

Zeitschrift: Habitation : revue trimestrielle de la section romande de l'Association Suisse pour l'Habitat
Band: 68 (1996)
Heft: 5

Artikel: Le management de la qualité en architecture
Autor: Willomet, Roland
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-129480>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 22.11.2024

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LE MANAGEMENT DE LA
QUALITÉ EN
ARCHITECTURE

La formation, le bon sens et les méthodes ancestrales ne sont plus suffisants pour concevoir, gérer et réaliser une construction telle que nous les pratiquions dans les années soixante. Depuis lors, les balbutiements techniques ont fait place à une multitude de connaissances nouvelles et complexes, l'organisation du travail bénéficie de nouveaux moyens de mise en œuvre, les installations techniques sont hautement performantes, la productivité a limité l'augmentation des coûts. Les ordonnances sur le bruit, l'air et l'eau obligent les concepteurs à innover dans la recherche d'un meilleur environnement. On découvre des alternatives aux situations décréées immuables : le patrimoine, la sociologie, la vie sociale, l'économie, l'urbanisation ne sont plus impunément occultés. Les normes, directives, taxes et émoluments, contraintes administratives, pèsent lourdement sur les budgets de construction.

L'architecte doit assurer maîtrise et cohérence dans le processus qui va conduire son mandat vers une œuvre de qualité. Dans la majeure partie des cas, il s'entoure de spécialistes compétents aux savoirs spécifiques, qui vont contribuer à l'orientation des choix et moyens susceptibles de soutenir la conception générale et les qualités d'usage d'un ouvrage. Dans certains domaines difficiles à maîtriser, lorsque les installations font appel à une haute technicité, la collaboration avec des technologues s'impose pour assurer l'orientation des programmes, la coordination des études et les choix techniques. Précisons qu'à ce niveau-là, le maître d'œuvre doit révéler des qualités hors pair pour maintenir le bon cap et assurer le management global de la qualité, y compris la gestion financière (coût, investissements, rendement, rentabilité) qui constituent un maillon de plus en plus dominant dans l'acte de construire.

QU L MAÎTRE D'ŒUVRE T É

Notre profession a mauvaise presse :

l'architecte est souvent présenté comme un individu farfelu, peu préoccupé de gestion et d'économies, imbu d'un prétendu pouvoir, trop cher.

Malgré les nombreux exemples de gestion réussis, lorsqu'une seule réalisation se passe mal, ou que le devis n'est pas tenu, par la faute d'un architecte, toute la profession traîne cette casserole pendant des années.

Pourtant si le coût du tunnel sous la Manche, ou plus près de nous, celui du contournement routier de Brigue, dérape, l'écho est modeste et la critique bien moins cinglante.

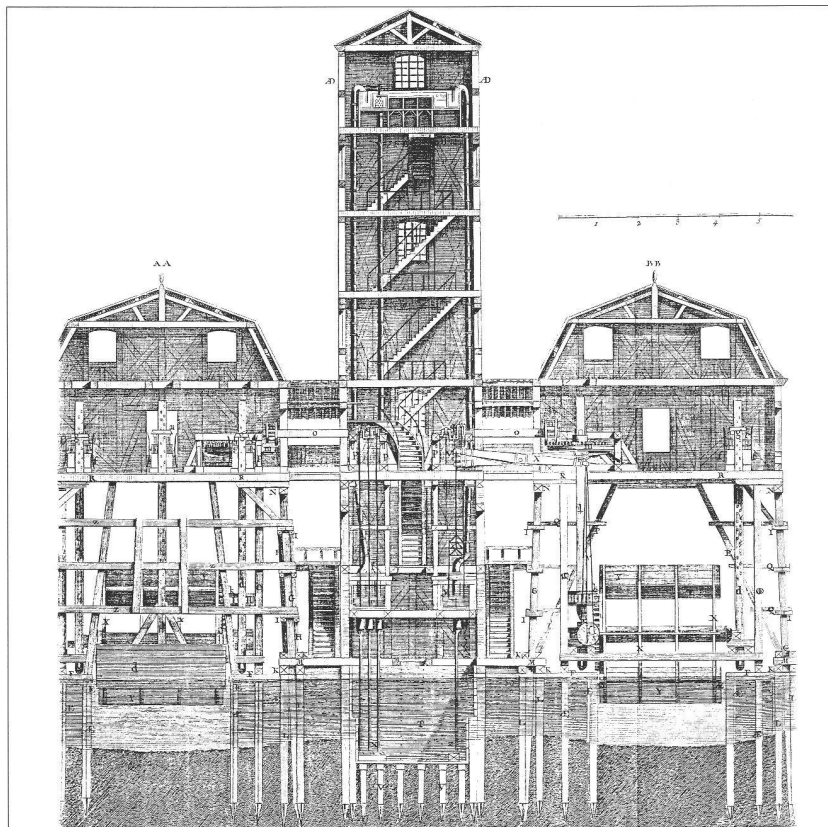
Pour beaucoup d'édiles et de maîtres d'ouvrage, mystifiés par la pression des banques, l'entreprise générale paraît la panacée.

Mais que dire de toutes les malfaçons révélées par la maintenance des grands projets de Mitterrand, superbes œuvres d'architecture, mais toutes réalisées en entreprise générale.

Notre profession doit évoluer, c'est un fait.

Habitation a choisi de consacrer les deux prochains dossiers aux problèmes de l'architecte :

- son avenir face à l'ouverture des marchés
- son rôle dans un secteur récemment et fortement investi par les banques et leurs entreprises générales
- son indépendance comme gage de qualité, au lieu des prétendus « certificats de qualité ».



Ces aspects font partie des prestations de l'architecte, chef de projet potentiel. Elles sont rémunérées par les honoraires proposés dans le règlement SIA. On les retrouve dans les directives françaises des marchés publics, en France notamment, à l'exclusion de toute indemnisation occulte que réprouve l'éthique de la profession.

Un sujet dominant

Ce préambule coiffe, en fait, l'ensemble des préoccupations actuelles des associations d'architectes. Il permet de situer la crise que traverse l'exercice de la profession et l'étendue des frustrations qu'elle entraîne consécutivement à la dégradation de la situation économique.

Trois sujets ébranlent les professions d'architectes et d'ingénieurs de la construction :

- la relation entre le maître de l'ouvrage, l'entreprise générale et l'architecte;
- le management de la qualité en architecture;
- l'éthique de la profession, subsidiairement, l'application du tarif des honoraires.

Attachons-nous au management de la qualité, sujet dominant pour approcher les autres sources des concertations actuelles.

L'idée de codifier les critères de qualité est issue des domaines de l'industrie pour lesquels la nécessité de fixer des limites différentielles de qualités permettait d'apprécier commercialement les niveaux de prix et la compatibilité des pièces dans certains standards.

Des critères incomplets

Rien ne s'oppose, à priori, à l'élaboration des gammes de critères permettant de définir les ressources, les moyens et les prestations nécessaires au management de la qualité dans la majeure partie des interventions des architectes.

L'identification des méthodes et des qualifications suisses à celles qui ont cours en Europe est, semble-t-il, nécessaire à l'inscription des prestataires de services et des entreprises de réalisation dans la course aux marchés publics et privés identifiés par la CIE. Les associations d'architectes sont donc

« CELUI QUI SPÉCIFIE NE FOURNIT PAS... »

Conferiez-vous votre santé à un médecin qui aurait des intérêts dans un groupe pharmaceutique? Votre cause à un avocat qui défendrait aussi la cause adverse? Votre bulletin de vote à un scrutateur partisan? Non, évidemment. C'est pourtant la perspective douteuse qu'ouvre, dans le secteur du bâtiment, le modèle prétendument innovant de la « prestation globale » : le commanditaire d'un édifice devrait accorder sa confiance à des architectes et ingénieurs étroitement liés aux intérêts des entreprises exécutantes. Ce modèle réduit la construction à un échange d'une simplicité angélique entre un commanditaire et un fournisseur. Son secret est qu'il élimine purement et simplement le contrôle architectural : il n'y a plus personne pour garantir la qualité des constructions. Sa conséquence logique est une baisse tendancielle de la qualité des bâtiments : épargnée jusqu'à présent par les effets des concentrations politiques et économiques, la Suisse n'a pas connu la lourde expérience française des dernières décennies, mais devrait en tirer la leçon.

Entre-deux-guerres : « la grande industrie doit s'emparer du bâtiment... »

Sur le plan des idées, les pionniers de l'architecture moderne (Le Corbusier, Bauhaus, etc.) avaient préparé le terrain dès le début du siècle. Promesse d'une rationalité nouvelle, efficacité supposée de l'économie d'entreprise, alliance de l'art et de l'industrie, métiers du bâtiment rangés sous une autorité unique, têtes pensantes alliées dans des équipes « pluridisciplinaires », programmation très détaillée pour définir le « produit » à fournir, exécution à forfait, bienfacture garantie par des labels de qualité internationaux... : tous les ingrédients du « modèle global » étaient déjà présents ou en germe dans les discours progressistes de l'entre-deux-guerres. Sur le plan de la commande, des organisations nouvelles se développaient, elles-mêmes animées par une volonté de changer le monde au nom d'une rationalité technique ou administrative (secteur public, assurances, etc.). Sur le plan de la production, la crise de 1929 avait été suivie d'intenses mouvements de concentration, accélérant la formation d'entreprises générales qui, maîtrisant tous les métiers, revendiquaient les pleins pouvoirs sur la construction.

Déstabilisés et forcés au réalisme par la longue dépression des années 30, les architectes français de l'entre-deux-guerres n'opposèrent qu'un baroud d'honneur à l'offensive des grandes entreprises – quand ils ne l'ont pas servie et précédée. Un bon exemple est le concours pour l'aérogare du Bourget lancé, en 1935, par le très jeune et progressiste Ministère de l'Air. Le concours à un degré s'adressait à des équipes sélectionnées sur titres et références, comprenant d'une part, un architecte pour l'esthétique – l'image de l'aérogare était un enjeu de politique étrangère – et d'autre part, une entreprise générale pour l'exécution – devant s'engager sur un prix à forfait. Les techniciens du Ministère avaient élaboré un programme très fouillé comprenant – entre autres – un devis-programme de 19 pages, un devis technique de 34 pages avec modèle de soumission et un « projet-type » de l'aérogare très avancé. Le projet lauréat serait acheté à son architecte et réalisé sous la direction des ingénieurs du Ministère : « *les travaux seront rémunérés sur prime forfaitaire allouée à l'architecte. L'architecte s'engage à donner à l'ingénieur tous dessins nécessaires à la bonne marche du chantier. La surveillance du chantier n'incombe pas à l'architecte* »¹.

Après un beau remue-ménage (protestation de sociétés d'architectes, allant jusqu'à la menace de boycott), l'indignation des architectes finit par s'épuiser devant la fermeté du Ministère. En juillet 1935, le Ministre répondait vertement à la société des diplômés (SADG) : « *Rappelez-vous : le Ministère de l'Air veut des méthodes expéditives, même si elles sont nouvelles* »². Les candidats furent nombreux, 38 équipes furent admises à concourir, 22 rendirent le projet, 15 furent éliminées par le jury pour dépassement du devis (ce qui suscita un nouveau tollé). Le concours fut remporté par G. Labro et la Société Nouvelle de Construction et de Travaux, entrepreneur général³, et exécuté comme prévu. Battus, les architectes faisaient de nécessité vertu : en 1936,

¹ Article 45 du programme du concours, 1935 (archives SADG).

² Lettre du Ministre à la SADG, du 19 juillet 1935 (archives SADG).

³ Les autres architectes primés sont Greber, Toury, Desmaret, Mallet-Stevens et Pingusson, chacun étant associé à un entrepreneur général (archives SADG).

en quête d'une méthode de certification en la matière. A l'heure actuelle, les interrogations sont nombreuses quant à l'opportunité et à la manière d'apprécier la capacité d'un professionnel indépendant, d'un bureau ou d'une entreprise, à manager la qualité de l'architecture.

Les normes et agréments que l'on trouve dans les pays européens contribuent déjà à l'évolution de la qualité et à l'amélioration des moyens de mise en œuvre selon des critères comparables. Ont-ils permis de cerner réellement le rapport prix-qualité ou de faire évoluer la conception de l'architecture en relation avec la mise en œuvre ? oui, dans une certaine mesure dans de nombreux domaines, insuffisamment au niveau du management de la qualité. L'entreprise, les mandataires et le maître de l'ouvrage s'impliqueront davantage dans le pas suivant.

Difficiles à enfermer

Dans l'état actuel des choses, le management de la qualité devrait traiter des prérogatives des mandataires, architectes, ingénieurs, spécialistes prestataires de services dans les différentes phases de la vie d'une construction, de sa programmation à sa destruction.

La phase qui touche le management de la qualité au moment des apports conceptuels fait naître de grandes réserves chez les mandataires créateurs. En effet, la part d'invention, de novation, de maîtrise des données et des besoins, la transposition dynamique des programmes, l'actualisation des concepts, touchant aussi bien les éléments techniques et d'usage que la maîtrise de l'expression plastique, de la sublimation de l'environnement extérieur et intérieur, de l'harmonisation des fonctionnalités sont-ils réductibles à l'énoncé de critères de qualité maîtrisables ? à travers quelle nature de management, quel système de gestion ?

Les règlements de la SIA évoquent ces prestations à travers une méthodologie indicative. Mais, d'aucune manière, l'apport des qualités fondamentales ci-dessus énoncées ne peut faire l'objet d'une quelconque certification. Les évidentes qualités d'un

fermement le principe d'une séparation des pouvoirs entre contrôle et exécution, dans l'intérêt des maîtres d'ouvrage et dans l'intérêt général. En respectant cette règle fondatrice, la SIA était parvenue à développer une organisation du bâtiment hautement performante, considérée dans le monde entier comme un modèle du genre. Faut-il renoncer à cette organisation du bâtiment et la remplacer par une production concentrée et simplifiée qui a déjà conduit, ailleurs, à des baisses drastiques de qualité ? La Suisse ne peut-elle éviter le détour désastreux – et momentané – par un modèle global condamné par tous les pays qui en ont fait l'expérience ?

Bien que les professions et les PME affaiblies par la crise aient fort peu à opposer à

la campagne de grande envergure lancée par les entreprises générales, il faut espérer que la raison l'emportera. *Pour que le secteur du bâtiment vende à la qualité, il faut un contrôle architectural*: cette règle d'intérêt général peut être satisfaite de plusieurs manières (voir encadré), mais elle ne peut pas être contournée.

Richard QUINCEROT, architecte SIA

Bibliographie: sur l'histoire de la profession d'architecte en France, une référence incontournable et très complète est fournie par les trois volumes publiés par l'Institut français d'architecture sous la direction de Jean-Pierre EPRON, *Architecture, une anthologie*, Bruxelles, Mardaga, 1992-1993.

AVEC CONTRÔLE ARCHITECTURAL: TROIS MODÈLES

Dans la tradition européenne, on peut repérer trois manières d'assumer la fonction du contrôle architectural.

Le contrôle aux métiers: les corporations

La réponse pré-moderne à la question de la qualité architecturale a été le régime des corporations. Des corps de métiers solidement structurés disposaient d'un monopole reconnu par la puissance publique en échange d'une prise en charge presque totale des fonctions de contrôle de la construction. Les corporations définissaient et appliquaient des normes de bienfaisance, dans leurs rangs et au dehors, assumaient la formation et la reproduction des compétences, exerçaient des missions d'arbitrage en cas de litiges juridiques. Elles détenaient notamment le monopole du toisé et donc de l'évaluation du coût des constructions, sur la base de règles complexes et obscures qu'elles étaient seules à maîtriser – tout comme les règles de leur rétribution. La garantie de qualité était au principe de leur situation monopolistique: condition de base de la délégation de pouvoir de l'Etat, la bienfaisance était l'objet de la fierté jalouse des métiers.

Deux profils modernes: expert en maîtrise d'ouvrage et professionnel libéral
La grande rupture de la modernité est parfaitement énoncée dans la formule lapidaire de la SIA: « celui qui spécifie ne fournit pas, celui qui fournit ne spécifie pas »¹. Après l'Ancien Régime, le monopole des corporations laisse place à une division entre deux acteurs nouveaux et complémentaires: d'une part l'entreprise moderne qui, en bonne économie libérale, a pour but légitime le profit; d'autre part le spécialiste exerçant un pouvoir de contrôle sur la base d'un savoir expert.

Pour ce dernier acteur, deux formes naissent pratiquement en même temps et continuent de coexister.

• Le spécialiste du maître d'ouvrage

Les corps d'ingénieurs français, la figure de l'ingénieur cantonal suisse, les services des bâtiments, des monuments... des collectivités ou des grandes organisations illustrent le profil du spécialiste mettant une compétence experte au service des grands maîtres d'ouvrage (publics ou privés). Main agissante de leur employeur, ils assument des tâches diverses, de la programmation au contrôle de l'exécution, et sont généralement rémunérés au salaire.

• Le professionnel indépendant.

Parallèlement a émergé la figure de l'architecte et de l'ingénieur indépendants, au statut de profession libérale plus ou moins achevé selon les pays. C'est un praticien mettant une compétence acquise dans une formation supérieure au service d'un idéal de référence et de ses clients. Il ne fournit pas de biens, mais des prestations reconnues d'utilité publique par l'Etat: il en revendique le monopole, en échange d'une garantie de qualité. Sa rémunération n'est pas un bénéfice sur une fourniture ni un salaire, mais des honoraires fonction de l'importance du bâtiment à construire.

Les trois modèles de la corporation, de l'agent du maître d'ouvrage et du professionnel indépendant sont trois manières de répondre à la question des garanties de qualité et de bienfaisance des constructions en attribuant la fonction du contrôle architectural à des acteurs précis. Tel n'est pas le cas du modèle de la « prestation globale », où la fonction de contrôle n'est pas assignée, mais constitue un enjeu constamment disputé entre le commanditaire et l'entreprise. RQ

¹ Article 45 du programme du concours, 1935 (archives SADG).

concepteur sont à considérer globalement comme faisant partie intégrante de son individualité, leur appréciation qualificative ne devra en aucun cas être donnée par un organisme inquisiteur, étatique. Son niveau de formation, sa personnalité, sa faculté de communication (niveau culturel), son expérience, pourrissent à la rigueur accompagner le dossier.

Dès lors que le niveau de qualité des prestations est fixé et respecté à travers un management de haut niveau, la rémunération minimum contenue dans les règlements SIA se trouvera pleinement justifiée et ne dégagera que des marges contrôlables.

Mettre en évidence des rabais consentis par certains professionnels de la construction, mandataires ou entreprises, relève de procédés coupables face à la qualité. Expériences faites, nous pouvons déclarer que ces rabais correspondent toujours à la suppression tacite et frauduleuse de prestations, à des raccourcis dans les études, des insuffisances de documents ou de cahiers des charges, à des consultations d'entreprises, des estimations, des contrôles financiers superficiels. Lorsqu'il s'agit de consensus, le maître de l'ouvrage ne mesure pas l'incidence des prestations supprimées ni les avatars qui perturberont le management efficace de la qualité. Enfin, la gestion financière d'une construction ne peut refléter ses qualités qu'à travers une transparence absolue; elle demande de nos jours un staff très qualifié et des moyens professionnels de haut niveau.

Les certifications, quant aux qualités requises pour manager un certain type d'ouvrage, deviennent certainement indispensables matériellement pour apprécier au plan suisse, puis européen, si un partenaire de prestations de services offre les garanties minimum pour maîtriser tous les aspects de sa mission.

Pour les certifications qui touchent aux capacités créatrices et artistiques, le système devra comporter des rubriques irrationnelles pour lesquelles les titres s'intituleront: génie créateur, dynamisme, probité intellectuelle, moralité.

Roland Willomet

Renaissance. A l'époque, l'architecte - ingénieur en même temps - dépendait pour la quasi totalité de son travail d'un personnage important, généralement riche, qui le chargeait de réaliser ses ambitions édifcitrices. Ce mécène se sentait à la fois des velléités de grand bâtisseur et de protecteur des arts. Sous la haute autorité de ce prince, l'architecte était bien un mandataire, mais probablement plus encore un protégé à qui on enlevait les soucis du lendemain, à condition qu'il réalisât les œuvres qu'on lui commandait.

Mais, augmentant et diversifiant sa clientèle, d'une part, et s'émancipant progressivement, d'autre part, l'architecte est devenu de plus en plus indépendant, se chargeant de concevoir et de réaliser (faire construire) l'œuvre commandée par son client, le maître de l'ouvrage.

La différence essentielle découlant de ce glissement du statut de mandataire « inféodé » à celui de mandataire « indépendant » s'est principalement marquée dans la façon d'apprécier les prestations. Le mécène d'alors payait un salaire, ne comptant pas vraiment les heures utilisées. La seule chose qu'il demandait, c'était de voir se réaliser de manière concrète - et belle - son rêve de grandes édifications, le temps employé restant finalement beaucoup moins important que le résultat obtenu. Le client d'aujourd'hui, maître de l'ouvrage particulier, s'avère nettement plus pointilleux. Il tient à calculer les prestations de son mandataire pour les payer en conséquence. La rémunération est proportionnelle à l'effort produit et mesurable de ce dernier.

DU CRÉATEUR- RÉALISATEUR À L'EXÉCUTANT, OU DE L'ARCHITECTE AU CONSTRUCTEUR

Dès l'aube des temps industriels, l'évolution s'est faite dans le sens de la gestion des coûts, autrement dit du calcul de la productivité, et ce, jusqu'à la situation que nous connaissons à présent. Le maître de l'ouvrage, se plaçant toujours plus en créancier, chiffre le tribut à fournir en vertu de critères d'efficacité, de rendement, de rationalité, de solidité pourrait-on dire, quasi indépendamment de la qualité. Ou, en d'autres termes, la qualité intrinsèque ne réside plus guère dans la beauté formelle mais dans la bonne facture de l'ouvrage considéré.

On comprend dès lors qu'un seul pas suffit pour arriver à cet état de faits se généralisant de plus en plus aujourd'hui, à savoir celui qui tend à supprimer le créateur au profit d'un groupe de conception, dont la tâche est d'effectuer la synthèse des contraintes, dans une perspective financière avant tout. L'architecte n'y a plus sa place en tant que tel, c'est-à-dire en tant que mandataire qui défend de manière indépendante les intérêts de son mandant, de son client. Il joue le rôle, au sein d'une équipe pluridisciplinaire plus ou moins vaste, de chargé de réalisation. Dans certains cas, il dirige encore les opérations au sein du groupe, mais, dans la plupart, il n'est qu'un second violon.

A la lumière de propos qui se voudraient rassurants au sujet du fait de savoir si les architectes peuvent encore réaliser de grands ouvrages, l'on peut entendre ou lire que

« l'imagination ne doit pas se limiter au projet, mais s'étendre aux processus de réalisation ».[2]

Bien entendu, puisque, dans cette optique, la mission de l'architecte consiste plus à concevoir le mode de construction que l'objet à construire lui-même.

La profession (le métier?) est certes en mutation, mutation qui pose une foule de questions sur le genre de prestations à fournir. Mais la réponse à ces questions ne devrait pas être que quantitative car, au-delà de l'aspect mesurable des choses ou des actes humains, il y a toujours une bonne part d'immatérialité, qui, elle, restera non chiffrable.

Une prestation, en tant que l'accomplissement d'une mission confiée par un mandant à son mandataire, dans le cadre d'une délégation de confiance, contient toute cette part d'immatérialité que seuls les technocrates s'acharnent à vouloir quantifier.

C'est un peu comme si l'on voulait fixer le prix d'un poème, d'un air d'opéra, voire d'un simple air de guitare...

Charles-André Meyer

[1] Claude Groscurin, « Servons-nous du mot juste », SEATU, Lausanne-Ecublens, 1992

[2] Jean-Pierre Weibel, « Architectes : peuvent-ils encore réaliser de grands ouvrages », éditorial commentant les propos de Franz Eberhard, in IAS no 21, Lausanne, 1996