

## Partie II – La profession en « action » : analyse d'un dispositif de projet.

### Chapitre 3 – La coordination : une fonction d'architecte

---

Pour satisfaire à la double exigence de continuité et d'harmonie du point de vue de la trame urbaine tout en confiant l'opération à plusieurs architectes, il faut qu'à un moment donné se fonde un accord. Pour ce faire, les acteurs de l'opération ont plusieurs possibilités. Tout d'abord, il est possible d'en référer à l'intérêt général et d'imposer par le biais d'un règlement une intégration commune des actions. Néanmoins, cette option est difficile à tenir dans la mesure où les intérêts des maîtres d'ouvrage particuliers qui ont à faire valoir leur voix pourraient être découragés par un encadrement réglementaire trop fort. De plus, l'établissement d'une règle de prescription esthétique forte peut être vécue comme arbitraire par les différents architectes, et elle ne garantit pas leurs ajustements et accommodements mutuels en cours d'opération. L'autre option envisageable se présente comme suit : confier l'ensemble de cette zone à un professionnel garant de l'intégration des actions et de la continuité de la morphologie urbaine. C'est-à-dire placer entre le maître d'ouvrage de la ZAC d'une part, et les maîtres d'ouvrage et leurs architectes de l'autre, une personne capable d'établir un accord entre les parties de façon à produire une certaine harmonie urbaine sans pour autant imposer un règlement perçu comme trop rigide. Cette deuxième alternative, ici retenue, suppose d'inventer une mission de médiateur capable d'établir un arrangement entre les parties en présence de telle façon que les actions de chacun s'agencent et, par-là même, que la discordance des styles architecturaux ne l'emporte pas sur l'unité urbaine. C'est en cela que réside donc le rôle et la place intermédiaire de coordonnateur que je souhaite mettre en exergue dans ce chapitre.

La méthode, mise au point par l'APUR vise fondamentalement à éviter le collage antinomique des styles architecturaux, et à prévenir le risque de discontinuité urbaine en travaillant sur les interfaces. Comme le rapporte Nicole Eleb Harlé, cette démarche participe d'un « ensemble de moyens organisés et mobilisés par la maîtrise d'ouvrage urbaine » qui visent à « définir les qualités urbaines et architecturales des projets et à garantir leur maintien dans le temps<sup>1</sup> ». Elle correspond donc à une volonté des acteurs en présence d'établir un rapprochement entre expression architecturale particulière et expression homogène du cadre urbain, de même qu'à une volonté de s'accorder pour agir ensemble. À l'instar de l'écriture polyphonique d'un Kundera<sup>2</sup>, la coordination doit faire en sorte « qu'aucune voix ne domine et qu'aucune voix ne serve de simple accompagnement ». C'est en cela que la tâche est originale. Pratiquement, elle vise à articuler le registre civique porté par la collectivité initiatrice du projet et le registre inspiré sur lequel se placent les architectes intervenants pour leur maître d'ouvrage particulier.

#### **3. 1. La dynamique du compromis**

Cette articulation nécessite la mise en place non seulement de rôles spécifiques (ici celui de coordonnateur) mais aussi d'objets, de documents et de textes pour donner corps à cette volonté. L'établissement du compromis nécessite plusieurs moments : d'abord celui d'un accord sur le fond et la validité globale de l'action. Celui-ci est à la base de l'engagement des acteurs dans l'opération. Ensuite, la fabrication de mots, d'objets, et de documents, « composites » qui contribuent à l'enracinement de l'entente et au règlement des éventuelles controverses. Enfin, la reconnaissance de qualités spécifiques au porteur du compromis (le coordonnateur). C'est en définitive la mise en place progressive de ce « monde » et de ses « actants » que je vais expliciter.

##### **Un accord de base**

Le compromis se fait, avant toutes choses, en fonction d'une « grandeur » qui doit d'abord être acceptée et reconnue tacitement par les acteurs en présence. C'est l'enjeu du projet qui dépasse les intérêts des seuls architectes d'opération et englobe des acteurs qui ne prennent pas directement parti à l'opération que sont les futurs usagers. On se met donc à l'origine d'accord, non seulement en vue d'une bonne collaboration, mais, de surcroît, cet objectif est réalisé en recherchant quelque chose qui dépasse cet accord, un grand principe et une vision à long terme : la création d'un cadre urbain de qualité pour les futurs habitants et le respect d'un site

---

<sup>1</sup> Cf. « La conception et la coordination urbanistique et architecturale », in *L'aménageur urbain face à la crise de la ville*, Ed de l'Aube, 1997.

<sup>2</sup> Cf. *L'art du roman*, Gallimard, 1993.

exceptionnel en termes d'histoire et d'environnement<sup>3</sup>. Cette reconnaissance d'un intérêt général permet donc aux acteurs de s'accorder sur le but de l'opération, sur ce qu'il y a à produire. Ceci, à défaut de s'entendre sur comment on va le produire. Dans l'opération cette visée s'exprime à travers l'utilisation de vocables qui renvoient aux objectifs généraux de l'ensemble de l'opération, lesquels sont matérialisés par la réalisation du parc, voulu comme élément structurant de l'opération. Les termes « *continuité de la trame urbaine existante* » ; « *histoire et mémoire* » ; « *harmonie urbaine* » ; « *quartier de qualité* » ; « *espace public* » ; « *intégration et respect du contexte* »... dominent ainsi la restitution verbale de l'opération. Ils définissent l'enjeu de ce projet, le motif valable de la recherche d'un terrain d'entente. C'est, pour l'exprimer dans le langage d'Anselm Strauss<sup>4</sup> le « *ciment symbolique* » et « *l'oriflamme public* » sur lequel se fonde la négociation et la division du travail. Il permet non seulement aux acteurs de travailler ensemble à la réalisation d'un objet commun mais constitue également le but affiché et valorisé vis à vis du public.

### Traduire le règlement en règle du jeu

Dans la recherche d'un compromis pour réaliser cette visée commune, les différents architectes d'opération sont amenés à articuler leurs actions. Là, il est nécessaire d'élaborer des outils et des conditions propres à la réalisation de ces buts généraux ; de faire en sorte que chaque architecte d'opération réalise « *un projet dans le projet* ». Dès lors, il s'agit de définir le cadre par lequel construire une généralité à partir des différentes interventions architecturales ; de définir un mode d'agir global qui dépasse et englobe les individualités afin que, comme l'explique l'architecte coordonnateur, « *les voix s'accordent* » et qu'il n'y ait pas de « *solistes exhibant leurs tripes* ».

À ces fins, le seul règlement de ZAC, qui donne les grandes orientations urbaines, doit être précisé, dépassé. Le RAZ est effectivement un document généraliste : il ne prend pas en compte les expressions architecturales singulières mais propose un cadre réglementaire et collectif. Celui-ci, associé au PAZ donne notamment l'indication du tracé des voies, la répartition fonctionnelle des îlots et le plafond maximum de leurs constructions. Il s'assortit également de recommandations générales : volonté d'un traitement architectural d'ensemble du front bâti et recherche d'une relation forte entre le parc et son quartier. Comme telles, les pièces constitutives de la ZAC définissent en fait un « *mécanisme de spatialité* » général insuffisant à satisfaire les larges enjeux prédéfinis. Aussi, reste-t-il à arrêter les conditions d'intervention de chaque maître d'œuvre par lot. Et, c'est pour réaliser ce passage du réglementaire global à l'opérationnel particulier, qu'intervient la mission de coordination.

Le rôle de l'architecte coordonnateur consiste alors à élaborer un document, complémentaire, qui considère en même temps architecture et urbanisme. Ce document « *composite* », indispensable, n'est ni un règlement urbain, ni un projet d'architecture mais une « *charte d'architecture urbaine* ». Il vise à composer le général, le cadre urbain, en accordant le particulier, l'expression architecturale. Conformément au principe de base du respect de la synchronie urbaine, l'architecte coordonnateur travaille à la mise au point d'une sorte de « *pré-architecture* » pour mieux définir la forme urbaine du futur quartier<sup>5</sup>. Dans ce travail de traduction du plan d'aménagement de zone (PAZ) en « *charte d'architecture urbaine* » le but est de dépasser le règlement urbain pour le transfigurer en « *règle du jeu architectural* ».

Afin de définir et préciser les formes urbaines et architecturales ainsi que leurs modes d'articulation, cette charte intègre trois éléments de registres d'action et d'ordre différents : le règlement d'urbanisme (RAZ) porté par la maîtrise d'ouvrage publique de l'opération, l'exigence de continuité et d'équilibre de la trame urbaine qui fonde l'orientation globale de l'opération et que partagent les acteurs engagés, enfin, la possibilité d'interventions particulières de la part des architectes et de leurs maîtres d'ouvrage. De la sorte, ce document intermédiaire reprend les contraintes réglementaires d'origine et définit un vocabulaire architectural de base destiné à établir une armature morphologique homogène, (balcon filant, menuiserie, matériau de façade... sont ainsi imposés) tout en découpant le front bâti selon un ordre typologique<sup>6</sup> et modulaire de façon à fixer le lieu de l'intervention de chacun des architectes. La typologie qui est finalement le lieu de l'articulation de l'architecture et de

<sup>3</sup> Toutes les personnes engagées dans l'opération, comme les articles qui s'en font l'écho, rappellent l'importance d'une mémoire de Paris et l'intérêt de la couverture végétale (des arbres centenaires) du site.

<sup>4</sup> S'agissant de l'hôpital, Anselm Strauss montre en effet la nécessité d'un « *objectif vaguement ambigu* » comme celui de « *rendre les malades en meilleure forme au monde extérieur* ». Cet objectif est « *un symbole auquel le personnel peut se référer, avec l'assurance que sur ce point 'au moins', tout le monde est d'accord* », cf. *La trame de la négociation, op. cit.* p. 95.

<sup>5</sup> Il s'est pour cela inspiré d'une étude de l'organisation en plots du champ de Mars et de la rue de Rivoli.

<sup>6</sup> Le coordonnateur a défini quatre types (les refends, le cadre, les pavillons, les liens) qui ont pour objet de créer, selon ses termes, un « *théâtre urbain* » en articulant de façon systématique domaine public et domaine privé (cf. illustrations p.182).

l'urbanisme fonctionne à la manière d'une partition musicale. Elle définit un cadre d'expression mais n'exclut aucune variation.

Dans la mise en place de ce dispositif, il s'établit un équilibre entre le règlement de la collectivité initiatrice du projet, les prescriptions architecturales de l'architecte coordonnateur, et les expressions architecturales particulières des architectes d'opération. En faisant tenir ensemble une modénature architecturale de base et en aménageant la possibilité d'une expression architecturale d'auteur, c'est bien la question de la confrontation entre espace public et espace privé qui est travaillée. Dans cet esprit, en plus de la charte, un « *carnet de détail* » précise les éléments tenus pour fondamentaux et établit une partition entre prescriptions et recommandations. Le front urbain, lieu de confrontation des registres est, de cette façon, instruit selon un équilibre entre la prescription d'éléments de continuité de la part de l'architecte coordonnateur et la libre expression des architectes d'opération. « *Nous avons donné un système de macro-écriture, mais des interprétations différentes sont possibles* » commente Jean-Pierre Buffi.

Comme l'indique le terme « charte » lui-même, on a affaire à un document « souple et organisateur » qui ne fonctionne plus sur le registre du réglementaire mais sur celui de la règle du jeu. En faisant tenir ensemble dans le même document architecture et urbanisme, la coordination fonde donc une base de compromis entre deux lectures opposées de la ville : « *Ne pas établir de règles c'est laisser faire le projet par les promoteurs, et s'appuyer sur des thèmes généraux n'empêche pas chez les architectes des variations de leurs propres écritures* » explique encore l'architecte coordonnateur. De surcroît, il n'est pas question de contrainte mais bien d'accord. Le but recherché ici est que chacun trouve sa place et son mode d'expression dans un jeu collectif dont la règle est fixée à l'origine, avec l'acceptation préalable des joueurs.

Cette charte architecturale constitue donc un premier pas dans la réalisation d'un assemblage entre architecture et urbanisme. On retrouve là en définitive le principe de la « traduction<sup>7</sup> » au sens où ce qui est recherché par le recours à la coordination et à la fabrication d'une charte, c'est bien un point de passage entre les buts de la collectivité exprimés en termes réglementaires et ceux des différents architectes par le moyen de la forme. Autrement dit, on glisse du langage réglementaire au langage professionnel. Plus profondément, la charte offre une base et une visibilité à partir de laquelle il est possible de faire tenir ensemble l'exigence de généralité du cadre urbain et l'exigence d'unicité de l'expression architecturale, entre registre inspiré et registre civique. Désormais, pour les personnes engagées dans l'opération, il ne sera plus question d'architecture ou d'urbanisme mais de « composition architecturale » ou de « composition urbaine ». Les deux expressions d'ailleurs sont utilisées et une difficulté à arrêter une définition de la démarche est évoquée. C'est toujours l'idée d'un entre-deux qui est présente. Comme si la nature composite du dispositif lui-même interdisait qu'on en stabilise la définition selon des catégories connues.

### **Distribuer les rôles**

Véritable règle du jeu, la charte distribue également les attributions et les positions de chaque joueur. Ainsi, dans le travail de définition de ce document l'architecte coordonnateur a découpé l'ensemble du front bâti en « îlots ». L'idée est la suivante : chaque maître d'œuvre dispose d'une unité de travail (l'îlot) sur laquelle il est autonome, mais, dès qu'intervient un contact avec l'espace public ce sont les éléments de la charte qui s'imposent. C'est le principe de l'interface public-privé qui s'enracine dans le seuil qu'est la façade. En travaillant sur la notion d'îlot et en donnant à chaque architecte des faces d'îlots soit en vis à vis autour d'une rue, soit des deux côtés d'un même îlot, il s'agit bien d'éviter la confrontation de styles architecturaux par trop différents<sup>8</sup>. C'est donc une règle morphologique de constance urbaine qui guide la distribution des rôles et le choix des architectes d'opération<sup>9</sup>. La répartition de la maîtrise d'œuvre ne se fait plus au nom d'une logique d'ordre administrative mais selon une nécessité morphologique de cohérence urbaine. La traduction du réglementaire vers le professionnel prévaut.

Enfin, l'îlot est lui-même défini comme un espace « poreux », ni totalement l'expression d'une unicité, ni totalement celle du collectif. Autrement dit, il apparaît dans sa définition comme un objet hybride, à la fois objet

<sup>7</sup> Cf. Bruno Latour, *La science en action, introduction à la sociologie des sciences*, Gallimard, 1995, pp. 261-292.

<sup>8</sup> Un élément déroge à cette logique de composition : l'*American center* (aujourd'hui devenu cinémathèque) de l'architecte Franck O. Ghery. Situé en tête du front bâti et à l'entrée du parc, il semble, en vertu de son statut d'équipement (d'objet non ordinaire), être raccroché à la seule « cité inspirée » qui lui confère un statut d'exception accepté par tous. Il est décrit comme un « événement », une « locomotive » en tête des logements (« les wagons ») et, obéit seulement à une contrainte de matériau.

<sup>9</sup> Ceux-ci ont été choisis conjointement par les différents maîtres d'ouvrage des différents lots, l'aménageur (SEMAEST), l'APUR, et l'architecte coordonnateur.

architectural et espace public. On note ainsi, une synchronisation d'ordre spatial avec le parc puisque les îlots ont été délibérément ouverts en cohérence avec la trame transversale du parc de manière à « faire entrer le parc, l'espace public, dans les îlots » explique un des architectes de l'opération. Aussi, toujours dans cette logique d'hybridation certains acteurs parlent à propos des îlots, de « compromis entre l'îlot haussmannien fermé et le bloc moderne » et d'espaces dits « semi-publics ».



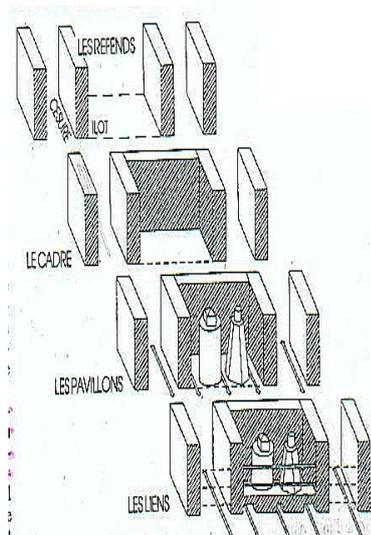
L'American Center, Franck O. Ghery



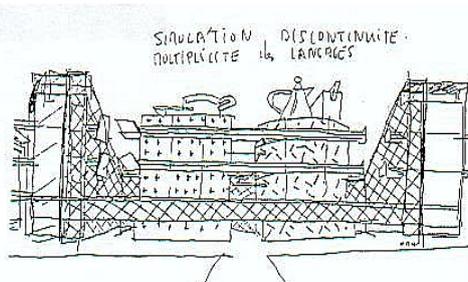
Rue Paul Belmondo (Front de parc), Fernando Montes



Rue Paul Belmondo, Christian De Pozzamparc



Éléments de composition urbaine, extrait de la charte établie par Jean-Pierre Buffi



Croquis de principe, Jean-Pierre Buffi

### 3. 2. Les objets de l'accord

Le rôle primordial de l'architecte coordonnateur, placé en qualité « d'acteur tiers », entre les architectes d'opération et la maîtrise d'ouvrage, consiste à opérer ainsi un passage entre le volet urbain et le volet architectural : à composer l'urbain. En organisant l'action des différents « hommes de l'art » par le biais d'une traduction en terme architectural du règlement et en se donnant les moyens de la distribution des différents architectes d'opération, la coordination aspire à aménager les conditions d'un projet partagé. Pour autant, le seul document composite que constitue la charte demeure insuffisant pour régler l'éventualité d'une controverse. Aussi, à ce document de base viennent s'ajouter une procédure spécifique et la construction d'un objet particulier.

Engager des acteurs aux intérêts divergents à collaborer sur la base d'un compromis nécessite non seulement une objectivation de cet accord dans des objets, mais également qu'un minimum de prévisibilité soit possible.

Cet objectif se réalise tout d'abord au niveau de la cession des terrains où la charte est annexée au règlement de ZAC dans le dossier de vente des charges foncières aux différents investisseurs. De cette façon, les promoteurs qui signent ces documents lors de la transaction sont de fait associés à la démarche et inclus dans le dispositif. Au-delà de l'accord entre architecture et urbanisme, c'est aussi un accord concernant les impératifs de commercialisation et de vente des promoteurs qui est recherché<sup>10</sup>. Ensuite, pour préserver le sentiment d'une solidité du compromis, nécessaire au bon déroulement de l'action, une méthode d'ordre contractuel est mise en place pour la délivrance des permis de construire. Les principes en sont les suivants : chaque architecte d'opération et son maître d'ouvrage s'appuient sur le cahier des charges issu de la charte qui s'applique à leur parcelle pour définir une première esquisse de projet. Cette première esquisse fait ensuite l'objet d'un dialogue avec l'aménageur, les services techniques de la ville de Paris, l'APUR, et l'architecte coordonnateur. Un accord préalable de base rassure ainsi mutuellement les partenaires. Cet échange assure les maîtres d'ouvrage et les architectes d'opération d'une non remise en question de leur projet au stade du dépôt de permis de construire. De même, elle garantit aux initiateurs du projet (Ville, aménageur, APUR) que les orientations globales du projet seront suivies en accord avec la charte définie par l'architecte coordonnateur. Les documents écrits sont donc relayés par des transactions verbales.

#### ***La protestation écologiste<sup>11</sup>***

*Cette intégration successive d'accords, que ponctuent et solidifient chaque fois des modes d'organisation appropriés et des documents (programme de l'Est parisien, Plan d'aménagement de la ZAC, RAZ, charte architecturale, prédossiers...), n'est pas sans fragilité. Ces systèmes d'action, malgré leur capacité à gérer les conflits potentiels, sont confrontés aux aléas des contextes socio-politiques ou économiques. Des prises de parole, des retournements de conjoncture, viennent bousculer le bon ordonnancement d'une organisation que l'on pensait apte à les intégrer. La négociation est dans ce cas liée à une source externe.*

*A Bercy trop peu d'habitants résident sur le site pour être consultés, mis à part les négociants en vin pour lesquels de confortables indemnités ou des relogements furent trouvés. L'une des surprises pour les aménageurs est sans doute la protestation écologiste qui revendique la préservation d'un maximum d'arbres sur le site. La tension politique monte au moment où les élections présidentielles de 1995, auxquelles le maire de Paris, Jacques Chirac, est candidat (il sera élu), font resurgir le vote vert comme essentiel. Le maire de Paris, décide d'arrêter l'abattage d'arbres et crée un Comité Scientifique de l'Arbre qui détermine après analyse, ceux à abattre ou à conserver. Cette décision, appliquée à tous les aménagements alors en cours par la ville de Paris, suscite un blocage d'un an de tous les programmes, ainsi que leur redéfinition.*

*L'illustration la plus connue est celle du projet d'immeuble de Christian de Porzamparc qui revoit son projet et scinde en deux parties son immeuble de façon à conserver un arbre de qualité. Bien que les concepteurs du parc aient préservé une grande quantité d'arbres, ils réintègrent ceux devant être abattu pour réaliser notamment une terrasse le long de la Seine. La construction de parkings fut aussi retravaillée pour garder la précieuse végétation à l'aide de bacs de 15 mètres de hauts et l'insertion de pieux. L'injonction politique entraîne non seulement des surcoûts mais aussi des retards importants pour la délivrance des permis de construire. Circonstances dont la commande publique s'accommode sans trop de difficultés alors que les conséquences sont plus sensibles pour les investisseurs privés.*

*Pour la zone d'activité, l'arrêt des abattages d'arbres conduit à geler de nombreux programmes. De plus les décideurs s'interrogent sur la stabilité des choix politiques, stabilité recherchée car elle minimise le risque d'investissement. L'incompréhension réside aussi dans la valeur d'échange : des arbres contre une construction à la valeur économique indéniable. Les arbres. « Cela a créé quelques désordres, on a perdu des promoteurs, il y a eu un procès (...) Toutes les études de permis de construire ont dû être reprises (...) ce fut un petit orage écologique sur l'opération » explique l'architecte coordonnateur. L'intervention du politique face à des groupes de pression perturbe un arrangement passé avec le registre marchand. Le rapprochement entre coordination politique et marchande ne se produit pas, comme l'indique un des acteurs chargé du projet au niveau de la SEMAEST : « avec ZEUS on s'est mal rencontré, cela s'est mal passé et il a fallu revoir tous les projets (...) on est reparti sur un nouveau projet et, le temps de refaire tout ça, la crise est intervenue et certains n'ont pas voulu reconstruire, se sont retirés en reportant leur argent selon la clause du contrat ».*

<sup>10</sup> Il s'agit ici d'un quartier de logements. Néanmoins, cette exigence de l'expression marchande peut parfois devenir première. Nicole Eleb Arlé (« La conception et la coordination urbanistique et architecturale », in *L'aménageur urbain face à la crise de la ville*, Ed. de l'Aube, 1997) signale deux objections généralement faites à la coordination : celle de l'entrave aux libertés d'expressions architecturales et celle des contraintes aux objectifs commerciaux des promoteurs.

<sup>11</sup> Cet épisode est symptomatique de l'émergence des préoccupations environnementales dans le déroulement des projets (cf. aussi partie IV, chapitre 1). Sur ces questions cf. aussi Philippe Brunet, *La nature dans tous ses états, Uranium, nucléaire*

Par conséquent, les acteurs peuvent en bonne logique compter sur l'intégration de tous les intervenants et leur accord de principe avant d'agir. Avec cette sophistication des procédures de vente et d'attribution des permis de construire, l'environnement où avancent les acteurs est rendu plus certain. Mieux encore, le « pré-dossier » de permis de construire ainsi constitué, vient solidifier la construction du compromis amorcée par la charte architecturale. À ce niveau, c'est pratiquement la capacité de la charte à servir de base à la conception des projets qui est éprouvée. La crainte étant de voir le projet encore considéré comme trop singulier et de se voir refuser l'accord, avec une telle procédure il est donné à chacun l'occasion d'évaluer la validité du compromis avant de s'engager. Le risque est évidemment de voir le compromis se révéler être une « compromission » au sens où il privilégierait une des deux logiques d'action en présence. À travers ce circuit, c'est la solidité du travail de traduction du coordonnateur qui, en retour, est confortée par les adhésions de chacune des parties. Un véritable réseau se met peu à peu en place en vue de la production du projet. Plus profondément, la procédure renforce l'entredéfinition des personnes et solidifie le cadre de leur coopération.

Enfin, autre élément d'accord et de coordination, une façade type établie d'après la charte de l'architecte coordonnateur est édifée sur le site<sup>12</sup>. Celle-ci joue également un grand rôle dans la régulation de l'action conjointe en constituant une sorte de condensation en vraie grandeur des accords institués entre les différents partenaires. Face à l'incertitude ou au sentiment d'étrangeté du compromis engagé par la charte, elle permet de rassurer les acteurs et de faire la preuve de la réalité du compromis lui-même en lui donnant une incarnation physique. Comme un objet réceptacle des accords constitués celle-ci fournit une véritable incarnation de la faisabilité et de la prévisibilité du projet lorsque les acteurs engagent des « épreuves<sup>13</sup> » : « *Lorsqu'on avait un désaccord, qu'un artisan nous disait, 'c'est pas possible on ne peut pas faire ceci ou cela', on allait lui montrer la façade* ».

### 3. 3. La question du « traducteur »

Ainsi, sur la base d'un parti prédéfini en fonction d'exigences de continuité urbaine, c'est une dizaine d'architectes d'opération, dont quelques « stars »<sup>14</sup>, qui ont travaillé sous la coordination d'un de leur pair, parfois d'ailleurs désigné par la presse professionnelle par les termes « *d'arbitre des élégances* » et de garant des « *règles de courtoisie*<sup>15</sup> ». Pour autant, comme l'attestent l'exemple précédent des épreuves autour de la « façade modèle », il est toujours possible aux personnes engagées dans le processus de revenir sur la construction du compromis pour en dénoncer la fragilité où la partialité. *La neutralité et la compétence de l'arbitre*

La condition de crédibilité de l'architecte coordonnateur semble reposer, du point de vue des acteurs en présence, sur deux exigences : celle d'abandonner ou de mettre entre parenthèse pour un temps sa vocation à édifier et celle de la reconnaissance par ses pairs de sa capacité à construire. Autrement dit, l'architecte coordonnateur ne doit pas construire dans l'opération qu'il coordonne sous peine de voir dénoncer sa charte comme étant partielle et ajustée à son propre point de vue. Néanmoins, si ce dernier n'a pas lui-même déjà bâti, sa charte peut être vécue comme étant également partielle<sup>16</sup> et reflétant le seul point de vue de la commande. A ce titre, on peut souligner la difficulté à déterminer une fois pour toutes la position et la fonction de l'architecte coordonnateur, entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, entre programmation et conception. Assurant le passage d'un métier à un autre il devient difficile d'assigner à la coordination les termes de maîtrise d'ouvrage

---

et radioactivité en Limousin, Pulim, 2005 et Sandrine Rui, *La démocratie en débat - Les citoyens face à l'action publique*, Armand Colin, 2004.

<sup>12</sup> Celle-ci, construite à titre de parangon ou de prototype a bien entendu été détruite à l'issue de l'opération.

<sup>13</sup> Comme le montrent Yvon Lamy et Mathieu Bera (*Sociologie de la culture*, Armand Colin, 2003, p. 25-26) la notion « d'épreuve », développée dans les travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, Michel Callon et Bruno Latour, est aujourd'hui largement mobilisée en sociologie. C'est dans le sens générique d'une controverse nécessaire à la coordination des actions, que je prends ici cette notion d'épreuve. Il s'agit d'un « jugement modèle » qui doit permettre de clarifier la cohérence des sujets et des objets mobilisés dans une situation. Autrement dit, un moment essentiel de la construction des accords entre personnes à même de faire que la situation « se tienne ». Cf. Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification – Les économies de la grandeur*, op. cit. pp. 39-57.

<sup>14</sup> Citons, entre autres : Henry Ciriani, Christian De Porzamparc, Franck Hammoutène, Yves Lion, Fernando Montes.

<sup>15</sup> Termes ambigus par lesquels sont soulignés et la réputation des architectes rassemblés pour cette opération et le fait qu'ils appartiennent tous à une fraction du champ de l'architecture liée à une orientation doctrinale.

<sup>16</sup> C'est notamment un des principes sur lequel repose la dénonciation de la zone du fond de parc. Non seulement le fait que l'architecte coordonnateur y ait construit est mis en avant mais c'est aussi une situation trouble de double contrainte qui est évoquée. Effectivement, celui-ci était désigné comme coordonnateur mandataire de l'aménageur public mais rétribué par le concessionnaire privé de la zone.

ou de maîtrise d'œuvre et elle demeure dans l'entre-deux et l'entredéfinition. En cela, une telle compétence amène à réfléchir à la possibilité d'une différenciation de l'expertise architecturale vis à vis de la commande.

Afin que le compromis se réalise, le coordonnateur doit être porteur non seulement des qualités des deux registres en présence (celui du collectif en tant que coordonnateur et celui du singulier en tant qu'architecte) mais également se voir reconnaître des qualités « équivoques<sup>17</sup> ». Selon les acteurs, celui-ci doit avoir de « l'autorité », une « capacité d'écoute et de dialogue » et surtout « avoir de l'expérience » et être « reconnu », par ses pairs. Dans cette opération en particulier, il semble que le détour par les éléments des répertoires domestiques et du renom aient facilité la réalisation du compromis puisque l'ensemble des personnes engagées dans ce projet s'accordent pour souligner le rôle de la réputation du coordonnateur, sa « grandeur », et mentionner celui de la continuité de référence et l'interconnaissance existants entre les architectes d'opération et ce dernier : « on n'a jamais été confrontés à des situations de conflit importantes sur des options fortes. Les architectes auxquels on a affaire font, en quelque sorte, partie de la même sphère culturelle que nous (...), il y a des termes, des concepts, que nous partageons. Et, la règle qui émane de la recherche effectuée par un architecte est plus facile à travailler que celles qu'édicte l'administration ». Dit autrement, la réussite de la coordination semble devoir autant à l'orchestration des *habitus* professionnels en situation, du fait des qualités reconnues par les coordonnés au coordonnateur, qu'à la solidité du dispositif en soi.

En fait, tout porte à penser que d'un côté la transfiguration du règlement en un langage professionnel de la part d'un pair dûment reconnu et de l'autre, le choix d'architectes usant des mêmes référents architecturaux, ont façonné les conditions de réussite de la coordination.

### Une fonction de « médiation » ?

La particularité de cette mission de coordination est de demander à l'architecte qui en a la charge, réputé dans le monde de la conception, de rompre avec celui-ci puisque comme l'exprime souvent ceux-ci « on a un rôle de chef d'orchestre mais on a pas le droit de toucher aux instruments et ça c'est une frustration terrible ; on a vraiment pas l'habitude de jouer ce rôle-là, c'est une situation bizarre et pas très aisée ». Certes ce n'est pas une nouveauté en soi, mais c'est la négociation d'un rôle et d'une représentation traditionnellement instituée. Et si les architectes y accèdent au nom d'une culture architecturale et d'une capacité à dialoguer avec leurs collègues concepteurs, ils opèrent une conversion individuelle (assurer des missions autres que la conception architecturale au nom d'un maître d'ouvrage) et collective (accepter des formes de contrôle par des pairs).

Lorsqu'elle est confiée à un architecte, la fabrication d'accords et d'arrangements entre les intervenants semble facilitée par la continuité des références, la communauté de langage, qui favorise l'émergence de l'idée de projet partagé par le passage d'une régulation à base normative à une régulation par l'inter-compréhension pratique d'un corps professionnel. Reste cependant en suspens la question de l'identité d'une profession qui, généralement attachée à l'idée d'unicité est amenée à remplir une fonction, plutôt inhabituelle, qui réclame en contrepartie l'abandon de toute prétention à la signature pour s'effacer derrière l'appropriation collective de son travail. Il ne s'agit plus en effet d'exprimer un concept ou un parti dans une entité isolée mais d'épouser un parti urbain et architectural pré-défini en considérant à chaque étape l'accord de son projet avec la totalité des intervenants. L'architecte, mis à contribution dans la fabrication d'accords communs entre les partenaires (chartes, coordination, pré-dossiers,...), se voit demander de renoncer à « l'imagination créatrice » et à la singularité pour une position de médiateur dans laquelle finalement « l'éthique de responsabilité » l'emporte sur la « conviction ». Plus généralement, ce rôle de « maître d'œuvre urbain » illustre bien la position présente d'une profession qui, de façon croissante, est plus appelée à « continuer les villes » en intervenant sur des tissus déjà existants qu'à construire des villes. Ici, on ne demande pas à l'architecte une œuvre singulière et inspirée mais à l'inverse d'assurer une continuité urbaine qui gomme la possibilité d'une exception architecturale. On pense là très directement au passage du « charisme » à la « routinisation » de la sociologie religieuse de Max Weber, qui pour Matthieu Bera et Yvon Lamy s'applique *mutatis mutandis* aux professions du monde la culture<sup>18</sup>.

En ce cas, l'architecte n'est plus « chef d'orchestre » ou « homme de synthèse » au sens où il n'est plus forcément à la tête du processus de production ; sa légitimité ne repose plus seulement sur les dimensions esthétique et

---

<sup>17</sup> Par ce terme, Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification – Les économies de la grandeur*, 1991, *op. cit.* pp. 278-279), désignent des êtres ou des objets qui peuvent se révéler appartenir à plusieurs mondes. Sans prendre appui sur l'ensemble de cette élaboration théorique le terme me paraît bien décrire ici les sources de la reconnaissance accordée au coordonnateur.

<sup>18</sup> Cf. *Sociologie de la culture*, *op. cit.*, pp. 109-118.

technique mais sur sa capacité à établir des modes de liaison entre des intérêts parfois contradictoires<sup>19</sup>. Au surplus, dans de tels montages organisationnels, la reconnaissance de la légitimité des actions engagées ne se laisse plus appréhender par rapport à la notion d'expertise et à l'imposition d'un savoir légitime<sup>20</sup>, elle se construit et s'éprouve en situation, entre les acteurs. Aussi, le recours croissant à de telles missions pose la question de la formation des architectes, et celle de la perte d'un savoir commun de référence (une doctrine) ou de la reconnaissance d'une expertise légitime puisque à mesure que ceux-ci s'estompent c'est l'exposition des personnes<sup>21</sup> qui grandit et les processus qui s'en trouvent complexifiés, sinon fragilisés. En cela, l'effacement des grands principes généraux d'action urbaine au profit d'arrangements locaux engage vers une sociologie de la coopération et de la « négociation » au sein des processus de production et vers l'évaluation de ses effets sur les univers de sens des métiers de la ville.

Plus précisément, on peut aussi s'interroger sur la capacité de cette profession à « s'accommoder » de nouvelles fonctions. Il y a là l'illustration d'une capacité des architectes à « s'adapter en pratique » à de nouvelles fonctions qui questionnent directement le discernement possible d'une identité. Si indéniablement la formation, le titre d'architecte, et la reconnaissance du coordonnateur, sont ici des éléments qui fonctionnent comme un « capital symbolique » qui permet au coordonnateur de s'imposer, l'analyse des pratiques montre autre chose. En particulier, la capacité de cette profession à prendre en charge des fonctions très diversifiées, par ailleurs bien illustrées par la variété des rôles endossés par les architectes rencontrés dans le cours de la restitution de ce projet. Sous ce regard la recherche d'une « identité professionnelle » pose problème. On assiste en effet à une « multipositionnalité » de cette profession (souvent traduite dans la multiplication des épithètes : architecte-coordonnateur, architecte-concepteur, architecte-urbaniste, architecte-programmateur...) qui pousse finalement à penser qu'une des bases de l'identité de cette profession réside plus dans sa capacité de multifonctionnalité que dans les figures mythiques de « l'architecte-artiste » ou « chef d'orchestre ». Du coup, tenter de caractériser l'identité des architectes en reprenant à son compte les épithètes qui aujourd'hui suivent ce titre paraît vain. Sur le vu de cette figure particulière du coordonnateur, mieux vaut sans doute s'interroger sur la force symbolique du titre d'architecte qui paraît être le socle de l'appropriation de nombreuses fonctions dans le processus.

\* \* \*

Outre l'éclairage de la figure du coordonnateur, l'étude monographique de ce projet a également conduit à rencontrer les architectes dans des rôles et des positions finalement très diversifiés. Le projet choisi, de par sa méthode et l'organisation de ses acteurs, est emblématique de la production architecturale et urbaine française contemporaine. Les diverses positions professionnelles qu'on y croise (APUR, SEMAEST, architectes conseil...) sont aujourd'hui très courantes. Ainsi, on y voit les architectes endosser d'autres rôles et d'autres positions que ceux, traditionnels, liés à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en libéral. Mieux encore, le développement des fonctions de conseils, études et coordination, les placent dans une situation qui, à bien des égards, rend la séparation maîtrise d'ouvrage – maîtrise d'œuvre incertaine. De fait, cette capacité des architectes à investir des rôles aussi divers interroge. Au-delà de l'idée d'une diversification de l'activité, par ailleurs attestée, se pose deux questions : d'abord, celle des ressources propres à cette profession qui permettent une telle diversité de positionnement, ensuite, celle des effets de cette *multipositionnalité*, laquelle en dispersant les positions des architectes pose le problème de l'*unification symbolique* de ce groupe. À cet égard, pour autant qu'elle soit symptomatique des modes de production urbains et architecturaux actuels, la restitution monographique d'un projet est insuffisante pour aborder ces questions. Le fait que les architectes soient conduits à des aménagements de rôle dans les situations de travail ne signifie en effet en rien que ces accommodements

---

<sup>19</sup> On touche là, sans doute, ce que Florent Champy nomme le « paradoxe de l'activité architecturale », c'est-à-dire, « la multiplicité des compétences hétérogènes nécessaires pour préserver l'autonomie des choix esthétiques alors même que ces choix ne reposent en revanche sur aucun savoir incontestable mais sur la mise en œuvre d'une culture ». Cf. *Sociologie de l'architecture*, op. cit. p. 106.

<sup>20</sup> « Lorsque des architectes sortent de leur champ ou de leur monde pour s'affronter aux questions urbaines, les jeux sociaux et les systèmes de références ne sont alors plus tout à fait les mêmes », explique Bernard Haumont in « Le projet urbain : un nouveau champ pour l'architecture et ses recherches », in *Cahier de la recherche architecturale*, n°32-33, 1993, p. 108.

<sup>21</sup> Dès lors que les institutions s'effacent, que ce soit dans le travail (faiblesse et affaiblissement des représentations collectives...) comme dans la sphère publique, ce sont les personnes et leur « soi » qui sont exposés. Cf. Jacques Ion, Michel Péroni, (Dir.), *Engagement public et exposition de la personne*, Ed. de l'Aube, 1997.

Olivier CHADOIN

marquent durablement l'ensemble du groupe professionnel. Il reste donc à saisir maintenant comment les architectes poursuivent leur effort de « travail professionnel » dans un espace plus large de relations qui engage l'ensemble de la profession : l'espace de la maîtrise d'œuvre.