

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

LA GESTION D'UNE AGENCE D'ARCHITECTE

par

Georges MAURIOS
Architecte D.U.H.

Séance du 25 octobre 1994
Compte rendu rédigé par Dominique TONNEAU
professeur à l'École des Mines

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

PRÉSENTATION DU SUJET ET DE L'ORATEUR

L'exposé introductif de Georges Maurios lui a permis de pointer les principaux problèmes que doit affronter un architecte dans la gestion de son agence :

- son travail reste celui d'un artisan, mais d'un artisan qui peut assumer de très grandes responsabilités,
- le système des concours rend la charge de travail hautement aléatoire et variable dans le temps,
- l'organisation interne de l'agence et la gestion quotidienne ne peuvent se fonder que sur des indicateurs très frustes,
- l'architecte doit savoir utiliser des ingrédients très divers, et se protéger des impératifs gestionnaires afin de veiller à la qualité de ses oeuvres.

La gestion de l'agence doit servir à préserver la qualité architecturale des projets.

Après cet exposé, les questions ont permis d'aborder plusieurs thèmes :

- les effets de la médiatisation sur la qualité des architectures,
- la nécessité d'une culture commune minimale entre architecte, entrepreneur et maître d'ouvrage,
- la prise en compte du coût de l'investissement dans le choix de l'architecte,
- les considérations de coût de maintenance des bâtiments construits,
- la gestion des ressources humaines dans une profession très affectée par le sous-emploi,
- la responsabilité des architectes en matière de qualité finale.

LE GESTE ET LA GESTION

L'architecte, un artisan qui assume de grandes responsabilités

Il existe en France environ 28 000 architectes, dont la plupart exercent en individuel, en profession libérale, un peu comme des artisans, et d'autres au contraire sont les patrons d'agences employant des collaborateurs, salariés ou rémunérés sur présentation de notes d'honoraires. Ces agences sont de taille variable, quelques unes atteignent la centaine de collaborateurs ; mais seule une centaine d'agences environ dépassent la taille de 10 personnes.

Or les études d'architecture ne préparent absolument pas à cette fonction de directeur d'agence, et l'architecte, toujours en situation de compétition, doit savoir gérer son temps. De plus, il est confronté à la gestion d'un ensemble à taille variable en fonction des commandes qui lui sont passées. Le système des concours, développé plus loin, s'est progressivement substitué à la relation directe et confiante qu'avait auparavant l'architecte avec son client, en partie du fait de la grande quantité de commandes publiques, encore que le secteur privé tende lui aussi à adopter cette procédure.

Toutes proportions gardées, on est un peu dans la situation d'un artisan serrurier de banlieue à qui l'on confierait une partie des travaux de construction du TGV. C'est ainsi par exemple que Dominique Perraut, lauréat pour la Bibliothèque de France, a vu son agence passer de 5 à 6 personnes, à plus d'une centaine, parmi lesquelles il a engagé des polytechniciens. Mais ce système a aussi provoqué des difficultés graves, chez Jean Nouvel par exemple, malgré une montée en charge plus progressive de son agence.

La gestion interne de son agence constitue donc un enjeu important pour le succès d'un architecte.

Une charge de travail variable, dépendant du calendrier des concours

Les pouvoirs publics lancent environ un millier de concours par an, qui recueillent chaque fois entre 60 et 180 candidatures. Parmi celles-ci, le jury en sélectionne 3 à 5, puis dégage le finaliste. Il y a donc une énorme masse de travail inutilisé ; ainsi, en 1994, mon agence a

présenté 147 demandes de dossiers, a été sélectionnée 9 fois, et a gagné un concours. Chaque étape nécessite un certain travail, mais seule une partie de celui-ci est effectivement rémunérée (les candidatures sélectionnées par le jury, mais non lauréates in fine reçoivent une prime, qui leur est versée 6 mois plus tard, et dont le montant est très inégal, allant de 20 à 400 KF selon les cas). Or la constitution d'un dossier de candidature à elle seule coûte déjà entre 1.500 et 2.500 F (fabrication des dessins, photos, références, présentation de documents, plaquettes, temps passé), d'autant que certains concours imposent des règles formelles de présentation très strictes, qui interdisent qu'un document de base puisse être réutilisé, en raison d'un format inadéquat. Des candidatures sont ainsi éliminées pour de simples questions de forme du dossier, au point qu'il m'arrive quand je suis membre d'un jury de demander à voir les dossiers éliminés pour ce type de raison.

Quand le concours arrive, il s'agit de rendre un travail dans un délai très court, deux mois généralement, pendant lesquels il faut concevoir un bâtiment, ou plusieurs, exprimer cette conception par une série de dessins et de maquettes, le tout pour une rémunération forfaitaire. Ceci engendre de fortes variations dans la charge de travail de l'agence, et oblige certains collaborateurs à travailler y compris pendant les nuits ou les week-ends, (à chaque concours, 3 ou 4 personnes ont des durées hebdomadaires de travail de l'ordre de 80 heures, qu'il est facile de leur rendre s'ils sont rémunérés aux honoraires, mais qu'il est plus difficile de gérer s'il s'agit de salariés), ou à recruter des personnels supplémentaires. Ainsi mon agence oscille entre 12 et 20 collaborateurs au gré des concours et du travail à effectuer, sachant que la taille des locaux constitue une contrainte forte. Sur cet effectif, 3 ou 4 personnes permanentes constituent la mémoire de l'agence, les autres étant des collaborateurs temporaires, étudiants ou salariés. L'habitude de la profession consiste à ne pas payer les heures supplémentaires mais à les rendre en temps, le bilan s'effectuant en fin d'année. Cette procédure est facilitée par le fait que toutes les personnes concernées ont la même formation, et qu'ils font preuve de solidarité et de souplesse quant aux contraintes imposées par le travail.

Ces questions sont d'autant plus importantes que d'une part, les concours représentent pour une agence comme la mienne, entre 25 et 33% du chiffre d'affaires total, et que les dépenses de personnel constituent 80% des dépenses totales. Cela dit, une fois un concours gagné, il procure du travail pendant environ 2 à 5 ans, selon la durée des procédures administratives et la mise en place du financement. Il faut alors s'organiser et gérer pour en assurer le suivi.

Une gestion interne fondée sur des indicateurs frustes

Les concours représentent une charge de travail et une dépense correspondant en fait à un investissement, que l'on ne peut pas rattraper par ailleurs. Les constructions ne sont pas en quantité suffisante pour pouvoir éponger les coûts fixes des candidatures. Autrefois certes, on pouvait trouver des programmes de 2000 logements d'un seul tenant ; mais maintenant, un programme de 80 logements est déjà considéré comme intéressant. Il faut donc savoir ajuster le travail effectué aux rémunérations promises.

C'est ainsi que notre indicateur principal, certes très sommaire, est constitué par le prix de revient complet de l'heure de production. Il s'agit de ramener au total des heures de dessin dans l'agence, le total des dépenses, charges communes et secrétariat compris. A l'heure actuelle, ce coût horaire est estimé à 440 F. Cela veut dire que pour une prime de concours affichée de 40 KF, la rémunération est équivalente à une centaine d'heures de travail. Pour certains gros équipements, comme la conception d'un hôpital, cela peut monter à un millier d'heures. Le décompte du temps de travail est donc un instrument utile à la gestion. Chacun est invité à remplir une feuille d'heures quotidienne, en indiquant sur quelle affaire il a travaillé (en moyenne, trois affaires simultanées par personne).

Le secrétariat comprend deux personnes, dont une est chargée de la gestion des contrats, de la facturation et de la comptabilité, et l'autre du courrier, du téléphone, et des comptes-rendus de chantier ; cette dernière est par ailleurs occupée quasiment à mi-temps par les procédures d'inscription aux concours.

L'informatique, introduite tout d'abord pour la comptabilité, déborde maintenant sur le dessin.

Certes, les logiciels offrent des possibilités multiples, mais je me suis laissé dire que nous n'en utilisons que 45 à 65% des possibilités (un auditeur fait ici remarquer que cette proportion, si elle est juste, constitue un exploit, la norme habituelle en la matière dans d'autres disciplines étant plus proche de 30%). Cela veut dire qu'au moment du recrutement il faut veiller à la maîtrise des logiciels que possèdent les candidats, car nous n'avons guère le temps de les envoyer en stages de formation ensuite. Mais jusqu'au permis de construire, ma philosophie est de penser avec le crayon, et de tout faire à la main ; les 4 postes informatiques que nous avons ne sont utilisés qu'ensuite, pendant les cinq années qui séparent en moyenne la commande effective de la livraison.

Jusqu'au marché d'entreprise, il existe un chef de projet, qui suit l'avancement du dossier, en comptabilisant les heures qui y sont consacrées. Par la suite, le même, ou un autre plus spécialisé, suit le chantier, ce qui lui prend environ 2 jours par semaine au début, quand il y a des plans à corriger, puis 1,5 jour pendant la phase de suivi, avec des pointes à 2,5 jours en fin de chantier au moment des réceptions. Ici encore, on retrouve une charge variable de travail.

Les ingrédients de la qualité

Pour paraphraser Adolf Loos, qui définissait l'architecte comme un maçon qui connaît le latin, je dirais qu'il est aussi un cuisinier qui connaît la géométrie. Il doit posséder une culture de la ville, et s'y promener pour y faire son marché, en achetant ses ingrédients. Il a trois devoirs : observer, dessiner, construire. Et pour y parvenir, il doit gérer son temps du mieux possible.

Il faut penser aux projets en gestation, aux moindres détails d'une fixation par exemple, définir des exigences qualitatives et formelles. Ceci nécessite un travail de réflexion protégé des urgences quotidiennes ; c'est pourquoi il m'arrive de me réfugier tout seul, et de définir les grandes lignes d'un croquis qu'un de mes collaborateurs mettra ensuite au net. C'est pourquoi aussi il convient de rester très vigilant par rapport aux entreprises, qui auraient tendance à ne pas comprendre les intentions de notre travail, et à trouver nos exigences de qualité gênantes.

Enfin, je ne peux terminer cet exposé sans mentionner l'apport que constituent pour une agence les étudiants qui reviennent après leurs stages, et qui justifient l'importance que prend l'enseignement dans un emploi du temps (pour moi, environ un quart-temps).

Avant de répondre aux questions, Georges Maurios montre aux participants quelques photos de son agence, installée dans un pavillon du XIX^{ème} siècle surélevé, et qui comprend trois niveaux de travail (dont un en demi-sous-sol pour la salle de réunions), et deux niveaux d'habitation au-dessus.

LA MÉDIATISATION ET LES COÛTS

Le débat a ensuite essentiellement tourné autour des raisons du choix d'un architecte et de son architecture : effets de la médiatisation, incidence des coûts prévus, en matière d'investissement comme de maintenance, rapports entre l'architecte, l'entrepreneur et le maître d'ouvrage.

Les effets de la médiatisation

Un participant se demande si on ne rencontre pas en architecture comme dans d'autres cas une sorte d'effet Saint-Matthieu : on ne donne qu'aux riches. Autrement dit, les jurys n'ont-ils pas tendance à toujours sélectionner les mêmes architectes, au motif qu'ils ont déjà construit et ont été reconnus par ailleurs ?

Georges Maurios convient que certains cas de figure correspondent bien à cette analyse, comme celui du ministère de la Justice, qui sélectionne souvent les mêmes, jusqu'à ce qu'ils gagnent, et qu'il y a bien en effet une certaine médiatisation, mais qu'elle n'est pas comparable à celle des autres disciplines. Ce qui valorise et assure la reconnaissance des pairs en sciences, c'est la

publication ; en architecture, rien de tel, puisque l'on peut aller y voir, et le jugement est donc direct. Il existe des visites de chantiers, et les architectes entre eux, les maîtres d'ouvrage entre eux, s'informent et font leurs commentaires. L'enseignement joue aussi un grand rôle, car c'est au cours des stages que l'on peut repérer les gens, nouer des relations de professeur à élève, ou recueillir par leur entremise des éléments de comparaison.

Cela dit, il faut aussi des gens pour parler de l'architecture : les critiques. Or il s'agit la plupart du temps de journalistes qui n'ont pas toujours la culture suffisante, ou d'architectes malheureux qui n'ont pas réussi à construire. Du coup, il leur est plus facile de parler de l'homme que de son oeuvre, et c'est ce qui donne poids à des critères non liés à l'architecture elle-même, comme l'âge (les moins de quarante ans sont plus appréciés que d'autres ayant une expérience plus grande), ou le subtil accent de l'étranger.

Mais comment amorcer ce mouvement ? Là encore la médiatisation joue son rôle, et souvent l'architecte cultive le syndrome de la différence. Le bon élève appliqué, bon professionnel, avec beaucoup de talent, qui améliore l'existant sans tapage, réussira moins à percer que celui qui affirme une nouveauté, radicalement différente, même sans penser à l'usage qui doit être fait du bâtiment, ce qui aboutit à des effets purement formels, comme de rendre transparents des éléments qui jusqu'alors étaient toujours opaques. Et de même on assiste à l'éclosion de personnalités qui jouent sur leur présentation, leur mode de vie, leur participation à la vie du tout-Paris pour faire parler d'eux et se constituer une image.

Enfin, il faut bien reconnaître que même si la reconnaissance s'effectue par les pairs, cela ne joue que dans une certaine mesure, car dans les jurys, les architectes ne constituent qu'un tiers de l'effectif des membres. La décision de confier une construction à quelqu'un revient donc à une majorité de non-architectes, qui peuvent privilégier des critères étrangers à la qualité architecturale (ainsi sont opposés les exemples de la construction d'une ZAC dans Paris, où le choix sera fonction de la compétence, du sérieux et de la qualité des projets soumis par les architectes, et de l'aménagement de locaux commerciaux dans l'aéroport de Roissy, où le souci de rentabilité l'a emporté sur toute autre exigence).

Architecte, entrepreneur, maître d'ouvrage, quelle culture commune ?

Un autre participant fait remarquer que l'acte de construire met en jeu trois acteurs différents, le maître d'oeuvre ou architecte, le maître d'ouvrage, et l'entreprise chargée de réaliser le bâtiment. Encore faut-il remarquer que la participation d'un architecte inscrit à l'ordre n'est obligatoire qu'à partir d'une certaine importance du projet (surface bâtie supérieure à 170 mètres carrés), et que même alors on trouve encore beaucoup de signatures de complaisance, notamment dans le cas des ensembles de pavillons.

On peut dire qu'une oeuvre réussie est le signe d'une bonne synergie entre les trois partenaires, et d'une certaine connaissance par chacun d'entre eux des logiques des deux autres. Cet intervenant cite à cet égard l'exemple de la construction de la station des Arcs, où l'équipe avait été choisie une fois pour toutes, et a travaillé à plein temps dans un grand esprit de solidarité. Faut-il alors faire un effort de formation de chacun, pour lui inculquer un minimum de culture architecturale, de culture technologique de la construction, et de compréhension du maître d'ouvrage ? Ou faut-il imaginer des architectes chez le maître d'ouvrage et dans l'entreprise, qui seraient en quelque sorte les correspondants du maître d'oeuvre ? Mais dans ce dernier cas, comment se passerait leur collaboration ? Dans l'aéronautique, une telle situation, avec trois partenaires, aboutirait probablement à construire de beaux avions, mais trop lourds pour voler !

Georges Maurios préfère parler de culture de projet. Il existe dans les procédures différentes étapes qui, de la conception à la construction, associent maître d'ouvrage et maître d'oeuvre, sur la base d'un projet, avec des engagements en matière de coûts et de délais. Chacun doit jouer son rôle pleinement, en accord avec le partenaire, et il cite l'exemple de Claudius-Petit, ministre de la Reconstruction après guerre, travaillant en tandem avec Le Corbusier, ou de l'Office des HLM de la Ville de Paris qui, avec trois architectes salariés de grand talent, a construit la cité-jardin de Chatenay-Malabry.

La prise en compte du critère de coût

Une question porte sur la prise en compte du paramètre coût, qui semble à un participant avoir été abordée de manière un peu fugitive dans l'exposé introductif, par le biais de la ventilation de la masse salariale sur les différents projets. Or, il lui semble en tant que maître d'ouvrage, que très souvent les dépouillements des appels d'offres laissent apparaître des coûts nettement supérieurs à ceux qui étaient envisagés au départ.

Georges Maurios partage cette préoccupation, mais rappelle que l'architecte n'est pas seul, et qu'il y a souvent dans l'équipe du projet un économiste de la construction, des ingénieurs-conseil nombreux (acoustique, structures, scénographie,...), et des bureaux d'étude. Parfois cette collaboration est fondée sur le partenariat, parfois, elle est imposée par le maître d'ouvrage. Selon les missions, cela représente 10 à 15 % du coût total pour l'économiste de la construction, et 15 à 25% pour les autres disciplines, mais dans certains cas, la part de l'ingénierie s'élève à des proportions qu'il trouve assez injustes. (A ses yeux, elle devrait rester inférieure à un tiers).

Au cours du projet, l'architecte utilise aussi des ratios de prix au mètre carré, qui évoluent par tranches en fonction du type de construction. C'est ainsi par exemple que l'on sait par expérience qu'un logement de type PLA ou PLI coûtera entre 6 et 8 KF/m² TTC, ce qui correspond à des prestations d'une certaine catégorie. En revanche, un équipement culturel, où l'on utilisera entre autres la pierre ou le granit, montera à 10 à 12 KF/m² TTC en moyenne. Le projet est d'ailleurs testé en cours de réalisation sur la base d'échantillons que l'on quantifie.

Cela dit, le prix n'est pas un critère pour gagner. Mais la procédure prévoit des pénalités pour le cas où le coût total dépasserait le prix affiché (il existe un taux de tolérance de 7 % environ). Aussi les collaborateurs d'une agence ont toujours cette question en tête, et essaient-ils de rentrer dans les prix affichés.

Le coût de la maintenance

Mais la question du coût ne se limite pas à celui de l'investissement. Elle concerne aussi le coût de maintenance, sur lequel interviennent plusieurs participants, qui constatent que les coûts d'entretien ou les charges des bâtiments construits excèdent parfois les possibilités des propriétaires, ou que ces coûts apparaissent comme exponentiels au fil du temps. Certains estiment que l'usager est mal pris en compte, et que la recherche de l'originalité à tout prix conduit à faire l'impasse sur certains types de coûts, comme ceux du nettoyage ; l'exemple de la verrière de la gare Montparnasse est cité, comme celui d'une réalisation de qualité, mais ruineuse au point de vue entretien.

Georges Maurios rappelle que tous les projets sont en principe passés au crible par le maître d'ouvrage, qui dispose la plupart du temps d'une unité de gestion capable de traiter ce genre de problème et de veiller au respect de certaines normes. Il cite notamment Air-Inter où une équipe très pointue surveille ces questions. Un autre participant indique que les entreprises se trouvent souvent démunies par rapport à ce problème, et qu'elles affrontent l'architecte en ordre dispersé. A l'inverse, les compagnies d'assurances en Allemagne commencent à mettre au point des bases de données concernant les coûts d'entretien liés à certains types d'équipements, ainsi qu'un réseau d'entreprises avec qui elles recommandent de traiter. De même, elles disposent d'un indicateur de mauvaise qualité, à partir de la part cumulée des assurances dans le coût total ; ce coût peut d'ailleurs paraître excessif (il représente actuellement 22 % du mètre cube construit), mais il correspond à un système où tout le monde s'assure, parfois même de façon redondante, ce qui ensuite complique les procès au moment de départager les responsabilités, et la répartition des dommages. Certains pensent qu'une police unique de chantier serait mieux venue que cette multiplicité de contrats, qui ne fait l'affaire que des assureurs.

Cela dit, là encore la médiatisation joue son rôle, car dans certains cas, la photo des alpinistes en train de nettoyer une immense surface vitrée peu accessible contribue à l'image du projet (pyramide du Louvre, Fondation Cartier).

La gestion des ressources humaines

Un participant revient sur la gestion des collaborateurs d'une agence. Qu'advient-il d'eux lorsque le travail diminue ? N'y a-t-il pas risque d'une certaine perte de mémoire de l'entreprise à les laisser partir ? Ou l'informatique peut-elle y suppléer ?

En réalité, précise Georges Maurios, les collaborateurs fluctuent sur un marché global. Certains restent à titre de permanents dans les agences, mais les autres vont de l'une à l'autre, soit par mouvement spontané en fonction de l'offre de travail disponible, soit au contraire sous forme de prêt d'une agence à l'autre. Autrement dit, il n'y a pas de licenciement global important. Bien entendu, dans certains cas il y a bien mise au chômage, mais ces cas sont relativement rares, d'autant que la procédure coûte cher (à cause de la convention de conversion), et que ceux à qui cette mésaventure arrive et qui ont déjà 5 à 10 ans d'ancienneté dans le métier en profitent pour se mettre à leur compte. Car tant qu'ils restent dans une agence, le style des collaborateurs n'apparaît pas en tant que tel, mais se fonde dans celui de l'agence, c'est-à-dire celui du patron.

Il ajoute que par ailleurs, l'architecture doit garder son caractère de plaisir pour celui qui la réalise, car elle nécessite un énorme investissement personnel, qui suppose une personnalité très équilibrée. Les architectes qui entrent dans une agence ont fait 6 années d'études, savent en entrant qu'ils auront à donner le meilleur d'eux-mêmes, et qu'ils seront exploités, pas par un patron (il n'existe pas de hiérarchie formelle), mais par le système ; pourtant, ils savent aussi qu'ils s'y sentiront heureux.

Cela dit, il faut bien reconnaître que sur les 28 000 architectes inscrits au conseil de l'Ordre, une dizaine de milliers ne font que vivre. La profession reste marquée par le sous-emploi, et certains trouvent dans l'enseignement, ou dans des activités de conseil auprès des collectivités territoriales le moyen de gagner des vacances, très peu payées par ailleurs. Une part de responsabilité incombe à la profession sur cet état de fait, et on peut en trouver des raisons dans l'habitude du dénigrement mutuel (voir la querelle sur le Grand Stade de Saint-Denis), ou dans l'individualisme forcené et quasi suicidaire de certains ; enfin il faut aussi rappeler l'énorme responsabilité qu'ont à ce sujet les donneurs d'ordre, qui contribuent à étrangler les prestataires auxquels ils s'adressent.

Quant à la permanence de la mémoire de l'agence, elle est plutôt assurée par les collaborateurs permanents, sachant que l'informatique peut effectivement venir en aide, notamment en tant que support à des questions de détail, mais certainement pas pour la conception générale d'un bâtiment ou d'un plan global. A ce sujet, Georges Maurios indique que l'échelle des grandeurs a considérablement évolué en l'espace d'un siècle. Lorsque Hittorf dessinait la gare du Nord à Paris, cela correspondait à 7 000 dessins tout compris, dessins d'entreprises inclus ; actuellement, un ensemble de logements nécessite entre 500 et 1 000 dessins (dont 120 à 200 rien que pour l'architecture), et un ensemble comme la Bibliothèque de France environ 40 000 !

A une question sur l'intégration des architectes français dans l'Union Européenne, Georges Maurios répond qu'il existe actuellement des courants d'échanges, via l'enseignement (par exemple la réforme de l'enseignement élaborée dans le rapport Frémond sera appliquée en référence au cadre européen), ou via le Conseil de l'Ordre (notamment pour tout ce qui concerne les procédures de concours, l'harmonisation des rémunérations, etc.).

L'exigence de qualité

Georges Maurios conclut cette intervention en revenant sur la notion de qualité. Il s'agit pour lui de la grande responsabilité des architectes. Cette responsabilité passe aussi par le maître d'ouvrage, qui doit éplucher le dossier le plus en amont possible, et pour ce faire, savoir lire les plans et les coupes (et il n'est pas facile de déceler les futurs problèmes à partir de plans) ; sinon, la collaboration s'engage sur la seule base de la confiance, et les problèmes surgissent par la suite.

Or une nouvelle tendance semble se dessiner, qui inquiète l'orateur : actuellement, les maîtres d'ouvrage essaient de s'offrir les ténors de la profession pour disposer de beaux bâtiments, mais ils tirent sur les prix en confiant la réalisation à des sous-traitants. Un grand groupe est retenu, mais personne ne vient de chez lui, sauf le chef de chantier, qui avec ses téléphones va louer matériel et personnel à d'autres entreprises, qui n'apparaissent jamais en clair devant l'architecte. C'est alors bien souvent à ce dernier qu'il reviendra in fine de pallier les carences d'un tel système, de faire la synthèse entre des partenaires absents, et au total de récolter tous les ennuis, alors même que cette configuration l'oblige à déborder de sa mission propre pour prendre en charge une partie du travail des entreprises.

Cette conclusion un peu pessimiste ne doit pas faire oublier ce qui était dit plus haut : l'architecte est un cuisinier qui connaît la géométrie, et qui doit trouver dans la gestion l'assurance de pouvoir maintenir la qualité de son oeuvre architecturale.

Diffusion octobre 1994

