGE OCCASIONNELLE : MODE DE
GESTION DU PROJET ET RELATION À L'ARCHITECTE**

Formulation du projet architectural : relations maîtrise d'ouvrage maîtrise d'œuvre

Jacotte Bobroff

LATTS - École Nationale des Ponts et Chaussées

Au-delà du projet architectural de bâtiment, il est nécessaire de recadrer la figure et le rôle de la maîtrise d'ouvrage, pour comprendre, à partir des évolutions et des transformations de ses responsabilités et pratiques, la façon dont elle est aujourd'hui conduite à reformuler plus généralement la commande et le rapport à l'architecte.

La position de la maîtrise d'ouvrage est à aborder à partir d'une problématique plus générale du fonctionnement de la filière bâtiment et de la transformation des rôles des divers acteurs qui participent à l'acte de construire, depuis la programmation-conception du produit, en passant par les conditions de sa réalisation et du déroulement du process, jusqu'à son exploitation et son usage.

Nous aborderons les changements organisationnels qui marquent le secteur, à partir des stratégies et des pratiques de la maîtrise d'ouvrage de logement social car les tensions y sont particulièrement fortes. Puis nous tenterons d'en cerner les effets sur les modes de collaboration maîtrise d'ouvrage-maîtrise d'œuvre et en particulier sur ceux qui s'établissent au cours de projets commandités par des maîtres d'ouvrage construisant pour eux même, de façon occasionnelle.

Optimiser les résultats dans le secteur du logement social nécessite, aujourd'hui, comme dans les autres activités économiques, de prendre en compte plusieurs dimensions et de privilégier une approche plus globale de l'acte de construire qui s'est d'autant plus complexifié qu'il doit intégrer un contexte politique et urbain difficile. Ces effets sont ainsi à considérer, à la fois dans leur dimension d'optimisation technico-économique où le contrôle et le pilotage de la performance occupent des places essentielles et également dans leur dimension socio-organisationnelle.

Actuellement, afin de pouvoir continuer à construire, de nouveaux modes de fonctionnements émergent dans la maîtrise d'ouvrage de logement social, autour de la reformulation de la commande. Certes, ces changements ne concernent pas tous les maîtres d'ouvrage, mais sont révélateurs de transformations à l'œuvre. Ainsi, la maîtrise d'ouvrage est conduite à assurer une mission élargie dans la conception du produit et du process. On constate une variété de situations et diverses voies se développent où s'interpénètrent des modes de relation particuliers entre les intervenants.

La maîtrise d'ouvrage de logement social en france : une mission élargie dans la co-conception du produit et du process

□ *Le logement social : une plus grande complexité de la commande*

Le maître d'ouvrage, décisionnaire ultime et responsable de l'opération (en particulier de son opportunité et de sa faisabilité), voit ses fonctions et responsabilités définies par la loi MOP, dont les contours sont en refonte permanente. Etant donné l'accroissement des contraintes et des difficultés qu'il rencontre pour faire "sortir" les opérations et face à l'interpénétration des acteurs multiples, aux enjeux souvent contradictoires (avec les siens et entre eux), le maître d'ouvrage cherche à renforcer ses modes d'interventions et à faire évoluer ses fonctionnements. Il voit son métier se transformer et se doit de dépasser une approche de constructeur à vocation principalement technicienne. Il développe ainsi un ensemble de pratiques nouvelles, afin d'aborder le projet de façon plus globale. Articulant, au-delà de l'architecture, une approche urbaine, politique et sociale de son projet, il intègre des domaines dont il se préoccupait peu auparavant, tels que l'urbain, le paysage, l'environnement ; voire le politique. Mais il lui faut également privilégier des préoccupations d'un tout autre ordre, concernant la gestion locative, l'exploitation et la maintenance de son patrimoine. Les exigences, beaucoup plus larges que par le passé, portent sur le cycle de vie complet de l'ouvrage. Ainsi, lui incombe une mission visant à garantir la cohérence entre le rendement du projet de construction et l'équilibre de l'ensemble de son patrimoine, sans oublier la cohérence de l'opération au quartier, à la commune, à la politique de la ville.

Plus que la formulation ou la reformulation de la commande, c'est sa maîtrise qui est au cœur de la mission du maître d'ouvrage, mission qui dépasse la question de la construction et du projet architectural, même si ce dernier y participe largement. On assiste ainsi à l'émergence de nouvelles pratiques et à une recomposition des métiers de la maîtrise d'ouvrage.

□ *Des exigences nouvelles conduisent à un nouveau partage des métiers*

Alors que très longtemps, en France, la maîtrise d'ouvrage chargée du logement social, peu préoccupée des enjeux techniques et organisationnels abandonnait à l'entreprise et à l'ingénierie la responsabilité de la performance, elle est aujourd'hui contrainte de remettre en cause ses fonctionnements et recherche les conditions d'une nouvelle rationalité du projet (projet au sens

large, dont le contenu et l'enjeu dépassent largement le projet architectural), suscitant ainsi une autre organisation des relations et des collaborations.

Dans un marché moins tendu quantitativement, mais largement déséquilibré qualitativement, les OPAC et SA HLM sont confrontés à une contradiction difficile à gérer : l'augmentation des taux de vacance et de rotation qui laissent une partie non négligeable de leur parc inoccupé, tandis que les listes de demandes non satisfaites s'accroissent et que les financements d'état destinés à construire des logements sociaux neufs sont de moins en moins consommés⁹⁵, chaque année.

Dans un pays où la place du logement social a toujours été affichée comme essentielle, aussi bien politiquement qu'économiquement, ce parc ne parvient plus à accueillir la partie de la population à laquelle il est destiné. La solvabilité des ménages-candidats est en effet insuffisante pour accéder aux niveaux actuels des loyers et, dans de nombreuses situations locales, des mécanismes ségrégatifs en éloignent les plus solvables. Plusieurs causes sont à l'origine de ce décalage social, urbain, économique, en particulier l'inadaptation du niveau de sortie des loyers des logements construits, à la demande.

De multiples réformes se sont saisies, mais en vain, de cette question, d'autant plus que les niveaux et modes de vie des français ne permettent pas de remettre en cause les exigences de qualité et les normes en vigueur.

Au-delà des successives réformes juridiques et financières, qui tentent de surmonter cette inadaptation, l'enjeu pour les maîtres d'ouvrage est de redéfinir la commande et de trouver des moyens et montages permettant d'obtenir un coût compatible aux ressources des populations ciblées, en maintenant une qualité correspondante à leurs attentes. Mais le coût de construction n'est pas le seul en cause ; c'est l'ensemble loyer+charges qui doit diminuer et cette exigence change les données du problème⁹⁶.

□ *Des réorganisations chez les maîtres d'ouvrage qui s'efforcent d'assurer une mission élargie dans la conception du produit et du process*

Dans ce contexte, les maîtres d'ouvrage qui s'efforcent de continuer à construire, et de maintenir les emplois dans leurs organismes, sont conduits à élargir leurs interventions et missions. S'efforçant de développer des compétences autour de la recherche d'une meilleure rationalité du projet, ils reconsidèrent leurs fonctionnements. Une telle approche d'ensemble, où le maître d'ouvrage ambitionne d'assurer une mission de chef de projet, passe par des réorientations stratégiques plus ou moins radicales.

95. Obligés de puiser dans leurs ressources, pour équilibrer les surcoûts de construction et de charges, en regard de la demande solvable et rencontrant l'opposition des collectivités locales à accueillir un parc social, ils ne consomment plus les financements PLA-PLUS :

- 94 : 80 000 financements consommés
- 98 : 45 000 mises en chantier – 99 : 40 500 – 2000 : 38 000

in Activité et Emploi dans le BTP – DAEL n°27 – juin 2001

96. Cf. analyse des résultats du programme LQCM (Logements à qualité et coût maîtrisés), rendant compte, dans un CD-ROM en cours d'élaboration, des recherches et suivis qui ont accompagné des réalisations expérimentales s'efforçant de diminuer le coût loyer+charges de 15 %. MELT-PUCA-Chantier 2000.

Ces réorientations visent une autre organisation des relations et des collaborations :

- à l'intérieur de leurs propres structures (nouveaux organigrammes, renforcement des compétences, création de véritables directions Recherche et Développement, réorganisation des directions et des services, en particulier autour d'un nouveau rôle et d'une remontée en amont des savoirs des services locatifs, gestionnaires et patrimoniaux) ;
- et avec les autres partenaires, en particulier avec la maîtrise d'œuvre.

Parmi ces mutations, celle qui concerne les services gestionnaires des organismes de logement social, est à souligner. Longtemps dominés par les logiques constructives des directions du développement et de la construction, les gestionnaires occupent une nouvelle place dans la recherche de l'optimisation entre exécution et coût d'exploitation. Ils se positionnent aujourd'hui comme client interne privilégié des services constructeurs qui recherchent leur coopération et suscitent leur implication très tôt en amont. Toute opération neuve est considérée, non seulement à partir de son propre équilibre, mais en fonction de son insertion et de son devenir dans le parc. La place prise par ce type d'approche patrimoniale oblige les maîtres d'ouvrage à se restructurer en conséquence et à renforcer les compétences de ces services.

Ces réorganisations s'appuient sur l'instauration de nouveaux moyens et méthodes ayant pour vocation de mieux cerner la demande et le programme : élaboration de cahiers des charges, grilles d'analyse fonctionnelle, rationalisation des échanges avec la maîtrise d'œuvre, et efforts pour fiabiliser la commande. Sont ainsi développés des outils et procédures de validation et de suivi des opérations, en particulier destinés à évaluer le projet d'architecture et à en estimer les coûts.

Les réorganisations, même si elles se limitent à quelques maîtres d'ouvrage, témoignent de nouvelles approches d'ensemble de la commande.

Vers une spécialisation des métiers de la maîtrise d'ouvrage

Dans le cadre des évolutions actuelles, d'autres voies sont à signaler, celles de certains maîtres d'ouvrage qui se cantonnent à n'assurer qu'une partie de ces tâches et se spécialisent vers l'un ou l'autre des métiers qui, de fait, coexistent dans la maîtrise d'ouvrage sociale.

Toutes les activités sont plus ou moins concernées par ces transformations, jusqu'au métier le plus traditionnel de constructeur qui a fortement structuré la plupart des organismes sociaux. Ce métier se voit remis en cause et on assiste, dans certains organismes, à des mutations de l'activité où le rachat et la réhabilitation de l'existant sont privilégiés au détriment de la construction neuve.

Ce nouvel abord du marché est à l'origine d'un renouvellement des pratiques et de la généralisation des méthodes de connaissance du marché, de montage d'opérations et de gestion du parc. Il s'accompagne d'un renforcement des compétences de la maîtrise d'ouvrage dans ces domaines, pouvant aller

jusqu'au recrutement d'ingénieurs issus de l'entreprise. Des nouvelles voies de montage d'opérations sont expérimentées, où l'organisme social se concentre sur la programmation et le contrôle du process, faisant appel à d'autres acteurs pour trouver les terrains, concevoir et réaliser pour son compte (VEFA)⁹⁷.

De nombreux maîtres d'ouvrage adoptent une position de repli et affirment qu'il est davantage rentable pour eux de ne plus construire et de se limiter à une approche gestionnaire de leurs parcs. L'entretien et les travaux d'amélioration deviennent l'activité principale. Ils choisiront de ne plus miser sur la construction pour développer leur patrimoine et chercheront à le faire évoluer par rachat et réhabilitation de segments de parcs. Ils se concentrent ainsi, sur un nouveau métier de bailleur social plus orienté sur la fourniture de services et sur leur diversification, autour du cycle de vie du produit-logement.

Développant une politique active de leur patrimoine ils restructurent leurs services internes à cet effet, en distinguant bien, les métiers de gestion locative de ceux plus tournés vers la maintenance ; certains abandonnent même la maintenance de l'ouvrage à des entreprises spécialisées, voire à des organismes sociaux qui s'y consacreront exclusivement et s'orienteront sur la fourniture de services et sur leur diversification.


Face à ces divers modèles de fonctionnements, la question est ouverte sur le sens des évolutions que connaîtront les métiers de la maîtrise d'ouvrage. Va-t-on vers une maîtrise d'ouvrage « forte » s'impliquant à toutes les étapes de la co-conception du produit et du process, se responsabilisant dans le programme et s'engageant largement dans le projet architectural ou vers un éclatement et une spécialisation des métiers ?

Les changements de culture et d'état d'esprit suivront-ils ces évolutions ? Jusqu'où seront acceptées ces diverses formes de délégation dans la maîtrise d'ouvrage publique ? Comment se recomposera le cœur du métier de maître d'ouvrage et quelles en seront les conséquences sur la formulation de la commande et les relations à l'architecte ?

□ *Les relations maîtrise d'ouvrage-architecte :
quel partage des responsabilités ?*

On assiste à des formes très variées de ce rapport maître d'ouvrage-architecte. Il dépend de leurs compétences, des relations de confiance et habitudes de travail qui ont pu s'instaurer ou non dans la durée, du type d'opérations et, pour la maîtrise d'ouvrage publique, des modes de coopérations tolérés par la MOP. Nous nous situons ici, dans le cadre classique de la commande, où le maître d'ouvrage cherchant à satisfaire des besoins en logements, a pris la décision de construire et s'efforce de réaliser un produit conforme à sa demande.

97. Vente en état de futur achèvement.



Si ce rapport s'établit dans le cadre d'une relation de service où le maître d'ouvrage, donneur d'ordre est le client, celui-ci devrait disposer de méthodes, outils et compétences l'aidant à mieux formuler sa demande, afin de communiquer un programme précis. Mais ce n'est que rarement le cas et l'architecte doit remédier aux insuffisances d'une commande souvent mal définie.

C'est là un point de conflit qui altère la relation maître d'ouvrage-architecte se rejetant la responsabilité d'une insuffisante formulation.

- La maîtrise d'ouvrage fait ainsi l'objet d'une double critique de la part de l'architecte: soit elle est accusée de trop s'immiscer dans le projet architectural et de restreindre le champ de créativité de l'architecte par ses exigences et ses contrôles ; soit au contraire, c'est une insuffisante implication dans le programme et le projet qui lui est reprochée ainsi que son incapacité à préciser la demande, sans l'apport des esquisses par l'architecte.
- L'architecte, de son côté revendique de dépasser sa mission essentielle de traduction spatiale et technique du programme. Mais est-il toujours le mieux à même de répondre à la demande du maître d'ouvrage pour lui proposer les meilleures conditions de maîtrise des coûts et de qualité ?

Seul un processus d'étroite collaboration et de confiance réciproque peut aider à dépasser cette relation souvent trop antagoniste pour être productive. Or la loi MOP ne permet pas toujours l'organisation et la reproduction de telles relations suivies.

Certains outils d'aide et de contrôle de la décision peuvent encourager le développement d'une concourance et favoriser la qualité des échanges maîtrise d'ouvrage-concepteur. Un partenariat ne sera efficace que s'il se fonde sur une méthodologie commune et acceptée des deux partis et s'il permet d'initier un processus collectif de conception.

La qualité du projet et sa créativité dépendent souvent davantage du dialogue instauré parmi l'ensemble des intervenants mobilisés sur un travail qui ne peut être que collectif, que de la qualité du seul architecte. L'excellence de la conception passe par l'excellence du processus de coopération entre les partenaires et par la confrontation d'acteurs à la recherche d'un consensus entre des idées qui s'enrichissent à partir de leurs différences.

Mais à qui reviendra la maîtrise générale du projet ? Il est difficile d'évaluer jusqu'où la directivité du maître d'ouvrage peut aller, pour encadrer la conception et garder la maîtrise du contrôle du rapport qualité-coût, sans entraver la conception.

□ *Une diversité des situations du maître d'ouvrage vis-à-vis de la maîtrise d'œuvre*

La typologie proposée par Brigitte Guigou⁹⁸ pour le logement social témoigne de cette diversité. Mais la définition de ces positionnements s'applique tout aussi bien à la maîtrise d'ouvrage occasionnelle qu'aux maîtres d'ouvrages assurant régulièrement la commande de logement social.

Quelques unes de ces formes de relation peuvent être rappelées :

- *maîtrise et contrôle fort du processus par le maître d'ouvrage* qui formalise son programme et fournit des prescriptions rigoureuses à l'architecte ; les échanges restent limités et peuvent s'opposer à la créativité de l'architecte ;
- *délégation de son rôle*, par le maître d'ouvrage à l'architecte et abandon de sa fonction d'acteur de la commande ; si une relation de confiance ne s'instaure pas, le produit ne sera que le reflet d'une imposition unilatérale de sa conception par l'architecte ;
- *accompagnement et soutien de l'architecte* par le maître d'ouvrage qui, autorisant une démarche interactive et des allers-retour entre les acteurs, favorisera une réalisation issue d'un dialogue fructueux
- *alliance ponctuelle maître d'ouvrage-maître d'œuvre* face à un acteur extérieur, avec partage des tâches plus ou moins équilibré dans l'interaction et l'itération.

L'expérience et l'efficacité du maître d'ouvrage, conditionnent fortement ces modes de coopération. Ses compétences, l'instrumentation dont il dispose, le contrôle qu'il est capable d'imposer, ainsi que ses réseaux relationnels façonnent le rapport que le maître d'ouvrage établit à la commande et ses attentes vis à vis de l'architecte en résultent directement. Mais le produit final dépend également de nombreuses autres dimensions et de la place accordée au politique, à l'usager, et au contexte général de l'opération.

**Maîtrise d'ouvrage occasionnelle :
mode de gestion du projet et relation à l'architecte**

Ce détour sur la formulation de la commande dans la maîtrise d'ouvrage de logement social, nous est apparu nécessaire, car les contraintes, particulièrement fortes, révèlent des évolutions importantes dans la façon de formuler la commande et dans la transformation des métiers. Pour les maîtres d'ouvrage dits "occasionnels", construire ne constitue certes pas une activité principale et régulière, mais confrontés aux logiques et aux évolutions du secteur, ils doivent constituer un réseau professionnel, le mieux à même de réaliser leur projet dans les meilleures conditions.

Les ouvrages construits, dans ces contextes, sont forts divers et les projets ne se caractérisent le plus souvent que par leur singularité. Plusieurs des présentations de recherche de la journée se réfèrent à ce type d'acteurs et concernent tout aussi bien, des constructions de logements, des opérations incluant ou non une dimension d'aménagement, des interventions

98. GUIGOU (B.), « La formation de la commande publique dans le logement social ».

communales, des réalisations pilotées par des entreprises industrielles ou tertiaires.

Ces entreprises, dénommées par Thérèse Evette « maîtres d'ouvrage occasionnels socio-professionnels » présentent une très grande diversité, par la taille, le statut juridique, la forme de capital et le type de personnel. Les politiques développées par ces entreprises influent fortement sur les processus de décision des opérations de construction et sur les modes de relation qui s'organisent dans le projet.

Comprendre les enjeux qui sous-tendent la décision et la façon de construire passe par l'analyse de ces logiques d'acteurs. Les stratégies organisationnelles qui en émanent constituent un préalable à la compréhension des logiques de constitution et de fonctionnement des équipes, à qui sont confiées les projets d'architecture et de construction.

Mais le terme « occasionnel » ne particularise pas une catégorie homogène de maîtres d'ouvrage. Leur commande est singulière ; leurs approches économiques, ainsi que leurs exigences et le rapport qu'ils instaurent à l'usage y apparaissent très contrastés. Définir les maîtres d'ouvrage occasionnels par leur ignorance des fonctionnements du secteur, par l'aspect "chaotique" et non rationnel de leurs méthodes et par leur propension à se faire assister n'est pas plus légitime. Ce sont là des tendances que l'on retrouve chez tout autre acteur de la construction et la rationalité est largement présente chez les entreprises réalisant un ouvrage pour elles-mêmes⁹⁹. Ces dernières savent, en effet, fort bien pondérer l'investissement économique qu'elles sont capables de mobiliser en regard de leurs attentes du produit. Elles sont particulièrement attentives à la qualité de la conception et de la réalisation de l'ouvrage, à l'image que ce dernier offre, et en particulier à ses capacités d'évolution et de flexibilité.

Béatrice Mariole¹⁰⁰ définit la maîtrise d'ouvrage à partir de ses responsabilités et des priorités affichées. Selon les cas, celles-ci seraient plutôt *d'ordre politique* et fondées sur la représentation et la définition des objectifs, ou *techniques* privilégiant l'organisation, les spécifications et le contrôle ou encore *financières* si l'évaluation socio-économique, le financement et la relation au marché dominant leurs préoccupations.

Cette typologie s'applique également aux maîtres d'ouvrage occasionnels qui, selon les contextes et les circonstances, mettent en avant l'une ou l'autre de ces priorités. Ils ne présentent donc pas, non plus de ce point de vue, de spécificité en regard des autres maîtres d'ouvrage.

En dernière instance, il ne resterait qu'un seul point commun à tous ces projets de maîtres d'ouvrage dits « occasionnels », leur focalisation sur l'acte de construire : « *qui les fait agir et structure leurs relations*¹⁰¹ » ; mais c'est là, la caractéristique propre à tous les projets de construction.

99. Cf. analyses du LET et en particulier : « architecture et Incertain d'entreprise » sous la direction de Thérèse Evette PUCA-DGUHC février 2000.

100. Maîtrise d'ouvrage occasionnelle caractéristiques et logiques d'action sous la direction de Béatrice Mariole PUCA-DGUHC décembre 2000.

101. Définition proposée par Viviane Claude (LATTS).

□ *Incertitude et maîtrise des risques*

Un élément semble cependant distinguer, les « occasionnels socio-professionnels », c'est la place occupée par ce que Thérèse Evette appelle « *l'incertain d'entreprise* ». La prise en compte de cet incertain dépasse largement les incertitudes liées à la conception et à la construction de l'ouvrage et relève directement de la stratégie de l'entreprise, de l'image que celle-ci cherche à se donner. Il se situe dans une dimension socio-politique.

Cette notion d'incertain présente des ambiguïtés, en particulier quand elle est opposée aux discours sur la rationalité décisionnelle et sur la fonctionnalité. Dans l'entreprise, où domine le mythe de la rationalité technique et économique, les modes de fonctionnement et d'échange se fondent largement sur ces rationalités, même si certains domaines (gestion des ressources humaines, communication,) y échappent.

Un projet de construction et le contenu emblématique qui le caractérise, se voit chargé de tout cet incertain, rejeté jusqu'alors au nom de la rationalité économique. L'architecte, au delà de ses compétences professionnelles à traduire le programme en termes architectural et spatial, se voit ainsi confier un rôle de traducteur et de médiateur, voire d'animateur de la vie sociale de l'entreprise. On attend de lui une capacité à imaginer, puis à gérer ce qui apparaît « ingérable » et à interpréter tout ce qui est intraduisible dans le projet de l'entreprise.

Mais les maîtres d'ouvrage occasionnels savent limiter ce transfert à ce qu'ils en attendent. Ils contrôlent davantage la mission de l'architecte, qu'il ne veulent bien le dire¹⁰¹. Quand ils ont le sentiment de découvrir un monde du bâtiment et de l'architecture imprévisible, où les engagements et les délais sont difficiles à tenir, ils multiplient les équipes de pilotage ainsi que les procédures de contrôle et de gestion du projet.

Accepter l'incertain comme élément constitutif de certains types de projet, ne signifie pas qu'il y ait abandon de la maîtrise des risques et de sa gestion. Un maître d'ouvrage sera d'ailleurs d'autant plus disposé à accepter une part d'incertain dans un projet qu'il sera capable d'en évaluer les conséquences. Cela se vérifie largement dans le rapport entretenu à l'innovation ; souvent les maîtres d'ouvrage dotés de méthodologies et procédures leur permettant de contrôler les effets de leurs choix sont davantage disposés à prendre des risques, aussi bien techniques, qu'architecturaux et à laisser une part de créativité et d'innovation plus grande à l'architecte.

Le secteur du logement est révélateur de cette attitude. Dans les observations que nous avons pu effectuer sur d'autres types d'opérations (logements)¹⁰², la collaboration maîtrise d'ouvrage-architecte était d'autant plus fructueuse que les maîtres d'ouvrage disposaient de compétences (en interne ou externe) et s'étaient dotés de procédures et méthodes d'évaluation de la qualité et des

101. Cf. note d'expertise de Jacotte Bobroff rendant compte d'une réunion organisée par le LET le 22 octobre 1999 et les témoignages des entreprises présentes.

102. Cf. « L'élaboration du programme et l'organisation du projet » cahier thématique Chantier 2000-PUCA-MELT mars 1998 et évaluation en cours du programme Chantier 2000-PUCA « Logements à qualité et coût maîtrisés ».

coûts des préconisations architecturales. Les marges de manœuvre et les degrés de liberté accordés à l'architecte dépendent largement de la qualité et de l'efficacité des moyens de validation que la maîtrise d'ouvrage se sera donnée pour évaluer la faisabilité et les coûts du projet. La délégation de pouvoir à l'architecte en dépend très directement.

Cette approche de l'incertain est à l'origine d'exigences contradictoires et d'ambiguïtés chez les maîtres d'ouvrage occasionnels socio-professionnels et induit des tensions dans le mode de relation établi avec l'architecte et fondé tout à la fois sur la confiance, la défiance, la délégation et le contrôle.

Ainsi certaines questions méritent d'être posées : jusqu'où peut aller le contrôle et la directivité de la maîtrise d'ouvrage pour encadrer la conception ? Comment optimiser le rapport coût-qualité du projet et maîtriser les effets des décisions et gestes architecturaux, tout en laissant au concepteur la marge de liberté nécessaire à son expression architecturale ? L'emploi d'outils d'aide à la décision et de validation des étapes du projet ne peut-il pas conforter et développer la confiance nécessaire à une concurrence féconde pour tous ?

□ *Liens projet d'entreprise / projet architectural*


Étant donné la difficulté à aborder « l'incertain du projet » et la complexité des relations, il est intéressant d'examiner les attentes affichées par les entreprises ayant décidé de construire pour leur compte, à l'égard de l'intervention de l'architecte.

Le lien est d'autant plus fort entre projet d'entreprise et projet architectural qu'il fait l'objet d'un investissement de la direction au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise. L'expression de ce lien se traduit dans les pratiques de la maîtrise d'ouvrage qui pourra être qualifiée de « plus ou moins forte ».

Le LET, dans sa recherche¹⁰⁴, propose pour définir ce rapport, plusieurs niveaux de médiation. Un premier niveau se limite, pour le maître d'ouvrage socio-professionnel, à une demande de traduction spatiale et architecturale, à partir de l'expression de ses intentions. Une autre configuration conserve à l'architecte un rôle d'acteur privilégié, mais ce dernier se voit entouré d'une équipe conseil chargée de maîtriser les risques opérationnels du projet. Enfin il peut arriver, mais plus rarement chez ce type de maître d'ouvrage, que ce dernier cherche à s'approprier la conception, voire la réalisation, de son projet, ne laissant à l'architecte qu'un rôle secondaire.

L'examen des études de cas dénote une variété encore plus grande des relations et de la complexité des enjeux. C'est dans l'analyse de ces tensions que s'évaluent le poids des contrôles, du formalisme dans les échanges et les négociations ainsi que le mode de division des tâches, en interne, aux divers niveaux de l'entreprises et avec les autres acteurs du projet.

104. Op. cit.



Quant au rôle de l'architecte il se présente sous de nombreuses formes qui dépendent largement de sa personnalité, de sa compétence, de son expérience, mais aussi du type de rapport qu'il aura établi avec la maîtrise d'ouvrage et avec les autres intervenants de la maîtrise d'œuvre, en particulier avec l'ingénierie. Le mode de coopération générale dépend largement des échanges qui se sont organisés pendant la phase de co-conception.

Bien que certains maîtres d'ouvrage occasionnels disent vouloir « se laisser surprendre par l'architecte », ils s'efforcent, néanmoins, de l'encadrer, dès l'élaboration de la commande, dans une structure opérationnelle maîtrise d'ouvrage-maîtrise d'œuvre . Il est souvent fait grief à l'architecte de mal s'intégrer à l'équipe, surtout quand des efforts organisationnels ont été développés autour d'un plateau-projet ou qu'un projet stratégique fort de l'entreprise encadre le déroulement de l'opération.

Est-ce vraiment un rôle de médiateur et d'arbitre qui est conféré à l'architecte ? Est-ce lui qui domine la traduction spatiale de la demande ? Peut-il être le traducteur miracle de la programmation fonctionnelle élaborée par l'entreprise et l'interprète de « l'incertain » ?

Les réponses d'ordre symbolique qu'il apporte à des demandes qui sont plutôt mal formulées qu'incertaines, ne couvrent qu'une partie de la requête, dont de nombreuses dimensions sembleraient plutôt relever d'autres champs, comme celui du non-dit, de l'indicible, de l'inexprimable.

Ainsi, les prises en charge de « l'incertain d'entreprise » se font dans des configurations d'acteurs où les rôles des uns et des autres s'imbriquent et varient fortement et où le projet focalise une multiplicité d'attentes. Une telle analyse privilégiant la logique d'acteurs relativise la place prépondérante accordée à l'architecte. Ce dernier ne peut que contribuer, avec les autres intervenants à la traduction du programme. La réponse symbolique qu'il est à même de proposer, ne suffit pas à satisfaire l'ensemble de la demande qui serait certainement plus complètement prise en compte si elle était gérée dans un espace d'inter-communication mobilisant un large éventail de savoirs et de pratiques et où les divers aptitudes et rôles s'interpénétreraient ?

L'excellence de la conception dans le projet passe par l'excellence du processus de coopération entre des partenaires et par l'organisation d'une confrontation entre des acteurs affichant des préoccupations et des enjeux et différents.

A cette idéalisation de la place de l'architecte et de l'exercice de l'architecture comme acte majeur, ne peut-on pas plutôt soutenir que l'acte de construire est d'autant plus performant qu'il mobilise et le plus en amont possible, tous les acteurs sur l'ensemble du process ?

□ *Gestion du projet et gestion d'événements*

Le concept d'événement¹⁰⁵ permet d'aborder l'incertain dans une autre rationalité et ouvre une autre voie pour examiner les types de rapports qui s'établissent dans le projet, et les attentes dont l'architecte fait l'objet.

Peut-on qualifier le projet d'événement, et ce cadre d'analyse peut-il nous aider à mieux comprendre les ambiguïtés du rôle créatif de l'architecte ? La motivation de l'intervention de ce dernier est à questionner : cherche-t-il à donner un sens au projet en apportant une réponse aux attentes du donneur d'ordre et/ou des utilisateurs du bâtiment ou a-t-il la charge d'élucider un sens non donné d'avance et de recréer une réalité souvent mal définie ?

Philippe Zarifian, dans son analyse de l'organisation par projet dans l'industrie¹⁰⁶, considère qu'un fait devient un événement si on lui attribue une certaine portée et s'il modifie largement le cours des choses pour une catégorie ou une communauté de personnes. Un événement, s'inscrit dans le cours d'une histoire et la fait avancer. C'est un ensemble de combinaisons par lequel des faits objectifs prennent de l'importance et deviennent une unité intelligible, ayant des buts et développant des moyens. C'est un fait singulier et marquant. Porteur de sens, l'événement est le résultat d'un changement de distance qui tente pour dépasser une simple schématisation du réel, d'établir des liens entre les éléments de ce réel. Mais cet événement est composé de sous-récits émanant de divers acteurs et élaborés dans des espaces et des moments différents. Considérer une situation globale pour lui donner intelligence, ne constitue-t-il pas justement le statut du travail qui se déroule autour du projet d'architecture ?

Philippe Zarifian emprunte à Paul Ricoeur¹⁰⁷ l'idée que le projet en tant que production symbolique, avant que d'être une production matérielle, est susceptible d'être organisé comme un récit : « *il se structure autour de la construction d'une intrigue qui se noue et se dénoue sur toute la durée de vie du projet et qui lui donne sens* ».

Comme toute intrigue, le projet reste « incertain » jusqu'à la fin, c'est à dire pour la conception du projet architectural, jusqu'à la réalisation et l'utilisation du lieu. Son véritable sens ne sera dévoilé qu'après son achèvement, son exploitation et après une plus ou moins longue utilisation.

Néanmoins le projet prend sens et se précise au fur et à mesure de l'avancement des étapes. Le code des marchés publics, même si son application n'est pas obligatoire dans les marchés privés, structure précisément en France, l'avancement du projet et le déroulement des séquences qui définissent le travail des divers intervenants, dont celui de l'architecte.

105. J'utilise très librement et très superficiellement les concepts de Philippe Zarifian dans ses divers travaux sur l'événement. Cf en particulier « Le travail et l'Évènement » - L'Harmattan 1995.

106. « L'incomplétude de l'organisation par projet et le rôle des exploitants dans l'industrie de masse flexible » in ouvrage collectif sous la direction de V.Giard et C.Midler – Pilotages de projet et entreprises – ECOSIP-Economica Paris 1993.

107. P. Zarifian se réfère lui-même à P. Ricoeur : « *Temps et récit* » Le Seuil, Paris, 1983.

Or, la linéarité et la rigidité de ces grandes étapes légales qui organisent le processus de construction¹⁰⁸ limitent souvent l'efficacité du projet et n'autorisent pas des approches transversales et des modes de transmission, favorables à une gestion conjointe et à la construction de représentations partagées.

Ainsi, l'ensemble des contraintes et des exigences auquel l'architecte est confronté, l'instabilité de sa position et la conviction de ses enjeux éclairent l'ambiguïté de son rôle en particulier de création :

« Comme la fiction ne renvoie pas au réel de manière passive... et a un pouvoir de reconfiguration de la réalité », la gestion du projet de l'architecte et les travaux qui l'entourent visent à prendre distance avec le réel et la demande, pour les transformer : « la production du symbolique a cette vertu très forte de pouvoir créer du nouveau, non à partir de rien, mais en reconfigurant symboliquement et intentionnellement la réalité avant de la modifier matériellement ¹⁰⁹».


C'est certes là, l'enjeu et la qualité d'un travail de conception, mais ce travail de conception n'est pas l'apanage d'un seul acteur, l'architecte. Le projet sera d'autant plus riche qu'il mobilisera dans une co-conception, non seulement les savoirs des multiples intervenants de la maîtrise d'œuvre, de la maîtrise d'ouvrage, mais l'expérience et les connaissances des utilisateurs de l'ouvrage. En outre, la finalité du projet ne se dévoilera que dans la durée, sur une période, dépassant largement le temps de conception et de réalisation de l'ouvrage.

Si la finalité et la spécificité du rôle de l'architecte consistent à mettre en ordre des événements, réaliser un bâtiment revient à gérer les diverses temporalités qui marquent la durée de vie du projet et la participation de chacun à une même histoire, dont le contenu et l'issue sont difficilement prévisibles. L'interaction nécessaire à cette prise sur le réel devient d'autant plus difficile, que le résultat attendu et les effets qu'on veut produire, sont rarement définis avec précision, préalablement.

Ainsi, l'enjeu du projet architectural ne réside-t-il pas dans la redéfinition et l'intégration de cet imprévu-imprécis ? Gérer l'incertain pour l'architecte, n'est-ce pas justement, gérer les divers modes de relation qui s'interpénètrent dans le projet, et se situer dans cet espace-temps d'intercommunication. Structurer le projet, c'est à l'instar de l'intrigue qui organise le récit, tenter de mettre en ordre le réel.

108. « Gestion de projet et gestion de production dans le bâtiment : renouvellement des pratiques et méthodes » cahier thématique E.Q.F. Plan Construction et Architecture, septembre 1994.

109. Philippe Zarifian Op. cit.

- 
- *TAYLORISME ET LOGIQUE ORGANISATIONNELLE*
 - *LA LÉGITIMITÉ DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ET SES LIMITES*
 - *L'ÎLE DE NANTES ET LE « CONTRAT CHEMETOFF »*
 - *ESQUISSE D'UN MODÈLE ÉMERGENT*

Projet urbain : vers une nouvelle modalité d'élaboration de la commande

Alain Bourdin
Institut Français d'Urbanisme

On fait vite consensus sur le point suivant : en matière de commande publique architecturale et surtout urbaine, tout change en France. Mais une fois énoncée cette quasi-évidence, on s'aperçoit vite que personne ne la comprend de la même façon. Certains pensent aux évolutions juridiques récentes, à l'influence du droit européen et aux conséquences qu'elles entraînent dans la définition et les modalités de passation des marchés publics, d'autres aux nouveaux modes de faire et aux formes que prennent les collaborations entre les divers professionnels, d'autres aux conditions de la prise de décision, aux mouvements du marché, aux exigences de concertation et au contentieux. Tout cela s'inscrit dans un ensemble, mais chacun n'en a guère plus idée que Fabrice de la bataille de Waterloo...

Pour organiser le questionnement, admettons l'existence d'un modèle français « traditionnel » de la commande publique, qui serait aujourd'hui confronté à l'émergence d'un nouveau modèle. En fait, les acteurs, les contenus et les modalités de la commande n'ont pas cessé d'évoluer, même si l'on considère une séquence historiquement courte comme celle de la cinquième République. Mais il existait un ensemble de régularités que les évolutions ne semblaient pas mettre en cause et qui, aujourd'hui – depuis quelques années –, sont attaquées de manière radicale, même si cela n'est pas toujours clair.

Comment expliciter ces régularités sans se perdre dans l'anecdote ? Une voie consiste à partir de l'ambiguïté des termes : commander (une prestation ou un objet) est-ce la même chose que commander (donner des ordres) ? Cette simple question désigne une interrogation centrale pour les sciences sociales. En effet, plus la division du travail progresse, plus les échanges structurent l'organisation sociale. Mais, l'acquisition d'un produit ou d'un service existant sur un marché se différencie de l'anticipation sur l'échange qu'introduit la commande. Celle-ci entraîne nécessairement une dépendance qui, quelle que soit la manière dont on l'analyse, entre dans le registre des relations de pouvoir. Commander serait donc la même chose que commander ? En tous cas, il s'agit bien d'organiser des engagements et des liens de dépendance, des relations de confiance, à travers l'échange d'expertises ou savoir-faire dont certains sont partagés et d'autres pas, selon des découpages qui eux-mêmes

font l'objet de transactions et de conventions. Un modèle de commande organise tout cela.

Le modèle traditionnel français de la commande publique, tel qu'il se manifeste sous la cinquième République et s'inscrit dans la culture nationale (en résonance avec la commande privée) se caractérise par quatre grands traits fortement structurants. Il postule :

- une division radicale entre préparation et réalisation du travail, ainsi qu'entre les diverses spécialités, en conformité absolue avec la conception tayloriste ;
- une continuité organisationnelle, dans laquelle le prestataire, quel que soit son statut juridique, devient un élément du dispositif organisationnel du donneur d'ordre, un rouage de son organisation ou une unité de son armée...
- que le donneur d'ordre est la source de la légitimité (directement ou indirectement) et qu'il commande au nom de l'intérêt général ;
- que l'objectif ou l'objet à réaliser est défini une fois pour toutes au départ.


Taylorisme et logique organisationnelle

La division entre préparation et réalisation s'exprime dans la différence entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, mais plus encore, dans une période récente, entre une phase de programmation et une phase de projet. Le programme est typique d'une phase de préparation qui comprend également diverses études pré-opérationnelles appartenant à la maîtrise d'ouvrage. Celles-ci ne font habituellement intervenir les concepteurs que de manière restrictive. À cela correspond un type d'urbaniste : il travaille pour son maître d'ouvrage et ne connaît que lui ; il ne se mêle ni aux hommes de projet ni aux utilisateurs, gestionnaires ou clients finaux ; il réalise des études qui servent à préparer la décisions, des instruments de planification qui encadrent l'action ou encore des études de programmation qui permettent de définir le cahier des charges proposé aux concepteurs.

Cette conception tayloriste va de pair avec un découpage des domaines d'expertise et des disciplines correspondantes. Elle définit d'autre part un style de communication.

Le découpage des expertises résulte d'une histoire complexe¹¹⁰, mais il s'est stabilisé en France autour de quelques points forts. D'abord une définition très séquentielle des savoir-faire : chaque spécialiste peut se caractériser par le moment de l'action où il intervient. Celle-ci se découpe en phases qui sont assez isolées les unes des autres, et se situent dans des relations de succession et de dépendance (dans une logique du « chemin critique » classique dans le BTP), bien plus que d'interaction. Aujourd'hui, tout le monde sait qu'une opération urbaine dépend étroitement de sa commercialisation, que celle-ci impose des contraintes fortes et incontournables, mais en laissant ouverte une diversité de stratégies, pourtant la commercialisation reste souvent traitée comme une spécialité qui doit donner des informations sur le marché au moment de l'élaboration du programme, puis se contenter de vendre. Une

110. En fait, de plusieurs histoires, car il faudrait au moins différencier celle qui relève des sciences de l'ingénieur, celle de l'architecture et des disciplines qui lui sont directement associées, celle qui concerne les expertises liées aux sciences humaines, à l'économie et à la connaissance des marchés.



coopération forte et régulière entre ceux qui commercialisent et ceux qui conçoivent et réalisent est difficile à établir, de part et d'autres. Il en va de même du rapport avec les gestionnaires ou les utilisateurs, dont on admet qu'ils soient des fournisseurs d'informations, de définition des contraintes en amont, mais bien plus difficilement des partenaires, des coproducteurs .

Au caractère séquentiel des définitions s'ajoute une organisation des savoirs très « centripète » : chaque expertise se réfère d'abord à elle-même, à ses traditions, ses connaissances accumulées, ses concepts de base. Elle s'intéresse plus aux questions qu'elle peut résoudre pour elle-même que pour les autres. Cela rend par exemple difficile le dialogue entre les spécialistes des réseaux et ceux qui font profession d'aménager l'espace public. Les cultures professionnelles ne sont pas seulement différentes, elles ne disposent pas véritablement des instruments cognitifs permettant de communiquer entre elles. En témoigne l'importance de ce que Barthes appelait les logotechniques (langages techniques spécialisés et clos), que l'on ne parvient à faire communiquer entre elles qu'à travers le langage réglementaire ou l'idéologie. L'invocation de la pluridisciplinarité si fréquente dans l'urbanisme ou encore l'image de l'urbaniste homme de synthèse témoigne d'autant de tentatives dérisoires, impuissantes à changer réellement quelque chose à cette organisation.

Cela définit un style de communication. En effet, pour faire intervenir des expertises autonomes et autocentrées dans un modèle séquentiel, il faut d'abord savoir très précisément quelles « bonnes questions » leur poser, ou quelles tâches précises leur assigner. Les nombreuses modifications intervenues au fil des années dans ce domaine peuvent être interprétées comme une optimisation du modèle. Elles sont toutes liées aux progrès de la programmation et de l'élaboration des cahiers des charges. En effet, les décennies du développement urbain à marche forcée furent le royaume de l'abaque et de la photocopieuse : il s'agissait, en matière de programmation urbaine comme d'équipements ou de logements, de définir des normes génératrices de modèles aussi reproductibles et industrialisables que possible : des logements « million » aux Chalandonnettes, en passant par les CES « Pailleron » et les grilles d'équipements de quartier, le processus s'est complexifié, mais toujours dans le même sens. Toute autre manière de faire restait exceptionnelle, expérimentale (comme dans les villes nouvelles) : elle était de l'ordre de la recherche-développement, dont la vocation est de mettre au point de nouveaux modèles reproductibles. Lorsqu'on commandait des prestations intellectuelles hors normes, pour faire des choix, préparer des décisions etc., on attendait souvent du prestataire qu'il définisse lui-même la commande. Le développement bourgeonnant du système normatif a favorisé l'affaiblissement des modèles. L'idée d'une contextualisation forte de toute intervention urbaine (ou architecturale), d'une spécificité de chaque production, donc d'une diversité des programmes s'est imposée, en même temps que la nécessité de définir des objectifs spécifiques, contextuels, et pas seulement généraux. Parallèlement la diversification des expertises a conduit à gommer la différence entre celles qui relèvent explicitement de l'opérationnel et les autres, alors que la réglementation les intégrait les unes après les autres

au « chemin critique » d'une opération. Du coup, formuler un cahier des charges devient, dans tous les cas, un acte essentiel qui nécessite une élaboration spécifique. C'est le rôle du maître d'ouvrage qui change, pas le modèle de commande.

De la même manière, la fonction de programmation était condamnée à se développer à partir du moment où il s'agissait de complexifier et de contextualiser. Mais on pouvait, surtout dans le domaine urbain, la concevoir de diverses façons : il est tout à fait significatif qu'on l'ait interprétée comme une phase faisant appel à des spécialistes « pointus », plutôt que comme une dimension du projet faisant appel à des méthodologues... Ainsi prospère un mode de communication dont le centre est la formulation de ce que chaque spécialiste doit faire, avec une technologie du cahier des charges, de l'appel d'offres et du contrat fort développée, mais encore très incertaine quand il s'agit d'organiser une gestion commune de risques ou une relation de confiance.

Cela s'harmonise bien avec la place spécifique de la dimension organisationnelle, toujours traitée comme essentielle selon trois grands principes : l'organisation est fondée et définie par son cadre juridique, elle est pyramidale et continue, elle est rationnellement organisée. Cela signifie notamment que l'action commence par la création d'un nouveau cadre juridique et de l'organisation qu'il fonde, ce qui conduit à considérer que le contenu d'une intervention dépend d'abord du statut juridique de l'opérateur (dans le cas des grandes opérations d'aménagement urbain : établissement public d'aménagement, société d'économie mixte, plus récemment groupement d'intérêt public, etc.)¹¹¹. Également que l'action est organisée en séquences continues correspondant à des organisations closes et cohérentes (par exemple « services extérieurs » des ministères) : lorsque l'on sort de ces séquences et de ces organisations la coopération doit être minimale. Si l'on instaure une coopération forte, cela doit donner lieu à un processus d'internalisation. Enfin, que la rationalité organisatrice est sans cesse à l'œuvre, en particulier dans les segments les plus modernes de l'administration d'État : l'administration de mission est une belle invention néo-tayloriste, car elle associe la division radicale entre préparation et réalisation avec la possibilité de réagir aux mouvements rapides du politique (voire de la société). On pourrait montrer que les actions récurrentes de modernisation de l'État, en particulier dans un ministère comme celui de l'Équipement, n'entraînent pas la mise en cause, mais la mise à jour du modèle. Les analyses remarquablement efficaces de l'école crozierienne (en particulier celles de P. Grémion) bousculent des idées alors acquises, en montrant notamment que l'organisation purement taylorienne est en fait un système d'échange subtil (mais clos et équilibré) entre l'administration et les notables, pour l'allocation de ressources et la négociation des dérogations, mais elles interviennent dans

111. Il est vrai que certains grands choix de qualification juridique du territoire (donc des instruments qui seront employés pour limiter le droit de propriété), par exemple l'établissement d'un périmètre de ville nouvelle, d'un projet d'intérêt national... interviennent comme un préalable. Mais cela correspond à des procédures lourdes, relativement rares aujourd'hui et, dans la plupart des cas, les moyens du droit de l'urbanisme apparaissent comme autant d'instruments mobilisables par l'opérateur, dont les caractéristiques juridiques et la mission définissent l'opération plus que tout autre facteur.

les années soixante-dix et inspirent ceux qui s'occupent de développer et d'optimiser le modèle, en le débarrassant des scories laissées par les républiques antérieures.

La légitimité de l'intérêt général et ses limites

Cette logique de l'organisation et du cadre juridique correspond incontestablement à la culture de l'ingénieur-juriste, figure centrale d'un État-entrepreneur, incarnée par le corps des ingénieurs des ponts et chaussées (jusque dans l'importance de la section du contentieux du CGPC), figure en recul lorsque l'État se fait régulateur et que triomphe le financier-gestionnaire dont le corps des inspecteurs des finances constitue l'acmé. Mais cette culture elle-même trouve sa légitimité dans des représentations politiques très fortes – celles de l'État républicain – qui imprègnent l'action la plus quotidienne. C'est ainsi que la commande est toujours référée à une définition ou une appréciation de l'intérêt général. Celle-ci ne peut exister qu'en passant à travers des procédures de légitimation qui sont essentiellement internes à la sphère politico-administrative, mais elle s'impose aux citoyens de manière radicale. La longue histoire du rôle et des formes de la déclaration d'utilité publique témoigne de la prévalence de cette conception, même lorsqu'elle se trouve attaquée et qu'il faut faire des concessions. Cela entraîne qu'entre le donneur d'ordre et le prestataire, la différence est radicale : l'un dit le bien commun, l'autre se contente de proposer des réponses, dont la seule légitimité forte est celle qui procède de la science. Cette dernière, souvent mobilisée pour définir le bien commun, est seule capable de contrebalancer la légitimité d'une définition politique du bien commun : les débats autour des questions d'environnement le montrent bien. Mais, en France, la science par excellence est la physique, dont le modèle irradie les sciences de l'ingénieur. Face au triangle de la commande que constituent le technicien, le politique et la procédure, il est particulièrement difficile pour le prestataire de se créer une marge de manœuvre ! Le donneur d'ordre lui-même est d'ailleurs fort contraint par son rôle : le politique ne peut se passer ni du technicien officiel ni des opérateurs de procédure, tout comme le technicien ou l'opérateur de procédures ne peuvent faire l'économie d'un « porteur » politique. Tout cela a été mis en cause au cours des deux dernières décennies, mais les différentes évolutions ont été canalisées dans le sens du modèle dominant. On modifie la manière d'énoncer l'intérêt général et de le mettre en œuvre, mais sans changer les principes. On introduit l'évaluation, la concertation, l'intérêt général local... mais en gardant le même système de références. La conséquence est que l'espace et la légitimité du prestataire ne s'en trouvent guère élargis, en tous cas lorsqu'il s'agit de prestations intellectuelles¹¹².

L'intérêt général, principe abstrait, s'explique dans des représentations qui définissent ce que l'on doit atteindre : l'optimum qu'est censé décrire le document de planification, ou la préfiguration présentée par le projet mis à

112. On laissera de côté ici les concessions de service public et leur histoire, notamment au cours des années quatre-vingt. Autant qu'un non-spécialiste puisse en juger, il semble bien qu'on soit, dans ce domaine et dans le seul cadre de décisions locales, largement sorti du modèle classique de la commande publique, ce qui ne fut pas sans créer des problèmes de tous ordres !

l'enquête publique. Même une fois admis¹¹³ que faire la ville ne consiste pas à doter les territoires urbains d'équipements et de logements standardisés, on ne cesse pas de raisonner en considérant que ce qui est à faire doit être défini au départ. Le schéma de l'action s'organise ainsi : dans une première phase on prépare les décisions, selon les modalités classiques du modèle des politiques publique : études, débat public, mise sur agenda... On passe ensuite à la définition de ce qui va être fait, ce qui correspond habituellement à une phase de programmation, d'inscription budgétaire et de validation juridique. Ensuite commence un travail qui, dans son principe, pourrait se réduire à une chaîne de traductions : les commandes et phases successives ne doivent qu'ajouter les spécifications des diverses techniques et des phases opérationnelles à la définition initiale.

L'observation des opérations urbaines actuelles montre que les choses ne se passent pas ainsi, mais la force de la référence à ce modèle contribue à expliquer pour une part les nombreuses ambiguïtés qui se développent autour de la notion de projet urbain. Celui-ci est, bien sûr, l'occasion pour la culture professionnelle des architectes (qui se cristallise dans la notion de projet-antichambre de l'œuvre) de s'affirmer dans l'urbain mais, au-delà, le projet intègre aussi bien la nécessité d'une coopération élargie que l'importance des incertitudes, au cours du déroulement de l'action. Mais, lorsqu'elle se réfère à l'industrie avec l'exemple emblématique de la Twingo, l'idée de projet urbain implique également que les incertitudes sont résolues et que la définition de ce que l'on fait d'une part se trouve présente dès le départ et d'autre part se stabilise après une période d'exploration. Cela peut se comprendre comme une rupture avec les enchaînements de traduction évoqués ci-dessus, mais également comme une manière, sans doute limite, de préserver ce schéma. Le projet urbain apparaît comme une méthode, adaptée aux conditions actuelles de l'action, c'est à dire à la multiplication des acteurs, des incertitudes et des spécificités, pour préserver l'essentiel du modèle : on y trouve toujours la référence forte à l'intérêt général, il autorise la mise en œuvre des principes organisationnels présentés ci-dessus, et même s'il entraîne la relativisation du modèle séquentiel, il ne remet pas directement en cause le découpage des spécialités, ni leur mode de communication, sous réserve qu'apparaisse, du côté de la commande, une nouvelle capacité : celle d'organiser la coopération et la communication entre les spécialités dans un système plus souple et incertain. Le terme d'ensemblier, souvent utilisé, exprime bien cette compétence, tout comme son ancrage dans le modèle traditionnel¹¹⁴. En même temps, on voit bien, autour du projet urbain, apparaître des pratiques qui sont, elles, en rupture radicale.

Le risque pour un lecteur français est de considérer que ce modèle a quelque chose de naturel, à partir du moment où l'on se trouve dans la production publique de la ville ou d'objets urbains, qu'il n'y a pas d'autres possibilités que

113. Ce qui est presque le cas aujourd'hui.

114. L'ensemblier assemble des interventions, il les articule mais, a priori, il ne s'occupe pas de les modifier pour organiser leurs interactions.

les évolutions qui viennent d'être évoquées et qu'en outre tout le monde doit s'y sentir bien. Situons-nous un instant du côté du prestataire pour voir qu'il n'en est rien.

Il suffit d'écouter des architectes britanniques pour comprendre la relativité de notre système¹¹⁵. En Grande Bretagne semble prévaloir un autre système, dans lequel les professions, d'ailleurs étroitement encadrées par un système ultra-corporatif, élaborent des produits qu'elles proposent à des clients : et cela vaut aussi bien pour un hôpital ou n'importe quel équipement public que pour un pavillon d'habitation. Le client choisit, demande des adaptations, il reste un client, quel que soit son statut. Au delà de ce cas particulier, on voit bien comment un modèle de l'offre de produits (évidemment adaptables à des contextes précis) peut l'emporter sur le modèle de la commande. C'est ce qui se passe pour une bonne part dans le domaine de l'urbanisme commercial. Les promoteurs de centre commerciaux ont pendant longtemps cherché à s'extraire du contexte urbain pour créer, dans des conditions aussi favorables que possible à l'accessibilité, des objets stéréotypés et définis étroitement par la fonction commerciale. Aujourd'hui, dans le centre historique de Roubaix par exemple, Mac-Arthur Glen ou Altaréa-Gérec se comportent en aménageurs urbains¹¹⁶. Bénéficiant de conditions exceptionnelles en matière de desserte et de prix fonciers, ils sont entrés dans une coopération très étroite avec la municipalité, pour produire un espace central commercial, puis le gérer. Pour autant, cela se fait clairement à partir de produits, sophistiqués, évolutifs, négociables, mais parfaitement définis par les normes du marketing. C'est largement à partir de cette offre de produits que se fait la structuration de la ville, ce qui n'empêche nullement la municipalité de penser en termes de projet urbain.

Quand il n'est pas un promoteur commercial et qu'il ne peut pas se créer des marges de manœuvre de cette manière, le prestataire peut toujours se réfugier dans l'hyper technicité ou adopter, s'il est concepteur, le discours radical de l'œuvre : avec un bon relais médiatique et de la chance, cela peut avoir une petite efficacité, mais plus souvent ce n'est qu'une manœuvre défensive de faible portée.

On pourrait continuer longtemps pour montrer que le modèle de la commande n'est pas le seul possible en dehors du laisser faire absolu ou encore qu'il est loin de satisfaire tous les acteurs, à commencer par les citoyens ou les usagers. Mais essayons plutôt de saisir les voies radicalement nouvelles qui s'ouvrent actuellement et sont constitutives d'un hypothétique nouveau modèle de la commande. L'hypothèse sous jacente, d'ailleurs soumise au débat, est que, face à des manières de produire la ville qui ne font plus intervenir un rapport de commande, se développe une nouvelle manière de

115. Même si les analyses applicables à l'architecture ne sont pas directement transférables aux opérations urbaines, la différenciation opérée par Bernard Haumont entre trois grands modèles européens est fort stimulante pour l'analyse.

116. Les investisseurs ont évidemment toujours eu leur mot à dire. Mais ils le faisaient habituellement par rapport à une commande, en obtenant des transformations à la marge, des conditions (financières ou autres) particulièrement favorables, ou encore en votant avec les pieds. La nouveauté tient précisément dans l'importance de la démarche d'offre.

commander, qui fait véritablement rupture avec le modèle traditionnel, mais reste bien du domaine de la commande publique.

L'Île de Nantes et le « contrat Chemetoff »

Pour ce faire, on peut partir d'un acte hautement symbolique qui est le « contrat Chemetoff », dans le cadre de l'aménagement de l'Île de Nantes, pilotée par la communauté urbaine de Nantes. De quoi s'agit-il ? L'Île de Nantes est un vaste territoire d'environ 305 hectares, situé à proximité du centre historique de la ville, du Centre Hospitalier Universitaire et d'un grand ensemble d'habitat social. Ce territoire, déjà fortement urbanisé, était occupé dans sa partie la plus occidentale par des activités liées au port et aux constructions navales. Leur déplacement libère des friches industrielles, ferroviaires et portuaires. Par ailleurs une partie des constructions des années soixante-dix est devenue obsolète et nécessite des interventions lourdes (désamiantage et démolition d'une tour par exemple), alors que des gestes architecturaux récents (cité judiciaire de Jean Nouvel) marquent le territoire, tout comme le développement actuel et relativement spontané d'un véritable pôle d'affaires. Il s'agit donc à la fois de reconverter les friches et de donner une cohérence à l'ensemble. Pour ce faire, après diverses propositions, qui ont toutes eues leur importance dans la maturation de la réflexion (notamment le projet Perrault - Grether), les responsables (en particulier le maire de Nantes, président du district puis de la communauté urbaine, et son chef de projet, devenu directeur général des services de la communauté) décident d'organiser, en 1998, un concours pour l'établissement d'un marché de définition¹¹⁷. Le cahier des charges énonce les objectifs suivants :

- « Organiser une reconquête hydraulique du fleuve par une élévation de son niveau.
- Créer une unité entre tous les sites.
- Déplacer tout le trafic portuaire vers l'aval.
- Déplacer à long terme la plate-forme ferroviaire, mais maintenir le MIN.
- Créer un axe de déplacement Est-Ouest.
- Éviter la spécialisation fonctionnelle de l'île.
- Donner une large place aux espaces publics.
- Organiser une mise en scène du rapport à l'eau dans une perspective de valorisation touristique. »¹¹⁸

La proposition sélectionnée, celle d'Alexandre Chemetoff et J.-L. Berthomieu, exploite au maximum les possibilités offertes par le cadre juridique du marché

117. Cette procédure qui retient depuis peu l'attention de beaucoup de responsables peut faire l'objet d'utilisations diverses. Elle ouvre la possibilité d'éviter la coupure entre ce qui est de l'ordre de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et ce qui est de la maîtrise d'œuvre. Elle peut être utilisée dans une perspective d'optimisation du modèle traditionnel de la commande publique, mais peut également, comme ici, permettre l'expérimentation de pratiques en rupture. Un document récent de la MIQCP (2001) intitulé « *La méthode des marches de définition simultanés* » complète utilement la plaquette publiée en 1997 par le même organisme sous le titre : *les marchés de définition*.

118. Il est demandé :

- « - un plan de composition des espaces publics et du paysage , s'organisant sur un concept fort,
- un phasage des interventions,
- des principes d'aménagement,
- quatre croquis dont un sur le quai Crouan et un sur la place de la maison des syndicats. »

de définition : en même temps qu'ils proposent une méthode¹¹⁹ pour concevoir les aménagements de l'espace public dans les différents quartiers de l'île et dans la durée, les concepteurs demandent une mission de maîtrise d'œuvre leur permettant de réaliser leurs propositions et d'avoir un réel contrôle sur les diverses interventions publiques et privées. Finalement, leur mission, prévue pour une durée de neuf ans et un montant de 70 millions prévoit qu'ils réaliseront une nouvelle version du plan-guide, qui définit les prescriptions générales et que ces prescriptions seront inscrites dans les documents de planification (PLU). Ils interviendront comme urbanistes conseils sur l'ensemble de l'opération, mais dans un cadre relativement flou (ils n'ont pas de contrôle sur les projets présentés par les divers maîtres d'ouvrages). Ils auront également la maîtrise d'œuvre de l'aménagement de l'espace public sur certains équipements et sur 8 des 24 quartiers délimités. Le marché, passé en 2001 et suffisamment atypique pour qu'il ait fallu consulter le ministère des finances, s'inscrit dans une dynamique spécifique. En effet, au sein de la communauté urbaine est créée une direction générale des projets et, en son sein, une mission Île de Nantes, associée à un secrétariat permanent, qui intègre tous les acteurs publics (en particulier ceux de la ville de Nantes) concernés. L'équipe de conseil et de maîtrise d'œuvre se réunit fréquemment avec la mission et le secrétariat permanent au cours de ce que l'on appelle les « jeudis de Chemetoff ». Quand on analyse ce mode fonctionnement¹²⁰, on constate que le maître d'ouvrage construit ses choix dans le dialogue avec l'équipe de maîtrise d'œuvre et en fonction d'une part des opportunités qui se présentent, d'autre part des choix politiques de l'agglomération nantaise. Ce dispositif associe un déséquilibre permanent (comme celui de la marche), car de part et d'autre on doit sans cesse répondre aux questions de l'autre et intégrer les propositions ou les contraintes nouvelles, avec une grande relation de confiance, que permet la durée de la relation et le partage de risque qu'elle implique.

Certes l'opération n'en est qu'au début et peut largement évoluer, mais dans l'état actuel, elle nous montre un fort volontarisme politique associé à la plus grande prudence quant à la définition des objectifs – que l'on souhaite garder aussi ouverts que possible – en laissant la place à une véritable co-production avec les divers acteurs¹²¹ en même temps qu'une gestion de la commande centrée sur l'interaction entre le donneur d'ordre et le prestataire donc, même si l'on opère dans un cadre contractuel nécessairement clair, sur une sorte de coproduction de la commande, qui suppose d'ailleurs la construction – autre que rhétorique – d'une relation de confiance. Si l'on ajoute à cela, que pendant une période au moins, l'implication des associations a été très forte

119. A travers un « plan-guide » dont les options sont présentées dans une brochure largement diffusée par la collectivité nantaise.

120. Ce que j'ai l'occasion de faire dans le cadre d'une opération de recherche-action menée à l'initiative du Club Ville Aménagement et sous la responsabilité de J. Frébault, en partenariat avec la communauté urbaine.

121. On n'essaie pas de définir précisément ce qui va se faire et l'on se contente de construire le cadre (espaces publics, grands équipements, vocation paysagère) dans lequel se fera l'action. En outre, et cela peut éventuellement poser un problème, la maîtrise d'ouvrage n'essaie pas de construire une image trop définie de l'opération : le sens reste également ouvert.

et ses modalités originales¹²², que de toutes façons les associations resteront des acteurs forts et que la préoccupation du provisoire¹²³ est ici intégrée fortement à la réflexion stratégique, on mesure l'originalité de la situation. Certes, on peut, dans les années qui viennent, se retrouver dans une configuration assez classique, conforme à une version modernisée du modèle de la commande, mais il y a là de quoi faire réfléchir sur un autre modèle qui pourrait, ici comme dans quelques autres cas, commencer à s'exprimer nettement. Quels caractères principaux lui attribuer ?

Esquisse d'un modèle émergent

On fera l'hypothèse que trois caractéristiques ont une importance prééminente :

- la primauté de la coopération sur la prestation ;
- la construction de la légitimité comme processus jamais achevé ;
- la définition de la commande comme mise en cohérence.

Il est banal de marquer l'importance de la coopération dans l'urbanisme aujourd'hui, mais on la conçoit toujours comme relation entre acteurs qui ont à accomplir une prestation précise. Or, on peut se demander s'il ne s'agira pas de plus en plus d'intégrer des porteurs de compétences spécifiques dans un dispositif de coproduction. Par exemple, le paysagiste, le spécialiste de la gestion des clientèles, les ingénieurs réseaux, etc., ne seront plus appelés à coordonner leurs choix et leurs interventions, mais à penser ensemble un projet de tramway. On en voit déjà l'exemple dans l'industrie, avec la transformation qui en découle dans la rédaction des marchés et le développement de l'ingénierie concourante. On ne commande plus une prestation précise mais une participation à une action. Cela signifie que la commande ne définit plus ce que l'autre doit faire mais les modalités d'organisation de la coopération et du partage de risques. La définition des risques partagés et de la manière dont ils le sont jouera à coup sûr un rôle central. Cela n'implique pas la fin des spécialités, au contraire sans doute, mais leur redéfinition en fonction d'une logique plus centrifuge que centripète : les questions et l'activité des autres devenant plus organisatrice que les logiques internes, ce qui n'est d'ailleurs pas sans influences diverses (et problématiques) sur la nature des savoirs. Si les savoirs hyper spécialisés ne sont pas en cause, quel que soit leur domaine, ceux qui se sont constitués autour de grandes définitions juridiques ou de grandes fonctions sont appelés à évoluer. Aujourd'hui, un jeune consultant en urbanisme travaille au contact permanent des concepteurs, des utilisateurs ou gestionnaires, autant que des donneurs d'ordres, et il ne se reconnaît plus guère dans la figure classique de l'homme d'étude. Plus généralement les différences entre l'amont et l'aval, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, la conception, la réalisation et la gestion se relativisent dans la pratique. La rupture avec le modèle tayloriste est patente. De la même manière, à partir du moment où la fonction de

122. Relations directes (avec des règles du jeu) entre concepteurs et associations.


123. Par exemple de l'occupation provisoire de locaux industriels qui conduit notamment à faire migrer le festival d'été vers les entrepôts Dubigeon.

programmation ne peut plus se réduire à une phase, les savoirs et les métiers de la programmation vont évoluer.

Les professionnels s'accrochent encore au « portage politique » et jusqu'à aujourd'hui ils ont raison. Mais cette notion est sans doute condamnée à terme, car elle suppose qu'existe un détenteur de la légitimité politique qui soit en mesure de l'opposer à d'autres acteurs. Or, tel n'est pas le sens des évolutions. L'acteur politique, en particulier s'il est maire ou président d'intercommunalité, ne perd nullement de sa force, mais on attend moins de lui qu'il soit un entrepreneur d'action collective et plus qu'il intervienne dans une fonction très politique d'organisateur, de gestionnaire et de régulateur des conflits et des rapports de force¹²⁴. Être celui qui formule un projet collectif et le porte le temps d'un ou plusieurs mandats n'a sans doute jamais totalement suffi, mais c'est encore moins le cas actuellement. Au contraire, on constate que la légitimité politique et sociale (les deux sont fortement associées) est le résultat d'une construction, à laquelle de nombreux acteurs peuvent participer. Les investisseurs ne sont pas plus exclus que les défenseurs d'intérêts très micro-particuliers. Dans cette production de légitimité, les effets d'opinion ou les médias côtoient les jugements des tribunaux, les consultations démocratiques et l'élaboration d'instruments réglementaires. Les divers experts, y compris les fonctionnaires, dont personne ne souhaite plus qu'ils se comportent comme un cadavre vis-à-vis de leurs responsables politiques ou de leur hiérarchie, font partie des producteurs de légitimité. Le rôle du politique est bien moins de « porter » que d'organiser le processus, d'en assurer la continuité et l'équilibre, d'y faire pression et d'en tirer les conséquences. Dans ce contexte, les projets spécifiques sont plus fragiles que les principes. Nous sommes habitués à nous référer à des principes généraux et à des normes opérationnelles traitées plus comme contraintes que comme porteuses de sens. D'autres sociétés (il suffit de regarder vers l'Allemagne) qui accordent sans doute moins d'importance aux projets, trouvent, en revanche, dans des principes forts et très opérationnalisés, la référence principale de l'action. Le scénario d'une construction collective et permanente de la légitimité des actions à partir de principes opérationnels forts est encore peu clair en France. Gageons qu'il se développera, avec pour conséquence une capacité du prestataire à interpeller le donneur d'ordre au nom des principes, et donc à sortir de l'échange inégal en matière de légitimité.


Un terme, qui vient d'apparaître dans le vocabulaire juridique avec la loi SRU, risque alors de connaître un grand succès dans la définition des objectifs comme dans l'organisation de la commande : celui de cohérence. On peut très bien imaginer qu'une opération, un projet se définisse comme un ensemble d'interventions ayant leur logique propre, mais fortement encadrées par des principes, généraux et – éventuellement – traduits en clauses particulières pour un territoire donné. Le rôle du donneur d'ordre conducteur de l'opération serait alors de relier ces diverses interventions

124. À certains égards, l'insécurité sans cesse évoquée exprime bien des rapports de force et une forme plus ou moins larvée de conflit social.



pour produire un sens qui n'était ni défini à l'avance, ni visé par chacune des interventions. Cette production de sens s'appelle plus modestement mise en cohérence. À l'échelle de la conduite d'une intervention précise, la mise en cohérence des expertises et des systèmes de contraintes apparaît comme une manière de gouverner un système de production en évitant de passer par une définition trop précise de ce que chacun doit faire. Pour autant, cela n'empêche pas que la mise en cohérence se cristallise dans des concepts qui font l'objet de choix.

On a dessiné à gros traits un nouveau modèle de la commande. Celui-ci n'est en rien l'expression du laisser faire, il peut avoir des versions ultra volontaristes, quand les principes sont très serrés et exigeants et quand la mise en cohérence s'opère avec une recherche maximale de « valeur ajoutée » ou de sens, plus concrètement, quand elle mobilise des investissements (publics) significatifs. On pourrait appeler ce modèle celui du management de territoires urbains. Il s'oppose dans une certaine mesure aux versions les plus ambitieuses du projet urbain qui correspondent à une modernisation du modèle classique de la commande. Il serait certainement erroné de croire que ce modèle n'est pas destiné à se diffuser. Cela ne signifie ni qu'il soit destiné à toujours prendre la place du projet ni qu'il soit exempt de défauts. On serait sans doute bien inspiré de se demander quand il faut préserver le modèle un peu contre-tendanciel mais éventuellement très pertinent et efficace du projet, et quand il faut organiser sereinement les modalités de développement d'un modèle bien tempéré du management de territoires urbains. À moins que l'on ne préfère abandonner les ambitions de l'urbanisme pour laisser la ville se faire toute seule.

- 
- **LA FILIÈRE CONSTRUCTION : UN CONCEPT CENTRÉ SUR LA PRODUCTION NE PRENANT PAS EN COMPTE LA GESTION DU SERVICE FOURNI PAR LES OUVRAGES**
 - **LE CONCEPT DE SYSTÈME SECTORIEL DE LA CONSTRUCTION**
 - **DEUX CARACTÉRISTIQUES STRUCTURANTES**
 - **TROIS PRINCIPAUX GROUPES D'ACTIVITÉS ET DE MODES DE FORMATION DU PROFIT**
 - **UN DISPOSITIF RÉGULATEUR IMPORTANT**
 - **DES CONFIGURATIONS OPÉRATIONNELLES D'ACTEURS**
 - **CONCLUSION**

Filière construction, système sectoriel de la construction et configurations d'acteurs

Jean Carassus
*Département Économie
et Sciences Humaines du CSTB*

La commande architecturale et urbaine s'inscrit le plus souvent dans des configurations opérationnelles d'acteurs de la construction que mettent en œuvre, dans un contexte institutionnel donné, les acteurs de la filière construction ou du système sectoriel de la construction. Le présent texte propose une analyse des trois concepts.

La filière construction : un concept centré sur la production ne prenant pas en compte la gestion du service fourni par les ouvrages

La notion de filière construction est centrée sur l'analyse des flux de production des ouvrages. Elle exprime clairement la succession des opérations nécessaires à l'élaboration de ces ouvrages, que l'on peut résumer en quatre étapes principales : montage, conception, réalisation, réception (cf. graphique n° 1).

La notion de filière construction met en avant les principaux acteurs de la production de la construction : maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises de bâtiment et de génie civil qui elles-mêmes se fournissent auprès des fabricants de matériaux et de matériel (Carassus, 1987).

La notion de filière construction peut s'appliquer à la réhabilitation des ouvrages. Dans ce cas, les quatre principales étapes définies pour la construction neuve sont précédées par une étape études de diagnostic visant notamment à établir un état des lieux et une analyse fonctionnelle, urbanistique, architecturale, technique et sociale de l'ouvrage existant. Il s'agit encore de flux de production.

Mais à la différence de produits de nombreuses activités économiques, les ouvrages de construction perdurent le plus souvent plusieurs dizaines d'années, voire plusieurs centaines d'années dans un stock. Quand l'analyse

porte sur les activités de service relatives à la gestion, à l'exploitation et à la maintenance des ouvrages, la notion de filière construction n'est plus opératoire.

Rappelons qu'une filière de production est « une succession d'opérations de transformation aboutissant à la production de biens (ou d'ensemble de biens), l'articulation de ces opérations (étant) largement influencée par l'état des techniques et des technologies en cours » (Morvan, 1991).

La gestion, l'exploitation et la maintenance des ouvrages sont des activités continues de service, contrairement à la construction neuve et à la réhabilitation qui sont des activités discontinues de production réalisée sous forme de projets mis en oeuvre sur un chantier. Il convient donc de choisir un concept non centré sur la production et qui intègre cette notion de service continu lié à la gestion des ouvrages.


Le concept de système sectoriel de la construction

Parmi les différents concepts possibles, secteur, industrie, filière, méso-système, le concept de méso-système économique est pour notre objet d'étude le plus adéquat. Un système peut être défini comme un « ensemble de pratiques, de méthodes et d'institutions formant à la fois une construction théorique et une méthode pratique » (Dictionnaire Robert). Il peut être aussi considéré comme un « ensemble de méthodes, de procédés destinés à assurer une fonction définie ou à produire un résultat » (Dictionnaire Larousse).

Dans la suite des travaux de Jacques de Bandt et de Jean Pierre Gilly (de Bandt, 1991, Gilly, 1997) et en tenant compte des observations de Yves Saillard, Christian du Tertre et Robert Boyer (Saillard, 1995, du Tertre, 1995, Boyer, 1990), nous définissons le méso-système économique, ou système sectoriel économique, comme un ensemble complexe organisé de relations marchandes ou non entre des acteurs, qui a la capacité de résoudre un problème productif d'un type de bien ou de service. Un système sectoriel économique est constitué d'une part d'acteurs produisant ou participant à la production de ce type de bien ou de service et d'autre part d'institutions chargées de réguler les comportements individuels et collectifs des acteurs productifs.

Nous définissons le système sectoriel ou méso-système économique de la construction comme l'ensemble complexe et organisé de relations, marchandes ou non, entre les acteurs, productifs et institutionnels, participant à la production et à la gestion du service rendu, tout au long de leur cycle de vie, par les ouvrages du cadre de vie et de travail construit d'une population.

Avec le concept de système sectoriel économique de la construction, nous ne sommes pas éloignés des concepts proposés par les économistes industriels australiens pour l'analyse de la construction dans leur pays, concept de « système des produits de la construction » (« construction product system ») (AEGIS, 1999), concept de « réseau de l'industrie de la construction » (« construction industry cluster ») (de Valence, 2000), mais



l'accent sur le service, la gestion, le stock y est beaucoup moins affirmé que dans notre approche.

Autour du concept central de système sectoriel économique, nous mettrons en œuvre une méthode d'analyse de la construction utilisant les notions suivantes : problème productif à résoudre, caractéristiques structurantes, segments, groupes d'activités, modes de formation des profits, configurations opérationnelles d'acteurs, régulations institutionnelles (Carassus, 1998, 1999, 2000).

Produire et gérer le service rendu par les ouvrages tout au long du cycle de leur vie

L'objet essentiel de l'analyse méso-économique proposée est l'étude du dispositif mis en place par les acteurs économiques et institutionnels de la construction pour résoudre un problème de production d'un bien ou d'un service dont la société a besoin. L'identification du problème productif à résoudre est une étape importante de la démarche.

Quel est le problème productif que doit résoudre l'activité de la construction ? Il est à notre avis, non pas paradoxalement de construire des ouvrages mais de produire et de gérer le service rendu par les ouvrages constituant le cadre de vie et de travail construit d'une population tout au long du cycle de leur vie.

Le cycle de vie des ouvrages et les principales fonctions pour assurer ce cycle de vie est décrit dans le graphique n°2.

La construction neuve, qui offre un service potentiel à l'utilisateur, peut se décomposer en montage (programme, financement, sol), conception et réalisation. L'ouvrage peut éventuellement être vendu une ou plusieurs fois dans sa vie. La gestion du service rendu à l'utilisateur comporte la gestion proprement dite, l'exploitation des équipements installés dans l'ouvrage, la maintenance courante, les grosses réparations, une ou plusieurs éventuelles réhabilitations ou reconversions (qui peuvent se décomposer en montage, conception, réalisation). Enfin, la démolition comporte également le montage, les études, les travaux.

Graphique n° 1 :
Les quatre principales étapes de la production des ouvrages de construction

- 1/ Le montage de l'opération est assuré par le maître d'ouvrage, personne morale ou physique pour laquelle l'ouvrage est construit, qui :*
 - s'assure de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée,
 - en détermine la localisation,
 - en définit le programme,
 - en arrête l'enveloppe financière prévisionnelle,
 - est responsable du financement,
 - choisit le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé,
 - conclut avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs qu'il choisit les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux.¹²⁵
- 2/ La conception est la réponse architecturale, technique et économique au programme apportée par le maître d'œuvre qui peut se voir confier par le maître d'ouvrage tout ou partie des éléments de conception et d'assistance suivants :*
 - les études d'esquisse,
 - les études d'avant-projet,
 - les études de projet,
 - l'assistance pour la passation du (ou des) contrat(s) de travaux,
 - les études d'exécution ou l'examen de la conformité au projet et le visa de celles qui ont été faites par l'entrepreneur,
 - la direction de l'exécution du (ou des) contrat(s) de travaux,
 - l'ordonnancement, le pilotage et la coordination du chantier,
 - l'assistance lors des opérations de réception et pendant la période de garantie de parfait achèvement.¹²⁶
- 3/ La réalisation du chantier, qui se décompose en :*
 - préparation du site,
 - construction de l'ouvrage,
 - travaux d'installation (électricité, thermique, eau, ...),
 - travaux de finition (menuiserie, revêtements, peintures, ...),
 - est assurée par les entreprises de construction.¹²⁷
- 4/ La réception est enfin assurée par le maître d'ouvrage assisté du maître d'œuvre avant la mise en gestion de l'ouvrage.*

125. Cf. définition du maître d'ouvrage dans l'article 2 de la loi n°85-704 du 12 Juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

126. Cf. définition de la maîtrise d'œuvre dans l'article 7 de la loi, op.cit.

127. Selon la décomposition adoptée dans la Nomenclature d'Activités Française utilisée par l'INSEE.

Deux caractéristiques structurantes

L'approche méso-économique d'une activité met souvent en évidence une ou plusieurs caractéristiques importantes qui structurent cette activité. Une caractéristique « constitue le caractère essentiel, le trait dominant » d'une entité (Dictionnaire Larousse). Cette caractéristique est structurante quand elle peut déterminer les conditions de production, les produits, la demande, la nature des marchés, le dispositif institutionnel. La caractéristique retenue dans les analyses méso-économiques est souvent la technique de production dominante, dans le cadre d'analyses en terme de « un secteur, une technique ».

Graphique n° 2 :
Cycle de vie des ouvrages de construction (schéma simplifié)

Construction (service rendu potentiel)				Gestion du service rendu par les ouvrages à l'utilisateur						Démolition			
Montage	Conception	Travaux	Achat-vente	Gestion	Exploitation	Maintenance courante	Grosses réparations	Réhabilitation			Montage	Études	Travaux
								Montage	Conception	Travaux			

Les spécialistes du secteur citent des caractéristiques de la construction : variabilité externe et interne du procès de travail de chantier (Campinos-Dubernet, 1984), hétérogénéité de la production et des techniques, éclatement géographique des chantiers (Du Tertre, 1989), non répétitivité des tâches de production, caractère partiel de la standardisation des éléments, rôle central de la terre (Coriat, 1985).

Peuvent également mis en avant trois logiques économiques très différenciées de la commande, celle des ménages, celle des entreprises et celle des administrations (Berthier, 1992), l'ouvrage unique, avec une nature immobilière et un lieu de construction particulier, un prix de revient et un prix de vente non totalement définis à l'avance (Tournier, 1998), la spécificité des constructeurs de BTP, « marchands producteurs » (Ball, 1988), l'existence d'intermédiaires entre le client et le producteur, des ouvrages volumineux et lourds, le grand nombre de PME, l'importance de la sous-traitance (Briscoe, 1988).

D'autres auteurs insistent sur l'importance de la demande d'amélioration-entretien, la production cyclique, l'influence forte de la puissance publique, le processus d'assemblage à l'endroit où l'ouvrage doit être utilisé (Manser, 1994), les chantiers temporaires et employant une main d'œuvre fluide, le caractère dérivé de la demande (Gruneberg, 1997) la durée de vie importante des ouvrages, les longs délais entre la décision et la livraison, des consommateurs peu avertis, l'importance des risques courus par ces derniers, les effets d'entraînement forts (Atkins, 1993).

A la lecture de ces caractéristiques, le plus souvent pertinentes, il est clair que la technique de production n'est pas la caractéristique structurante. Mais n'y a-t-il pas plusieurs caractéristiques qui ont tendance à structurer l'ensemble ? Selon nous, deux caractéristiques sont particulièrement déterminantes : la commande localisée de ces produits est d'une extraordinaire diversité et hétérogénéité, les produits sont localisés et immobilisés sur un sol. Les autres éléments caractérisant la construction ont tendance, selon nous, à être déterminés par ces deux particularités structurantes.

La première caractéristique, la diversité et l'hétérogénéité de la commande, est importante. La commande, par définition toujours localisée sur un site donné, concerne tout ouvrage (logement, bureau, commerce, usine, école, route, pont, tunnel, ...) participant au cadre de vie et de travail d'une population et tous types d'interventions relatives à ces ouvrages (construction, gestion, entretien, exploitation, réparation, amélioration, transformation, démolition). Un même dispositif productif doit être capable de répondre à la commande de réparation d'un robinet de lavabo et à la commande de financement, conception, réalisation et gestion d'un tunnel géant sous la mer. L'origine de cette commande est très diversifiée : ménages, PME, grandes entreprises, collectivités territoriales, État.

La seconde caractéristique est plus importante encore. La construction est le seul dispositif productif dont les produits sont immobilisés sur un sol. Cette caractéristique fait que nous utilisons le terme d'ouvrage, réservant le terme de produit pour caractériser les éléments industriels utilisés pour la construction des ouvrages. Cette particularité a les conséquences considérables sur le système sectoriel : des ouvrages qui sont des prototypes adaptés à chaque terrain et environnement, des entreprises qui ne contrôlent pas le processus de conception et de réalisation des ouvrages, un procès de mise en œuvre et d'assemblage sur un chantier forain de produits issus de l'industrie, des ouvrages dont la qualité dépend de la localisation, adaptables, d'un prix élevé, gérés en continu, un important dispositif régulateur.

Trois principaux groupes d'activités et de modes de formation du profit

Le système économique sectoriel de la construction est composé de segments qui sont des professions ou des secteurs. Ces segments s'inscrivent dans des grands groupes d'activité. Dans la construction, nous pensons qu'il existe trois principaux groupes d'activités. Une originalité de notre approche est, contrairement à la quasi-totalité des analyses de la construction, de ne pas

partir de la construction neuve mais du stock d'ouvrages existants (toute construction neuve faisant partie du stock d'ouvrages existants le soir de sa livraison).

Le premier groupe d'activités concerne la gestion continue du stock d'ouvrages existants. L'activité de gestion continue est une activité de service qui assure ou pilote la gestion, l'entretien, l'exploitation et commande les réparations, les éventuelles améliorations ou transformations. En s'inspirant de l'analyse de Faïz Gallouj, nous pouvons indiquer que les caractéristiques d'usage du service sont obtenues par une combinaison de caractéristiques de l'ouvrage mobilisées par les compétences du gestionnaire éventuellement complétées par celle de l'utilisateur (Gallouj, 2002).

Les services de gestion de la construction sont assurés dans le cadre d'assemblages de services et de biens (en l'occurrence les ouvrages), tout comme dans l'hôtellerie, la restauration, la grande distribution par opposition aux services « purs » comme ceux délivrés par les sociétés de conseil ou les avocats. Gestionnaires et prestataires ont des activités de front office (ou d'avant-scène) de relation de service avec le client et de back office (ou d'arrière-scène), systèmes de production et de gestion internes à chacun d'eux qui permettent le service.

Le mode de formation du profit dans ce groupe d'activités est fondé sur la gestion-exploitation à long terme d'un investissement initial souvent important. C'est un groupe d'activités non cycliques aux profits récurrents et pouvant être élevés. Dans la description du système sectoriel, nous placerons près de cette activité une autre activité de service, différente de la gestion, celle assurant les transactions immobilières et la commercialisation, achat et vente de biens immobiliers, neufs ou existants.

Le second groupe d'activités est l'activité discontinue de montage d'opération, de gestion de projet et d'assemblage de production complexe sur site forain. Ce processus recouvre :

- les activités de service assurant le montage des opérations et la gestion de projet, conception, coordination et contrôle des opérations de construction et de réhabilitation des ouvrages,
- les activités de mise en œuvre et d'assemblage sur chantier forain de produits issus de l'industrie.

L'activité de projet peut être définie comme une création collective, organisée dans le temps et dans l'espace, en vue d'une demande (Giard et Midler, 1993, p.18). Les activités de projets se distinguent fortement des activités « opérations » comme la gestion-exploitation des ouvrages. Christophe Midler résume cette opposition dans le tableau n°1.

Tableau n° 1 :
Principales caractéristiques des activités « projets »
et des activités « opérations »

Activités « projets »	Activités « opérations »
Non répétitives	Répétitives
Décisions irréversibles	Décision réversibles
Incertitude forte	Incertitude faible
Influence forte des variables exogènes	Influence forte des variables endogènes
Processus historiques	Processus stabilisés, gérables statistiquement
Cash flow négatifs	Cash flow positifs

Source : Giard et Midler, 1993.

Même si dans l'entreprise de construction, l'activité projets, qui est le cœur de métier, contrairement l'activité projet dans l'entreprise industrielle, se doit de dégager un cash flow positif, il n'en est pas moins vrai qu'il est souvent faible et que, à la différence de la gestion-exploitation, le mode de formation du profit de ce groupe d'activités est celui d'une activité cyclique et irrégulière et pour l'activité travaux à rentabilité souvent faible. Le profit peut être élevé en phase ascendante du cycle et les pertes très importantes en phase dépressive (promotion immobilière). Pour l'entreprise de construction, le profit dépend également du cycle et est souvent peu élevé, tout particulièrement en phase de récession.

Le troisième groupe d'activités est constitué des activités de production industrielle et de distribution des matériaux, composants, équipements et matériels mis en œuvre, assemblés, installés ou utilisés par les entreprises de construction sur les chantiers. Le mode de formation du profit est de nature très différente de celui des deux autres groupes d'activités. Il s'agit le plus souvent de rentabiliser un investissement industriel par la vente de quantités de produits les plus importantes possibles. L'activité est liée au cycle de la construction.

Un dispositif régulateur important

L'importance des externalités de la production et de la gestion d'ouvrages localisés sur un sol dans un environnement et la complexité de ces processus de production et de gestion ont généré un nombre élevé de règles, médiations et conventions appliquées à la construction. En schématisant, ces règles concernent les ouvrages et éléments d'ouvrages, les entreprises, l'environnement des entreprises.

Les premières sont relatives aux autorisations de construire, de réhabiliter, de transformer, de démolir les ouvrages, aux ouvrages eux-mêmes et aux

éléments d'ouvrages (matériaux, composants, équipements)¹²⁸. Les secondes concernent le fonctionnement des entreprises : règles professionnelles, gestion de la main d'œuvre (salaires, conditions de travail, ...), prix des produits et des services (loyers, ...). Les règles relevant de la troisième catégorie concernent les conditions de la concurrence (modalités d'appels d'offres, ...), le financement des acteurs, la fiscalité, la recherche développement et la formation.

Le graphique n°3 présente les principales fonctions du système sectoriel de la construction à partir des concepts qui viennent d'être présentés : service rendu par les ouvrages, cycle de vie des ouvrages, groupes d'activités, régulations.

Le tableau n°2 résume les différences entre l'approche en terme de filière construction et l'analyse en terme de système sectoriel de la construction.

Des configurations opérationnelles d'acteurs

Dans la réalité, le système sectoriel de la construction est mis en œuvre dans le cadre de configurations opérationnelles d'acteurs appliquant des processus de production ou de gestion des ouvrages dans un contexte institutionnel donné. Pour chaque production ou gestion d'ouvrage, une configuration opérationnelle d'acteurs est mise en place, elle constitue un ensemble organisé de relations opérationnelles entre acteurs productifs.

Elles concernent la production des ouvrages, la production-gestion dans une seule configuration, la gestion des ouvrages. La typologie présentée ci-après recense les principales configurations d'acteurs entendues comme dispositifs technico-juridiques, sans prétendre à l'exhaustivité.

□ La production des ouvrages

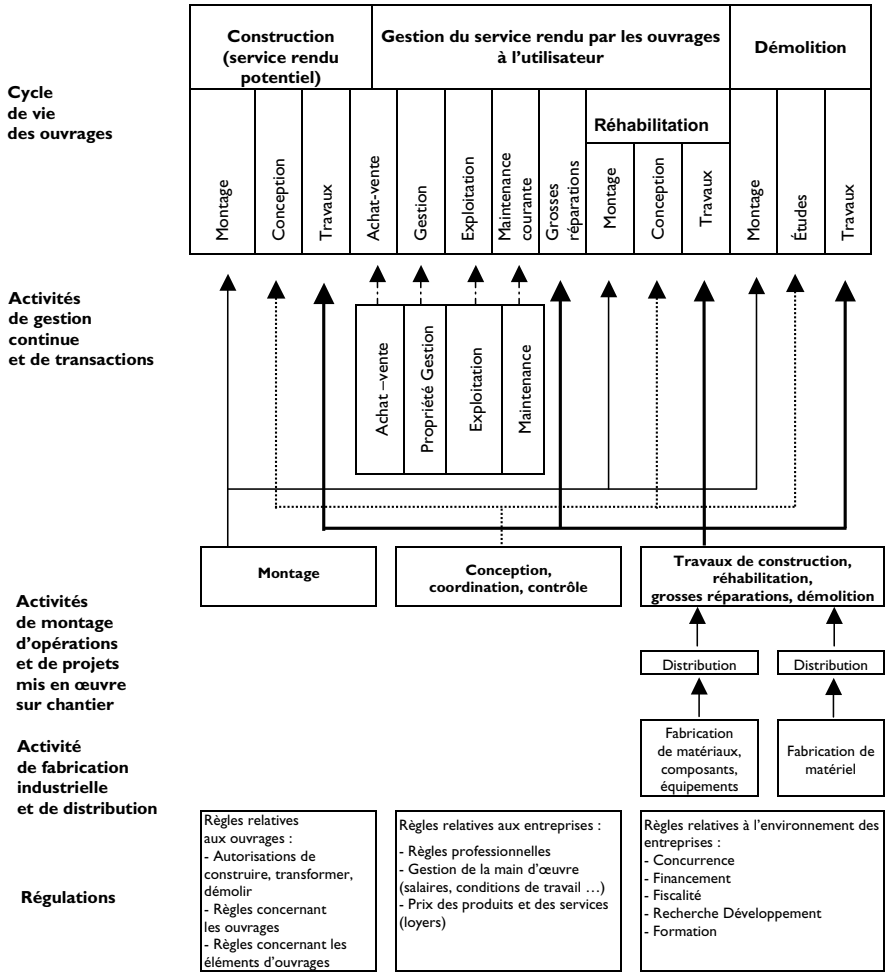
Pour la production (neuve ou rénovation lourde), les configurations conception puis mise en concurrence puis réalisation peuvent être mises en œuvre en entreprise générale, en entreprises groupées ou en corps d'état séparés. Le maître d'œuvre est choisi soit sur références, soit sur concours. Dans chacun des cas, l'appel d'offres peut être descriptif, formule la plus utilisée, ou performanciel, formule moins utilisée.

Dans le secteur privé, deux dispositifs minoritaires sont expérimentés par les entreprises générales. Dans la configuration contractant général, le contractant est responsable de l'ensemble de la réalisation sans forcément participer aux travaux (formule très utilisée dans les pays anglo-saxons). Dans la configuration partenariat, le maître d'ouvrage ne fait pas d'appel d'offre pour chaque ouvrage ; il met en concurrence sur références plusieurs entreprises générales puis travaille en partenariat avec l'entreprise choisie pour la réalisation de plusieurs ouvrages. Cette formule est en cours d'expérimentation en France, au Royaume-Uni et en Europe du Nord.

Dans le dispositif mise en concurrence puis conception-réalisation, le maître d'ouvrage met en concurrence des équipes assurant la conception et la réalisation.

128. Sur les règles techniques de construction, les responsabilités et les assurances : voir BACCOUCHE et ELIAS, 1998.

Graphique n° 3 :
Le système sectoriel de la construction: principales fonctions
et régulations (schéma simplifié)



Légendes

- > Gestion, commercialisation
- > Montage
-> Conception, Coordination, Contrôle
- > Travaux, matériaux, matériel

Tableau n° 2 :
Comparaison des approches en terme de filière construction
et de système sectoriel de la construction

Approches	Filière construction	Système sectoriel de la construction
<i>Problème productif à résoudre</i>	Construire des ouvrages	Produire et gérer le service rendu par les ouvrages tout au long de leur cycle de vie
<i>Rôle du stock des ouvrages existants</i>	Non pris en compte	Rôle essentiel du parc d'ouvrages existants : - poids du stock, - part élevée des travaux d'amélioration et de maintenance, - importance de la gestion.
<i>Caractéristiques structurantes de la construction</i>	Prototype Chantier	- Commande d'une grande diversité et hétérogénéité, - Ouvrages immobilisés sur un sol (prototype, chantier, etc.).
<i>Groupes d'activités pris en compte</i>	Principalement acteurs de la construction neuve : - maîtres d'ouvrage, - maîtres d'œuvre, - entreprises, - producteurs de matériaux et de matériel.	Trois groupes d'activités participant à la production et à la gestion des ouvrages : - activités de service continu de la gestion (gestionnaires, exploitants, entreprises de maintenance), - activités de montage/projet/chantier (construction, réhabilitation) : maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises, - activités industrielles : producteurs et distributeurs de matériaux et matériels.
<i>Formation du profit des activités</i>	Non ou peu traitée	Trois types de formation du profit selon le groupe d'activité : - service de gestion : profit récurrent, non lié aux cycles et pouvant être élevé, - montage/projet/chantier : profit cyclique, volatil ou faible, - industries matériaux et matériels : profit dépendant de la maîtrise d'ouvrage.
<i>Régulations institutionnelles</i>	Inégalement prises en compte	Trois types de règles concernant : - les ouvrages et éléments d'ouvrages, - les entreprises, - l'environnement des entreprises.
<i>Process étudiés</i>	Process de la construction neuve essentiellement	Trois types de configurations opérationnelles d'acteurs : - production (construction neuve, réhabilitation), - production-gestion, - gestion.

Dans le dispositif mise en concurrence puis financement-conception-réalisation, la configuration « appel à projet d'opération » permet au vendeur de terrain de mettre en concurrence des équipes qui assurent le montage, la conception et la réalisation. Ces dernières doivent formuler la meilleure offre en terme de prix de la charge foncière et de conformité au programme. Dans la configuration « location avec option d'achat », l'ouvrage est vendu à un investisseur qui loue au client les bâtiments dans le cadre d'un bail de longue durée. Dans la configuration « autorisation d'occupation temporaire » du terrain, qui reste propriété du client, l'entreprise monte le financement, contrôle la conception et assure la réalisation. Ces configurations sont en cours d'expérimentation par des ministères et des collectivités territoriales.

□ *La production et la gestion des ouvrages*

Pour la production et la gestion (neuve ou rénovation lourde), dans la configuration mise en concurrence puis conception-réalisation-maintenance, une même équipe d'acteurs assure la conception, la réalisation et aussi la maintenance de l'ouvrage pendant une période donnée.

Dans la configuration mise en concurrence puis financement-conception-réalisation-maintenance, l'équipe d'acteurs assure également le financement. Cette formule a été utilisée en France pour la construction et la réhabilitation d'établissements d'enseignement.

Dans la configuration mise en concurrence puis conception-réalisation-gestion, l'équipe d'acteurs prend en charge non seulement la maintenance mais aussi tout ou partie de la gestion. Cette formule a été utilisée en France pour la construction et la gestion de prisons¹²⁹.


La configuration mise en concurrence puis financement-conception-réalisation-gestion, très utilisée en France pour les ouvrages de génie civil et les réseaux de gestion de l'eau sous forme de concession est désormais utilisée pour le bâtiment notamment au Royaume-Uni. Il est également possible d'utiliser la formule d'un bail emphytéotique consenti par une collectivité territoriale.

□ *La gestion des ouvrages*

Pour la gestion des ouvrages, la configuration la plus courante est la gestion par le propriétaire par corps d'état séparés. Le département gestion du propriétaire (entreprise, collectivité territoriale, Etat, organisme immobilier...) gère et maintient son patrimoine en en confiant la maintenance à des entreprises spécialisées. Celles-ci peuvent être choisies sur appel d'offre (pour la grosse maintenance) ou sur bordereaux de prix (maintenance courante). Plusieurs variantes de cette configuration existent.

Dans la configuration contrat multitechnique, le propriétaire confie la maintenance à une seule entreprise, titulaire du contrat multitechnique, qui

129. Cette préoccupation des résultats de la gestion dès la conception peut aussi prendre la forme d'une maîtrise d'œuvre rémunérée en fonction des charges de fonctionnement ultérieures de l'ouvrage. Formule notamment utilisée pour la construction et la réhabilitation de bureaux.



sous-traite tout ou partie de cette maintenance à des entreprises spécialisées. Cette configuration est en cours de développement en France et en Europe.

Dans la configuration contrat multiservice, le propriétaire confie non seulement la maintenance mais aussi tout ou partie de la logistique (accueil, gardiennage, photocopie, voyages professionnels...) à une seule entreprise qui sous-traite tout ou partie de la gestion à des entreprises spécialisées. Ce métier, dit en anglais de « Facilities Management » est en cours de développement en France et en Europe, dans le cadre notamment d'un mouvement d'externalisation de la gestion immobilière et logistique de grandes entreprises.

Enfin la configuration contrat multiservice industriel inclut, pour de grands clients industriels, non seulement la gestion de l'immobilier et de la logistique mais aussi la fourniture et la gestion d'électricité, de gaz, d'eau et la gestion des déchets. On parle dans ce cas en anglais de « Utilities Management ». Des premiers contrats de ce type ont été signés en France et en Europe.

Conclusion

L'approche en terme de système sectoriel de la construction est clairement en amont de l'objet du colloque centré sur la commande architecturale et urbaine. Elle permet de donner des éléments de cadrage sur le système sectoriel des acteurs qui vont répondre à cette commande. Le concept de configuration opérationnelle d'acteurs permet d'analyser le dispositif concret de mise en œuvre de la commande. De facto, plusieurs équipes de recherche analysent dans ce colloque des configurations opérationnelles d'acteurs dans des contextes donnés.

Bibliographie

AEGIS (Australian Expert Group in Industry Studies), Mapping the Building and Construction Product System in Australia, Canberra, Department of Industry, Science and Resources, 1999.

ATKINS, Stratégies pour le secteur de la construction, Commission des Communautés Européennes, Direction Générale de l'Industrie, III/4173/93, Bruxelles, WS Atkins International, 1993.

BACCOUCHE (M.), ELIAS (P.), « Les règles de construction en France » (bilingue français-anglais), Les Cahiers du CSTB, n°3058, juillet-août 1998, Paris, CSTB.

BALL (M.), Rebuilding construction. Economic change in the british construction industry, London, Routledge, 1988

BERTHIER (J.-P.), « Une analyse sur 20 ans de l'activité du bâtiment travaux publics », Économie et Statistique, n° 253, avril 1992, Paris, Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

BOYER (R.), « Les problématiques de la régulation face aux spécificités sectorielles. Perspectives ouvertes par la thèse de Pierre Bartoli et Daniel Boulet », Cahiers d'économie et sociologie rurales, n°17, Paris, 1990.

BRISCOE (G.), The economics of the construction industry, London, Mitchell, 1988.

CAMPINOS-DUBERNET (M.), « Emploi et gestion de la main d'œuvre dans le BTP, Mutations de l'après guerre à la crise », Dossier N°34, octobre 1984, Paris, Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications.

CARASSUS (J.), Economie de la filière construction, Paris, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, 1987.


CARASSUS (J.), « Produire et gérer la construction. Une approche économique », (bilingue français-anglais), Les Cahiers du CSTB, n°3085, décembre 1998, Paris, CSTB.

CARASSUS (J.), « L'analyse économique de la construction : 1. D'une analyse en terme de flux à une approche en terme de stock ; 2. A propos de l'article Produire et gérer la construction » (bilingue français-anglais), Les Cahiers du CSTB, n°3177, décembre 1999, Paris, CSTB.

CARASSUS (J.), « A meso-economic analysis of the Construction Sector », in CIB W 55-W 65 Joint Meeting Proceedings, The University of Reading, 2000.

CORIAT (B.), « Le procès de travail de type "chantier" et sa rationalisation », in Le travail en chantier, p 21-34, Paris, Plan Construction et Habitat, 1985.

DE BANDT (J.), « La filière comme méso-système » in ARENA (R.), DE BANDT (J.), BENZONI (L.), ROMANI (P.-M.), Traité d'économie industrielle, Paris, Economica, 1991, op. cit. p 232-238.



DE VALENCE (G.), Comparison of traditional and cluster models of construction industry structure, University of Technology of Sydney, 2000.

DU TERTRE (Ch.), Technologie, flexibilité, emploi. Une approche sectorielle du post-taylorisme, Paris, L'Harmattan, 1989.

DU TERTRE (Ch.) « La dimension sectorielle de la régulation » in Théorie de la régulation. L'état des savoirs, p. 313-322, Paris, La Découverte, 1995.

GALLOUJ (F.), Innovation in the service economy, à paraître chez Edward Elgar Publishers, London, 2002.

GIARD (V.) et MIDLER (Ch.) (sous la direction de), Pilotages de Projet et Entreprises. Diversités et convergences, Paris, Economica, 1993.

GILLY (J.-P.), « Dynamiques méso-économiques et régulation macro-économique : quelques pistes de réflexion » in Firmes et économie industrielle, p. 39-54. PALLOIX (Ch.) et RIZOPOULOS (Y.) (sous la direction de), Paris, L'Harmattan, 1997.

GRUNEBERG (S. L.), Construction economics - An introduction, Macmillan, London, 1997.

MANSER (J. E.), Economics : a foundation course for the built environment, E&FN Spon, London, 1994.

MORVAN (Y.), Fondements d'Economie Industrielle, 2ème édition, Paris, Economica, 1991.

SAILLARD (Y.), « Globalisation, localisation et spécialisation territoriale. Que deviennent les régulations nationales ? » in Théorie de la régulation. L'état des savoirs, p. 285-292, Paris, La Découverte, 1995.

TOURNIER (J.-Cl.), L'économie du bâtiment et des travaux publics, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 1998.

Plan Urbanisme Construction Architecture

Directeur de la publication : Olivier Piron
Directeur de la rédaction : Michel Bonnet
Communication : Josette Marie-Jean-Robert

Réalisation : CSTB
Impression : Imprimerie France Quercy, Cahors

ISBN : 2-11-085649-1

Achévé d'imprimer : Novembre 2001
Dépôt légal : 12722