

LE THINK TANK CINOVACTION

**Construire mieux
et moins cher ?
Trois solutions pour
sortir de la crise**

28 novembre 2024



SOMMAIRE



INTRODUCTION p3

TABLE RONDE #1..... p7
De la programmation à l'exploitation : comment placer enfin l'utilisateur au centre ?

TABLE RONDE #2 p18
Construire demain : l'inévitable approche collaborative

TABLE RONDE #3p32
Comment repenser le partage des risques entre les acteurs ?

CONCLUSION.....p45

INTRODUCTION



Jean-Luc RENEIRO, **Vice-président Emploi-Formation, Fédération Cinov**

Bonjour à toutes et à tous, merci d'avoir rejoint la Fédération Cinov. Nous sommes ravis de vous accueillir pour ce premier colloque. Nous espérons sincèrement qu'il marquera le début d'une série d'événements destinés à nourrir la réflexion autour des enjeux du logement. L'idée de ce colloque a émergé d'un travail de longue haleine, commencé il y a plus de quatre ans, en collaboration avec

Emmanuelle ANDREANI, que je salue ici, ainsi qu'avec deux institutions partenaires : l'École de Design de Nantes et l'INSA de Strasbourg.

Cette réflexion s'est d'abord concentrée sur les transformations des modes de vie et leurs répercussions sur le logement. Ces évolutions nous ont conduits à interroger deux aspects fondamentaux : leurs implications sur les besoins en matière d'habitat et la manière d'introduire davantage de flexibilité et d'évolutivité dans les solutions proposées. C'est dans cet esprit que la Fédération Cinov a décidé de s'approprier ce sujet et de s'en faire le relais.

Il y a environ trois semaines, nous avons mené une première expérience au Havre. Cette rencontre réunissait plusieurs communicants ici présents, ainsi que des confrères de la Fédération Cinov. L'objectif était d'explorer les bases d'un guide méthodologique pour repenser le logement. Nous voulions envisager des expérimentations concrètes, impliquant des acteurs publics et privés, afin de démontrer la faisabilité de nouvelles approches.

Par ailleurs, nous avons travaillé avec une équipe d'enseignants-chercheurs autour du concept de "bulle de confiance". Ce concept, que nous illustrons dans divers projets exposés sur le site de la Fédération, vise à montrer comment l'acte de bâtir peut répondre à des besoins réels tout en valorisant la collaboration. Notre ambition est claire : promouvoir des résultats qui servent l'intérêt collectif plutôt que les intérêts individuels.

Aujourd'hui, notre après-midi sera structuré en plusieurs étapes. Nous commencerons par une intervention de notre président, Philippe LAFAGE. Anne D'ORAZIO prendra ensuite la parole pour aborder la question de la gestion publique du logement. Nous poursuivrons avec trois tables rondes sur des thématiques distinctes : les usages, le "faire-ensemble" et le partage des risques. Ces discussions réuniront des intervenants aux profils variés, afin d'encourager la diversité des perspectives. Enfin, notre président conclura en présentant le projet de livre blanc qui synthétisera nos travaux.

Avant de débiter, je vous invite à regarder une courte vidéo d'introduction.

Une courte vidéo est diffusée en séance.



Frédéric LAFAGE, **Président de la Fédération Cinov**

Bonjour à toutes et tous. C'est un plaisir de vous retrouver aujourd'hui, à l'approche de la fin de mon mandat. Ce colloque, en particulier, est une belle occasion de clore ces années de travail. Je tiens à remercier Jean-Luc RENEIRO pour ses mots introductifs et pour tout ce qu'il a accompli au fil des ans.

Je vais débiter par une anecdote qui, à mon sens, illustre bien les enjeux de notre thématique. Il y a une dizaine d'années, lors d'un entretien avec des représentants de la DHUB, une question m'a marqué : "Pourquoi construisons-nous plus cher en France qu'en Allemagne ou

dans d'autres pays ?" Leur conclusion, après avoir consulté divers acteurs, était la suivante : en France, la maîtrise d'œuvre contribue de manière significative au surcoût de la construction. Bien que cette analyse ne fasse pas l'unanimité, elle soulève des questions importantes sur nos pratiques.

Revenons à notre sujet d'aujourd'hui : comment construire mieux et moins cher ? Ce questionnement est au cœur de notre démarche depuis plusieurs années. Les défis auxquels nous sommes confrontés ne sont pas nouveaux, mais ils ont pris une ampleur inédite. Nous ne parlons plus de transitions mais de bouleversements profonds qui nécessitent une adaptabilité constante.

Trois axes me semblent essentiels pour répondre à ces défis : mettre l'utilisateur au centre des préoccupations, renforcer la collaboration entre les différents acteurs et revoir le partage des risques. Ces trois dimensions, bien que complémentaires, demandent un changement de paradigme. Il ne s'agit plus de travailler en silo, mais de créer une intelligence collective capable de produire des solutions adaptées et durables.

L'expérimentation est également un levier important. Elle nous permet de tester des approches innovantes à petite échelle avant de les déployer à plus grande échelle. Cependant, cette transition de l'expérimentation à l'industrialisation reste complexe et demande une coordination accrue entre les acteurs.

Je ne vais pas m'étendre davantage, car je souhaite laisser la place aux tables rondes et aux experts qui nous accompagneront cet après-midi. Je tiens simplement à remercier toutes celles et ceux qui participent à cet effort collectif. C'est grâce à vous que nous pourrons avancer.

Jean-Luc RENEIRO

Merci, Monsieur le Président. J'invite maintenant Madame D'ORAZIO à nous rejoindre. Madame D'ORAZIO a joué un rôle central dans la préparation de ces tables rondes. Elle nous a aidés à structurer les discussions et à harmoniser les contenus. Nous avons également à cœur d'intégrer une perspective politique sur la gouvernance du logement, et son expertise dans ce domaine sera précieuse. Madame D'ORAZIO, à vous.



Anne d'ORAZIO, Directrice de l'ENSA de Paris-La Villette

Merci à tous. Merci, Monsieur le Président, pour cette invitation, et merci également au CINOV d'avoir organisé cet événement. C'est un moment important, et je tiens à remercier tous ceux qui sont présents aujourd'hui. Tout au long de l'année 2024, nous avons partagé des réflexions et des références très enrichissantes, et cette journée s'inscrit dans cette dynamique.

Mon rôle cet après-midi sera d'écouter, de prendre note des points marquants et, surtout, d'extraire des éléments qui pourront nourrir une réflexion collective. En explorant le titre de cette journée, "Comment construire mieux et moins cher : trois solutions pour sortir de la crise", j'ai été frappée par son caractère à la fois provocateur et stimulant. Ce titre invite à s'interroger sur ce que signifient exactement "mieux" et "moins cher" dans le contexte actuel. Ces termes, en apparence simples, cachent en réalité des enjeux complexes. J'ai donc essayé d'approfondir cette question en examinant les multiples dimensions de la "valeur" appliquée au logement. Cette réflexion m'a conduite à identifier plusieurs aspects essentiels : la valeur économique, la valeur patrimoniale, la valeur d'usage et, enfin, la valeur symbolique et culturelle.

Commençons par la valeur économique, qui est souvent mise en avant dans les politiques publiques. Le secteur de la construction joue un rôle crucial dans l'économie française. Selon

les données de la Fédération française du bâtiment pour 2023, il représente 215 milliards d'euros de travaux hors taxes. Le logement y occupe une place centrale, avec 63 % de la production totale. Cependant, ces chiffres impressionnants masquent une réalité préoccupante : une chute significative de l'activité. Nous observons une baisse de 24 % des logements construits, une diminution de 20 % des mises en chantier et une contraction globale de 20 % de la production. Ces chiffres traduisent une crise profonde qui nécessite une réponse rapide et adaptée.

Cette crise économique me rappelle l'adage bien connu : "Quand le bâtiment va, tout va." Cet axiome a longtemps guidé les politiques publiques, mais il semble insuffisant pour appréhender les défis actuels. L'approche consistant à générer un "choc de l'offre" pour relancer le secteur ne répond pas aux besoins globaux du logement. Il est urgent d'intégrer une vision plus complète, qui prenne également en compte les dimensions patrimoniale, d'usage et culturelle.

En parlant de la valeur patrimoniale, il est important de noter que le logement a longtemps été considéré comme un actif garant de la sécurité économique des ménages. Depuis les années 1950, les politiques publiques ont encouragé l'accession à la propriété, en particulier pour les classes moyennes. Ce modèle a permis d'augmenter significativement le taux de propriétaires en France, passant de 35 % en 1950 à 55,6 % au début des années 2000. Cependant, cette progression s'est arrêtée. Depuis plusieurs années, ce taux stagne autour de 58 %, un plafond qui reflète les inégalités croissantes en matière d'accès à la propriété. Ces inégalités sont exacerbées par la montée des prix et par les contraintes économiques, ce qui remet en question l'efficacité des politiques publiques basées sur ce modèle.

Au-delà de l'aspect économique, il est crucial de redonner sa place à la valeur d'usage du logement. Cette notion, qui concerne l'utilité réelle des logements pour leurs occupants, est trop souvent négligée. Nous devons nous interroger sur la qualité des logements et leur capacité à répondre aux besoins évolutifs des habitants. Les évolutions démographiques, les pratiques des ménages et les spécificités géographiques sont autant de facteurs à prendre en compte. Plusieurs rapports récents, comme le rapport Girometti-Leclercq, ont mis en évidence une dégradation de la qualité d'usage des logements construits ces trente dernières années. Ces analyses dénoncent une perte de valeur qui ne peut être ignorée et appellent une refonte des pratiques pour replacer les habitants au centre des préoccupations.

Enfin, il est essentiel de reconnaître la valeur symbolique et culturelle du logement. Avoir un chez-soi est plus qu'une nécessité matérielle ; c'est un élément fondamental d'identité, de dignité et d'appartenance. Pour beaucoup, l'absence de logement stable équivaut à une perte de repères essentiels. Le terme anglais "*homeless*" illustre bien cette réalité, en soulignant l'absence d'un lieu où l'on se sent chez soi. Cette dimension culturelle du logement est trop peu prise en compte dans les politiques publiques, alors qu'elle est cruciale pour garantir la cohésion sociale.

Dans ce contexte, l'expérimentation joue un rôle clé. Les politiques publiques, qui avaient délaissé cette approche dans les années 1970, semblent y revenir progressivement. Des initiatives, comme l'appel à manifestation d'intérêt pour la qualité du logement de demain, montrent qu'il est possible d'innover. Cependant, une question demeure : comment passer de l'expérimentation à une mise en œuvre à grande échelle, tout en préservant la singularité des projets locaux ? Les réflexions autour de l'habitat participatif, partagé ou inclusif offrent des pistes intéressantes. Bien que leur portée reste limitée en termes de volume, elles diffusent des idées novatrices qui méritent d'être explorées.

En conclusion, je pense qu'il est essentiel de continuer à interroger le titre de cette journée. Que signifie vraiment "mieux et moins cher" ? Ces mots, bien qu'apparemment simples, renvoient à des choix de société fondamentaux. Quelle valeur voulons-nous promouvoir ?

Quelle vision du logement souhaitons-nous construire pour l'avenir ? Ces questions, je vous les soumetts, et je vous invite à les approfondir ensemble dans le cadre des débats à venir. Je vous remercie pour votre attention et vous souhaite d'excellents échanges.

Pour moi, ce "enfin" est lourd de sens. Il renvoie à deux constats. D'une part, cela peut signifier que nous avons toujours, dans une certaine mesure, réfléchi aux usages, mais que nous l'avons fait différemment selon les époques. Par exemple, dès les années 1920, lorsque l'on construisait des logements pour accueillir les personnes venant des campagnes, le but était de recréer, dans un cadre collectif, des modes de vie qui rappelaient ceux de la ruralité. C'est d'ailleurs à cette époque que la cuisine ouverte a fait son apparition.

Après-guerre, nous avons changé d'approche en rationalisant le bâtiment. Nous avons introduit la notion de "surface corrigée", une manière de penser les logements en termes de corrélation entre surface utile et besoins des habitants. C'était une autre manière de réfléchir à l'usage.

Alors, pourquoi ce "enfin" revient-il sur la table aujourd'hui ? Peut-être parce que notre manière de concevoir le logement évolue. Nous sommes désormais fortement influencés par des impératifs environnementaux et par une approche axée sur la maîtrise d'usage. Par exemple, il est de plus en plus question d'aider les habitants à s'approprier leur logement, notamment en leur expliquant comment utiliser les équipements techniques pour se chauffer, refroidir, ventiler, optimiser leur confort et leur bien-être.

Cependant, je pense qu'il y a un risque. À force de "surprocesser" nos référentiels, notamment en matière environnementale, nous risquons d'oublier l'essentiel : l'usage. La vraie question est de savoir comment réconcilier les préoccupations techniques avec la dimension humaine et le bien-vivre dans le logement.



**Julien SERRI,
Délégué national aux Affaires techniques du pôle
Habitat, FFB**

J'ai eu la même réaction que vous en entendant cette question. Ce "enfin" semble sous-entendre que nous ne mettons plus du tout l'usager au centre de nos préoccupations. Mais je serais tenté de nuancer cette idée. Nous avons toujours des clients face à nous, des personnes dont nous essayons de répondre aux besoins. Cette

relation existe toujours.

Ce qui a évolué, c'est le temps que nous consacrons à ces usagers pendant la phase de conception des logements. Ce temps a considérablement diminué. Aujourd'hui, nous sommes absorbés par d'autres préoccupations, souvent d'ordre réglementaire ou technique, et cela nous éloigne de l'usager.

Par exemple, lorsque nos clients demandent plus de personnalisation dans les logements, nous leur répondons par une approche standardisée et industrialisée. Quand ils demandent plus de simplicité, nous leur imposons des normes et des réglementations. Et, quand ils souhaitent du confort, nous leur proposons des limitations de consommation énergétique. Cela crée un décalage croissant entre ce que les habitants recherchent et ce que nous leur offrons. La véritable question est de savoir comment nous pouvons réinvestir ce temps pour remettre l'usager au centre de nos préoccupations.



**Emmanuelle ANDREANI,
Fondatrice et dirigeante, architecte et professeur
d'université, INSA Strasbourg**

De mon côté, je me suis focalisée sur le mot "cher" dans la question "comment construire moins cher ?" Je crois qu'en réalité, remettre l'usage au cœur du projet d'habitat, c'est accepter que ce logement devienne "cher", mais dans le sens de "précieux".

Parler d'usage, c'est changer de paradigme. Il ne s'agit plus seulement de construire des logements, mais de réfléchir à ce que signifie "habiter". Construire un logement, c'est fabriquer une boîte où les gens vont se loger. Mais parler d'habiter, c'est s'interroger sur les espaces de vie, sur ce qui fait qu'on se sent bien chez soi, avec son voisinage, dans sa résidence.

Revenir à l'usage, ce n'est pas simplement se concentrer sur les usagers en tant qu'individus. C'est surtout retrouver la notion de valeur, de ce qui nous est cher, dans la manière dont nous concevons nos espaces.



**Brice LABILLE,
Fondateur et dirigeant, Praxo**

En tant qu'ergonome, ce qui m'a interpellé dans la question, c'est la chaîne qui va de la programmation à l'exploitation. Ce processus commence par la qualité des données que nous collectons en amont. Si ces données d'entrée sont de mauvaise qualité, il est peu probable que nous obtenions un résultat satisfaisant à la sortie.

Cependant, même avec de bonnes données initiales, si nous ne suivons pas correctement le processus, nous risquons de produire des solutions insatisfaisantes. Prenons un exemple concret : dans certaines stations-service, les sèche-mains sont installés trop haut, à 1,60 mètre. Résultat : l'eau coule le long des bras, ce qui dissuade les gens de se laver les mains correctement. Ce problème ergonomique vient d'un manque de contrôle à la fin du projet, alors que tout semblait correct sur le papier.

Il faut également tenir compte de l'évolution des usages. Les besoins changent avec le temps, et nos projets doivent être capables de s'adapter à ces changements. Ce n'est pas facile, mais il y a beaucoup à faire pour améliorer cette chaîne de conception.

Arnaud ALAVANT

Une des exigences croissantes que nous observons, c'est celle qu'impose l'individualisme toujours plus marqué. Et surtout, il y a ce paradoxe : nous tolérons moins les nuisances des voisins. Les nôtres, ça passe encore, mais celles du voisin sont insupportables. C'est bien connu, n'est-ce pas ?

Alors, comment concevoir des bâtiments et des aménagements qui permettent de vivre ensemble tout en préservant l'intimité de chacun ? Tout le monde a droit à ses espaces privés. Il ne faut pas tomber dans des utopies absurdes, comme ces logements complètement transparents où tout le monde verrait ce qui se passe chez tout le monde, une sorte de rêve du XIX^e siècle. Ce genre de chose serait complètement anachronique. Ainsi, comment peut-on rendre cela possible, sans tomber dans des idéaux irréalistes, et surtout en gardant l'objectif qu'il soit agréable de vivre en collectivité ?

Brice LABILLE

Vous ne le savez peut-être pas, mais le terrain de chasse initial de l'ergonomie, c'est le monde du travail. Ce qui est fascinant dans ce contexte, c'est qu'on a découvert que, si vous donnez à une personne une procédure détaillée étape par étape, qui dicte exactement ce qu'elle doit faire, elle risque de craquer, même si elle est bien formée et éduquée.

Pourquoi ? Parce que ni son intelligence ni sa personnalité ne sont mobilisées. Elle devient une simple exécutante, et ça, ça n'a aucun sens. On lui colle une béquille pour qu'elle tienne jusqu'à la fin, mais ce n'est pas du tout un travail de qualité.

Maintenant, si on lui donne un cadre, une procédure avec des objectifs clairs, mais qu'on lui laisse la liberté de penser ses propres stratégies, de trouver des moyens adaptés à son état ou à ses contraintes, tout change. Le travail devient intéressant, stimulant, et cela lui permet même de s'émanciper. Eh bien, c'est pareil pour le logement. On peut appliquer cette logique. Prenons les habitats : ces trente dernières années, les espaces de rangement ont diminué. Il devient indispensable de repenser les surfaces pour qu'elles offrent des degrés de liberté dans l'aménagement intérieur.

Pensez par exemple aux croisements entre les courants d'air, la position des fenêtres ou celle des prises électriques. Tous ces éléments influencent la manière dont un logement peut être organisé. Si les choix sont limités, si vous n'avez qu'une seule façon d'agencer votre intérieur, cela devient tristement rigide.

Donc, lors de la conception, il faut travailler avec les programmistes pour inclure des degrés de liberté. L'objectif est d'accompagner les résidents dans leur aménagement intérieur, afin que leur logement soit à la fois fonctionnel et évolutif. Je crois que la dimension évolutive est essentielle.

Pour cela, il faut adopter la logique du "et" plutôt que celle du "où". La logique du "et" est plus complexe à mettre en œuvre, mais elle permet des résultats bien plus riches. D'ailleurs, je suis convaincu que les techniques d'observation issues de l'ergonomie appliquées à l'analyse des usages dans le logement pourraient être très intéressantes. Nous avons exploré ce sujet avec Jean-Luc RENEIRO et Paul BESSACHE lors d'une étude. C'est un véritable champ de travail à explorer.

Arnaud ALAVANT

Oui, effectivement. La question, c'est la mobilisation des intelligences pour permettre une vraie émancipation.

Brice LABILLE

Exactement. Il s'agit de construire avec cette idée d'émancipation en tête. Prenez un exemple simple : dans un logement, la position de la télé définit celle du canapé. Et la position du canapé influence toute la circulation dans la pièce.

On avait un exemple avec Jean-Luc : dans une cuisine ouverte, la table à manger avait été placée très loin de la cuisine, simplement parce que la télé avait dû être installée au plus près. Résultat : l'utilisateur devait parcourir de longues distances pour servir ses plats à table.

C'est un détail, mais cela montre à quel point un logement peut devenir contraignant si ces choses-là ne sont pas pensées en amont. Ce qu'il faut, ce sont des espaces qui offrent une

certaine latitude, une capacité d'adaptation, pour que chaque habitant puisse réellement s'approprier son intérieur.

Emmanuelle ANDREANI

Ce que Brice LABILLE vient de dire rejoint parfaitement ce que je voulais exprimer. Habiter, c'est s'investir dans son logement. Les gens ont besoin de pouvoir bricoler, aménager, changer leur espace pour se l'approprier pleinement. Si on ne leur offre pas cette possibilité, ils auront du mal à aimer leur logement. L'appropriation, c'est avant tout une question d'ergonomie et de liberté dans l'aménagement.

Arnaud ALAVANT

Ce que vous dites sur l'appropriation est essentiel, mais cela soulève une question fondamentale : dans un contexte où les normes, les cahiers des charges et les contraintes réglementaires sont omniprésents, comment pouvons-nous concilier tout cela avec la flexibilité indispensable pour permettre aux habitants de s'approprier pleinement leur logement ?

Prenons l'exemple de la Cité radieuse, conçue par Le Corbusier, qui est à la fois emblématique et problématique. Ces bâtiments, bien qu'ils soient des symboles architecturaux, posent de réels défis en termes d'adaptabilité. Leur conception rigide, couplée à leur statut d'objets culturels, empêche quasiment toute modification, qu'il s'agisse de leur structure ou de leur organisation interne. Par exemple, les espaces tels qu'ils ont été pensés à l'époque ne répondent plus aux besoins actuels des habitants. Pourtant, ces cités incarnaient une vision audacieuse de la vie en communauté : des espaces communs généreux, de larges circulations qui fonctionnent comme de véritables rues intérieures, où les enfants pouvaient jouer librement et où les interactions entre voisins étaient encouragées. Ces éléments sont aujourd'hui ce que nous cherchons à réintroduire dans la conception du logement collectif.

Cependant, les défis résident dans la capacité à réconcilier ces idées avec la réalité actuelle. Comment intégrer cette vision généreuse de la vie collective tout en offrant aux habitants la liberté de personnaliser leur espace de vie ? Peut-être que la réponse réside dans la manière dont nous construisons aujourd'hui.

Par exemple, nous pourrions repenser nos structures pour les rendre plus flexibles. Actuellement, beaucoup de bâtiments sont conçus avec des murs porteurs en refend, ce qui limite les modifications possibles. Pourquoi ne pas privilégier des structures poteaux-poutres qui libèrent les espaces et permettent des aménagements intérieurs plus souples ? Cela ouvrirait la voie à une plus grande évolutivité des logements, en leur permettant de s'adapter aux besoins changeants des habitants tout au long de leur vie.

Nous pourrions également innover dans les matériaux de construction. Des solutions comme le bois, le béton de chanvre ou même la terre pourraient être envisagées pour créer des cloisons légères et modulables. Ces matériaux offrent non seulement une meilleure durabilité environnementale, mais aussi une plus grande flexibilité pour les réaménagements.

Par ailleurs, il serait intéressant de penser différemment la disposition des réseaux techniques, comme les gaines pour les fluides et les installations électriques. Aujourd'hui, ces réseaux sont souvent disposés de manière descendante, avec des refends qui rigidifient les espaces. Pourquoi ne pas explorer des solutions où les gaines seraient horizontales, permettant ainsi une plus grande modularité des pièces ? Cela donnerait aux habitants la possibilité de transformer leur logement en fonction de leurs besoins, qu'il s'agisse d'ajouter une pièce, de fusionner des espaces ou de réorganiser l'agencement intérieur.

Il ne s'agit pas seulement de concevoir des bâtiments évolutifs, mais aussi de repenser la manière dont les espaces communs sont intégrés et utilisés. Les espaces partagés, qu'il s'agisse de terrasses, de locaux communs ou même de façades conçues pour favoriser les interactions, doivent être pensés dès la programmation. Toutefois, ils doivent également continuer à évoluer après la livraison des bâtiments. Il est essentiel d'impliquer les habitants dans la gestion et l'animation de ces espaces pour qu'ils restent vivants et répondent aux besoins de la communauté.

En résumé, le défi est double : il faudrait concevoir des logements qui soient à la fois flexibles et ancrés dans leur environnement social. Cette flexibilité ne doit pas se limiter à l'espace privé mais s'étendre aux espaces communs, tout en laissant une marge de manœuvre aux habitants pour s'approprier et transformer leur cadre de vie. Cette approche nécessite une véritable collaboration entre architectes, ingénieurs, promoteurs et, surtout, futurs usagers. C'est en travaillant ensemble que nous pourrions construire des logements qui ne se contentent pas d'abriter, mais permettent de véritablement habiter.

Emmanuelle ANDREANI

C'est difficile, parce que vous commencez à mettre Le Corbusier sur la table. Moi, au contraire, je dirais que sa Cité radieuse, c'est l'exemple parfait d'un projet où les espaces communs, les circulations, sont pensés comme de véritables rues. Ce sont des lieux où la vie sociale peut réellement se développer : des enfants qui jouent, des voisins qui se croisent, le facteur qui passe pour distribuer le courrier, et aujourd'hui, pourquoi pas, les livreurs qui déposent des colis. Les enfants partent à l'école en trottinette, tout cela se fait naturellement.

En termes d'usage et de voisinage, c'est exactement le genre d'opération que nous devrions chercher à reproduire aujourd'hui. Ce projet montre une vraie générosité dans la conception des espaces communs. Maintenant, bien sûr, les logements eux-mêmes sont très bien conçus, je ne peux pas dire le contraire. Mais est-ce qu'ils répondent à nos attentes actuelles, avec nos catégories modernes comme les T1, T2, T3 ? Pas forcément. Et, oui, il y a un vrai problème avec ces constructions, notamment leur rigidité. Les refonds de béton rendent toute réorganisation complexe, voire impossible.

C'est là, à mon sens, qu'on a quelque chose à inventer. Il faut repenser nos façons de construire. Peut-être que, au lieu de ces structures rigides, nous pourrions travailler avec des systèmes auto-poutres, qui permettent des remplissages plus modulables, avec des matériaux plus vertueux comme des structures en bois, du béton de chanvre ou même de la terre. Pour moi, l'innovation dans le logement de demain se situera dans la manière de concevoir des bâtiments à la fois adaptables et durables.

Et puis, il y a deux axes essentiels. Le premier concerne les espaces partagés. Comment les penser, dès la conception et la programmation, en collaboration avec tout le monde : les promoteurs, les habitants, les bailleurs sociaux, les collectivités. On parle de locaux à vélos, de salles communes ou même de façades qui pourraient jouer un rôle dans la vie collective. Ces espaces communs, il faut qu'ils continuent à vivre une fois que nous, les architectes, les promoteurs et les ingénieurs sommes partis.

Le second axe, c'est l'appartement en lui-même, ou ce que j'appelle "ma bulle". C'est mon espace à moi. Comment faire en sorte que ce logement évolue avec moi, avec ma vie, qui peut changer à tout moment ? C'est une vraie question, et je pense que nous pouvons réfléchir à des solutions concrètes avec les ingénieurs ici présents.

Prenez, par exemple, les passages de fluides ou les gaines techniques. Aujourd'hui, on cherche à faire simple, avec des gaines descendantes, parce que ça coûte moins cher, et des murs porteurs qui règlent d'emblée les problèmes d'acoustique. Mais, en réfléchissant différemment, avec des structures plus flexibles, des poteaux-poutres, on pourrait imaginer

des gaines horizontales qui offriraient plus de possibilités d'aménagement. C'est une piste que je lance.

Je pense vraiment que nous pouvons aller plus loin et construire ensemble des logements plus flexibles, qui permettent à leurs habitants de s'adapter et d'évoluer.

Arnaud ALAVANT

En effet, lorsqu'on parle de flexibilité et d'intégration des usages dans le logement, le rôle historique du logement social comme laboratoire d'expérimentation est incontournable. Si toutes les innovations ne sont pas passées par ce secteur, il a souvent joué un rôle précurseur. Aujourd'hui, le défi pour l'USH (Union sociale pour l'habitat) est immense : comment intégrer davantage les usages actuels, tout en restant contraint par des normes de financement rigides ? Peut-on trouver un moyen d'actualiser ces normes pour répondre aux besoins réels des habitants ?

Paul SARAÏS

Quand on est bailleur social et qu'on représente le secteur HLM, on bénéficie d'une position privilégiée pour observer les évolutions des besoins et des usages, même si cela s'accompagne de défis. D'un côté, nous faisons face à une forte demande de logements sociaux : 2,4 millions de ménages sont en attente. Ce chiffre alarmant souligne l'urgence de produire davantage de logements, mais il nous offre également des données précieuses sur le profil des demandeurs.

Près de 70 % de ces ménages sont composés d'un seul adulte, ce qui inclut des personnes isolées et des familles monoparentales. Cela signifie que nous devons réfléchir à des solutions adaptées à cette composition démographique. Pour cela, il est essentiel de croiser ces informations avec celles des locataires actuels, en tenant compte de leurs besoins et de leurs retours. Toutefois, ce travail est souvent complexe, car il suppose une communication fluide entre les équipes de maîtrise d'ouvrage et celles de gestion locative.

Malgré ces efforts, la production de logements sociaux reste encadrée par des contraintes strictes : il faut produire des T1, T2, T3 ou T4, conformément aux besoins identifiés et aux capacités financières des locataires. Cela reste un exercice d'équilibrisme entre les attentes des ménages et les réalités budgétaires. Une étude récente de l'Ancols a montré que 8 ménages sur 10 se disent satisfaits de leur logement dans le parc social. C'est encourageant, mais le premier motif d'insatisfaction reste les conflits de voisinage, suivi des problématiques liées aux parties communes et à l'acoustique.

Il est clair qu'au-delà de la qualité thermique ou structurelle des logements, les questions d'occupation de l'espace, comme le rangement ou les circulations, doivent être mieux intégrées dans la réflexion. Pour répondre pleinement aux usages des familles, nous devons concevoir des logements où l'utilisation de chaque mètre carré est optimisée tout en respectant les contraintes financières.

Arnaud ALAVANT

Un bailleur social, comme vous le savez, ne perçoit ses recettes qu'en fonction des mètres carrés habitables, selon la définition stricte du logement social. Ma question est donc simple : comment un bailleur social peut-il prendre en compte des besoins qui se situent en dehors de cette stricte limitation, des besoins qui touchent à des espaces communs ou à des usages collectifs, par exemple ? Cela semble être une problématique fondamentale, et pourtant, il n'est pas évident d'y répondre.

Paul SARAÏS

C'est une excellente question, et cette problématique n'est pas nouvelle. Elle nous ramène souvent à des réflexions qui ont traversé plusieurs décennies. Dans le parc ancien, par exemple, nous disposons de nombreux locaux collectifs résidentiels situés en pied d'immeuble. Ces espaces ont souvent été conçus à une époque avec une vision idéaliste, inspirée peut-être (sans être historien du logement) des idées du Corbusier, notamment autour des locaux collectifs partagés. Malheureusement, ces lieux n'ont pas toujours eu un avenir "radieux". Ces fameux LCR, locaux collectifs résidentiels, ont souvent été délaissés. Ils ont parfois été cédés à des associations sans qu'un usage clair ou pérenne soit défini. Ce manque de destination ou d'usage identifié a engendré des difficultés d'entretien, rendant leur gestion compliquée pour les bailleurs. Cela a laissé une sorte de traumatisme dans la gestion des espaces communs.

Aujourd'hui, cependant, cette problématique revient en force. Les besoins évoluent, et la demande de lieux qui complètent l'espace intime des logements se fait de plus en plus entendre. Ces espaces communs, ou ces lieux de convivialité, deviennent nécessaires pour répondre aux besoins des locataires, que ce soit pour trouver de la place ailleurs, partager des usages ou renforcer le vivre-ensemble.

Certes, il y a eu des expérimentations intéressantes. On a parlé de locaux communs, de pièces flexibles, de locaux associatifs partagés. Cependant, il faut reconnaître que trouver une formule qui fonctionne sur le long terme reste un défi. Trois raisons principales expliquent cette difficulté.

La première, c'est la capacité à réellement conserver un usage adapté et pérenne de ces espaces. Dans le logement social, il faut se rappeler que l'attribution des logements se fait avant même que le permis de construire ne soit déposé. Cela signifie que l'on conçoit parfois sans connaître précisément les besoins des futurs occupants. Même si certaines expérimentations ont montré des résultats prometteurs, elles restent des cas isolés.

La deuxième difficulté, c'est que ces espaces communs représentent des mètres carrés qui doivent être financés. Or, ces surfaces ne génèrent pas de loyers. Cela pose un problème financier majeur. Il existe des mécanismes de subvention, souvent portés par les collectivités locales, mais nous connaissons tous les contraintes budgétaires actuelles des collectivités. Ce n'est pas une solution viable à grande échelle.

Enfin, la troisième difficulté réside dans la question de l'animation et de la gestion de ces espaces. Qui est responsable de leur fonctionnement ? Est-ce que cela incombe au gardien ? Doit-il être disponible en permanence pour veiller sur ces lieux ? Comment assurer leur sécurité ? Ces questions se posent également pour des espaces comme les terrasses, qui sont rarement en accès libre dans le parc social. Et si ces espaces impliquent des coûts d'entretien ou de fonctionnement, comment répartir ces charges entre les locataires ? Ces aspects, aujourd'hui, restent largement non résolus.

En revanche, ces expérimentations fonctionnent souvent mieux dans l'habitat participatif ou social, où des associations se forment autour des projets, apportant une gestion plus adaptée. Pour ce qui est du parc social classique, nous continuons de discuter avec la Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) pour intégrer ces problématiques dans les calculs réglementaires. Il s'agit d'un défi majeur, mais nous espérons avancer.

Arnaud ALAVANT

Merci pour cet éclairage. Donc, si je comprends bien, pour l'instant, il n'y a pas encore de solution claire et opérationnelle. Mais des expérimentations sont en cours, et peut-être qu'une solution se dessine à l'horizon. On est encore dans une phase exploratoire, mais cela reste encourageant.

Cela dit, tournons-nous vers une perspective différente. Vous êtes également promoteur, en plus de représenter le FLB. J'aimerais interroger cette double casquette, car, au fond, la problématique est similaire. Si le logement social loue des mètres carrés habitables, vous, en tant que promoteur, vous vendez des mètres carrés habitables. Dans cette matière habitable que vous vendez, vous avez plus de latitude, n'est-ce pas ? Vous pouvez choisir d'intégrer des espaces verts, des terrasses communes, ou tout autre type d'aménagement, en fonction des envies et des moyens de vos clients. N'est-ce pas finalement une question de politique commerciale, chaque promoteur adaptant son offre à sa stratégie et à ses possibilités financières ?

Cela dit, il y a un point qui peut sembler contradictoire : la passion française pour l'immobilier comme valeur refuge. Beaucoup de Français investissent dans l'immobilier simplement pour placer leur argent, pour sécuriser leur patrimoine. Dans cette logique, les aménagements collectifs comme des terrasses accessibles ou des espaces communs n'ont pas d'impact direct sur le loyer ou sur le rendement attendu. Cela revient finalement à une situation presque comparable à celle du logement social. Ce que recherchent ces investisseurs, c'est avant tout un bon rendement, pas nécessairement un espace de vie optimisé pour ses occupants. Que faites-vous, en tant que promoteur, pour naviguer dans ce paradoxe ?

Julien SERRI

C'est une problématique passionnante et complexe, et je vais tenter d'y répondre, même si, soyons honnêtes, je n'ai pas de solution miracle. Ce que nous pouvons faire (et ce que nous faisons), c'est innover et expérimenter. Mais permettez-moi de nuancer un point : après la crise du Covid, on a beaucoup entendu dire qu'il fallait "se réinventer", qu'un grand changement était nécessaire. Pourtant, en pratique, peu de choses ont réellement changé. C'est pourquoi je préfère parler d'innovation, d'expérimentation progressive.

Pour revenir à votre remarque, oui, c'est vrai, nous vendons des mètres carrés habitables. Mais, avant de parler de cela, j'aimerais rappeler une chose fondamentale : nous vendons avant tout des projets de vie. Que ce soit pour loger des familles, répondre à un besoin d'investissement ou proposer un habitat adapté à la société actuelle, notre rôle dépasse la simple vente de mètres carrés.

Cependant, nous faisons face à une équation difficile. Nous devons concevoir des logements plus confortables, mieux intégrés dans leur environnement, plus performants sur les plans énergétique et environnemental, tout en respectant des contraintes financières qui pèsent aussi bien sur nous que sur les futurs acheteurs. Avec la hausse des taux d'intérêt et des coûts de construction, il devient de plus en plus compliqué de produire des logements abordables. Alors, comment résoudre cette équation ?

Sur le plan technique, le secteur du bâtiment a beaucoup innové ces dernières années, que ce soit dans les matériaux ou dans les processus de construction. Mais là où nous sommes restés en retrait, c'est dans l'ingénierie financière. Les modes de financement actuels sont souvent les mêmes qu'il y a vingt ou trente ans. Il est temps d'explorer de nouvelles pistes.

Un exemple concret : les bail réel solidaire (BRS), un dispositif qui dissocie la propriété du foncier de celle du bâti, permettant ainsi de réduire le coût d'achat pour les ménages. D'autres modèles, comme la location avec option d'achat, pourraient également être envisagés. Ces mécanismes financiers innovants pourraient nous permettre de proposer des logements abordables tout en répondant à la demande croissante.

En outre, nous pourrions réfléchir à une économie plus servicielle. Pourquoi, par exemple, ne pas louer certains équipements, comme le chauffage, sur une durée longue plutôt que de les intégrer directement dans le coût d'achat du logement ? Cela pourrait réduire les coûts d'investissement initiaux pour les ménages, tout en leur offrant plus de flexibilité.

Enfin, pour les espaces partagés, il faudrait repenser leur financement. Aujourd'hui, celui qui ne peut acheter qu'un T3 au lieu d'un T4 en raison des coûts pourrait bénéficier d'une pièce supplémentaire dans un espace partagé. Ces espaces pourraient être loués ou gérés de manière collective, avec un mode de financement spécifique. Cela nécessiterait une refonte des modèles actuels, mais ce serait une solution intéressante pour répondre aux besoins.

En résumé, l'avenir passe par l'innovation, notamment dans le domaine financier. Nous devons trouver des solutions qui permettent de rendre le logement accessible, tout en répondant aux défis environnementaux, sociaux et économiques de notre époque.

Emmanuelle ANDREANI

Ce que vous dites est juste, mais cela soulève une autre question essentielle : celle de l'échelle. Peut-être qu'en décloisonnant les opérations, en élargissant la réflexion au niveau d'un îlot ou d'un quartier, on pourrait mieux répondre à ces défis. En effet, lorsqu'on regarde le bilan financier d'une opération spécifique, il est souvent difficile, voire impossible, de parvenir à un équilibre en intégrant tout ce qu'on vient de mentionner : des espaces partagés, des innovations techniques, une meilleure ergonomie. Mais, en élargissant l'approche, des économies d'échelle pourraient être envisagées.

Un exemple concret : au lieu d'avoir un simple espace de *coworking* dans un immeuble, pourquoi ne pas le concevoir à l'échelle d'un quartier ? Cela permettrait une gestion mutualisée, moins contraignante pour un gardien ou un gestionnaire d'immeuble, et offrirait une meilleure accessibilité aux habitants du quartier dans son ensemble. Cela pose évidemment des questions organisationnelles et financières, mais c'est une piste qui mérite d'être explorée.

Je pense également que cette réflexion doit s'accompagner d'un travail collectif entre le logement social et le logement privé. Les deux ont des spécificités, mais aussi des points communs, et c'est en collaborant qu'on pourra aller plus loin. Des expérimentations conjointes pourraient permettre d'identifier des solutions viables, à la fois économiquement et socialement. C'est en travaillant ensemble, en mutualisant nos forces et nos idées, que nous pourrions répondre aux attentes des habitants tout en maîtrisant les coûts.

Arnaud ALAVANT

Merci pour cette contribution. Si je devais résumer ce qui a été dit jusqu'à présent, je retiendrais un mot-clé : la mobilisation des intelligences. On ne peut pas concevoir des logements ou des habitats de qualité sans intégrer une diversité de perspectives et de compétences. Chaque acteur a son rôle à jouer : les habitants, les bailleurs sociaux, les promoteurs, les collectivités, les concepteurs. Il s'agit d'un travail collectif.

Pour que cela fonctionne, il faut aussi que le logement soit appropriable. C'est une notion fondamentale, surtout dans le logement social. Là, les marges de manœuvre sont souvent plus réduites : les habitants n'ont pas toujours le choix de leur logement ou de leur immeuble, contrairement à l'achat dans le privé. Cela rend encore plus crucial le fait de concevoir des espaces adaptables, qui répondent aux besoins variés des occupants.

Une autre dimension clé est celle du financement. Que ce soit dans le logement social ou privé, l'ingénierie financière reste à moderniser. Nous avons déjà des outils intéressants, comme le prêt social location-accession (PSLA) ou le bail réel solidaire (BRS), qui créent des ponts entre le logement social et le privé. Pourquoi ne pas aller plus loin et utiliser ces

dispositifs pour intégrer plus d'habitats dans des projets globaux ? Ce serait une manière de maximiser l'impact de ces outils.

Enfin, sur le plan de l'énergie et des services, il y a beaucoup de potentiel à explorer. Pourquoi ne pas développer des modèles d'économie servicielle pour des éléments comme le chauffage ou les espaces partagés ? Cela permettrait de réduire le coût initial pour les ménages tout en leur offrant une flexibilité d'usage. Cela demande bien sûr une collaboration entre ingénierie financière, technique et contractuelle, mais c'est une piste prometteuse.

En somme, pour sortir de la crise, nous devons miser sur l'intelligence collective. Ce n'est pas seulement une solution, c'est une nécessité.

Jean-Luc RENEIRO

Merci à tous pour ces interventions riches et stimulantes.

***Animation par Arnaud ALAVANT, administrateur de CINOV SYPAA,
et Jean Luc Reinerio, vice-président Emploi-Formation de la Fédération
Cinov***



**Sébastien PREVOT,
Responsable Grands Comptes logement collectif,
Saint-Gobain Solutions France**

Bonjour à tous. Aux mots "freins" et "leviers", je préfère les termes de "challenges" et "opportunités". Cela permet d'adopter une perspective plus positive.

Un exemple concret : lorsqu'un maître d'ouvrage exige une haute performance acoustique pour ses cloisons, il peut simplement doubler les plaques de plâtre. Cependant, si nous discutons avec lui en amont, nous pourrions lui proposer une solution alternative, comme une plaque légèrement plus lourde mais moins coûteuse et plus rapide à poser. Cette simple discussion permet de répondre à ses besoins tout en optimisant les coûts.

Ce type de collaboration est crucial. L'innovation ne peut plus se faire en silo. Nous devons comprendre les besoins spécifiques des usagers finaux, mais également ceux de tous les acteurs de la chaîne, qu'ils soient maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises ou industriels.

Pour illustrer cela, chez Saint-Gobain, un produit sur quatre vendu aujourd'hui n'existait pas il y a cinq ans. Cela montre à quel point nous sommes challengés pour répondre aux évolutions économiques et climatiques. Pour relever ces défis complexes, nous devons travailler ensemble, partager nos connaissances et aligner nos efforts pour créer de la valeur perçue par chacun.

Frédéric BŒUF

Merci pour cette introduction. Madame JANOT-FORESTIER, pourriez-vous nous partager votre point de vue sur l'importance des partenariats dans votre domaine, notamment en matière de sécurité et d'efficacité ?



**Carine JANOT-FORESTIER,
Responsable du domaine Maîtrise d'ouvrage et
animatrice des Partenariats actifs, OPPBTP**

Merci pour cette question qui nous amène à un sujet essentiel, celui de l'entreprise de bâtiment et de travaux publics, qui est souvent le dernier maillon de la chaîne dans un projet de construction. Aujourd'hui, deux préoccupations majeures dominent : comment réaliser des économies et comment générer des gains pour tous les acteurs impliqués ? Il est important de rappeler une vérité simple : que l'on dirige une entreprise, un cabinet ou un bureau d'études, nous sommes tous ici pour produire de la valeur. Cette valeur se partage ensuite avec les salariés, avec la société et avec la collectivité dans son ensemble. Mais il ne faut pas perdre de vue que cette recherche de valeur est constante et fondamentale à tous les niveaux de la chaîne.

En parallèle, nous devons repenser nos manières de collaborer. Décloisonner les processus est une nécessité absolue. Cela signifie que tous les intervenants – qu'ils soient maîtres d'ouvrage, architectes, bureaux d'études, industriels ou entreprises de construction – doivent travailler ensemble, dès les premières étapes du projet. Trop souvent, nous sommes enfermés dans une logique où chaque acteur agit de manière isolée, sans réelle communication avec les autres. Or, l'entreprise de bâtiment, en tant qu'intervenant final, est directement impactée par les choix qui ont été faits bien en amont.

Je vais illustrer cela par un exemple concret qui remonte à quelques années. Un bailleur social est venu nous solliciter, désespéré. Il nous a dit : *"Quand je visite mes chantiers, j'ai honte de ce que je vois. Mon bilan financier est catastrophique à cause des arrêts de chantier, des malfaçons et des reprises. Au final, je me retrouve avec des clients insatisfaits et une perte de crédibilité."* Ce bailleur avait compris qu'il était peut-être en partie responsable de cette situation et qu'il pouvait agir pour changer les choses. Il a donc fait appel à nous pour l'aider à améliorer la gestion de ses chantiers.

Nous avons commencé par analyser chaque étape du processus, en remontant jusqu'à la conception. Nous avons travaillé avec lui pendant quatre ans, en mettant en place des mesures concrètes et pragmatiques. Par exemple, nous avons introduit un échafaudage commun pour améliorer les conditions de travail, créé des zones de stockage des matériaux pensées à l'avance et intégré des solutions logistiques pour optimiser les déplacements sur le chantier. Ces petits ajustements, en apparence simples, ont eu un impact énorme. En termes financiers, chaque euro investi a généré un retour de 1,92 euro. Ce chiffre illustre parfaitement le potentiel de gains que l'on peut réaliser en repensant l'organisation.

Mais les bénéfices vont bien au-delà de l'aspect financier. Grâce à ces ajustements, les compagnons ont pu travailler dans de meilleures conditions. Cela signifie moins d'arrêts de travail, une meilleure santé pour les employés, et donc une chaîne de production plus fluide. De plus, les inspections du travail, qui autrefois pointaient du doigt des conditions de travail inacceptables, n'ont plus eu lieu d'être. Cela a permis de livrer les chantiers à temps, sans interruption.

Ce que cet exemple nous enseigne, c'est qu'il existe des marges d'amélioration à chaque niveau de la chaîne de construction. Ces marges ne dépendent pas uniquement des subventions ou des aides extérieures. Elles résident dans notre capacité à innover, à collaborer et à décloisonner nos pratiques. Comme l'a justement souligné mon prédécesseur, il ne s'agit pas de se réinventer totalement mais d'innover intelligemment. Les progrès que nous avons réalisés ces dernières années en matière de gestion et d'organisation montrent que cela est possible.

Je crois fermement que, pour tirer parti de ces opportunités, nous devons dépasser les vieilles oppositions entre conception et réalisation, entre modes constructifs et modes opératoires. Au bout du compte, nous sommes tous engagés dans une même chaîne de valeurs. Et cette chaîne ne peut fonctionner que si chaque maillon reconnaît l'importance de l'autre et si nous avançons ensemble vers un objectif commun : livrer des ouvrages de qualité, dans les délais impartis et dans les meilleures conditions possibles pour tous les acteurs impliqués.



**Frédérique ALACOQUE,
Directrice du Développement et de la Maîtrise
d'ouvrage, Habitat et Humanisme**

Bonjour à tous. Mon intervention se situe en amont du processus, car je travaille principalement sur le développement et la maîtrise d'ouvrage, avec une attention particulière pour l'insertion des publics fragiles.

Les sujets qui nous préoccupent, chez Habitat et Humanisme, font écho à ceux abordés dans la première table ronde : il s'agit principalement des usages. Nous devons comprendre pour qui nous construisons. Ce constat peut sembler évident, mais il est fondamental. Nous ne pouvons pas concevoir de la même manière pour tous les types d'habitats et de publics. Chez nous, chaque projet est unique, car chaque type d'habitat répond à des besoins spécifiques.

Pour avancer efficacement, nous avons besoin d'un cahier des charges clair, partagé avec les architectes, sans préjuger de la connaissance qu'a chacun de son métier. L'un des principaux

freins à la collaboration, aujourd'hui, c'est la tendance à avoir des images préconçues des rôles des uns et des autres. Nous ne partageons pas assez nos contraintes et nos besoins. Par exemple, pour nous, maîtres d'ouvrage, il est crucial de mettre en lumière nos contraintes économiques dès le départ, car, sans viabilité économique, aucun projet ne peut voir le jour. Un des leviers essentiels pour renforcer la collaboration est de nous réunir autour d'un objectif commun : pourquoi et pour qui construisons-nous ? Si nous parvenons à dépasser nos intérêts individuels pour nous concentrer sur cet objectif partagé, la collaboration deviendra naturellement le seul moyen de réussir. Construire ensemble, c'est la clé.



**Laure-Anne GEOFFROY-DUPREZ,
Présidente, UNSFA**

La question qui m'a été posée est spécifiquement centrée sur les freins liés à la maîtrise et à l'organisation interne de cette dernière. C'est sur ce point que je souhaite m'exprimer. Je vous rejoins entièrement sur l'importance d'avoir une vision commune, un objectif partagé qui fédère les énergies. Ce principe peut et doit s'appliquer au sein même de l'équipe. Pourtant, aujourd'hui, j'identifie des freins qui ne sont pas d'ordre réglementaire ou contraint, mais qui relèvent plutôt d'habitudes ancrées, parfois dépassées, dans les pratiques du domaine de la maîtrise d'ouvrage.

Dans le secteur privé, par exemple, nous voyons souvent des promoteurs qui jouent sur le principe du "diviser pour mieux régner". Ils désignent un architecte, puis un bureau d'études, qu'ils n'hésitent pas à remplacer en cours de route. Cette manière de faire empêche la constitution d'équipes soudées, habituées à collaborer et animées par l'envie de faire bien ensemble. Or, cette cohésion est essentielle pour atteindre des objectifs de qualité tout au long d'un projet.

Dans le secteur public, les freins sont d'une nature similaire, bien qu'ils prennent une autre forme, notamment celle des appels à exclusivité. Ces derniers nous obligent à chercher des bureaux d'études parfois situés à l'autre bout du pays, alors que nous pourrions mobiliser des compétences équivalentes parmi des partenaires locaux avec lesquels nous avons l'habitude de travailler.

Le point clé, c'est le facteur humain. Une équipe de maîtrise d'œuvre, avant toute chose, c'est une aventure humaine. Ce sont des individus qui se connaissent, qui partagent des valeurs et qui collaborent pour atteindre un objectif commun. Dépasser ses habitudes, ses routines organisationnelles, est un préalable indispensable pour permettre une synergie dans les projets et la mise en œuvre d'une véritable collaboration.



**Michel KLEIN,
Directeur général adjoint en charge des Services, de
la Stratégie juridique et de l'International, MAF**

Bonjour à tous. Il me semble qu'un mot revient constamment dans nos échanges : la "valeur". Que ce soit la création, le partage ou la gestion de la chaîne de valeur, c'est un concept central. Pour ma part, je suis souvent appelé en aval des projets, après que des problèmes sont apparus. Et si je suis là avant même la réception d'un ouvrage, ce qui est rarement bon signe. Cela arrive bien plus souvent qu'on ne pourrait le penser : près de 50 % des sinistres que nous gérons à la MAF concernent des problèmes survenus avant réception.

Quand j'entends des comparaisons entre l'industrie automobile et le secteur du bâtiment, notamment à travers des outils comme le BIM, je ressens une certaine réserve. Nous ne sommes pas au même niveau d'industrialisation. Chaque projet de construction est unique, une aventure en soi, et nécessite de remettre tout à plat à chaque fois. Dans ce contexte, la qualité du maître d'ouvrage est primordiale. Il est, selon moi, la personne la plus importante dans une opération de construction.

Cependant, la quête d'économies à court terme est souvent une erreur. Oui, économiser semble séduisant, mais les dossiers qui arrivent sur mon bureau montrent que ce choix coûte bien plus cher à long terme. Et, ne nous leurrions pas, ce sont bien les acteurs du secteur qui payent, directement ou indirectement. Nous sommes tous impliqués dans cette chaîne de valeur.

L'échec survient lorsque nous ne reconnaissons pas les rôles et les responsabilités de chacun dans un projet. Une opération réussie nécessite du temps, de la réflexion et des moyens. Nous devons investir dans cette qualité de travail en amont, sinon nous risquons de multiplier les litiges, les sinistres et, finalement, les surcoûts. Le maître mot ici est simple : communication et moyens. Parlons-nous, travaillons ensemble et accordons-nous les moyens nécessaires pour produire des ouvrages de qualité.

Frédéric BŒUF

Merci pour ces propos. Ils reflètent bien l'importance d'une vision partagée et structurée. Je vais rebondir sur vos observations en introduisant une thématique essentielle : le partage des risques et des responsabilités. Quand un problème survient, que ce soit en cours de chantier ou après, il est souvent difficile de déterminer qui doit en assumer la charge. Malheureusement, dans la majorité des cas, c'est le maître d'œuvre, souvent là depuis le début, qui endosse la responsabilité de tout ce qui ne va pas.

Je me pose donc cette question : les missions des Assistants à maîtrise d'ouvrage (AMO) apportent-elles une garantie supplémentaire pour prévenir ce type de situation ? Et, du point de vue d'un assureur, quelles sont les attentes vis-à-vis de la constitution de l'équipe de projet autour du maître d'ouvrage, dès les premières phases de conception ?

Michel KLEIN

Les projets actuels sont de plus en plus complexes, avec des contraintes environnementales, sociales et économiques croissantes. Prenons l'exemple du réemploi des matériaux : c'est une tâche à la fois essentielle et extrêmement technique, nécessitant des compétences spécifiques. C'est là qu'interviennent les AMO. Traditionnellement, ils aident les maîtres d'ouvrage à formaliser leur programme. En leur absence, cette responsabilité incombe souvent aux architectes, qui se retrouvent à assumer un rôle pour lequel ils ne sont parfois pas suffisamment armés.

Je suis convaincu que les AMO sont indispensables. Non seulement ils permettent de structurer un projet, mais ils optimisent également les résultats en ajoutant une expertise spécialisée, comme dans le BIM ou le réemploi. Cependant, ces services ont un coût. Et c'est là que réside le problème : intégrer davantage d'intervenants sans augmenter le budget global est une erreur courante.

L'expérience montre que la coordination et la clarté des missions sont des éléments fondamentaux. Par exemple, dans certains projets, nous voyons des acteurs changer en cours de route ou des missions mal définies. Cela engendre des sinistres, des conflits et, inévitablement, des surcoûts. Pour garantir une opération bien encadrée, il faut des équipes compétentes, bien organisées et rémunérées à leur juste valeur.

Carine JANOT-FORESTIER

Si vous voulez un exemple concret et pertinent de la façon dont la prévention peut être perçue comme un investissement, regardez du côté de l'Assurance maladie. C'est un assureur, certes, mais il est profondément engagé sur le volet humain. Cela montre bien qu'il est possible de concilier les considérations financières avec une approche centrée sur le bien-être des individus.

Michel KLEIN

Absolument, je partage cette idée. Mais j'aimerais insister sur un point fondamental : chaque acteur, dans une opération de construction, a un rôle à jouer, et ce rôle doit être clairement compris et assumé. Le maître d'ouvrage, en particulier, doit avoir cette capacité à voir au-delà des contraintes immédiates. Il doit comprendre que, même si certaines décisions peuvent sembler coûteuses à court terme, elles représentent un véritable bénéfice à long terme. Ces choix, souvent considérés comme des investissements, garantissent que le projet aboutisse dans des conditions optimales, sans dépassements inutiles ni interruptions, et avec une satisfaction générale des acteurs impliqués.

Frédéric BŒUF

Ce que vous venez de dire me permet justement de poser une question clé qui s'inscrit parfaitement dans cette discussion. Nous avons déjà évoqué comment intégrer les problématiques de prévention et de sécurité dans une démarche collective. L'objectif serait d'en faire des enjeux communs, articulés autour d'ambitions de performance. Comment peut-on transformer ces ambitions en un véritable objectif partagé ? Ce processus pourrait également inciter certains maîtres d'ouvrage à reconsidérer la position et le rôle des différents acteurs dans un projet, ainsi que l'attention qu'ils leur accordent.

Carine JANOT-FORESTIER

Je vais rebondir sur ce que Madame la Présidente a mentionné précédemment. Bien souvent, les obstacles que nous rencontrons ne sont pas tant structurels que basés sur des croyances et des a priori. Si l'on schématise, le processus de construction reste encore aujourd'hui scindé entre ceux qui "pensent" et ceux qui "exécutent". Cette vision dichotomique persiste malheureusement, et elle influence nos pratiques.

On oublie trop souvent que les travailleurs, sur les chantiers, ne sont pas seulement des exécutants. Ils sont aussi des acteurs critiques qui mettent en œuvre concrètement les projets.

Pour dépasser ces schémas, il est impératif de redonner du sens à notre démarche collective et d'identifier les bénéfices que chaque intervenant peut en retirer, à chaque échelle. Laissez-moi vous donner un exemple emblématique que beaucoup ici connaissent : les Jeux olympiques.

Pourquoi la Société de livraison des ouvrages olympiques (SOLIDEO) a-t-elle fait appel à l'OPPBT ? La SOLIDEO est une structure immense, portant des responsabilités majeures, allant des attentes du Comité international olympique (CIO) jusqu'aux contraintes de calendrier et de budget. Pourquoi ont-ils jugé crucial d'inclure une dimension humaine et de prévention dans leur approche ?

C'est tout simplement parce qu'un échec sur le terrain, qu'il s'agisse d'un incident de sécurité, d'un retard ou d'un problème de qualité, aurait un impact colossal sur l'image du projet, son

coût et son respect des délais. Cette réflexion stratégique montre que, même à une échelle gigantesque, on peut intégrer ces dimensions essentielles.

Dès le départ, ils se sont adressés à nous pour concevoir une charte sociale. Cette initiative, sans précédent dans l'histoire des Jeux olympiques, introduit une vision globale où la construction des ouvrages intègre la maîtrise d'ouvrage, la dimension humaine et les enjeux de prévention. Un "club des préventeurs" a été mis en place, réunissant les experts en prévention des entreprises et ceux de la maîtrise d'ouvrage. De plus, un club des coordonnateurs de sécurité s'est constitué, y compris avec des animateurs habituellement peu concernés par ces aspects.

Pourquoi tout cela ? Pour garantir des livraisons conformes, dans les délais impartis, tout en évitant des incidents qui auraient terni l'image de la France. Nous sommes actuellement dans la phase d'héritage des Jeux. Et, là encore, les défis sont immenses.

Prenons un exemple concret pour illustrer l'ampleur de ces défis : nous devons transformer 3 900 logements en seulement sept mois. Cela signifie déposer 3 900 toilettes, autant de climatiseurs et de lavabos, sans parler des 77 % de cloisons à modifier. Et, tout cela, dans des délais impossibles à contourner, avec une rigueur intransigeante en termes de sécurité et de conditions de travail.

Pourquoi cette rigueur ? Parce que, contrairement à ce que l'on pourrait penser, le budget des Jeux olympiques est extrêmement contraint. Chaque euro est scruté, et l'État s'est engagé à livrer un projet irréprochable. Ce niveau d'exigence n'est pas réservé à des projets de cette envergure. Il devrait inspirer d'autres initiatives à des échelles plus modestes.

J'ai la chance de collaborer sur des projets majeurs, comme le Grand Paris Express. Ce type d'initiative impose les mêmes contraintes : délais serrés, budgets rigoureux, qualité irréprochable, tout cela dans des environnements où les conséquences humaines et sociales d'un incident seraient considérables.

Au-delà des résultats concrets, cette approche a une dimension sociétale et humaine essentielle. Elle contribue à renforcer l'attractivité de nos métiers et des entreprises, tout en promouvant une vision plus respectueuse de l'humain dans la chaîne de construction. En intégrant ces valeurs, nous ne faisons pas qu'assurer la sécurité ; nous apportons aussi une valeur ajoutée qui profite à tous les acteurs de la chaîne, qu'il s'agisse des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre ou des entreprises.

En conclusion, c'est en adoptant ces leviers, à savoir l'intégration de la prévention et de la réflexion humaine dans nos démarches, que nous pourrions transformer nos pratiques tout en recherchant à la fois des gains économiques, sociaux et humains.

Frédéric BŒUF

Merci pour cette intervention riche et éclairante. Je vais maintenant revenir à ma question initiale et à l'ordre que j'avais imaginé. Vous avez tous deux défendu une vision globale et systémique du projet, ce qui est essentiel pour concilier performance et responsabilité. Cependant, nous constatons que la multiplication des compétences requises dans les équipes de maîtrise d'œuvre complexifie énormément les choses.

Alors, voici ma question : face à cette inflation des acteurs spécialisés, comment concilier une vision systémique avec une équipe de maîtrise d'œuvre de plus en plus fragmentée ? Comment organiser cette multitude d'intervenants pour atteindre les objectifs de performance économique, sociale et humaine dont nous venons de discuter ?

Laure-Anne GEOFFROY-DUPREZ

Merci pour cette question, qui touche directement à la nature même de notre métier. Pour un architecte, le travail de projet repose sur une démarche à la fois holistique et itérative. Cela signifie que nous devons intégrer un grand nombre de données, parfois complexes et hétérogènes, pour les transformer en une proposition concrète et cohérente. En ce sens, plus il y a de données, plus le défi est intéressant et stimulant. En tant qu'architectes, nous sommes habitués à relever ces défis : croiser les informations, les synthétiser et les traduire dans un projet. Mais ce qui complique les choses aujourd'hui, ce n'est pas seulement la quantité de données à traiter, c'est le nombre croissant d'acteurs impliqués dans une opération.

Cette multiplication des acteurs soulève un véritable enjeu d'organisation. Il ne suffit pas d'ajouter des noms à une liste de participants ou d'inscrire des compétences sur un contrat pour assurer la réussite d'un projet. Nous devons optimiser l'utilisation des compétences de chacun, afin que chaque intervenant puisse apporter une réelle valeur ajoutée. Trop souvent, malheureusement, nous voyons des spécialistes engagés uniquement pour cocher une case réglementaire, sans que leur contribution soit pleinement exploitée. Cela ne fonctionne pas. Pour que ces compétences trouvent leur utilité, il faut les intégrer dès le début du processus et permettre à chaque acteur de participer pleinement au développement du projet.

Un autre aspect fondamental est le temps. Le temps nécessaire pour analyser toutes ces données, pour coordonner les différents acteurs et pour intégrer leurs apports dans une démarche cohérente. Aujourd'hui, les pratiques courantes dans nos métiers ne laissent pas toujours la place à ce travail de fond. On avance souvent par grandes étapes, en séquençant le projet selon des phases bien définies. Une fois qu'une phase est terminée, on la transmet à un autre intervenant qui travaille dessus, puis on organise une réunion pour ajuster le tout. Cette approche linéaire et segmentée est inefficace face aux défis complexes d'aujourd'hui.

Ce dont nous avons besoin, c'est d'un mode de travail plus fluide et continu, avec des échanges réguliers et constants entre les différents intervenants. Il faut repenser la temporalité de nos projets et adopter une démarche plus collaborative où les ajustements se font progressivement, en temps réel, plutôt qu'en grandes étapes distinctes. En somme, nous devons remplacer la logique séquentielle actuelle par une logique plus intégrée et dynamique.

Un autre point crucial, que vous avez mentionné, concerne la rémunération. Aujourd'hui, on demande aux équipes de maîtrises d'œuvre (et en particulier aux architectes) de faire de plus en plus, mais avec des moyens qui ne suivent pas. Si le "gâteau" reste le même alors que l'on multiplie les intervenants et les exigences, il devient impossible de produire un travail de qualité. La coordination, qui est traditionnellement le rôle de l'architecte, demande beaucoup de temps et d'énergie. Mais, sans une rémunération adaptée, cela devient une tâche difficile à assumer pleinement. Le temps, c'est une ressource précieuse, et elle doit être reconnue et rémunérée à sa juste valeur.

Il y a également une autre difficulté : le modèle phasé que nous utilisons actuellement est de moins en moins adapté aux réalités d'aujourd'hui. Les réglementations, les exigences techniques et les contraintes environnementales évoluent tellement rapidement que ce modèle rigide ne permet plus de répondre efficacement aux enjeux contemporains. Nous devons inventer une nouvelle manière de structurer nos projets, qui permette d'intégrer toutes ces données de manière souple et agile.

Je crois que, pour relever ces défis, nous devons changer notre regard sur la "matière grise". Il est temps que nous valorisions davantage les compétences intellectuelles et stratégiques des équipes de maîtrise d'œuvre. Les exemples de projets réussis montrent que, lorsque les maîtres d'ouvrage acceptent d'investir dans cette matière grise (dans le temps de réflexion et dans l'expertise des professionnels), les résultats sont meilleurs. Cela demande de dépasser

les habitudes, d'aller au-delà des solutions faciles et de vraiment faire confiance aux acteurs de terrain.

En conclusion, je pense que nous sommes face à une opportunité de transformation. Si nous repensons notre manière de collaborer, si nous valorisons les compétences de chacun et si nous donnons aux équipes les moyens de travailler correctement, nous pourrions relever les défis complexes d'aujourd'hui tout en produisant des projets de grande qualité. Mais cela nécessite un effort collectif, une remise en question des pratiques actuelles et, surtout, une reconnaissance de la valeur de notre travail intellectuel.

Frédéric BŒUF

Merci. Cette question me permet de faire un lien avec ce que Jean-Luc RENEIRO a présenté tout à l'heure. Les études menées sur l'apparition d'une "bulle de confiance" dans un projet montrent des éléments récurrents. Cela survient généralement lorsque le maître d'ouvrage est pleinement impliqué dans l'opération. Cela inclut le fait d'avoir une équipe solidement constituée autour de lui et d'être prêt à ajuster ses contraintes, notamment en termes de délais et de phasage. Ces ajustements permettent d'encourager les interactions au sein de l'équipe : entre les usagers, les AMO, les maîtres d'œuvre et le maître d'ouvrage lui-même. Ce type de travail collaboratif, itératif et constant, se distingue radicalement d'une approche traditionnelle où chaque phase est traitée successivement et où les modifications sont reportées à une étape ultérieure. Malheureusement, cette dernière approche reste courante dans de nombreux projets.

Je tiens également à souligner un aspect qui a été mentionné : le budget des honoraires. Vous avez parlé des honoraires des différents intervenants, souvent comparés avec ceux des architectes. C'est un point intéressant, bien que cela ne reflète pas toujours mon expérience personnelle. Toutefois, cela montre que nous avons encore du travail à faire pour mieux collaborer.

Revenons maintenant à la question des fournisseurs. Dans une démarche globale et collaborative, ils ont aussi un rôle essentiel à jouer. Vous avez évoqué des éléments que vous souhaitez ne plus voir, comme ce fameux "*technopush*", un terme que je ne connaissais pas mais que je trouve très évocateur. Cela décrit bien une approche où des produits sont proposés sans réelle prise en compte des besoins concrets du projet. Ma question, qui s'inscrit parfaitement dans cette thématique, porte sur cette dynamique : comment les fournisseurs peuvent-ils sortir de cette logique de catalogue ? Aujourd'hui, beaucoup de concepteurs s'appuient simplement sur les catalogues produits pour intégrer des solutions dans leurs projets. Une fois le choix effectué, cela s'arrête souvent là. Pourtant, dans une démarche collaborative, cette méthode a ses limites.

Ainsi, comment envisagez-vous, en tant que fournisseurs, de dépasser cette approche cataloguée ? Comment comptez-vous travailler dans une véritable démarche collective et collaborative, en tenant compte de vos propres contraintes ? Je pense ici à la production, à la recherche et développement (R&D), à la gestion des stocks ou encore à la commercialisation. Comment arrivez-vous à concilier ces exigences tout en vous inscrivant dans un travail de coconstruction avec l'ensemble des acteurs du projet ?

Sébastien PREVOT

Pour répondre à votre question, je vais partir d'une réflexion que vous connaissez peut-être, cette fameuse phrase attribuée à Jean-Pierre Raffarin : "*Le oui a besoin du non pour triompher du non.*" Je trouve qu'elle illustre bien la problématique que vous soulevez. Si je l'adapte à notre contexte, je dirais que la démarche collective a besoin du catalogue pour dépasser le

catalogue. Pourquoi ? Parce que le catalogue, dans sa forme actuelle, est en réalité le fruit de décennies d'évolutions et d'interactions entre tous les acteurs de notre filière. Cependant, il doit être un point de départ, et non une fin en soi.

Prenons l'exemple concret de la plaque de plâtre dense développée pour améliorer l'acoustique, dont j'ai parlé tout à l'heure. Cette innovation ne vient pas d'une réflexion interne où nous nous serions simplement dit : "Et si nous alourdissions nos plaques pour les vendre plus cher ?" Une telle démarche n'aurait aucun sens. Si nous augmentons le prix d'un produit sans justification, nous devenons moins compétitifs et nous perdons des marchés. Non, ce développement est né d'une demande directe d'un maître d'ouvrage ou d'un maître d'œuvre qui a constaté que les solutions existantes ne répondaient pas totalement aux besoins d'un projet spécifique.

Ce type de démarche collaborative est essentiel. Elle commence par l'écoute : nous échangeons avec toute la chaîne d'acteurs, des distributeurs aux prescripteurs, en passant par les utilisateurs finaux, pour bien comprendre leurs attentes et leurs contraintes. À partir de là, nous avons réfléchi. Par exemple, une plaque plus lourde peut améliorer les performances acoustiques, mais elle pose immédiatement une série de problèmes techniques et humains. Lorsque nous lui présentons une plaque plus dense, un préventeur, à juste titre, pourrait réagir en pointant les risques accrus de troubles musculosquelettiques (TMS) pour les poseurs. Et il aurait raison : ce type de produit peut alourdir la charge de travail sur le chantier.

Mais c'est là qu'intervient le dialogue. Nous avons consulté les plaquistes eux-mêmes pour définir les limites acceptables. Ils nous ont dit : "*Nous pouvons manipuler des plaques pesant jusqu'à 25 kg par personne. Au-delà, cela devient problématique, sauf à devoir mobiliser deux personnes, ce qui augmente les coûts.*" Cela a orienté notre réflexion vers des ajustements dimensionnels et structurels pour que le produit reste dans ces limites tout en atteignant les performances acoustiques visées.

Ensuite, il y a les impératifs industriels. Nos usines, habituées à produire des plaques standardisées, doivent être adaptées pour répondre à de nouvelles spécifications. Cela implique des ajustements dans les lignes de production, des modifications dans les palettes utilisées pour le transport et des changements dans la chaîne logistique. Par exemple, un acheteur chez nous pourrait initialement refuser une palette non standard en raison des coûts supplémentaires qu'elle engendre. Il faut alors travailler en interne pour convaincre tous les intervenants que ces ajustements sont nécessaires. Une fois cela réglé, nous devons également discuter avec les caristes qui manipulent ces palettes, pour voir si elles s'intègrent dans leurs équipements actuels. C'est un processus complexe, itératif, où chaque solution apporte son lot de nouveaux défis.

Ce travail collaboratif s'applique également à des projets spécifiques, comme ceux des Jeux olympiques, où les exigences étaient particulièrement élevées. Dans ce cas précis, il s'agissait de concevoir des cloisons démontables répondant à des contraintes esthétiques, techniques et pratiques. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec SOLIDEO, les promoteurs, et les entreprises de pose pour développer une solution innovante. Les rails des cloisons, par exemple, ne pouvaient pas être vissés dans les sols ou les plafonds existants. Nous avons donc exploré des alternatives comme le collage ou le scotchage, en partenariat avec des fabricants d'adhésifs. Cela a impliqué des tests et des validations à chaque étape : par les plaquistes, pour s'assurer de la faisabilité sur le chantier ; par les maîtres d'ouvrage, pour valider les résultats esthétiques ; et par les promoteurs, pour garantir la conformité au budget. Mais ce n'est pas tout. L'anticipation du démontage a également été un point clé. Nous avons calepiné les plaques pour maximiser leur récupération intacte après démontage. Cela a permis de faciliter leur réutilisation dans des conditions respectant les normes assurables. Ce niveau de détail illustre l'importance cruciale de la communication et de la coordination à toutes les étapes du projet.

Malgré ces succès, il arrive que des étapes soient manquées. Par exemple, lors des Jeux olympiques, des ballons d'eau chaude horizontaux de 250 litres ont été installés. Lorsque nous avons été sollicités pour récupérer ces ballons après les Jeux et les commercialiser, nous avons découvert que cette référence était très peu vendue en France : 250 unités correspondaient au volume vendu annuellement en France ; stocker un tel produit dans nos entrepôts aurait donc été économiquement absurde. Cela montre qu'un manque de coordination (avec le distributeur en l'occurrence) à une étape peut entraîner des inefficacités en aval.

En conclusion, ce type d'expérience démontre l'importance vitale d'un dialogue ouvert et constant entre tous les acteurs de la chaîne. Quand cette communication est bien menée, elle permet de dépasser les limites des approches traditionnelles et de développer des solutions véritablement adaptées aux besoins du projet.

Frédéric BŒUF

Merci beaucoup. À présent, j'aimerais que nous quittions un instant le cadre des aspects techniques et organisationnels liés aux chantiers pour revenir à un point fondamental : la question des usages. Cette problématique est au cœur de nos ambitions et rejoint directement la question clé "Pourquoi construisons-nous ?" Il est particulièrement enrichissant d'entendre cette réflexion ici, car ce n'est malheureusement pas une question que nous avons le loisir de nous poser sur tous les projets. Pourtant, lorsque nous parvenons à le faire, cela transforme profondément notre approche. Frédérique ALACOQUE, j'aimerais que vous nous expliquiez comment, dans votre structure, vous construisez vos programmes en tenant compte de ces considérations.

Frédérique ALACOQUE

Dans notre organisation, notre démarche repose avant tout sur une donnée essentielle : la dimension sociale. En tant qu'association spécialisée dans l'accueil et l'accompagnement de publics très fragiles, cet aspect est notre point d'entrée principal. Chaque fois que nous avons une opportunité immobilière, qu'il s'agisse d'une construction neuve ou d'une réhabilitation, notre première préoccupation est de comprendre la demande sociale du territoire et le type de public que nous allons accueillir. Cela influence directement nos attentes envers la maîtrise d'œuvre et les entreprises impliquées, ainsi que les niveaux d'exigence et les contraintes financières que nous fixons.

En vous écoutant aujourd'hui, j'ai remarqué une chose : il est essentiel de ne pas présumer des compétences ou des priorités des autres parties prenantes. Au contraire, il est primordial que le maître d'ouvrage partage ses préoccupations de manière transparente. Cela s'applique aussi bien à nos projets qu'à ceux des maîtrises d'ouvrages privées. Par exemple, nous ne construisons pas de la même manière selon que nous visons un logement en PSLA ou que nous cherchons à atteindre un certain niveau de prestation. Tout commence par le partage de nos contraintes, et, pour nous, celles-ci sont clairement identifiées.

D'abord, il y a l'usage. Les publics que nous accueillons sont souvent confrontés à des vulnérabilités, et le bâtiment doit être conçu en conséquence. Cette exigence particulière ne peut être devinée par la maîtrise d'œuvre. C'est notre rôle de l'expliquer et de partager notre connaissance approfondie des besoins de ces personnes.

Ensuite, il y a la performance énergétique. En effet, nous opérons dans le secteur du logement très social, où les loyers se situent autour de 5 à 6 euros par mètre carré. Cela nous impose de trouver un équilibre économique viable. Tout le monde doit s'impliquer, que ce soit les

pouvoirs publics qui nous financent, la maîtrise d'œuvre ou les entreprises. Et, si la facture énergétique dépasse ou égale le montant du loyer, alors nous avons échoué. C'est pourquoi nous avons fixé des objectifs très clairs : en réhabilitation, atteindre une étiquette énergétique C, ce qui est déjà un défi dans le cadre existant et, en construction neuve, répondre aux exigences de l'ARE 2020 avec une amélioration de 10 %. Nous nous appuyons également sur des référentiels locaux, comme celui de la métropole de Lyon, qui établit des normes de développement durable. Ces éléments ont un impact direct sur le pouvoir d'habiter de nos résidents.

Enfin, l'équilibre budgétaire est une contrainte majeure. Contrairement à d'autres acteurs, nous n'avons pas vocation à générer des profits. Notre objectif est d'assurer un équilibre financier sur quarante à cinquante ans, en veillant à ce que les loyers couvrent les annuités des prêts. Cela laisse une marge de manœuvre extrêmement réduite pour tous les intervenants. Bien sûr, comme vous l'avez souligné, les itérations sont essentielles dans tout projet. Cependant, chaque itération a un coût. Cela signifie qu'elle doit être maîtrisée et constructive, et non répétitive ou pénalisante. Dès le départ, il faut donc formuler une commande claire pour que chacun sache où se diriger et que les ajustements successifs apportent une réelle valeur ajoutée.

Frédéric BŒUF

Merci pour cette description très complète de vos contraintes et de votre manière de construire des programmes. Vous avez mentionné la nécessité de clarifier les programmes pour que les concepteurs puissent travailler efficacement. J'aimerais savoir si vous appliquez des critères d'évaluation spécifiques liés à ces contraintes, que ce soit pour le choix de vos équipes de conception ou celui des équipes en charge des travaux. Comment formalisez-vous ces critères et ces ambitions dans votre méthodologie ?

Frédérique ALACOQUE

Comme nous sommes soumis au Code de la commande publique, notre méthodologie est déjà très encadrée. Toutefois, nous adaptons nos critères d'évaluation en fonction des projets. Par exemple, certains projets mettent en avant la rénovation énergétique. Dans d'autres cas, nous sommes nous-mêmes gestionnaires des bâtiments, ce qui modifie les enjeux. Si nous assumons les coûts des fluides, nous pouvons nous permettre un surinvestissement initial pour réaliser des économies à long terme. En revanche, dans des projets où les locataires prennent directement en charge ces coûts, notre objectif principal est de réduire leurs charges sans possibilité de retour sur investissement pour nous. Ces différences influencent directement nos critères d'évaluation.

Lorsque nous nous engageons dans une démarche de réemploi, cette ambition devient un critère d'évaluation dès le départ. Nous analysons le potentiel du bâtiment pour le réemploi et adaptons nos attentes en conséquence. En revanche, si ce n'est pas pertinent pour un projet spécifique, nous ne l'imposons pas comme critère. C'est à nous, maîtres d'ouvrage, d'être vigilants et de différencier nos critères selon les projets, afin de garantir que les équipes sélectionnées possèdent les compétences nécessaires.

Cela nécessite une approche personnalisée. Les recettes standardisées ne fonctionnent pas. Chaque projet est unique, et nos critères doivent être suffisamment souples pour répondre à ces singularités.

Frédéric BŒUF

Merci pour ces précisions. Pour conclure, je vais demander à chacun d'entre vous de partager, en 30 secondes, votre priorité immédiate pour accélérer le développement des approches collaboratives.

Sébastien PREVOT

Pour moi, la priorité est claire : discuter le plus en amont possible avec toutes les parties prenantes et ne pas hésiter à remettre en question les pratiques établies. Nous avons accumulé de nombreuses solutions innovantes au fil du temps, souvent restées dans les cartons. Ces solutions peuvent répondre à vos besoins si vous acceptez de les challenger. Nous sommes là pour ça.

Carine JANOT-FORESTIER

Je suis d'accord. Il faut se remettre en question collectivement, et dès les premières étapes d'un projet. Cela implique de réunir toutes les parties (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, entreprises) et de favoriser la collaboration dès l'étape de conception. Cela peut se faire en respectant les règles du Code de la commande publique tout en impliquant les entreprises plus tôt.

Pendant la crise du Covid, nous avons prouvé que nous étions capables de nous réunir pour résoudre des défis colossaux. Pourquoi ne pas le faire systématiquement dans nos projets quotidiens ? Je suis optimiste : si nous avons réussi dans ces conditions extrêmes, nous pouvons réussir à instaurer cette dynamique de collaboration durablement.

Frédérique ALACOQUE

Le mot-clé, pour moi, c'est la "transparence". Les maîtres d'ouvrage doivent être clairs sur leurs contraintes et leurs objectifs. Nous devons inviter les équipes à visiter les sites existants, à rencontrer les usagers et à observer ce qui fonctionne ou non avant de lancer un nouveau projet. Cela permet d'établir une compréhension partagée et concrète dès le début.

Laure-Anne GEOFFROY-DUPREZ

Pour avancer, nous devons gagner en souplesse et en capacité d'adaptation. Il est crucial de valoriser les compétences existantes et de laisser de la place à l'évolution des projets au fil des discussions. Cela exige de sortir des cadres rigides pour réellement magnifier nos opérations en réponse aux usages attendus.

Michel KLEIN

Ma priorité est d'assurer que toutes les équipes soient compétentes et disposent des moyens nécessaires pour bien travailler. Cela passe par la transparence, mais aussi par une confiance mutuelle. Par exemple, chaque acteur devrait présenter ses attestations d'assurance dès la phase préparatoire pour garantir une coopération sereine. Si un problème survient, l'assureur est là pour jouer son rôle et aider à rééquilibrer les choses. Mais cela ne peut fonctionner que si chacun joue son rôle correctement et de manière transparente tout au long de la chaîne.

Carine JANOT-FORESTIER

J'aimerais ajouter une remarque très brève. Ce que vous venez de dire me convainc pleinement. Vous vous consacrez à préserver l'ouvrage, et, de notre côté, nous mettons tout en œuvre pour préserver des vies. Mais au final, les leviers et les clés pour y parvenir sont exactement les mêmes.

Michel KLEIN

Effectivement, je partage votre point de vue. De mon côté, je suis confronté à la gestion de problématiques de blessures corporelles graves, et c'est une charge que je préférerais éviter dans tous les cas.

Carine JANOT-FORESTIER

Absolument, nous avons une réelle convergence d'intérêts. Cependant, les conditions que vous mentionnez sont essentielles : sérieux, transparence, qualité et compétence. Ce sont ces mêmes exigences qui garantiront des ouvrages livrés dans les délais, réalisés avec une qualité irréprochable tout en préservant la santé et la sécurité des intervenants. L'objectif ultime, c'est que chacun puisse rentrer chez soi, entier et en vie, à la fin de la journée.

Alexandre SEVENET

Merci. Maintenant, abordons les risques des concepteurs, qu'il s'agisse des architectes ou des bureaux d'études. De votre point de vue, quels sont les risques spécifiques auxquels ces acteurs sont exposés ?

Frédérique ALACOQUE

Pour moi, le risque principal pour les concepteurs réside dans le fait de devoir refaire leur travail à plusieurs reprises à cause d'une commande initiale qui n'est pas suffisamment claire. Cela peut engendrer une perte de temps considérable, ce qui représente un risque financier direct pour eux. En effet, ils risquent de ne pas être rémunérés pour tout le temps passé à corriger ou ajuster les plans.



Francine FORT, Cofondatrice, centre d'architecture arc en rêve

À mon avis, le risque majeur pour les architectes, mais aussi pour toute la chaîne de la construction, est lié à l'innovation. C'est un domaine où nous devons constamment nous réinventer et prendre des risques. Je tiens à souligner que l'architecture ne peut se réduire à la simple recherche de performances techniques élaborées en vase clos.

Je crois fermement aux utopies réalisables. Tout projet d'architecture est, par essence, un prototype unique. C'est une valeur culturelle fondamentale que nous devons défendre, même si elle est souvent difficile à mettre en avant, notamment dans le contexte du logement. Cette valeur culturelle est pourtant essentielle, et j'espère que nous aurons l'occasion d'en parler davantage au cours de cette table ronde.

Nathalie TCHANG

Présidente de Tribu énergie et administratrice de Cinov ingénierie

J'aimerais également mettre en lumière un autre aspect : le risque humain. Nous assistons de plus en plus à des *burn-out* parmi les équipes de conception. Les délais impossibles à respecter, les conditions de travail dégradées et les tensions internes peuvent mener à des situations dramatiques. Cela affecte directement les relations au sein des équipes et, en période de pénurie de talents, il est vital de prendre ce problème au sérieux. Enfin, il y a, bien sûr, le risque technique, qui peut entraîner des litiges assurantiels, surtout avec les garanties de performance énergétique de plus en plus fréquentes.

Alexandre SEVENET

Merci pour ces analyses pertinentes. Francine FORT, pour terminer ce tour, pourriez-vous imaginer les risques spécifiques auxquels sont confrontés les entreprises de travaux, les industriels et les fournisseurs ?

Francine FORT

Certes, ces acteurs doivent souvent gérer des défaillances imprévues, comme une entreprise qui fait faillite en cours de projet, retardant ainsi tout le chantier. Les blocages peuvent également survenir à cause de surcoûts non anticipés lors des appels d'offres, ou encore des défauts de mise en œuvre découverts trop tard. Ces erreurs nécessitent des adaptations coûteuses pour les autres corps de métier, ce qui pénalise l'ensemble de la chaîne.

Ces imprévus entraînent des coûts supplémentaires, qui ne servent pas directement à améliorer la qualité du logement. Ce sont des risques auxquels ces acteurs doivent constamment faire face et pour lesquels ils doivent prévoir des budgets dédiés.

Stéphane HERBIN

Les acteurs de l'exécution sont confrontés à une multitude de contraintes. Ils doivent jongler entre la gestion du temps, des compétences disponibles, des savoir-faire, et les évolutions imprévisibles des coûts. Tout cela dans un cadre de plannings souvent irréalistes, soumis aux aléas de projets complexes.

Ce qui manque, à mon sens, c'est un véritable esprit de collaboration. Dans certains pays, comme dans le nord de l'Europe, on observe une segmentation bien moins stricte entre les différents corps de métier, ce qui facilite les échanges et la résolution de problèmes. Ici, nous avons tendance à travailler en silo, ce qui conduit parfois à des blocages.

Il est crucial de reconstruire des liens entre les acteurs, de favoriser l'échange et de restaurer la confiance. Le code des marchés publics ne facilite pas toujours les choses, mais je crois fermement que nous devons évoluer dans cette direction pour éviter des erreurs coûteuses et des malentendus qui impactent la qualité et les délais des projets.

Alexandre SEVENET

Nathalie BLAISE, en tant qu'assureur, qu'est-ce qu'on a peut-être oublié de mentionner parmi les risques évoqués lors de cette première partie de la table ronde ?



Nathalie BLAISE, Chef de Projet Études-Produits - Direction technique construction, SMABTP

En réalité, peu de choses ont été oubliées dans cette discussion, mais il est intéressant d'avoir une vision macroéconomique des risques auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui. Par exemple, les enjeux financiers liés aux problèmes géopolitiques, à l'inflation et aux surcoûts pèsent considérablement sur l'ensemble de la chaîne des acteurs impliqués dans l'acte de construire. Ces pressions ont un impact direct, qu'il s'agisse des coûts croissants des chantiers ou de la gestion des sinistres, qui deviennent également plus coûteux pour les assureurs.

Il faut comprendre que les sinistres sur un chantier ont des répercussions sur une période de dix ans. Par conséquent, si une inflation survient cinq ans après le début du chantier, la prime que nous avons perçue en amont n'est plus du tout en phase avec cette réalité économique.

Ensuite, il y a les nouvelles façons de construire. Nous voyons l'émergence de matériaux géosourcés, biosourcés, ou encore des innovations qui, bien qu'essentielles, apportent de nouveaux défis en termes de réparabilité et augmentent les coûts associés. Ces choix innovants changent la nature des risques que nous devons anticiper et gérer.

Au-delà des finances, le coût humain est un autre aspect majeur. Les canicules, de plus en plus fréquentes, représentent un vrai danger pour les travailleurs sur les chantiers. Cela implique une responsabilité accrue en matière de sécurité et de santé.

Les risques environnementaux, quant à eux, se manifestent dès la phase de conception. Nous visons désormais des bâtiments à faible empreinte carbone, mais cela ne se fait pas sans risque. Une mauvaise conception peut entraîner des erreurs coûteuses. Par ailleurs, l'analyse du cycle de vie (ACV), aujourd'hui incontournable, introduit une complexité supplémentaire dans le processus de construction. Si elle n'est pas bien maîtrisée, notamment à cause d'une équipe insuffisamment compétente ou mal coordonnée, les itérations nécessaires deviennent un gouffre en termes de temps et de ressources.

Enfin, il y a aussi le volet lié à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les entreprises doivent désormais fournir des rapports extrafinanciers qui incluent des dimensions sociales et environnementales. Ces nouvelles obligations représentent également des risques supplémentaires, mais avec de la bonne volonté et une collaboration accrue entre les acteurs, ils peuvent être gérés efficacement.

Alexandre SEVENET

Merci beaucoup, Nathalie. Nous allons maintenant explorer comment ces différents risques sont gérés dans la pratique. Je vais poser une question, peut-être un peu provocante, à chacun d'entre vous. Je vais commencer par Frédérique ALACOQUE, qui représente les maîtres d'ouvrage.

Dans un contexte où chaque acteur semble tenter de minimiser sa part de risque, ou de la transférer à d'autres, n'est-ce pas finalement le consommateur final, c'est-à-dire l'utilisateur, qui finit par payer le prix fort ? Comment concilier une réduction des risques avec celle des coûts ?

Frédérique ALACOQUE

Dans le secteur du logement social, nous, les maîtres d'ouvrage, restons impliqués tout au long de la vie d'un bâtiment, jusqu'à sa phase d'exploitation. Si nous cherchions à réduire excessivement les coûts dès le départ, cela entraînerait des frais importants pour les usagers, mais également pour nous. Ce que nous ne dépensons pas lors de l'investissement initial, nous le paierons en entretien du patrimoine.

Le logement social est structuré d'une manière particulière : l'investissement est soutenu par des prêts aidés et des subventions. En revanche, l'entretien patrimonial ne bénéficie pas du même type de financement. Par conséquent, nous n'avons aucun intérêt, ni financier ni social, à sous-investir dans la phase initiale du projet.

Nous devrions plutôt viser des systèmes robustes. À cet égard, les travaux d'Olivier HAMON sur la robustesse sont particulièrement éclairants. Ils déconstruisent le mythe du culte de la performance et proposent une approche pérenne et plus collective.

Un autre défi majeur pour les maîtres d'ouvrage concerne la transmission des efforts entre les différentes étapes. Les investissements que nous réalisons lors de la phase de construction doivent être valorisés lors de l'exploitation du bâtiment. Cela implique une coordination étroite entre les équipes responsables de chaque phase, un aspect que les bailleurs sociaux

maîtrisent mieux que les promoteurs privés, précisément parce qu'ils restent présents tout au long du cycle de vie du bâtiment.

Alexandre SEVENET

Merci pour cette réponse. Nathalie TCHANG, je me tourne vers vous maintenant. Certains affirment que les solutions d'ingénierie thermique sont parfois perçues comme trop complexes et coûteuses, ce qui freine leur adoption. L'ingénierie est-elle prête à simplifier ses approches pour réduire ces risques perçus ?

Nathalie TCHANG

La question de la performance énergétique et environnementale est aujourd'hui un enjeu incontournable, que plus personne ne remet en question. Cela dit, il est intéressant de constater combien la perception de notre rôle en tant qu'ingénieurs thermiciens a évolué. Il y a 27 ans, lorsque j'ai commencé, nous étions considérés comme un appendice technique, souvent appelés en dernier recours pour corriger les défauts de conception. Par exemple, à l'époque, on concevait des bâtiments totalement vitrés sans dispositifs de protection solaire, et c'était à nous de compenser ces choix par des équipements surdimensionnés, comme des systèmes de climatisation.

Aujourd'hui, les choses ont changé grâce aux nouvelles réglementations. Elles obligent à une collaboration plus étroite entre les architectes et les ingénieurs dès la phase de conception, souvent avant même le dépôt du permis de construire. Cela permet d'embarquer également les maîtres d'ouvrage dans ces discussions en amont.

Ces avancées sont positives, notamment en matière de garantie de performance énergétique. Le décret Écoénergie tertiaire est un bon exemple. Si un bâtiment dépasse les seuils de consommation énergétique prévus, deux ans après sa mise en service, des sanctions peuvent être appliquées. Cela incite tous les acteurs à s'investir dans des solutions performantes et durables dès le début.

Alexandre SEVENET

Merci. Stéphane HERBIN, en parlant d'innovation et de solutions durables, la filière béton est au cœur des enjeux liés à la construction bas carbone. Comment votre industrie s'adapte-t-elle pour assumer sa part de responsabilité ?

Stéphane HERBIN

Effectivement, la filière béton est souvent au centre des discussions lorsqu'il s'agit de construction bas carbone, et pour cause. Nous sommes pleinement conscients de notre responsabilité et avons mis en place une feuille de route ambitieuse pour y répondre. Cette feuille de route, élaborée par la Fédération de l'industrie cimentière, a été officiellement déposée en mai 2023. Elle engage la filière à réduire ses émissions de CO₂ de 50 % d'ici 2030 et de 90 % d'ici 2050.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons identifié quatre leviers principaux.

Premièrement, nous améliorons l'efficacité énergétique de nos sites de production. Cela passe par une révision complète de nos processus industriels, afin de consommer moins d'énergie tout en maintenant la même qualité de produit.

Deuxièmement, nous augmentons l'utilisation de combustibles non fossiles pour alimenter nos usines. Ce changement, bien qu'ambitieux, est essentiel pour réduire notre empreinte carbone.

Troisièmement, nous travaillons sur la composition même du ciment, en réduisant la part de *clinker*. Cela implique d'innover dans la formulation des ciments, en introduisant davantage de matériaux alternatifs. Bien sûr, cela demande une adaptation des normes et des habitudes dans la filière, mais nous progressons dans cette direction.

Enfin, le dernier levier, et peut-être le plus révolutionnaire, vise la capture et le stockage du CO₂. Nous savons que 98 % des émissions de notre industrie proviennent de la transformation chimique du calcaire en *clinker*, un processus de calcination inévitable. C'est un défi technologique de taille, mais nous sommes engagés dans des projets de recherche pour développer des solutions viables à grande échelle.

Nous croyons fermement en la pertinence et en l'avenir de ces innovations. Elles nous permettront de continuer à fournir des matériaux indispensables à la construction, tout en respectant les exigences environnementales. Il est difficile d'imaginer un avenir sans béton dans le secteur de la construction, mais cet avenir devra être responsable et durable.

Alexandre SEVENET

Merci pour ces précisions. Cela nous amène à un autre sujet lié à l'innovation et à la prise de risque. Nathalie BLAISE, les assureurs imposent souvent des exigences strictes pour limiter leur exposition aux risques. Pourtant, cela peut être perçu comme un frein à l'innovation. Comment concilier progrès et protection ?

Nathalie BLAISE

La réponse à cette question est assez simple, mais elle mérite d'être nuancée. Les assureurs aiment le risque, c'est un fait, car il est au cœur de leur métier. Cependant, ils n'aiment pas l'aventure. Il est donc primordial que l'innovation soit accompagnée d'une maîtrise des risques.

Pour cela, il faut du temps. Le temps permet d'acquérir du recul, de capitaliser sur les retours d'expérience et d'évaluer comment un nouveau matériau ou concept se comporte sur le terrain. À partir de ces observations, nous pouvons établir des règles ou adopter des normes, ce qui sécurise l'innovation.

Mais il y a un problème : aujourd'hui, nous vivons dans une ère où tout va très vite. L'urgence climatique, la nécessité de réduire les bilans carbone, et les pressions économiques rendent ces délais d'évaluation de plus en plus difficiles à respecter.

C'est pourquoi le consensus actuel se tourne vers l'élaboration de règles professionnelles. Ces règles, reconnues par les assureurs, permettent de baliser les risques de manière pragmatique. En résumé, nous pouvons encourager et soutenir l'innovation, mais elle doit être encadrée pour éviter qu'elle devienne aventureuse.

Alexandre SEVENET

Merci beaucoup. Passons maintenant à Francine FORT. Les architectes sont souvent en première ligne lorsqu'il s'agit de porter les risques, notamment en cas d'échec d'un projet. Pourtant, ils ne contrôlent pas toujours les choix techniques ou financiers imposés par d'autres acteurs. Pensez-vous que les architectes soient suffisamment protégés dans cette chaîne de responsabilités ?

Francine FORT

La question initiale posée à Annecy était de savoir qui, entre le promoteur et l'architecte, est le plus exposé. C'est une question délicate. Permettez-moi néanmoins de répondre à la question posée aujourd'hui.

À mon sens, le promoteur, en particulier le promoteur-constructeur, est le plus protégé. Ce dernier transfère généralement l'opération à un opérateur gestionnaire après l'achèvement. Cela diffère des opérateurs sociaux, qui, eux, ne font pas commerce de la maison, mais en assurent la gestion sur le long terme.

Cependant, la promotion immobilière joue un rôle central dans le système de production du logement. Ce système transforme le logement en un produit. Bien sûr, l'argent n'est pas diabolique, tout dépend de ce qu'on en fait. Le problème survient lorsque l'offre crée artificiellement une demande au lieu de se baser sur une véritable connaissance des besoins. Cela revient à refuser de prendre le risque de s'intéresser réellement aux besoins des usagers.

Dans cette dynamique, le promoteur gère principalement des flux financiers tandis que l'architecte, lui, fait preuve d'abnégation. L'architecte répond à une commande et doit faire face à tous les aléas possibles tout au long du processus, depuis le dépôt du permis de construire jusqu'à la livraison. À chaque étape, il peut être contraint de s'adapter, voire de revoir complètement ses plans.

Prenons l'exemple du "moins-disant" par rapport au "mieux-disant". De nombreuses entreprises générales, censées coordonner les différents corps de métier, font appel à des sous-traitants qui, parfois, emploient des ouvriers peu ou non qualifiés. Cela peut générer une cascade de petits et grands problèmes qui s'accumulent jusqu'à la livraison. Ces dysfonctionnements affectent souvent les agences d'architecture, qui ont des marges financières bien plus limitées que les grandes entreprises.

Même après la livraison, les architectes continuent d'être exposés : pendant dix ans, ils doivent gérer des litiges liés à des malfaçons, avec les assurances appelées à régler ces différends. Pour un architecte, le risque est également financier. Beaucoup d'entre eux cumulent des activités d'enseignant pour assurer leur subsistance.

Cependant, le plus grand risque pour l'architecte est d'avoir à garantir la qualité architecturale. Faire œuvre d'architecture signifie aller au-delà du simple programme fonctionnel pour répondre aux besoins actuels des logements et de leurs usagers. C'est une mission fondamentale et motivante pour la profession, mais elle s'inscrit dans un cadre où beaucoup d'énergie est perdue à cause d'un fonctionnement contre-productif, où chaque acteur optimise ses moyens dans son propre périmètre, sans vision globale.

Un autre problème majeur, souvent négligé, est la surenchère sur le foncier. Cette dynamique pousse les budgets vers des sommets absurdes, ne laissant plus de marge pour garantir la qualité des logements. Par exemple, à Bordeaux, un opérateur social a surenchéri face à un

opérateur privé pour acquérir un terrain situé au droit du pont levant, avant même que le pont soit construit. Cette compétition financière excessive nuit directement à la qualité des logements qui y seront bâtis.

Enfin, dans l'opinion publique, l'architecte reste souvent perçu comme le principal responsable des échecs ou des imperfections des projets, comme s'il avait été seul décisionnaire, ou avait négligé certains aspects essentiels. Cette représentation est injuste et révèle une méconnaissance de la chaîne de responsabilités.

Alexandre SEVENET

Merci, Francine FORT, pour cette analyse. Vous soulevez une question importante sur la chaîne de responsabilité. Je vais maintenant poser une question à chacun d'entre vous : selon vous, dans cette chaîne, qui est le plus protégé et qui est le plus exposé ? Stéphane, nous commencerons par vous.

Stéphane HERBIN

En matière de risque, c'est souvent le plus solvable qui finit par être le plus exposé. Dans la plupart des cas, je pense que le maître d'ouvrage est celui vers qui on se retourne en premier. Il porte l'opération et reste donc le plus à risque.

Dans le même temps, certains acteurs de la chaîne, comme les bureaux d'études ou les architectes, ne sont pas épargnés. Mais globalement, je dirais que le maître d'ouvrage supporte le plus gros des risques financiers et opérationnels.

En revanche, l'industriel, dans notre système français, semble être le mieux protégé. Même si cela peut paraître contradictoire venant de moi, qui représente cette industrie, il faut reconnaître que nous sommes souvent dans une position relativement favorable.

Alexandre SEVENET

Merci pour cette honnêteté. Frédérique ALACOQUE, qu'en pensez-vous ? Qui est le plus exposé et qui est le plus protégé ?

Frédérique ALACOQUE

À mon avis, c'est aussi le maître d'ouvrage qui est le plus exposé. À chaque aléa survenu pendant les consultations des entreprises ou lors des travaux, c'est lui qui assume les surcoûts.

Si une entreprise fait défaut, c'est le maître d'ouvrage qui subit les retards. Ces retards impactent également les autres entreprises, mais finalement, c'est lui qui ne peut pas livrer les logements dans les délais. Dans le logement social, par exemple, cela entraîne des pertes économiques significatives, car les loyers ne sont pas perçus. Cela a également un impact social direct, puisque les habitants ne peuvent pas emménager dans les temps.

Je pense donc que le maître d'ouvrage est le plus exposé, suivi de près par l'architecte, qui porte une grande part de la responsabilité de l'opération.

Nathalie BLAISE

Je dirais, comme Stéphane HERBIN, que l'industriel est souvent le plus protégé. Il livre, et c'est tout.

Alexandre SEVENET

Et le moins exposé ?

Nathalie BLAISE

Tout dépend de ce que l'on entend par "exposé". Parle-t-on d'exposition financière, d'exposition assurantielle, ou d'une autre forme d'exposition ? Si l'on considère les moyens mis en œuvre, je dirai que les plus exposés sont ceux qui sont sous-rémunérés. Je rejoins Michel sur ce point.

Tant qu'il n'y a pas suffisamment de moyens, il est difficile de travailler correctement. Aujourd'hui, la maîtrise d'œuvre, y compris les architectes, est souvent mal rémunérée. Avec la complexité croissante des projets, l'itération des processus et des délais d'études qui devraient être allongés, cette faible rémunération les place dans une position très risquée. En effet, nous leur demandons de faire face à des exigences bien supérieures à celles d'il y a 25 ans, mais avec les mêmes délais et budgets.

Cette situation n'est tout simplement pas tenable. Nous devons commencer par rémunérer correctement la maîtrise d'œuvre. Avec des moyens adéquats, il devient possible de garantir des conditions de mise en œuvre satisfaisantes et une chaîne de travail cohérente.

Si la maîtrise d'œuvre manque de temps et de moyens, cela se répercute sur les entreprises, qui n'auront pas le temps de bien préparer leurs études. À leur tour, les détails du projet ne seront pas correctement exécutés sur le chantier. Finalement, le principal perdant dans cette chaîne reste le consommateur final, l'utilisateur.

Quant au moins exposé, il est difficile de répondre catégoriquement. L'industriel est souvent considéré comme le mieux protégé dans le cadre de la construction d'un bâtiment. Toutefois, il suffit qu'un problème survienne dans la chaîne de production – comme un défaut sériel sur un produit – pour que l'industriel soit gravement affecté. On l'a vu avec certains panneaux photovoltaïques ou des cas de béton en désagrégation.

Francine FORT

Je voudrais nuancer. Je n'ai pas dit que les maîtres d'ouvrage étaient les moins exposés. Je faisais spécifiquement référence aux promoteurs-constructeurs.

Les maîtres d'ouvrage, comme ceux ici présents, suivent l'opération jusqu'à son terme, ce qui les place dans une position très différente. À un moment donné, certains acteurs se désengagent, tandis que d'autres restent impliqués jusqu'à la gestion. C'est un risque à la fois financier et humain qui se joue ici.

Nathalie TCHANG

Permettez-moi d'illustrer cela par trois exemples concrets, tirés de mon expérience d'expert judiciaire.

Premièrement, un cas de logements collectifs certifiés, mais présentant de graves problèmes de confort d'été. J'ai demandé que la copropriété attaque la certification elle-même. Il est inadmissible qu'un promoteur vende des logements à un prix élevé, en se basant sur une certification, alors que la qualité promise n'est pas au rendez-vous.

Deuxièmement, une petite opération d'une dizaine de logements en banlieue parisienne. L'architecte, également promoteur, avait des honoraires dérisoires et, visiblement, un budget insuffisant. Les études ont été réalisées à la va-vite, ce qui a conduit à une catastrophe totale. Résultat : un projet impossible à commercialiser depuis trois ans. Ici, le maître d'ouvrage est le grand perdant.

Enfin, un cas d'installation d'eau chaude sanitaire. L'industriel chargé du dimensionnement a omis de prendre en compte les bouclages d'eau chaude collective. Résultat : les logements ne disposaient pas d'eau chaude suffisante. Dans ce cas précis, la faute incombe entièrement à l'industriel.

Frédérique ALACOQUE

Ce dernier exemple me rappelle une réflexion importante : en définitive, celui qui porte le plus grand risque, c'est souvent l'utilisateur.

Prenons un immeuble avec des problèmes de confort d'été. Pendant que les promoteurs et les différents acteurs de la chaîne se renvoient la balle, les usagers doivent vivre avec ces inconforts au quotidien. Entre le début de la procédure et sa résolution par un expert, il peut s'écouler trois ans. Pendant ce temps, les usagers subissent les conséquences. C'est pourquoi, après réflexion, je pense que les principaux exposés dans cette chaîne de responsabilités, ce sont les usagers.

Nathalie TCHANG

Et il n'y a pas de solution après, c'est ça ?

Alexandre SEVENET

Et il n'est pas bien assuré. Merci pour ce tour de table enrichissant et pour votre transparence. Pour clore cette table ronde, je vous propose de nous projeter vers des solutions.

Nous avons évoqué les risques, mais il serait pertinent que chacun partage un ou plusieurs exemples concrets de situations ou de projets vécus où des risques ont pu être anticipés ou gérés collectivement. Ces exemples peuvent illustrer des approches qui ont permis de révéler ou de mitiger de nouveaux risques. Je laisse la parole.

Nathalie TCHANG

Je vais partager un exemple qui me tient à cœur. En 2011, nous avons été sollicités par McGee pour assurer la maîtrise d'œuvre de 16 000 m² d'un bâtiment à énergie positive. C'était, à l'époque, un projet inédit par son envergure.

Je dois avouer que je n'ai pas beaucoup dormi pendant les deux premières semaines, car j'avais signé un contrat de 1 000 pages incluant une garantie de performance énergétique et une garantie de charge. C'était un contrat promoteur exigeant, et, à cette époque, mon assurance ne couvrait pas la garantie de performance énergétique.

Pourquoi ce projet a-t-il réussi ? D'abord grâce à une confiance totale entre le maître d'ouvrage et notre équipe. Nous avons une mission complète, incluant le commissionnement des installations techniques. Le maître d'ouvrage avait choisi d'excellents acteurs pour l'ensemble du projet et su investir judicieusement.

Un point marquant : le maître d'ouvrage est revenu vers moi en reconnaissant que je passais beaucoup plus de temps sur le projet que prévu, et il m'a proposé un avenant financier. Cette honnêteté est rare et précieuse. Cependant, il était également très exigeant, demandant des documents précis de levée d'options pour chaque solution technique, avec une justification détaillée des avantages et des inconvénients en matière de thermique, structure et acoustique. Ce maître d'ouvrage a également alloué 100 000 euros à la mission ACT (assistance à la conduite d'opération). Je pensais que c'était excessif, mais il m'a expliqué son objectif : zéro travail supplémentaire. Nous avons analysé minutieusement chaque variante et optimisé les choix techniques, ce qui a permis d'économiser plus de 1 million d'euros. Cette opération a été un modèle de collaboration et d'efficacité.

Francine FORT

Je vais revenir sur l'importance de l'innovation et de la collaboration pour répondre aux enjeux actuels. Ces défis nous poussent à penser différemment nos relations avec l'environnement, qu'il soit humain, végétal ou animal. L'architecture doit être une réponse holistique à ces besoins.

Un exemple marquant vient de Bordeaux, à Bègles, avec l'opérateur Aquitanis. Dès le début de la ZAC, nous avons réuni tous les acteurs : la métropole, la mairie, les techniciens, les élus, et l'équipe d'Aquitanis. Ce travail d'acculturation et de collaboration s'est poursuivi tout au long du projet.

Ce qui ne devait être que quelques ateliers pour ajuster le plan initial de la ZAC est devenu un processus continu. Ce plan a été transformé en un parc habité, mélangeant espaces publics et habitats semi-collectifs. Tout au long du processus, les frottements entre les parties prenantes ont permis de gérer collectivement les risques et de remettre en question les choix.

Au final, après près de dix ans, ce projet est devenu un lieu approprié par les habitants, avec des logements au cœur d'un parc traversé par les riverains. C'est un exemple de coconstruction réussie, où la dimension humaine a été mise en avant.

Un autre exemple concerne des projets de logements en milieu rural. Nous avons impliqué les habitants du village, même ceux qui n'occupaient pas les logements. Ils souhaitaient que les bâtiments s'intègrent harmonieusement dans l'environnement local. Les architectes ont ajusté leurs propositions pour répondre aux attentes esthétiques, tout en respectant les contraintes budgétaires.

Ces exemples montrent que le partage des risques se fait à toutes les échelles, et que même des projets de petite taille peuvent inspirer des pratiques exemplaires. Enfin, je tiens à souligner l'importance des espaces communs. Ce sont ces lieux partagés qui permettent de cultiver le vivre-ensemble et d'atténuer les replis sur soi. Ils incarnent une véritable valeur culturelle, essentielle dans nos projets.

Alexandre SEVENET

Merci, Francine FORT, pour cet éclairage. Stéphane, pour rester dans cette veine, pourriez-vous évoquer un projet concret où des risques ont été gérés de manière collaborative ?

Stéphane HERBIN

Bien sûr. Je vais citer une expérience où nous avons réussi à créer un lien étroit entre l'équipe de conception et l'entreprise exécutante. L'idée était de comprendre les méthodes de travail de l'entreprise, ses procédures opératoires, et de choisir ensemble les solutions constructives les mieux adaptées.

Ce projet portait sur des maisons individuelles utilisant un système constructif innovant. Nous avons dû appréhender les caractéristiques de ce nouveau matériau et sa mise en œuvre. Le maître d'ouvrage avait même intégré un volet de suivi thermique avec un *monitoring* sur deux ans.

Sur les 12 maisons réalisées, 11 respectaient parfaitement les performances attendues. Une seule était hors normes. Pourquoi ? Parce que la famille utilisait la maison différemment : la résidente, assistante maternelle, chauffait beaucoup pour le confort des enfants qu'elle accueillait et utilisait intensivement des appareils électriques.

Cet exemple montre que même avec une approche collaborative et des objectifs clairs, les usages peuvent introduire des variables inattendues.

Alexandre SEVENET

Frédérique ALACOQUE, souhaitez-vous compléter ?

Frédérique ALACOQUE

Tout a été dit. Pour répondre à la question sur les nouveaux risques, je dirai que l'un des principaux défis actuels concerne les matériaux biosourcés. Ils sont vertueux sur le plan environnemental, mais leur mise en œuvre et leur gestion en cas de sinistre posent des problèmes.

Ces matériaux nécessitent des compétences spécifiques et des calculs adaptés, qui ne sont pas toujours pris en compte dans les normes actuelles. C'est un défi multiforme, touchant aussi bien les maîtres d'ouvrage que les entreprises et les assureurs. La clé reste l'anticipation et la maîtrise des risques.

Alexandre SEVENET

Nous avons respecté le timing, merci à tous pour vos contributions riches et variées. Pour conclure cette table ronde, je reviens sur le film évoqué plus tôt. Je tiens à mentionner Tom Lamondrick, qui a été formé chez nous pendant les six premières années de sa carrière. C'est un ingénieur brillant, qui a su intégrer dans ses projets des notions de garantie de performance énergétique. Merci à tous les intervenants pour ce contenu dense. Je laisse maintenant la parole à Jean-Luc RENEIRO pour conclure cette table ronde.

Nathalie BLAISE

Les nouveaux risques auxquels nous faisons face sont étroitement liés à notre capacité à gérer les sinistres efficacement. Ces risques découlent en partie de l'évolution des matériaux, notamment des matériaux biosourcés comme le bois, la paille ou le chanvre. Ce sont des matériaux vertueux, bénéficiant d'une analyse du cycle de vie (ACV) exemplaire, sur laquelle tout le monde s'accorde.

Cependant, en cas de sinistre, ces matériaux posent des défis considérables. Par exemple, en matière de conception, des éléments tels que la perméance des parois nécessitent des adaptations spécifiques, notamment au niveau des enduits. Ces adaptations requièrent à la fois des compétences techniques pointues et des calculs précis, qui ne sont pas toujours intégrés dans les standards réglementaires, tels que les Eurocodes.

Cela soulève une question complexe : comment remplacer ou réparer ces matériaux tout en conservant leurs caractéristiques uniques ? Ces difficultés débutent dès la conception et s'étendent à la mise en œuvre, où des compétences spécialisées sont indispensables.

Finalement, les risques dans ce domaine sont multifformes. Ils concernent les intervenants, le maître d'ouvrage, les matériaux eux-mêmes, et bien d'autres aspects. Malgré tout, la mission de l'assureur reste inchangée : régler les sinistres de manière efficace.

Cela dit, nous ne craignons pas les nouveaux risques. La clé réside dans leur maîtrise et leur anticipation. Avec une approche proactive et des moyens adaptés, nous pouvons relever ces défis. Merci.

CONCLUSION



Jean-Luc RENEIRO

Merci beaucoup, Alexandre SEVENET, pour cette animation. Anne d'ORAZIO va maintenant proposer une synthèse des points clés à retenir pour nourrir la réflexion que notre délégué général abordera tout à l'heure.

Anne d'ORAZIO

Merci à tous pour la qualité de vos échanges. Vous avez partagé avec beaucoup de transparence, ce qui n'est pas toujours évident dans ce type de discussion. Je tiens également à remercier la Fédération pour avoir créé cet espace de débat.

Si les deuxième et troisième étapes de nos discussions ont parfois semblé s'éloigner du logement à proprement parler, rappelons que ce sujet représente 60 % de la filière du bâtiment. Il était donc omniprésent dans nos échanges.

Ce qui ressort, à mon sens, est l'importance des conditions de confiance dans toute la chaîne de production du bâtiment. Cela nécessite de briser certaines boîtes noires, que ce soit en termes de méthodes, de budgets ou de bilans financiers. Ouvrir ces boîtes ne signifie pas perdre des marges de manœuvre, mais au contraire partager une vision commune et clarifier les objectifs collectifs.

Un point crucial que vous avez souligné est la nécessité de travailler ensemble tout au long de la chaîne, en prenant en compte l'amont et l'aval des projets. Cela inclut une réflexion sur l'usage des bâtiments, leur exploitation, et leur impact à long terme sur les habitants.

Ce qui m'a particulièrement marquée est la nécessité de reconsidérer l'ingénierie de nos projets. Cela passe par un apprentissage collectif, une capitalisation des expériences, et un meilleur partage des savoirs. Nous avons trop souvent l'impression de repartir de zéro à chaque projet, ce qui est une perte de temps et de ressources.

Enfin, je retiens que pour améliorer la collaboration et la confiance, il faut repenser l'économie globale des projets en intégrant leur coût d'usage et leur valeur sur le long terme. Ce n'est qu'en ayant cette vision holistique que nous pourrions répondre efficacement aux besoins des habitants. Merci à vous tous.

Thierry SANIEZ

Merci. J'ai deux bonnes nouvelles pour vous : il y a un cocktail qui vous attend, et nous avons des projets concrets pour répondre à vos aspirations.

Vous avez exprimé un besoin de dialogue, car l'innovation en dépend. Vous avez souligné que les acteurs de la filière sont interconnectés, et qu'il est essentiel de collaborer pour mieux comprendre les besoins des uns et des autres. Vous avez aussi montré que cette collaboration est possible, comme l'ont démontré les périodes des JO et de la crise Covid.

Nous voulons capitaliser sur cette dynamique en lançant une initiative collaborative. Avec l'aide d'enseignants-chercheurs de grandes écoles, la Fédération a déjà travaillé sur des analyses de cas concrets pour identifier les facteurs bloquants et facilitants dans les projets. Nous souhaitons aller plus loin en créant un guide ou un référentiel basé sur ces travaux, qui pourrait servir de point de départ pour instaurer une confiance durable entre les acteurs.

Pour cela, nous mettrons en place un collectif de travail volontaire, accompagné de professionnels, pour garantir des résultats concrets et applicables dans des délais raisonnables. Nous vous recontacterons prochainement pour participer à cette initiative.

Merci à tous pour votre présence et vos contributions. Je vous souhaite une excellente soirée et vous invite à rejoindre le cocktail.

MERCI A NOS PARTENAIRES



Suivez notre actualité sur www.cinov.fr
Et sur notre [page LinkedIn](#)