



© itch / sachatchy.blogspot.com

## Entretien avec Thierry Roche

# Gouvernance du projet

L'architecte lyonnais conjugue qualité de vie et qualité du bâti dans une démarche globale fondée sur une nouvelle gouvernance. Avec Gilbert Goutheraud, Jacques Bondoux et Didier Larue, il est à l'initiative de la Cité de l'environnement installée depuis 2009 à Saint-Priest dans un bâtiment à énergie positive. Plusieurs acteurs de la construction durable y mettent en commun leurs compétences en architecture, urbanisme, paysage, ingénierie et santé<sup>1</sup>.

**EcologiK : L'approche environnementale du projet d'architecture commence à se généraliser sous la pression des lois Grenelle et de la RT 2012. Quelles sont les conséquences sur la pratique architecturale ?**

**Thierry Roche :** Nous vivons actuellement une révolution fondamentale aussi bien dans notre approche conceptuelle que dans l'organisation de nos agences. D'une pratique fondée essentiellement sur la mise en forme d'un projet répondant à une commande, à des besoins et à des réponses urbaines, nous devons évoluer désormais vers la notion de « performances » mesurables et certifiables. Partis de la course à l'efficacité énergétique, nous intégrons aujourd'hui les notions d'énergie grise, de bilan carbone et de faible impact sanitaire. L'architecte a donc dû former ses équipes et se structurer pour répondre à tous ces critères. Il doit maintenant trouver le difficile équilibre entre l'obtention de performances quantifiables et la poursuite de sa réflexion sur la création de lieux de vie supports d'émotions, dont nous avons de plus en plus besoin. Pour ne pas subir le changement, il doit être acteur du débat. L'environnement ne doit pas être le domaine d'hyperspécialistes détenteurs de la vérité, mais faire l'objet d'une quête partagée vers le meilleur pour l'homme. La forte proportion d'architectes dans les divers colloques et formations sur le développement durable montre leur réelle prise de conscience à la fois sur les grands enjeux, sur des solutions concrètes et sur le partage d'expériences.

**De nouveaux acteurs émergent autour de la démarche environnementale (AMO HQE, auditeurs, etc.) en complément des bureaux d'études traditionnels. Quelle est leur place dans le processus du projet ?**

Nous sommes arrivés très rapidement à une multiplicité d'acteurs qui provoque un manque de lisibilité dans le processus de conception et la responsabilité de chacun. L'architecte se repose donc légitimement la question de son rôle. Pour moi, il reste le garant de la finalité, il donne le sens et doit gérer le processus de conception. Sa sensibilité et ses connaissances peuvent l'amener à intégrer en interne le maximum de compétences concernant le management environnemental global. Dans certains domaines cependant, la spécificité de spécialistes (énergie, santé...) apporte une vision complémentaire qui conforte le projet. J'aime travailler dans la diversité des partenaires. Plus j'avance, moins j'ai de certitudes et plus je m'interroge. Rassembler la richesse de nos expériences dans un objectif unique, en mettant en œuvre un travail consensuel, nous amène à un résultat fondé sur « le goût de l'avenir ».

**Avec l'accumulation des acteurs, quelle gouvernance du projet serait souhaitable pour une meilleure efficacité, de l'esquisse au chantier ?**

Nos méthodes ancestrales ne suffisent plus si l'on veut répondre à la pénurie de logements, à l'accessibilité des ménages à un habitat économique, aux enjeux de densité et à la performance énergétique

## **Le choix d'une équipe globale de maîtrise d'œuvre est fondamental.**

*Thierry Roche*

### La sociocratie

En démocratie, la majorité impose son choix à la minorité. Dans la sociocratie, la vérité ne surgit plus de la confrontation des idées mais de l'adjonction des points de vue. Une organisation pourra ainsi adopter des comportements éthiques en permettant à ses membres d'examiner ouvertement leur décision à la lumière du bien commun. Cette approche peut s'appliquer à toutes formes d'organisation : entreprises privées, associations, structures politiques.

tout en limitant l'impact environnemental et en préservant la santé de l'habitant. Face à la multiplicité des intervenants et à la complexité des paramètres à intégrer, il convient de s'inscrire dans une démarche de conception qui, à partir d'un objectif défini et partagé, intégrera le consensus comme mode délibératoire. Nous avons longtemps travaillé « en mille-feuilles » selon un mode vertical. Le maître d'ouvrage choisit un architecte qui va concevoir un projet et demander aux ingénieurs de se débrouiller pour que ça tienne et que ce soit performant avant de consulter des entreprises en retenant la « moins disante ». Cette pratique est aujourd'hui obsolète. Elle coûte cher et n'amène ni la qualité ni la performance. Le choix d'une équipe globale de maîtrise d'œuvre est fondamental.

La rencontre, il y a quelques années, avec Gilles Charest, auteur de l'ouvrage *La démocratie se meurt, vive la sociocratie*, m'a profondément touché. Cet homme mettait des mots sur ce que nous vivions et donnait des pistes pour lancer et développer durablement au sein de notre Cité de l'environnement. Il montrait que des structures de prise de décision peuvent être restaurées en appliquant des règles simples qui favorisent l'intelligence collective. Une décision commune ne se prend plus par compromis mais par consentement. La sociocratie tire son pouvoir du « socios », du fait social, du « nous », des liens qui nous unissent. Nous la déclinons dans la gouvernance de nos projets architecturaux et dans la gestion des bâtiments livrés. Le bien commun est la finalité de notre action.

### Après la livraison d'un bâtiment, comment en gérer le bon usage ?

Dans un bâtiment performant, 70% des consommations dépendent des usagers (chauffage et refroidissement, éclairage, matériel informatique, équipements). Il est donc nécessaire de les informer et de les former. Il existe pour cela des « livrets d'utilisateur » mais qui sont soigneusement rangés avec les divers manuels d'emploi des appareils électroménagers. Dans le cas de réalisations tertiaires ou d'équipements publics, nous souhaitons avoir une mission d'accompagnement et de mise en place de cercles de décision permettant une appropriation et une meilleure réactivité pendant la vie de la construction. On peut livrer un bâtiment à énergie positive intégrant nos hypothèses qui se révélera moins performant si les usages sont inadaptés (équipement informatique peu efficace, fontaines à eaux glacées, distributeurs de boissons, etc.). Il faut créer des veilles technologiques pour choisir les matériels, vérifier les alarmes diverses de la GTB, etc. Nous savons aujourd'hui construire des bâtiments à énergie positive, mais la réussite repose essentiellement sur la maîtrise de la consommation d'électricité. La gouvernance sous un mode sociocratique nous apporte un vrai cadre. Elle permet de placer au bon endroit le curseur entre les enjeux de performances d'usage, de qualité sanitaire, de qualité de liens sociaux. Comme le dit Suzanne Déoux : « C'est avant tout l'habitant qui doit être durable ».

### La loi MOP qui régit depuis vingt-cinq ans la mission de l'architecte dans le cadre des marchés publics est-elle adaptée aux préoccupations environnementales ?

La loi MOP a été créée dans un contexte bien particulier de protection et d'encadrement pour éviter toutes dérives, mais elle n'a pas la souplesse nécessaire à une adaptation à des contextes particuliers. La situation d'urgence que nous connaissons appelle une nouvelle gouvernance. Il est nécessaire de repenser le cadre. Il doit être considéré comme un outil pour améliorer le processus conceptuel et le fluidifier, pas pour le restreindre. La loi MOP doit donc être réformée. Il en est de même pour les processus d'aménagement du territoire. Les procédures de création de zones urbaines ne sont-elles pas désuètes ? La ZAC fixe la forme urbaine et l'équilibre financier de la transformation d'une zone à quinze ans. Comment dans ces conditions intégrer trois crises économiques, l'arrivée de nouvelles demandes, de nouvelles pratiques sociales



**Quelques réalisations de Thierry Roche**

- 31 maisons de villes à ossature bois certifiées Passivhaus dans la ZAC des Hauts-de-Feuilly à Saint-Priest (voir *EcologiK* n°14), conçues en équipe avec Gilbert Goutheraud, Jacques Bondoux, Didier Larue, Olivier Sidler, Karine Lapray et Suzanne Déoux.
- L'École des ponts et chaussées à Champs-sur-Marne, un bâtiment à énergie positive élaboré avec Olivier Sidler, Suzanne Déoux, Didier Larue, Illade et Terreco.



et de nouvelles normes ? Mais s'il faut avoir conscience de la grande mutation irréversible qui s'opère, il faut refuser la « pensée grognon ».

**Comment gérer les nouveaux impératifs environnementaux imposés par la maîtrise d'ouvrage dans des délais et avec des budgets de plus en plus serrés?**

Nous vivons un paradoxe inquiétant sous l'emprise d'une nouvelle temporalité. Il nous est demandé aujourd'hui de concevoir toujours plus vite des bâtiments plus performants et techniquement plus compliqués mais de moins en moins chers. Avec le même taux d'honoraires ! Si nous n'avions pas la passion et la conscience de l'enjeu social, nous n'accepterions pas ces conditions. Le manque de temps d'étude nous empêche d'approfondir et de rechercher des solutions alternatives. La tension que cela crée entre les acteurs se traduit sur les chantiers par des réajustements improvisés voire improbables. La maîtrise d'œuvre reçoit en moyenne un taux d'honoraire de 9 % du coût de construction, à répartir entre tous les intervenants. Par contre, celui qui commercialise des logements en défiscalisation empoche 14 % du prix de vente, sans assumer de responsabilités ! Notre objectif n'est pas de construire plus cher mais d'avoir les moyens et le temps pour trouver des solutions compatibles avec les exigences environnementales à un prix acceptable. La phase chantier est la plus délicate car elle nécessite une grande attention pour la mise en place d'une multitude de détails. Or les entreprises n'ont pas forcément pris en compte la complexité des nouvelles pratiques. La solution se traduit souvent par le choix d'une entreprise réalisant le clos couvert pour garantir l'interface entre les éléments de parois (murs, isolation, menuiseries, toiture) afin d'assurer l'étanchéité à l'air. Une demande plus globale de la maîtrise d'ouvrage intégrant le contrat de performance énergétique est cependant en train d'émerger. Elle induit une nouvelle approche qui tend vers un contractant global

intégrant architectes, bureaux d'études et entreprises voire des partenariats public-privé (PPP). Cette solution permet un vrai engagement de performance mais repose la question de la gouvernance du projet. Selon les relations entre les acteurs, leur capacité réciproque d'empathie et le partage des valeurs qu'ils entretiennent, elle peut produire le meilleur... ou le pire.

**Quel est le poids de l'architecte face aux normes de plus en plus contraignantes et aux exigences de résultat prévues par la RT 2012 ?**

Nous avons traversé la première vague d'intégration de ces normes qui ont amené une nouvelle écriture architecturale empreinte de protections : contre le froid, le chaud, la lumière... Si nous écoutions certains ingénieurs, nous resterions sur le facteur de forme alors que nous devons rechercher la générosité et l'ouverture. L'architecture doit être comme la ville : généreuse, porteuse d'identité et d'urbanité. Ce n'est pas par hasard si la notion de « ville désirable »<sup>2</sup> émerge aujourd'hui. La mondialisation et le partage des enjeux environnementaux globaux amènent une uniformisation des réponses et un recours systématique au photovoltaïque. Le vrai travail de l'architecte est au contraire de s'inscrire profondément dans le lieu pour en tirer tout le potentiel environnemental mais aussi social et économique. C'est avant tout une histoire de respect, de sens.

Nous avons passé le cap des bâtiments démonstrativement performants, il nous reste à banaliser cette démarche à l'architecture du quotidien, le vrai enjeu de notre métier. Acteurs et partenaires des villes en mouvement, nous devons de trouver des modes de gouvernance pour répondre ensemble aux nouveaux enjeux et prendre plaisir à le faire. ☒

Propos recueillis par dominique gauzin-muller

1 Membres du pôle Solère MCP Promotion, promoteur constructeur ; Atelier Thierry Roche, architectes et urbanistes ; Atelier LD, urbanisme, paysage et techniques environnementales ; Bastide Bondoux, ingénierie thermique ; Betrec, ingénierie générale du bâtiment ; Enertech, ingénierie énergétique et fluide ; Medreco, écologie médicale . Trbu, AMO HQE

2 Voir le guide publié par le WWF sous le titre *Urbanisme pour une ville désirable*, [www.wwf.fr](http://www.wwf.fr)

**Pour en savoir plus**

[www.citedelenvironnement.com](http://www.citedelenvironnement.com)  
[www.atelierthierryroche.fr](http://www.atelierthierryroche.fr)