

**Séminaire  
Vies Collectives**

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

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Institut de l'Entreprise  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2007)

**LES CONCOURS D'ARCHITECTURE  
TIENNENT-ILS LEURS PROMESSES ?**

par

**Dominique ALBA**

Directrice générale du Pavillon de l'Arsenal

**Thierry VAN DE WYNGAERT**

Vice-président de l'Ordre des architectes d'Île-de-France

Séance du 15 février 2007

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Les concours d'architecture n'existent sous leur forme actuelle que depuis les années 1980 : la compétition entre architectes a toujours existé, mais elle n'était pas formalisée. De l'instauration des concours, on pouvait attendre trois effets : créer de l'émulation entre les architectes, permettre l'émergence de talents naissants, faire obstacle au népotisme et aux monopoles. Ont-ils répondu à ces préoccupations ? Pour Dominique Alba, ils ont en tout cas permis de sensibiliser le grand public français à l'architecture et d'améliorer la qualité des bâtiments publics en France, à la fois par l'instauration d'une compétition et par l'obligation faite aux maîtres d'ouvrage de définir des cahiers des charges. Aujourd'hui, même des opérateurs privés recourent à cette formule pour enrichir leur projet, ce qui est un indice de son intérêt... même si, en revanche, quelques bâtiments publics exceptionnels échappent à la procédure, s'inscrivant ainsi dans la tradition du "fait du prince".

*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.*

## EXPOSÉ de Dominique ALBA et Thierry VAN DE WYNGAERT

**Thierry Van de Wyngaert :** Les concours d'architecture ne datent pas d'aujourd'hui. En 1664, alors que l'architecte Le Vau avait déjà réalisé les façades nord et sud de la Cour Carrée du Louvre et s'appêtait à construire la façade orientale, Colbert organise ce qu'on peut considérer comme le premier concours international d'architecture : il sollicite les architectes parisiens mais aussi romains pour faire des propositions alternatives au projet de Le Vau. Il s'adresse tout particulièrement à Le Bernin, qui vient alors d'achever la colonnade de Saint-Pierre à Rome et qui est considéré comme le meilleur architecte du monde.

Le Bernin envoie un premier projet, qui ne convient absolument pas à Colbert. Celui-ci, un peu embarrassé, lui demande une deuxième proposition. Le Bernin, vexé, finit par s'exécuter et envoie un deuxième projet, qui ne plaît pas davantage. De plus en plus ennuyé, Colbert décide alors d'inviter Le Bernin à Paris en lui réservant un accueil somptueux. Arrivé sur place, Le Bernin change d'approche et propose un troisième projet absolument grandiose, qui ne séduit pas plus Colbert. Que faire ? La fin de l'histoire illustre le pouvoir du maître d'ouvrage et la malice avec laquelle l'Administration sait se sortir de ce genre de guêpier. On annonce à Le Bernin que son projet va être réalisé et le roi en pose même solennellement la première pierre. Le Bernin repart dans son pays, satisfait. Et puis, quelque temps plus tard, Colbert adresse à l'architecte une lettre lui expliquant qu'en raison de la guerre et des dépenses qu'elle engendre, il n'y a plus d'argent pour réaliser le projet et que celui-ci est donc mis en sommeil.

Entre temps, une commission réunissant les architectes français Le Brun, Le Vau et Claude Perrault a été nommée et a dessiné le projet de la Colonnade du Louvre, qui sera finalement réalisé.

Cette histoire montre quelles attentes et même quels rêves suscite un concours : on espère des architectes qu'ils pourront changer le monde. Lorsqu'ils tombent juste, c'est merveilleux ; lorsqu'ils tombent à côté, c'est délicat à gérer...

### L'état des lieux des concours en France

**Dominique Alba :** La procédure des concours est aujourd'hui étroitement encadrée. Le code des marchés publics impose l'organisation d'un concours lorsque le montant prévisible des honoraires de la maîtrise d'œuvre est supérieur à 230 000 euros hors taxes. Au-dessous de ce seuil, le lancement d'un concours est possible, mais laissé à l'appréciation de la maîtrise d'ouvrage.

Des analyses ont montré que les études initiales réalisées par les architectes dans le cadre d'un concours ne représentaient que 1 % du coût total de la construction, de l'entretien et du fonctionnement d'un bâtiment pendant cinq ans. Mais dans les faits, la proportion de bâtiments construits sur la base d'un concours d'architecture est extrêmement faible : on compte environ mille concours par an en France, dont 70 % concernent des constructions neuves et 30 % de la réhabilitation ; 80 % de ces concours sont organisés par des collectivités territoriales, 10 % par l'État, et 10 % par divers donneurs d'ordre. C'est une goutte d'eau par rapport au nombre de mètres carrés construits chaque année dans notre pays : tout l'immobilier d'entreprise et tout le logement privé se construisent sans concours.

Les concours concernent essentiellement trois domaines. Le premier, en forte augmentation, est l'aménagement urbain, qui est devenu un élément très important dans l'évolution des villes aujourd'hui, et qui autrefois était confié directement aux ingénieurs de voirie. Le second domaine, relativement stable, est celui du logement social et des équipements culturels et sportifs. Le troisième, en légère diminution, est le secteur des ouvrages d'art et des bâtiments scolaires, qui connaît des cycles en fonction des politiques publiques : il y a quelques années, on a construit beaucoup de lycées et d'universités, et l'on en fait moins actuellement.

## La profession d'architecte

**Thierry Van de Wyngaert :** On compte 29 000 architectes en France, dont 12 000 en Île-de-France. Ce nombre est celui des architectes inscrits à l'Ordre, parmi lesquels certains sont fonctionnaires, d'autres sont salariés, d'autres exercent en libéral, d'autres enfin sont honoraires : ils souhaitent jouir de ce statut mais n'exercent pas ou plus.

Au total, on estime qu'entre 50 % et 60 % des architectes exercent réellement. Beaucoup d'entre eux ont du mal à enchaîner les commandes. Même lorsqu'ils décrochent un contrat qui leur donne du travail pour plusieurs années, il peut se produire des décalages importants entre la phase où ils réalisent les prestations et celle où ils perçoivent la rémunération. Les agences de petite taille sont donc très fragiles. Or, plus de la moitié des architectes d'Île-de-France travaillent seuls ou avec un seul collaborateur, et une centaine d'agences seulement comptent plus de 40 salariés.

Quelques grands architectes ont émergé grâce aux grands programmes des dernières décennies. Dominique Perrault a remporté le concours de la Grande Bibliothèque à trente-cinq ans, et l'on a fêté récemment les trente ans de Beaubourg, imaginé par Renzo Piano alors qu'il n'avait que vingt-huit ans. Les concours permettent parfois de révéler des créateurs exceptionnels. Ceux qui ont été découverts ainsi constituent aujourd'hui des locomotives pour l'architecture française, qui se vend relativement bien à l'étranger. On peut parfois se demander s'il y a encore un train derrière la locomotive...

## La commande d'architecture

**Dominique Alba :** Un projet d'architecture met en relation un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre. Pour le maître d'ouvrage, l'enjeu est d'obtenir une réalisation du meilleur niveau de qualité possible, pour un coût au mètre carré connu à l'avance, sur la base d'un programme souvent défini en concertation avec les futurs usagers, et en respectant les délais. L'organisation d'un concours permet au maître d'ouvrage de solliciter le "gratin" de l'architecture, surtout si le concours en question a lieu à Paris.

La mission de la maîtrise d'œuvre est double : elle doit à la fois concevoir le futur bâtiment et conduire la mise en œuvre du projet. Un concours ne consiste pas seulement à faire dessiner de jolies images, mais aussi à sélectionner une équipe capable de mener la réalisation à terme.

### *Un type de commande très particulier*

On n'achète pas de l'architecture comme on achète une voiture ou une paire de chaussettes. La commande d'architecture offre trois particularités. Elle s'élabore progressivement, d'où la nécessité de la confier à une seule et même équipe du début à la fin du projet. La création proposée par l'architecte va généralement au-delà du programme spécifié par le maître d'ouvrage et permet de le sublimer : il y a œuvre de l'esprit. Enfin, dernière caractéristique difficile à assumer pour la maîtrise d'ouvrage, celle-ci achète une promesse et non un résultat ; or l'immeuble ou l'aménagement devront en principe durer des années.

Ces particularités rendent délicat le calcul du rapport qualité/prix du projet : comment définir le coût de quelque chose qui n'existe pas encore ? Pourtant, le règlement du concours oblige le maître d'ouvrage à annoncer la pondération qu'il affectera au critère du prix pour désigner le lauréat. Ce coefficient est public et il est opposable juridiquement. Il représente donc un enjeu important. Les commanditaires cherchent généralement à lui accorder une pondération supérieure à 50 %, et les architectes à obtenir qu'elle soit la plus basse possible.

## *L'obligation de se poser des questions de fond*

Même si ces questions de programme, de prix, d'évolutivité du projet, de critères de qualité sont difficiles à traiter, l'avantage du concours est d'obliger à se les poser. Lorsque des immeubles sont construits en dehors d'un concours, il n'y a pas forcément de vrai cahier des charges, ni même de dialogue entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Souvent, l'architecte se contente de dessiner ce qu'on lui demande. Le concours a le grand mérite d'obliger l'un et l'autre à aborder des questions de fond.

C'est la raison pour laquelle on organise parfois des concours pour des opérations dont le coût ne l'exige pas, par exemple lorsqu'on a envie de vérifier certains points de programmes ou certains choix envisagés en matière de positionnement urbain.

## *Imposer des concours aux opérateurs privés*

La ville de Paris, qui souhaite promouvoir l'architecture et la qualité architecturale, a une politique très volontariste en la matière : lorsqu'elle vend aux promoteurs privés des droits à construire, elle les oblige à organiser un concours et à faire appel à une liste de candidats établie en commun avec l'opérateur, et non proposée par lui seul comme c'était le cas dans le passé.

## **Diverses formes de concours**

Ce que je viens de dire s'applique aux concours classiques, comme celui des Halles ou celui de la Philharmonie : le coût des travaux fait l'objet d'une estimation, le montant de la rémunération des architectes représente un pourcentage fixé par la loi, et le nombre d'équipes admises à concourir est établi par le jury.

Mais il existe de nombreuses autres formes de concours. Le projet de tribunal de grande instance a fait l'objet d'un concours international ouvert aux architectes et aux étudiants sans aucune rémunération ; seul le lauréat gagnait une somme d'argent. D'autres concours n'offrent aucune récompense aux candidats, sauf celle de voir leur projet publié. Un jeune architecte travaillant dans une agence peut consacrer ses soirées à préparer avec quelques camarades le prix des Européens ou un concours ouvert comme celui de la bibliothèque d'Alexandrie. Leur projet ne sera jamais réalisé mais ils pourront le faire figurer dans leur dossier personnel lors de concours ultérieurs. Certains maîtres d'ouvrage, comme l'OPAC (Office public d'aménagement et de construction) de Paris ou la mairie de Paris, ont à cœur de donner leur chance à de jeunes architectes qui n'ont encore rien réalisé par eux-mêmes, mais dont le dossier contient des projets qui permettent de révéler leur style.

D'autres formules plus légères que celle du concours ont également été imaginées. On peut par exemple organiser de simples oraux au cours desquels la maîtrise d'ouvrage prend connaissance des réalisations antérieures des équipes qu'elle a sélectionnées et discute avec elles de leur façon de travailler, avant de choisir celle à qui elle confiera son projet. Ces entretiens ont le grand mérite de permettre à des architectes et à des maîtres d'ouvrage de se parler. Dans les écoles d'architecture, on n'apprend pas aux élèves à comprendre le point de vue des maîtres d'ouvrage. Inversement, les maîtres d'ouvrage font trop souvent appel au même architecte. Ces formules allégées de mise en concurrence leur donnent la possibilité d'en rencontrer d'autres.

## **Quelques exemples**

Je vais maintenant évoquer quelques concours jugés récemment à Paris, qui me paraissent assez exemplaires de ce que peut apporter un concours à la qualité d'un projet.

## *Une crèche en patio*

Le premier portait sur une crèche de soixante berceaux. Cinq architectes y ont participé. Sur les quatre projets, trois adoptent des partis architecturaux et urbains assez similaires. Le quatrième s'en éloigne avec une proposition plus originale, qui utilise un registre formel plus organique, très "paysager".

L'agence ECDM, auteur de ce projet, lauréat du concours, avait adopté une stratégie assez particulière : elle a choisi d'occuper l'ensemble de l'îlot et de proposer une crèche en forme de patio avec, sur le pourtour, un mur de béton percé de "bulles", un jardin à l'intérieur et une partie surélevée pour le logement de fonction. Cette organisation de fait impliquait de revoir l'organisation demandée dans le programme. La commission technique a pour rôle d'apprécier les évolutions qui sont la conséquence de la proposition des architectes et de dire si ces évolutions lui semblent envisageables. Si c'est le cas, on indique que le projet est amendable sans dénaturer la proposition architecturale ou urbaine, et tout en maintenant les exigences programmatiques.

Cet adjectif *amendable*, qui est l'un des maîtres-mots des jurys d'architecture, signifie que dans la démarche progressive d'échange entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre, on peut penser que le projet finira par fonctionner et rentrer dans les coûts. Dans le cas contraire, on parle de projet *rédhibitoire*...

## *Le remodelage de la tour Bois-le-Prêtre*

La tour Bois-le-Prêtre est située à Amiens, près de la porte Pouchet. Construite dans les années 1960, elle a été modifiée une première fois dans les années 1980 et a fait l'objet d'une nouvelle réhabilitation en 2006. L'immeuble comprend une centaine de logements sociaux. Le projet lauréat a proposé une transformation assez radicale, qui consiste à étendre les planchers de plusieurs mètres à tous les niveaux de la tour, de sorte que la surface globale du bâtiment augmente de 30 %. Cette proposition permet de restructurer les appartements et de diversifier leur typologie pour tenir compte du fait qu'au fil du temps, une famille peut être amenée à accueillir un parent âgé, à héberger un jeune couple, etc.

Parmi les autres propositions, l'une étendait les planchers de seulement 60 cm tout autour du bâtiment, ce qui créait de lourdes contraintes techniques sans réel gain de surface ni diversification typologique. Une autre proposition était très radicale : elle coupait l'immeuble en deux dans le sens de la hauteur. Comme l'immeuble est très visible depuis le périphérique, cela donnait une image très forte du point de vue symbolique. Mais pour les habitants, cette solution n'apportait pas de gain réel alors que les contraintes du chantier auraient été considérables.

Un troisième projet procédait à des extensions sur certaines parties du bâtiment et les couronnait par des jardins accessibles à tous. Mais chacun sait qu'une proposition de ce type, très généreuse a priori, pose énormément de problèmes de gestion et d'entretien : il n'est pas facile de mélanger du collectif et de l'individuel. Le dernier projet s'était focalisé sur la dimension développement durable et proposait essentiellement la création d'une énorme chaufferie solaire sur le toit.

La solution retenue donne satisfaction à tout le monde et l'on peut donc considérer que ce concours « *a tenu ses promesses.* » Le mérite en revient principalement à la maîtrise d'ouvrage, qui a réalisé un travail très important, en amont, sur le programme et sur l'évaluation des coûts, en distinguant et en valorisant différemment l'option réhabilitation et l'option création de mètres carrés supplémentaires. Par ailleurs, elle a pris les conseils d'une architecte spécialiste des questions de développement durable et a associé les habitants à la réflexion à travers des ateliers participatifs. Enfin, la maîtrise d'ouvrage a fait appel à des équipes très différentes et a eu le choix entre des propositions très variées.

## *Un centre de bus pour la RATP*

Un concours a été lancé par la SEDP (Société d'études et de développement patrimonial), filiale immobilière de la RATP, pour réaliser un centre de bus près de la place de la Nation à Paris, avec une partie enterrée et un immeuble de bureaux au-dessus. Le directeur de la SEDP, Rémi Feredje, est un passionné d'architecture qui ne peut concevoir de projet sans monter un concours. Quatre candidats ont donc été sollicités et, contre toute attente, la gagnante est une architecte qui n'avait jamais réalisé de projet elle-même, mais qui travaille depuis quinze ans dans l'agence de Jean Nouvel. Elle a proposé un bâtiment très original, avec une peau de verre sérigraphiée rouge, qui a été plébiscité par les habitants.

## *Des logements pour étudiants*

Le dernier exemple concerne un ensemble de logements étudiants et de commerces, créé sur la ZAC (zone d'aménagement concerté) Paris Rive Gauche. Le choix a été fait de ne solliciter que de jeunes architectes, un Espagnol, un Danois et trois Français.

Pour des logements étudiants, tout l'enjeu est d'articuler les espaces individuels et les parties communes. Le lauréat a créé des commerces en rez-de-chaussée, a concentré tous les logements en hauteur et a imaginé dans l'intervalle un espace public sur lequel débouchent les parties communes. Un grand escalier extérieur y donne accès depuis la rue. Il a proposé que cet espace soit occupé provisoirement par un terrain de basket mais reste susceptible de recevoir d'autres destinations par la suite, en partant du principe que personne n'est capable de dire comment ce quartier évoluera dans cinq ou dix ans, et qu'il faut donc laisser vivre le bâtiment avant de préciser ses rapports avec la ville.

Il est hautement improbable qu'un tel résultat aurait pu être obtenu en faisant l'économie d'un concours. Même des architectes qui, d'habitude, se contentent de produire des bâtiments relativement neutres retrouvent, dans le cadre d'un concours, un appétit d'architecture, et imaginent des constructions tout à fait inédites.

## **La meilleure et la pire des choses**

**Thierry Van de Wyngaert :** Jean-Pierre Duport, l'ancien directeur de l'architecture au ministère de l'Équipement, a l'habitude de dire que les concours sont comme la démocratie : « *Le pire des systèmes, mais on n'a pas trouvé mieux.* » Il y a vingt ans, il n'y avait que peu de concours. Pour obtenir une commande, il était plus efficace de déjeuner avec quelqu'un de bien placé. Le nombre d'agences était restreint, les commandes confisquées par une poignée d'architectes. Avec le vieillissement de cette génération d'architectes et notamment des grands prix de Rome, un changement de méthode s'imposait. C'est alors que la procédure des concours est montée en puissance.

Aujourd'hui, les concours publics se font à nouveau moins nombreux, mais paradoxalement, cette procédure se répand maintenant dans le secteur privé. De grands donneurs d'ordre comme la COGEDIM se sont rendu compte de la valeur financière de l'architecture et depuis quelques années, la qualité architecturale des biens immobiliers est prise en compte dans l'évaluation financière des entreprises.

## DÉBAT

### Que se passe-t-il quand on perd ?

**Un intervenant :** *Les équipes qui ont perdu perçoivent-elles une rémunération ?*

**Dominique Alba :** Bien sûr, et il s'agit parfois de sommes très importantes.

**Int. :** *Dans ce cas, n'existe-t-il pas des "professionnels des concours perdus" ?*

**Thierry Van de Wyngaert :** Effectivement, certains architectes vivent de concours perdus. Cela dit, l'indemnité ne couvre que 80 % de la dépense consentie par les équipes : les architectes acceptent de prendre à leur charge une part du risque.

**D. A. :** Personnellement, je suis choquée par cette disposition : un cabinet d'architecte est une entreprise privée et n'a pas à assumer le risque. C'est à la puissance publique de le faire.

### Le système de rémunération des architectes

**D. A. :** Par ailleurs, les indemnités accordées sont souvent beaucoup trop faibles. La rémunération du concours lancé par Unibail pour la tour Phare de La Défense était de 150 000 euros, alors que les candidats avaient l'obligation de produire une maquette, un film vidéo et des documents graphiques, et que chaque maquette à elle seule a coûté entre 80 et 100 000 euros. Pour le concours des Halles, la rémunération est de 200 000 euros, et l'on peut prévoir que chaque candidat dépensera deux ou trois fois ce montant.

**Int. :** *Il existe une forme de surenchère entre les agences. À l'occasion d'un concours, une agence vedette a sous-traité à notre cabinet la réalisation d'une maquette en bronze...*

**T. Van de W. :** Dans le domaine du logement social, les indemnités sont vraiment très insuffisantes. On demande aux architectes de construire des logements de moins en moins chers, de l'ordre de 100 000 euros environ, ce qui exige un énorme effort de conceptualisation et de création, tout en les rétribuant moins.

**D. A. :** Le prix consenti au mètre carré pour les équipements publics est généralement supérieur à celui qui est prévu pour le logement social. Comme les honoraires des architectes sont calculés en fonction du montant des travaux, on comprend que ce mode de rémunération n'est pas équitable. La même question commence à se poser pour l'architecture durable : concevoir des bâtiments peu chers, économes et pérennes demande beaucoup d'investissement intellectuel. Il faudrait donc revoir le système de rémunération des architectes.

### Et quand on gagne ?

**Int. :** *J'imagine que c'est lorsqu'un architecte gagne un concours que ses ennuis commencent. Quand Dominique Perrault a remporté le concours pour la Grande Bibliothèque, il n'avait qu'une petite agence et il a dû recruter à tour de bras pour faire face.*

**T. Van de W. :** Quand vous gagnez un concours de ce genre, le paradis est une petite chose à côté de ce que vous éprouvez. La période qui suit est tout aussi euphorique : vous devez embaucher aux environs de cent personnes, déterminer quelle structure juridique vous adopterez, trouver des locaux, prendre des assurances, etc., mais vous êtes en phase d'expansion et tout va bien. Les vrais problèmes apparaissent au bout de quatre ans, quand le chantier est bien avancé, que vous commencez à percevoir moins d'honoraires et que les contentieux surgissent. Deux solutions s'offrent à vous : soit la fuite en avant et la course aux contrats pour maintenir votre structure, soit la nécessité de la concentrer. Jean Nouvel a été

régulièrement confronté à cette difficulté : du jour au lendemain, son agence passait de 300 à 10 personnes. Comment, dans ces conditions, capitaliser les expériences et les dynamiques ?

### **La qualité architecturale**

**Int. :** *Qu'entendez-vous par la notion de qualité architecturale ?*

**D. A. :** La notion de qualité comprend des éléments objectifs, comme le fait que le bâtiment fonctionne bien et respecte les normes d'économie d'énergie. Elle recouvre également des aspects plus subjectifs, comme le caractère identitaire du projet, le fait qu'il ne ressemble pas à ce qu'on trouve généralement en bordure du périphérique, c'est-à-dire des constructions neutres avec des verres réfléchissants bleus ou gris. Les immeubles parisiens traditionnels sont très dessinés, avec une incroyable diversité architecturale. Le contraste est très frappant quand on quitte Paris et qu'on se rend dans les Hauts-de-Seine, département de France où l'on construit le plus actuellement. Il faut parvenir à préserver cette qualité, et c'est la raison pour laquelle la ville de Paris a souhaité s'attaquer au champ de l'immobilier d'entreprise, secteur très puissant qui a une capacité redoutable à produire des bâtiments d'une neutralité totale. Si vous visitez le Salon de l'immobilier, vous vous en rendrez compte sans peine.

Les immeubles de bureaux parisiens qui ont le plus de valeur aujourd'hui sont ceux qui ont été construits par des sociétés patrimoniales soucieuses de mettre en valeur leur image en apportant un grand soin à la qualité architecturale. Les entreprises commencent à se rendre compte qu'il est plus intéressant d'investir dans des immeubles de qualité, qui prendront de la valeur avec les années, que dans des immeubles destinés à être démolis dix ou vingt ans plus tard, et que du reste on ne démolira pas.

### **Le choix du prince**

**Int. :** *Vous avez souligné que certaines constructions audacieuses n'auraient jamais vu le jour sans la procédure du concours. Inversement, quand on regarde le film La Bataille de la Pyramide et que l'on voit à quels conflits a donné lieu le projet de Pei<sup>1</sup>, on a le sentiment que seul l'appui du président de la République et de quelques autres personnages éminents a permis à l'architecte d'imposer ses choix et de pouvoir mener son projet à bien. C'est d'ailleurs sans doute pour cette raison qu'il avait exigé comme condition à sa participation que le projet ne fasse pas l'objet d'un concours mais lui soit confié directement.*

**D. A. :** À l'inverse, Beaubourg n'aurait sans doute pas vu le jour sans la procédure du concours ouvert, auquel 120 architectes avaient participé.

**T. Van de W. :** Le concours n'offre pas une garantie de succès absolue. Dans certains cas de figure, cela réussit à tous les coups ; parfois, c'est un vrai pari et parfois, c'est un échec.

**Int. :** *Il suffit de penser à l'Opéra Bastille ou à la Grande Bibliothèque.*

**T. Van de W. :** À l'époque de la Pyramide, de nombreux autres projets ont été lancés, avec diverses procédures. Pour la construction du ministère des Finances, il s'agissait d'un concours assez ouvert, à deux tours. Pour la Tête de La Défense et la Cité de La Villette, il s'agissait de concours internationaux avec 300 ou 400 réponses. L'Opéra Bastille a fait l'objet d'un concours ouvert, anonyme, sans sélection préalable. Pour le Louvre, on a considéré qu'un concours n'était pas une solution satisfaisante, et l'on est revenu au modèle du dialogue entre le prince et Le Bernin.

---

<sup>1</sup> Frédéric Compain, Jean Lebrat, Michel Macary, "L'histoire très horricque de la pyramide du Louvre", *Les Annales de l'École de Paris*, Vol.VII.



## Les artistes et les ingénieurs

**Int. :** *Les catastrophes qui se produisent régulièrement lors de la construction ou de la rénovation des grands édifices publics – Centre Pompidou, Opéra Bastille, Grand Palais, Grande Bibliothèque... – ne s’expliquent-elles pas par le fait que dans la tradition française, les architectes sont des artistes et non des ingénieurs ? Est-il bien raisonnable de confier à des artistes à la fois la conception et la mise en œuvre du bâtiment ?*

**D. A. :** Bien souvent, en France, les missions de conception et de réalisation sont dissociées : la maîtrise d’ouvrage ne retient que l’esquisse de l’architecte et en confie la mise en œuvre à un tiers, au motif que l’architecte n’aurait pas la compétence nécessaire. C’est une aberration qu’on ne rencontre pas dans les pays anglo-saxons, et à laquelle il faudrait mettre un terme.

Cela dit, le système d’enseignement français gagnerait à s’inspirer de ce qui se fait en Hollande, où la première partie de la formation est un tronc commun destiné à la fois aux architectes et aux ingénieurs. Pendant mes études, je me suis copieusement ennuyée en assistant à des cours de sociologie qui ne m’intéressaient pas, et je garde un merveilleux souvenir d’un séminaire sur les pathologies du bâtiment qui m’avait passionnée. Tous les cours des écoles d’architecture ne doivent pas nécessairement se passer en petits groupes. On pourrait imaginer par exemple des cours d’amphi sur la structure des bâtiments ou sur la façon de réaliser des économies d’énergie.

**T. Van de W. :** Je vous trouve un peu sévère de parler de “catastrophes” à propos des équipements que vous avez cités ! L’image de l’architecte-artiste qui essaie d’imposer ses lubies est également quelque peu désuète. Les nouvelles prescriptions en matière de développement durable obligent désormais les architectes à travailler en équipe avec des spécialistes de l’énergie, des matériaux, des modes de construction, etc. Il y a quelques années, ils se contentaient de “peindre en vert” leurs bâtiments, mais aujourd’hui ces questions sont prises beaucoup plus au sérieux et les architectes travaillent en étroite collaboration avec de nombreux bureaux d’étude.

**Int. :** *En réalité, on ne devrait plus parler de concours d’architecture, mais de concours de maîtrise d’œuvre, car je ne crois pas qu’il y ait encore des architectes travaillant seuls. Dans mon agence, les projets circulent en permanence entre l’architecte diplômé, l’ingénieur, l’acousticien, etc., y compris en période de concours.*

### L’élaboration du cahier des charges

**Int. :** *Avant la nouvelle loi sur les concours d’architecture, ceux-ci étaient soumis à la règle du moins-disant. Les critères financiers des grands maîtres d’ouvrage institutionnels, comme la Caisse des dépôts, étaient prépondérants, et appauvrirent dramatiquement le débat sur les questions architecturales proprement dites. C’est ainsi qu’on en est arrivé à construire les façades de plus en plus longues des barres dont on se plaint aujourd’hui. Actuellement, le principal défaut des concours me semble être le trop faible investissement de la maîtrise d’ouvrage dans l’élaboration du cahier des charges. Nous en avons fait l’expérience dans le cadre du projet de rénovation des Halles : c’est l’association d’habitants Accomplir qui a compensé la carence de la maîtrise d’ouvrage en dénonçant les délires de certains architectes, notamment hollandais. Comment faire pour que de chaque côté, maîtrise d’ouvrage et architecte, chacun fasse convenablement son travail ?*

**D. A. :** Par le passé, les élus et les architectes se parlaient en tête à tête. Aujourd’hui, les élus donnent la parole à un troisième acteur, le citoyen. Ce qu’on demande désormais aux architectes, c’est d’être capables d’élaborer différents scénarios pour permettre aux points de vue des élus et des usagers de se concrétiser. La nouvelle procédure des marchés d’étude de définition, qui a été mise en œuvre aux Halles, consiste à se mettre d’accord sur un diagnostic puis à élaborer ensemble une démarche. Tout le problème est que les architectes traduisent cette démarche en dessins et en maquettes, et que les citoyens comme les élus les voient comme un projet abouti. Il y a tout un travail de traduction et de pédagogie à faire pour éviter

les malentendus entre ces différents interlocuteurs, qui sont tous légitimes et qui ont besoin de se comprendre. Cela demande beaucoup de générosité de la part de tout le monde.

**Int. :** *En Suisse, les choses se passent différemment. Avant de lancer un concours, on fait une étude très approfondie où l'on demande aux architectes de réfléchir sur le quartier ou le secteur, et d'élaborer un cahier des charges très sérieux. Quand le concours est lancé, il s'appuie sur ce document très approfondi. Une fois le choix arrêté, le projet doit faire l'objet d'une exposition pendant trois semaines, et avant la construction, il faut réaliser une simulation en grandeur nature, sur le site, de ce que donnera le bâtiment. Ces mesures sont obligatoires même lorsqu'il s'agit d'un concours privé. La transparence et la concertation avec le public sont ainsi de bien plus grande qualité.*

**T. Van de W. :** On est très loin d'une telle procédure en France. En Suisse, on doit appliquer ce dispositif même pour la construction d'une maison individuelle, alors qu'en France, même pour un concours lancé par exemple par une collectivité locale, il arrive que la décision se prenne en cinq minutes. Le maire arrive en courant : « *Je suis pressé, le conseil commence dans cinq minutes. On est tous d'accord, c'est ce projet-ci qu'on prend, n'est-ce pas ? Désolé, mais je suis obligé d'y aller.* » C'est dramatique...

### Comment gagner un concours ?

**Int. :** *Je vais poser une question naïve : comment fait-on pour gagner un concours d'architecture ? Dans votre exposé, tantôt vous avez parlé d'éléments objectifs, comme les coûts ou la prise en compte du développement durable, tantôt d'éléments plus subjectifs comme le caractère amendable ou non d'un projet. Quand on est architecte, comment vit-on ce processus ?*

**T. Van de W. :** Le concours est annoncé par voie de presse. Chaque équipe adresse son dossier de consultation au maître d'ouvrage pour demander à concourir. En général, les agences envoient 50 à 60 dossiers par an, sont admises 5 ou 6 fois à concourir et gagnent 1 ou 2 fois dans l'année. Le moment de la conception est un moment très court (environ trois semaines) et très dense, où l'on donne beaucoup de soi. Une question est posée et il faut y répondre. Pendant trois semaines, on ne pense qu'à cela, le jour et la nuit ; c'est comme un accouchement. Ensuite, il faut expliquer son idée, et à cet égard, les choses sont devenues plus difficiles qu'autrefois. Auparavant, le concours comportait un oral, ce qui pouvait parfois présenter des inconvénients mais permettait d'exposer son projet lors d'une audition. Désormais, le concours est anonyme et il n'y a plus d'entretien : tout le projet doit être présenté par écrit, à travers des textes et des documents graphiques. Or tous les membres du jury ne savent pas lire des images, des plans, des coupes de façades.

Les nouvelles technologies permettent cependant de faciliter la compréhension des non-initiés grâce aux images de synthèse. Mais l'image peut également être un piège, à la fois parce qu'elle donne l'illusion que le projet est terminé alors qu'il s'agit d'une esquisse, et parce qu'elle pousse certains membres du jury à voter sur un détail. Le maire, pressé, décrète qu'il préfère « *le projet rouge* » et on prend le projet rouge...

### Des concours pipés ?

**Int. :** *Vous présentez les concours sous un jour idyllique, mais la réalité est bien différente. Quand vous candidatez à un concours pour un hôpital ou une université, on vous demande trois références au cours des trois dernières années, or il faut cinq ans pour construire ce type d'équipement. Les concours favorisent ainsi les agences qui réalisent plus d'un million d'euros de chiffres d'affaires, dirigées par des architectes de soixante ans et davantage, qui se contentent de faire travailler leurs seconds couteaux. Les dés sont complètement pipés.*

**Int. :** *L'agence dont je fais partie ne répond plus à aucun concours parisien depuis trois ans, car nous avons observé que si on n'est ni un débutant, ni une vedette, on n'a aucune chance... Nous avons fait le choix de nous spécialiser dans un seul type de bâtiment, les maisons de*

*retraite. Nous en construisons partout en France et ainsi nous présentons toujours les références requises.*

**D. A. :** Il y a peu d'espace à construire à Paris, et beaucoup de volontaires. C'est normal qu'une ville aussi exceptionnelle cherche à sélectionner les meilleurs des meilleurs.

**Int. :** *J'ai toujours été frappé par l'absence, en France, de grands cabinets à l'anglo-saxonne, avec 400 architectes et 1 500 employés au total, incluant des spécialistes de toutes les disciplines imaginables. Les Anglo-Saxons ont compris depuis longtemps que l'architecture n'est pas qu'un art mais aussi un business, et qu'il faut se doter d'une structure permettant de répondre à toutes les questions et d'apporter une garantie de qualité.*

### **La décision du jury**

**Int. :** *J'ai participé une seule fois à un jury de concours. La plupart des jurés étaient des profanes comme moi. Nous devons choisir entre cinq projets. Quatre d'entre eux étaient assez similaires et ne me paraissaient vraiment pas convenir, alors que le cinquième me semblait tout à fait adapté. À ma grande surprise, le débat a porté exclusivement sur les quatre premiers, jusqu'à ce que je me décide à prendre la parole pour demander que l'on étudie le cinquième. C'est finalement ce projet qui l'a emporté.*

**T. Van de W. :** Il se passe souvent des choses bizarres dans une réunion de jury. La discussion s'engage parfois sur de mauvaises voies. Le maire, qui généralement préside le jury, n'est pas toujours formé à ce genre d'exercice, et d'une façon générale, les élus ont souvent des préoccupations de court terme, liées aux échéances électorales, alors qu'un bâtiment est construit pour vingt ou trente ans. Il est de la responsabilité de chacun des membres du jury de veiller à ce que le débat ait bien lieu, quitte à devoir mettre les pieds dans le plat.

**Int. :** *Je vais participer au jury du concours des Halles en tant que représentante des associations, et ce qui me frappe est l'extraordinaire disproportion entre le temps de la concertation et le temps de la décision du jury. Cela fait quatre ans que les associations participent à la concertation, ce qui représente un investissement de temps et d'énergie vraiment colossal, d'autant qu'on ne peut pas vraiment dire que les élus donnent la parole aux citoyens : ceux-ci doivent généralement se démener et aller au rapport de force pour l'obtenir. Les candidats disposent de deux mois pour ingurgiter la quantité phénoménale d'informations nécessaires afin de concevoir un projet adapté à l'ensemble des contraintes du site, très complexe, et doivent en même temps imaginer un projet créatif qui soit à la hauteur des attentes pour le centre de Paris. Enfin, le temps de la décision pour le jury se limite à une journée, avec peut-être deux ou trois jours pour étudier les projets à l'avance. Je suis sidérée par l'insoutenable légèreté de cette procédure !*

**D. A. :** Le concours n'est qu'un point de départ : encore une fois, il ne s'agit pas d'acheter une paire de chaussettes. L'architecte propose une esquisse et une attitude par rapport à la question posée. Ensuite, on travaille pendant deux ans avec cet architecte pour mettre au point le projet. Il s'agit d'un *process* et non d'un produit.

**Int. :** *Dans ce cas, il faudrait sélectionner les équipes sur leur capacité à dialoguer, et pour l'instant, cela ne fait absolument pas partie des critères du concours...*

Présentation des orateurs :

Dominique Alba : est architecte DPLG ; elle travaille en 1982 et 1983 au sein de l'agence Jean Nouvel, avant de partir en coopération en Afrique pour un programme de développement rural au Congo ; lauréate d'un concours intitulé "Structures et concept des villes de demain" organisé par la FIHUIAT (Fédération internationale pour l'habitat, l'urbanisme et

l'aménagement du territoire), elle travaille à l'École des mines de Paris pendant trois ans sur les questions posées par le développement urbain autour des exploitations minières ; en 1986, elle crée en association l'agence Roux-Alba, Architecture, Urbanisme et Aménagement ; en 1994, elle obtient le 2<sup>e</sup> prix du concours d'architecture pour le prix de la 1<sup>re</sup> œuvre ; elle travaille auprès du maire de Paris depuis avril 2001, et au sein de son cabinet, est en charge, dans un premier temps du renouvellement urbain et ensuite de l'espace public et de l'architecture ; depuis mai 2003, elle est directrice générale du Pavillon de l'Arsenal.

Thierry van de Wyngaert : architecte DPLG, il est membre de l'Académie d'architecture et ancien président du Corps des architectes-conseils ; ses principales réalisations sont des bâtiments publics ou des sièges de bureaux ; il est diplômé d'honneur de l'International Academy of Architecture pour la bibliothèque Chevreul à Lyon ; après avoir surélevé la tour Perret à Amiens, il travaille actuellement sur la réhabilitation de la tour centrale de Jussieu à Paris.

[www.tvdwarchi.com](http://www.tvdwarchi.com)

Diffusion mai 2007