

# commande privée #1

## Allier rentabilité et qualité architecturale

L

Modifications structurelles de l'économie, restriction des moyens financiers de la maîtrise d'ouvrage publique et affaiblissement de son savoir-faire, raréfaction du foncier et spéculation excessive... Autant de bouleversements qui provoquent une privatisation accrue de la commande de maîtrise d'œuvre et notamment sur le marché de l'habitat. La qualité architecturale, la qualité d'usage et la qualité de vie s'en trouvent souvent reléguées au seul profit de la productivité et de la rentabilité. C'est ainsi qu'en 10 ans, un trois pièces a perdu 10 m<sup>2</sup>, soit l'équivalent d'une pièce. Pourtant l'objectif de rentabilité ne doit pas être opposé à la qualité. Les architectes, par leur expertise et leur inventivité, sont en capacité de garantir la durabilité du bâti et la qualité d'usage pour les habitants tout en assurant la maîtrise des coûts et des délais pour leur client.

# Des intérêts divers au détriment de la qualité ?

Au-delà du triptyque « architectes - élus - promoteurs », la commande privée regroupe une diversité d'acteurs et d'approches. Plusieurs logiques s'affrontent portées par des intervenants toujours plus nombreux, rassemblés autour du projet mais parfois éloignés de la réalité de l'acte de bâtir. Dans cette complexité opérationnelle, économique et juridique, l'architecte doit retrouver une place à même de garantir la cohérence du projet malgré des intérêts divergents. Face au glissement du modèle public vers le modèle privé dans la fabrication de la ville, et à l'importance des critères de commercialisation et de rentabilité dans la conception des projets, les architectes sont, avec les élus, porteurs de l'intérêt public et de la création architecturale.

2014

création du Laboratoire des Marchés Privés du CROAIF

Durant 2 ans  
› environ une centaine d'entretiens avec des architectes, des maîtres d'ouvrage et des élus  
› 2 soirées débats aux Récollets

2016

Publication de l'Atout Architecte #2

2017

Ouverture du module de formation « Travailler avec la commande privée professionnelle » au Pôle EVA

## De prime abord, des clichés

Deux logiques, celle de l'architecte et celle du promoteur, doivent converger alors que leurs approches comme leur culture diffèrent, installant trop souvent un climat de défiance. Pour les uns, les architectes sont des hommes de l'art, dont ils reconnaissent la créativité, mais dont le peu de fiabilité et de structuration professionnelle sont perçues comme des facteurs anxigènes. Pour les autres, les maîtres d'ouvrage privés sont des hommes d'affaires obnubilés par la rentabilité, sacrifiant sans scrupule la qualité d'usage pour conserver leur marge.

Ces clichés ont la vie dure. L'obligation juridique du recours à l'architecte pour le Permis de construire serait au final la seule raison qui les unit. Voire, quand le nom de l'architecte sert à la campagne de marketing ou à faire passer un projet auprès d'un élu. Quand il s'agit d'expertise technique, de conseil ou de suivi de chantier, le promoteur préfère souvent se tourner vers d'autres métiers dont il estime qu'ils lui apportent de meilleures garanties.

## Un écosystème complexe

Le paysage de la commande privée est varié : il est composé de grands groupes côtés en bourse, de locomotives adossées à des entreprises de construction, de promoteurs familiaux, de groupes régionaux, de foncières, de petits opérateurs locaux, de sociétés qui agissent pour leur compte, jusqu'au maître d'ouvrage particulier. Il faut donc distinguer ceux qui ont une approche patrimoniale ou industrielle, c'est-à-dire d'investissement, de ceux qui ont une approche commerciale, à savoir de rentabilité ponctuelle. Cette diversité se retrouve dans les modes de travail et les profils des interlocuteurs des architectes. Les modes de financements, et donc les portages du risque, diffèrent également. Plus un opérateur est important, plus sa démarche est normée, moins son approche est transversale, dans une logique de silos où l'architecte n'est plus le mandataire de la maîtrise d'œuvre. Le projet se complexifie du fait d'une multitude d'acteurs, dans une double logique de spécialisation (expertise) et de sécurisation nécessaire au maître d'ouvrage, tenu par des contraintes de processus et de délais. Trop souvent, l'architecte y tient une place restreinte.

# Les clés de la commande privée professionnelle

Construire la ville, bâtir le patrimoine de demain, est une responsabilité collective et partagée, entre l'architecte, le promoteur et l'élu. L'architecte capte les enjeux du projet par sa compréhension du contexte, sa capacité à proposer une démarche innovante, transversale et synthétique. La profession s'adapte.

## Écoute, réactivité, fiabilité, professionnalisme et inventivité

Ces maîtres mots caractérisent les attentes des maîtres d'ouvrage privés. La compréhension des contraintes et des processus de chacun est un préalable indispensable. Pour le maître d'ouvrage, l'architecte est un prestataire de service mandaté pour une mission donnée et qui doit répondre à son besoin. L'architecte doit comprendre qu'il est dans une relation commerciale, avec une logique de valorisation du projet. Ce qui implique qu'il ait une connaissance fine du déroulé d'une opération et qu'il qualifie mieux ses spécificités et sa valeur ajoutée. Au regard des enjeux, en particulier financiers, la fiabilité et la traçabilité sont primordiales. Le respect des délais, la réactivité, conditionnent la réussite du projet. Et donc la confiance

du maître d'ouvrage dans son architecte. La commande privée exige des architectes une capacité d'anticipation, une stratégie spécifique et des études complémentaires qui nécessitent d'être valorisées en tant que conseil du maître d'ouvrage.

« La commande privée exige de l'architecte capacité d'anticipation et expertise. »



## Regroupement, partage, récurrence

Tels sont les codes et bénéfices de la commande privée pour la profession. La maîtrise d'ouvrage privée attend une expertise des architectes, lesquels peuvent alors être amenés à se spécialiser et à se regrouper. Il n'est pas rare de voir un maître d'ouvrage privé initier une association entre architectes, pour une association de compétences, et ce sujet est régulièrement abordé. Quand la maîtrise d'ouvrage publique fonctionne sur références et compétences, la maîtrise d'ouvrage privée revendique le fait de choisir son architecte et de le fidéliser. Elle se sent libre de travailler régulièrement avec ceux qui lui donnent satisfaction ou de tester de nouveaux architectes. La relation humaine,

l'identification des compétences et les réseaux jouent pleinement. Chaque architecte connaît une phase où il doit faire ses preuves, dans la réponse architecturale ou la gestion d'une affaire. La confiance mutuelle est un facteur de réussite du projet, tout comme le processus collaboratif et la qualité du suivi d'une affaire.

« L'architecte a un rôle déterminant dans l'élaboration de la stratégie immobilière du maître d'ouvrage. »

# L'architecte dans la commande privée : des atouts indéniables

L'architecte est en capacité de proposer un modèle économique fiable adapté à la fois à la réalité de son exercice et aux attentes du maître d'ouvrage. Le partage de réseaux, d'expériences, les regroupements, sa vision transversale sont autant de qualités sur lesquelles peut capitaliser l'architecte. Sa capacité à rassembler un réseau de compétences autour de lui, l'identification claire des expertises qu'il propose, sa structuration en petites entités, mobiles et adaptables, sont autant d'atouts dans le cadre de la commande privée.

## Flexibilité et expertise

L'architecte, par ses compétences plurielles et sa formation transversale, est par définition un spécialiste de la synthèse : il maîtrise de nombreux sujets connexes à la MOE (urbanisme réglementaire, concertation, fiscalité...). Professionnel de la conception et des sujets techniques, son agilité intellectuelle au service du projet est une ressource pour le maître d'ouvrage. Le besoin d'expertises permet également à l'architecte de développer des missions hors du champ de la maîtrise d'œuvre et donc à terme une diversification de sa clientèle. La présence de l'architecte en amont (programmation, étude urbaine, prospection foncière) et en aval (commercialisation, post-livraison...) permet de sécuriser une opération à chacune de ses phases. Le professionnel aguerrri fait preuve de souplesse : il est capable de réagir rapidement et montre également une capacité d'innovation, notamment en termes de typologie de bâtiments. Pour asseoir sa fiabilité, l'architecte doit construire un équilibre sans cesse en mouvement entre écoute de son client, inventivité et prise en compte des contraintes de la situation.

Plutôt que de se résigner au rétrécissement de ses missions, l'architecte doit reprendre la main en élargissant son champ d'intervention et en renforçant ses compétences. En effet, le maître d'ouvrage privé a bien compris la valeur commerciale de l'architecte dont la créativité et l'innovation sont des atouts qu'il utilise pour se démarquer de ses concurrents.

## Triptyque

### Élu • Architecte • Promoteur

Créer la ville de demain repose sur ces trois acteurs. L'architecte et l'élu ont en commun la volonté de répondre aux besoins partagés par le plus grand nombre, en travaillant à construire un cadre de vie de qualité. La position de l'architecte est un avantage pour le promoteur car en cernant les enjeux d'un site et les attentes des élus, l'architecte sécurise le déroulé d'une opération. Aussi doit-il connaître l'environnement économique et institutionnel du projet pour anticiper avec pertinence son propre positionnement. Les rapports entre ces trois acteurs évoluent au fur et à mesure des étapes du projet. C'est pourquoi il est nécessaire de définir en amont un socle commun d'objectifs partagés par chacun. Le triptyque Elu/Architecte/Promoteur ne peut s'équilibrer que par un rôle crucial, hors lien de subordination, de l'architecte, qui s'appuie sur l'élu et inversement. L'architecte est porteur d'un savoir-faire transversal et d'une mission d'intérêt général, en particulier auprès des élus locaux qui sont des acteurs majeurs de la commande.



---

## Ouvrir à une culture commune

**01** ▶ Proposer des modules communs de formation dans les cursus dont sont issus les architectes et les maîtres d'ouvrage (ENSA, écoles de commerces, écoles d'ingénieur, organismes de formation professionnelle...)

**02** ▶ Co-construire une méthodologie de la grande commande privée en Île-de-France avec les acteurs concernés (offrir les outils de gestion et de traçabilité pour formaliser l'écoute et le suivi d'une opération)

**03** ▶ Mettre en place et alimenter conjointement un observatoire de la commande privée (chiffres-clés, délais, pratiques délictueuses, démarches structurantes...)

**04** ▶ Organiser une campagne de communication commune architectes / promoteurs au plan national sur le rôle et les missions des acteurs dans la commande privée

---

## Travailler « à livre ouvert »

**05** ▶ Travailler dans une logique de partenariat au service du projet (confrères, BET, promoteurs...) et développer, à partir de retours sur expérience, une valorisation des bonnes pratiques (BIM, travail en open-source, référentiels communs, documents-types...)

**06** ▶ S'inscrire dans une logique entrepreneuriale par le développement des connaissances réciproques des rôles et fonctionnements de chaque métier (mécanismes financiers, montage d'une opération, processus du projet architectural...)

**07** ▶ S'assurer de la satisfaction finale du client et de l'utilisateur, notamment sur les phases de commercialisation et post-livraison. Pour l'architecte, intégrer dans son organisation la notion de service sur toute la durée d'une opération et faire évaluer ce service par le client et l'utilisateur.

**08** ▶ Intéresser tous les acteurs de l'opération aux résultats financiers dans une logique économique de partages de risques / partage de gains (incentive, prime de risque...). Cet intéressement serait inscrit au contrat liant les différentes parties.

**09** ▶ Élargir à d'autres acteurs de l'opération la discussion du contrat, document qui fonde les conditions d'exercice de la création architecturale (commission de lecture, transmission au public détenteur du foncier, contrat-type ou modèle, clauses, CCAG...) La relation contractuelle peut devenir un critère de sélection / jugement des équipes Promoteurs / Architectes.

---

## Encourager la R&D et innover

**10** ▶ Partager une logique de R&D afin de répondre aux attentes des usagers et élus des territoires (prospective, innovation, partenariats) avec une adaptation du modèle économique. Le coût de cette R&D est à valoriser dans le contrat, pour améliorer la qualité.

**11** ▶ Travailler sur le rééquilibrage entre les frais de commercialisation / gestion / marketing et l'investissement dans l'ingénierie architecturale / technique / sociale / artistique. Faire reconnaître la valeur ajoutée économique de l'architecture et adapter la ventilation des coûts de promotion immobilière, en associant l'architecte à la phase de commercialisation.

**12** ▶ Soutenir la montée en compétences au sein des agences d'architecture (sensibilisations, workshops, formations...) notamment en termes de structuration et d'organisation afin d'assurer la traçabilité et la fiabilité.

**13** ▶ Valoriser l'innovation typologique et technique dans les projets privés par un système de bonification (fiscalité locale) ou de dérogation au PLU en étendant le Permis de faire aux marchés privés.

---

## Outiller la profession

**14** ▶ Développer des outils pratiques pour permettre aux architectes de s'investir pleinement dans la commande privée (guide pédagogique, verbatim, formation...)

**15** ▶ Préparer les futurs architectes aux spécificités du marché privé : développer un module de sensibilisation aux métiers de la commande privée au sein des écoles d'architecture, tant dans une logique d'éducation des futurs professionnels que dans une logique de diversification des débouchés.

**16** ▶ Organiser les conditions d'exécution de la mission de l'architecte au-delà du PC dans un modèle choisi par l'architecte et lui permettre d'intervenir sur le chantier en dehors de la mission DET.

---

## Valoriser les bonnes pratiques

**17** ▶ Promouvoir la commande privée vertueuse à travers la création d'un prix ou d'un « label » (qualité de la relation contractuelle, qualité architecturale, retour des usagers et habitants) porté avec les associations d'élus locaux.

**18** ▶ Valoriser les compétences de l'architecte en investissant ou réinvestissant toute la chaîne immobilière : prospection foncière, investissement, design, construction et restructuration, commercialisation, exploitation, désinvestissement... (élargissement du champ des missions de l'architecte)

**19** ▶ Promouvoir et étendre la fonction d'architecte-conseil dans tous les territoires pour un meilleur accompagnement des projets privés, notamment dans le diffus.

**20** ▶ Développer un critère de valorisation foncière basé sur la qualité architecturale et l'étude capacitaire, pour sortir de la vente à la découpe et de l'urbanisme d'opportunité.

# L

# 20 propositions pour mieux construire ensemble