Le secteur du bâtiment durable : vers de nouveaux rapports entre acteurs de l'acte de construire ?

Hubert AMARILLO [1]

Le bâtiment « traditionnel » est un secteur divisé et hiérarchisé, séparant maîtrise d'ouvrage (MO) et maîtrise d'œuvre (MOE), entreprises de construction et sous-traitants. L'hypothèse de cet article est que l'innovation se fonde au contraire sur la coopération. Ainsi, l'étude d'un pôle d'innovation (« Polebat ») du bâtiment « durable » montre que ce secteur innovant fonctionne sur la base d'une dynamique d'apprentissage collectif et de méthodes coopératives : référentiel de construction conçu en commun, accompagnement des projets. Ce pôle modifie aussi le contenu des métiers de la MO et la MOE. Au-delà, le bâtiment durable réduit les émissions de CO_2 et soutient la transition énergétique. Mais, pour l'heure, ce pôle influe peu sur les normes d'emploi (forte précarité) et de formation (peu tournée vers les métiers) du bâtiment, qui risquent de ralentir ce processus de transition.

À l'échelle mondiale, les années 1990 ont témoigné d'une accélération des décisions publiques destinées à protéger l'environnement et à limiter le réchauffement climatique. Plus récemment, en 2008, à travers le « paquet climat-énergie », l'Europe s'est donné des objectifs écologiques ambitieux, notamment celui de baisser de 20 % les émissions de CO_2 d'ici 2020 par rapport à 1990.

Or, en France, le bâtiment est le secteur le plus consommateur d'énergie (44 % de l'énergie finale nationale consommée) et producteur de 21 % des émissions [2] de CO_2. De ce fait, il constitue un immense gisement d'économies d'énergies – et donc de réduction des gaz à effet de serre – grâce à une meilleure performance énergétique des bâtiments. En 2007, le Grenelle

1. Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (Lest-CNRS), Aix-Marseille Université. Ce travail provient d'un rapport (Amarillo, 2013) réalisé pour l'Agence d'objectifs de la CGT. Il est disponible sur : www.ires.fr/images/files/EtudesAO/CGT/EtudeCGT_Batiment_2013.pdf.
2. D'après les chiffres donnés par le ministère du Développement durable.

de l'environnement avait identifié ce secteur comme un des principaux vecteurs, à court terme, de la transition énergétique et de la lutte contre l'effet de serre. Un plan bâtiment durable est mis en place en 2009, reconduit en 2012 par le nouveau gouvernement au travers d'un « plan de performance thermique de l'habitat ». Et parmi les 34 plans d'action créés en 2013 pour relancer l'industrie figurent deux secteurs liés au bâtiment : la rénovation thermique des bâtiments et les énergies renouvelables. Le bâtiment est donc repéré comme un secteur stratégique pour s'engager dans un processus de transition énergétique et écologique.

Par ailleurs, il convient de définir l'expression « bâtiment durable ». Elle désigne le secteur du bâtiment qui intègre des principes de conception et de réalisation améliorant tant la performance énergétique et thermique que l'impact sur l'environnement naturel. Un bâtiment « durable » peut avoir une définition large, sa qualité environnementale (QE) étant variable, allant du seul respect de la réglementation thermique (RT) en vigueur au bâtiment à énergie positive [3]. Mais tous ces ouvrages ont en commun un accroissement de leur performance environnementale par rapport à des bâtiments que nous qualifierons de « traditionnels ». Aujourd'hui, la nouvelle réglementation thermique (RT 2012, encadré 1) représente un saut qualitatif très important par rapport aux bâtiments édifiés jusque-là.

Encadré 1

Les principales certifications environnementales employées dans le bâtiment

BBC : Bâtiment basse consommation. La consommation d'énergie primaire dans les bâtiments neufs ne doit pas dépasser 50 Kw/h équivalent pétrole/mètre carré/an.

RT 2012 : Règlementation thermique 2012. Voulue par les pouvoirs publics (lois Grenelle I et II), elle vise à atteindre le niveau BBC dans les bâtiments neufs depuis le 1er janvier 2013.

HQE : Haute qualité environnementale. Elle comprend 14 « cibles » à atteindre dans les domaines de l'écoconstruction, l'écogestion, le confort et la santé.

HPE et THPE 2012 : (Très) haute performance environnementale. Ces deux labels complètent la RT en renforçant les exigences de performance énergétique (baisse des consommations de -10 % et -20 % par rapport à la RT 2012).

Qualisol : label de qualité en installation solaire.

3. Ce type de bâtiment produit plus d'énergie qu'il n'en consomme pour son fonctionnement.

Plus largement, nous devons préciser la définition du secteur du bâtiment lui-même. Ce dernier ne renvoie pas simplement à la phase de réalisation concrète d'un ouvrage : le chantier. Il comprend l'ensemble des acteurs qui interviennent aux différentes étapes de la conception d'un bâtiment jusqu'à sa livraison et à sa gestion, soit quatre étapes au total (Carassus, 2002) : la programmation (assurée par la maîtrise d'ouvrage qui commande le bâtiment), la conception (architectes, bureaux d'études), la réalisation et la gestion. Le bâtiment durable touche à la gestion, car la conception d'un ouvrage d'habitation, par exemple, ne peut plus faire l'économie d'une réflexion sur ses conditions d'utilisation.

Dans ce contexte, acteurs et experts du bâtiment insistent d'habitude sur le coût d'une telle transition, or, peu de questions sont posées au sujet des moyens humains nécessaires pour porter ce processus, en particulier les qualifications. Ainsi, les travaux que nous menons depuis 2009 [4] ont permis d'observer que l'apprentissage d'une innovation telle que le bâtiment durable supposait à la fois une hausse des exigences en terme de qualification des acteurs, mais aussi une transformation de leur manière habituelle de travailler : en l'occurrence, une plus forte coopération (II).

Ce type de transformation est souvent interprété à partir d'une problématique des rapports entre qualification et innovation, elle-même rattachée à l'idée d'une société de la connaissance, où il suffirait que les acteurs apprennent pour se transformer. Loin de cette conception mécaniste, l'objectif de ce texte est de souligner l'ampleur des contraintes sociales dans lesquelles doit s'effectuer cet apprentissage (I). Car, ce qui nous frappe dans ce secteur d'activité, plus que dans d'autres, ce sont les conditions de travail et d'emploi, dégradées et précaires, bien peu conciliables avec les nouvelles exigences à réunir pour parvenir à un secteur « durable » du bâtiment.

Ce constat, préoccupant, nous amène à insister sur le fait que l'innovation est une construction sociale, c'est-à-dire étroitement liée à la façon dont les acteurs sociaux impliqués dans le changement de paradigme constructif ont été socialisés. La notion d'« espace d'innovation » (Lanciano, Maurice, Nohara *et al.*, 1998 ; Maurice, 2008) permet par exemple de comprendre comment la « professionnalité » de chaque acteur s'est formée à partir des expériences de socialisation tant éducative que professionnelle qu'il a connues. Cette socialisation, différente pour chaque catégorie d'acteurs, a des effets sur leur capacité et leur manière d'innover.

Cette étude des relations entre coopération et innovation se rattache plus largement à une approche propre à la sociologie économique, selon

4. Je tiens ici à remercier chaleureusement Lionel de Coninck (Union régionale de la construction, du bois et ameublement CGT Paca) qui, depuis les débuts de ces travaux, a régulièrement apporté ses conseils et ses idées sur un secteur qu'il connaît très précisément.

laquelle un fait de nature économique (l'innovation, la performance) est en réalité étroitement relié à des faits de nature sociale.

Encadré 2

Méthodologie

Deux enquêtes de terrain constituent le matériau premier de notre analyse. La première, menée en 2008-2009, a permis de mettre en lumière le décalage entre les nouvelles exigences de la construction durable, impliquant une montée en qualification, et la situation de la formation des travailleurs du bâtiment. Elle s'est appuyée sur 32 entretiens auprès de salariés, de dirigeants d'entreprise et de maîtres d'ouvrage publics. La deuxième enquête, réalisée en 2013, a été spécialement dédiée à Polebat. La recherche porte sur la phase de conception des bâtiments et ses acteurs (institutions publiques, bureaux d'études, architectes…) et sur la phase de construction proprement dite, et sur les interactions entre ces deux phases. Elle se base d'abord sur un cadrage statistique régional des caractéristiques du bâtiment : emploi, qualifications, formation. Elle s'appuie surtout sur 26 entretiens menés auprès des acteurs concernés : maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, et entreprises de construction, ainsi que les institutions représentatives de professionnels (employeurs et salariés). 14 entretiens ont été conduits auprès de salariés (directrice, chargé de mission), de deux administrateurs et d'adhérents de Polebat (trois architectes, deux maîtres d'ouvrages publics, une ingénieure assistante à la maîtrise d'ouvrage, un bureau d'études, trois chefs d'entreprises de construction). La participation à des salons professionnels et à des réunions d'acteurs (« Envirodébats ») a permis de compléter ces enquêtes.

I. Le bâtiment « traditionnel » : un secteur divisé, hiérarchisé, aux qualifications hétérogènes

Ci-dessous, nous choisirons d'exposer les caractéristiques du bâtiment « traditionnel » les plus en lien avec l'expérience Polebat, à savoir la question de la sous-traitance et des relations entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre (I.1), et celle des qualifications et de la formation (I.2). Ces caractéristiques concernent la région Paca, où Polebat est implantée. Nous présenterons ensuite l'organisation et les finalités de Polebat, modèle alternatif au bâtiment « traditionnel » (I.3).

I.1. Le secteur du bâtiment aujourd'hui : des acteurs séparés et hiérarchisés

Même si la tendance à la sous-traitance, à l'externalisation ou au fonctionnement en réseau sont des tendances fortes du management

contemporain, le bâtiment se distingue par une organisation plus divisée et hiérarchisée que d'autres secteurs d'activités.

Une séparation des acteurs voulue par les textes

Cette situation est tout d'abord inscrite dans les règles de droit. La distinction entre maîtrise d'ouvrage (MO) et maîtrise d'œuvre (MOE) et la définition de leur fonction est établie par une directive de 1973 [5] puis reformulée par la « loi Mop » de 1985. Plus encore, la MO doit respecter un principe d'anonymat dans la sélection de la MOE en procédant à un concours, une condition exigée par la loi. MO et MOE n'ont pas le droit de se connaître préalablement. Certes, selon quelques MO rencontrés, cette confidentialité peut être contournée, du fait d'une connaissance tacite des MOE au travers de leurs projets. Ces mêmes acteurs estiment aussi qu'un travail de conception réussi passe par une réelle connivence entre MO et MOE, notamment sur la manière de concevoir un bâtiment et ses usages. Mais ces deux types d'acteurs restent aujourd'hui compartimentés.

Pour beaucoup d'architectes, ce principe de séparation entre partenaires accentue l'insuffisante précision ou les ambiguïtés de la commande publique, à l'origine de gaspillages et de mauvais fonctionnement des bâtiments (Amarillo, 2013).

Une logique financière de plus en plus forte : « entreprise générale » et sous-traitance en cascade

En France, la généralisation du fonctionnement en « entreprise générale » à partir des années 1970, et le recul de l'organisation en « lots séparés », relève d'une logique financière, de la recherche du moindre coût, qui accentue la division entre entreprises et entre corps de métier.

Dans le premier cas, un maître d'ouvrage – public, par exemple – passe un marché avec une entreprise générale (Eiffage, Dumez, Travaux du Midi, etc.) et cette dernière gère les relations avec les sous-traitants. Même si l'entreprise générale propose une liste d'entreprises sous-traitantes au maître d'ouvrage qui en agrée une, c'est elle qui reste maîtresse de sa relation avec ces sous-traitants, et notamment des budgets qu'elle leur attribue, souvent à un niveau plancher. Ces sous-traitants de premier rang, pour tenter de dégager un bénéfice suffisant, sont tentés à leur tour de déléguer une partie de leur activité à des sous-traitants de second rang. Et cette cascade d'interdépendance peut encore aller plus loin. L'objectif de serrer les coûts ouvre la porte à la « moins-disance », où les entreprises les moins respectueuses des conditions de rémunération, de travail et d'emploi ont paradoxalement le plus de chances de remporter les marchés.

5. Directive du 8 octobre 1973.

Dans le deuxième cas, le maître d'ouvrage fonctionne en lots séparés [6], il gère ses relations avec chacune des entreprises responsables d'un lot. Il est moins tenté que l'entreprise générale de comprimer ses coûts et de tirer bénéfice d'une sous-traitance en cascade. Cependant, lorsque le maître d'œuvre s'organise en lots séparés, et qu'un corps de métier est défaillant (incompétence, retard excessif), il faut relancer un marché pour le remplacer, et cette procédure peut s'avérer longue. Aujourd'hui, la tendance au raccourcissement des délais de réalisation des bâtiments incite les maîtres d'ouvrage à passer par une organisation en entreprise générale, qui dissocie les intervenants toujours plus éloignés du regard de la maîtrise d'ouvrage.

Plus encore, la MO a la possibilité d'exercer une pression sur la MOE, ce qui renforce leur antagonisme (Amarillo, 2013). Les retards de paiement de la MO publique [7] aux entreprises de bâtiment sont un dysfonctionnement fréquent. Or, la MOE est responsable du respect des délais de réalisation du projet, et subit les effets de ce retard.

Ces conditions alimentent une juridicisation des rapports entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Le bâtiment est devenu un secteur très procédurier. Les relations entre MO et MOE ne s'appuient guère sur le dialogue et la confiance, et font souvent appel à des rapports de force juridiques entre parties opposées. La phase de conception pâtit de ces tensions.

Des mondes professionnels séparés les uns des autres

Ainsi, au sein même de la MOE, la division est forte entre architectes et ingénieurs qui en forment les deux principaux groupes. Architectes et ingénieurs se côtoient peu – alors qu'ils devraient, conjointement, assurer la conception des ouvrages.

Leur socialisation scolaire s'effectuant séparément, architectes et ingénieurs ne commencent à échanger qu'à partir de leur entrée dans la vie active. De plus, la formation de l'architecte reste aujourd'hui centrée sur son identité artistique. Cette identité demeure aujourd'hui encore le socle du sentiment d'appartenance commune des architectes à leur groupe [8].

I.2. Qualification et formation contrariées

Le secteur du bâtiment se heurte également à des difficultés au plan de la formation et de la qualification, ce qui constitue des obstacles à sa montée en qualité et en compétence.

6. Par exemple lot électricité, lot plomberie, etc.
7. Sont largement cités par la MOE.
8. Idée émise par Champy (2009).

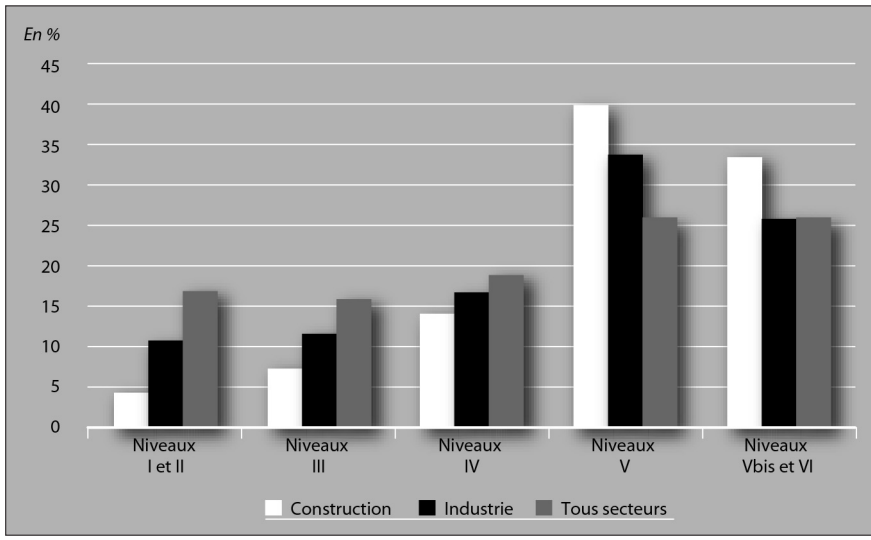
Des salariés du bâtiment peu diplômés…

Les salariés du bâtiment sont moins diplômés que dans les autres secteurs d'activité, y compris l'industrie. Ainsi, d'un côté, 11,9 % de ces salariés sont diplômés de l'enseignement supérieur, contre 24 % dans l'industrie et 33 % dans l'ensemble de l'économie (graphique 1). Ces chiffres montrent que les cadres de la construction sont bien moins souvent diplômés que dans les autres secteurs, et que la voie d'accès aux fonctions d'encadrement – comme l'illustrent aussi nos observations de terrain – est le plus souvent celle de la promotion professionnelle interne aux entreprises.

Mais, surtout, le bâtiment est un des secteurs qui emploient le plus de salariés de « bas niveau de qualification [9] » (BNQ) : plus d'un emploi sur trois.

Ce travail dit « peu qualifié [10] » auquel on associe le bâtiment, est également le résultat de la socialisation professionnelle des ouvriers (et de nombreux techniciens) qui, du fait d'une précarisation durable, voient s'effacer leurs chances de se qualifier. De manière plus fondamentale, la logique de réduction des coûts et la financiarisation du secteur du bâtiment entretiennent un « moins-disant » social défavorable à l'obtention d'un plus haut niveau de qualité du travail.

Graphique 1. Répartition des emplois salariés par niveau de diplôme en région Paca en 2006



Source : Insee RP 2006, traitement Observatoire régional des métiers (ORM), Oref de la région Paca.

9. Niveaux Vbis et VI, soit niveau BEPC.
10. Sur le débat autour du « travail non qualifié », voir Méda, Vennat (2005).

… et en grande majorité ouvriers

Dans la construction, la structure des qualifications se caractérise par la prédominance des actifs manuels (ouvriers, artisans) et la faible proportion de l'encadrement, notamment supérieur (tableau 1).

Tableau 1. Répartition des actifs du secteur de la construction en région Paca en 2009

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	%
Agriculteurs exploitants	408	0,3
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	35 782	25,1
Cadres, professions intellectuelles supérieures	8 593	6,0
Professions intermédiaires	19 598	13,6
Employés	9 171	6,5
Ouvriers	69 237	48,5
Total	**142 789**	**100,0**

Source : Insee RP 2009, exploitation complémentaire.

Les ouvriers représentent près d'un actif sur deux (salariés ou non) mais 65 % des salariés. Il est cohérent d'y ajouter des milliers de petits artisans, souvent non employeurs, qui exercent des métiers manuels. Cela signifie que ce secteur est très majoritairement composé d'actifs manuels, directement productifs, détenant principalement un niveau de formation professionnelle de base (CAP/BEP), et une importante expérience sur le tas. Quant aux membres des professions intermédiaires, beaucoup ont accédé à leur emploi suite à une promotion professionnelle à partir d'un emploi ouvrier, et détiennent eux aussi une certification de base.

Dans ce contexte, pour réussir la transition vers le bâtiment durable, les acteurs de ce secteur doivent tenir compte des caractéristiques socioprofessionnelles particulières de cette population active, plus manuelle et moins diplômée que dans le reste de la population active (Amarillo, 2009).

Dans cette population ouvrière, le CAP et le BEP restent des diplômes pivots. Pivots, car d'une part ils restent une valeur sûre pour la reconnaissance d'une qualification, et d'autre part parce qu'ils peuvent encore être un tremplin vers des emplois de niveau hiérarchique supérieur. Même chez Cari [11], une entreprise en avance sur le plan de la QE, la figure de

11. Cari, entreprise de taille intermédiaire, dont le siège est proche de Nice, emploie 1 200 salariés en France (31 décembre 2012). Ses réalisations répondent déjà depuis plusieurs années à la norme HQE. Elle déclare avoir « placé le développement durable au cœur de sa stratégie » (www.cari.fr).

l'ouvrier bachelier professionnel est encore improbable : la détention d'un titre de niveau V reste toujours appréciée.

Un effort concentré sur les formations sécurité obligatoires, moins sur les métiers

Dans le bâtiment, la formation professionnelle répond aujourd'hui plus à une nécessité d'adaptation au poste qu'à l'apprentissage d'un métier. Qu'il s'agisse du secteur du BTP ou de celui, plus réduit, de l'efficacité énergétique, l'effort des entreprises se concentre sur les formations qui sont obligatoires pour être habilité, c'est-à-dire pour exercer en sécurité.

Par exemple, en 2010, selon la Cellule économique régionale de la construction de la région Paca (Cerc-Paca), seuls 18 % [12] des stagiaires ont suivi une formation concernant les techniques mêmes du BTP – parmi lesquelles viennent en tête la « plomberie et le chauffage » (4,6 %) et « l'électricité du bâtiment » (3,9 %). Les « formations transversales » dominent très largement (82 % des stagiaires) et comprennent d'abord la « sécurité » (33,2 % de la totalité des stagiaires) et la « conduite d'engins et la mécanique » (19,5 %).

Le même constat général vaut pour le secteur de la « chauffe [13] ». Sauf pour le plus grand groupe (Cofely), le nombre moyen d'heures de formation par salarié est inférieur à 20 heures par an (Secafi, 2012:27), et les formations obligatoires et d'adaptation aux nouvelles technologies représentent la plus grande partie de l'effort de formation.

Or, en accordant peu de place à l'apprentissage des nouvelles qualifications, les entreprises n'ont pas pris la mesure des enjeux que représente l'introduction de la RT 2012, qui soutient les énergies renouvelables et les équipements à haute performance énergétique afin de généraliser le bâtiment à basse consommation (BBC).

Ces choix de formation ont pour autre conséquence de faibles perspectives de promotion professionnelle pour les salariés, notamment les ouvriers. Sans compter que ces perspectives de promotion se tarissent dans les entreprises du bâtiment, un secteur fortement touché par la récession depuis 2008.

L'enjeu d'une plus grande formalisation des compétences

Nous avons souligné plus haut que le niveau général de formation professionnelle se situe au niveau V, la formation sur le tas représentant le principal mode d'acquisition des compétences. Or, avec le bâtiment durable, cette place prééminente nous est parue renforcée. Ainsi, selon les cadres ou les directions des grandes entreprises, l'obtention de performances

12. Pour les chiffres de ce paragraphe, voir tableau de bord, p. 28.
13. C'est-à-dire le secteur de l'efficacité énergétique, chaud et froid compris.

environnementales (limitation des nuisances sur les chantiers, par exemple) ne serait qu'une question d'« habitudes à prendre [14] » ou d'un « état d'esprit » que les ouvriers devraient partager (Amarillo, 2009). Autrement dit, il s'agirait de « savoir-faire » à acquérir en situation professionnelle. Dans le même temps, le faible niveau de culture générale [15], auquel s'ajoute le peu d'efforts de formation des entreprises, commencent à opposer de réelles limites à la recherche d'une performance environnementale des bâtiments.

Dans ces conditions, les nouvelles compétences environnementales correspondent à un plus grand engagement au travail demandé par les directions aux salariés. Ces derniers, et leurs représentants, auraient intérêt à chercher une plus grande formalisation de ces compétences pour les faire reconnaître.

L'intérim, facteur d'« oubli » des compétences environnementales

Aujourd'hui, parmi les équipes travaillant sur les chantiers, surtout dans le gros œuvre, la proportion d'intérimaires est élevée. Chez les grands donneurs d'ordre (les « majors » telles que Bouygues, Eiffage ou Vinci), la proportion d'intérimaires en période de forte activité peut atteindre 30 à 40 % de l'effectif total sur le chantier.

Cette flexibilisation des effectifs se rencontre aussi dans une entreprise comme Cari, qui déclare pourtant placer la QE « au cœur de sa stratégie » (Amarillo, 2009). La précarité serait donc devenue une norme du procès de travail des grandes entreprises, même quand elles ont fait le choix de la QE. Or, une forte proportion d'intérimaires représente un sérieux frein à la diffusion et au maintien d'un comportement favorable à l'environnement. Les efforts consentis par les entreprises pour former à la QE sont largement perdus dans le cas de l'emploi d'intérimaires. Ces derniers ne restent pas assez longtemps dans l'entreprise pour être acculturés à ses pratiques. Les formes de la socialisation professionnelle des intérimaires précarisent durablement les processus de qualification (Jounin, 2009).

Plus généralement, dans les grandes entreprises de BTP, le budget consacré à la sécurité – prévention et formation – représente un poste de dépenses très important. La priorité donnée à ces dépenses de formation ne permet pas de consacrer les moyens souhaitables pour former davantage les salariés à la QE. La promotion de ces nouvelles techniques est donc subordonnée, en partie, à une amélioration sensible de la sécurité dans le secteur du bâtiment. Autrement dit, à une transformation des rapports sociaux autour de cette question de la sécurité.

14. Ces citations entre guillemets reprennent des propos de cadres.
15. Nous avons remarqué que la sensibilité à la problématique écologique tend à s'accroître à mesure que le niveau de diplôme s'élève, en particulier chez les diplômés de l'enseignement général.

Au-delà de l'intérim, le principe du « moins-disant » social et la dégradation de la qualité du travail forment un contexte défavorable à la performance environnementale. Nous parlons de « moins-disance » lorsque ce sont les entreprises qui proposent les coûts les plus bas, et proposent des conditions de rémunération et de travail les plus dégradées, qui sont préférées sur le marché. Profusion de malfaçons, manque de coordination entre corps de métiers exercés par des travailleurs aux multiples nationalités (salariés « détachés »). Les sous-traitants pratiquent ce type d'embauche même lorsque leurs chantiers sont considérés comme très exigeants en termes de qualité du bâti et d'environnement.

La qualification insuffisante des autres catégories d'acteurs : MO et MOE

La qualité du travail de programmation des maîtres d'ouvrage fait l'objet de critiques en provenance de la MOE. Avec le resserrement des budgets des collectivités locales, les MO ne disposent plus toujours de toutes les compétences administratives et techniques pour bien définir leurs programmes. Ils se trouvent aussi dépossédés d'une partie de leurs prérogatives dans le cadre des opérations de partenariat public/privé qui se multiplient.

De leur côté, les architectes forment un groupe professionnel où la concurrence est forte, ce qui conduit certains à proposer des tarifs « anormalement bas ». En outre, la rémunération de la maîtrise d'œuvre est sous-évaluée car elle ne tient pas compte de nombreuses nouvelles tâches de gestion associées à l'introduction de la QE. Pourtant, les architectes restent attachés à leur identité artistique, forgée au cours de leur socialisation dans les écoles d'architecture. Seuls quelques-uns appellent à faire reconnaître la forte dimension de gestion de projet de leur travail, et à transformer ainsi leur identité professionnelle.

I.3. La montée en puissance du pôle d'innovation « Polebat »

Le pôle d'innovation « Polebat », présenté ci-dessous, nous donne en revanche un exemple de montée en qualification des acteurs du bâtiment, basée sur un échange des savoirs, à rebours des pratiques habituelles de séparation sinon de hiérarchisation des intervenants.

Néanmoins, Polebat apparaît dans une situation où, en région, la qualité environnementale n'est pas encore une priorité en matière de commande publique. Une enquête de la Cerc-Paca de 2012, basée sur l'exploitation de permis de construire, montrait que seuls 26 % des projets « sont accompagnés d'une démarche environnementale, et 46 % sont engagés dans une démarche de performance énergétique [16] ».

16. « La qualité environnementale dans les projets de bâtiment des collectivités territoriales de Provence-Alpes-Côte d'Azur », Résultats de l'enquête 2012, Marseille, p. 8.

De même, nous estimons que seulement 6 à 7 % des actifs travaillent ou vont travailler – si le chantier n'a pas commencé – sur des constructions répondant à une labellisation environnementale [17]. Ce pôle d'innovation intervient donc dans un secteur du bâtiment où beaucoup reste à faire en matière de construction durable.

Créée en mai 2008, « Polebat » est une association reconnue comme Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire (Prides [18]) par la Région Paca dès juillet 2008 [19]. Elle se veut un regroupement « interprofessionnel » d'acteurs du bâtiment. Ainsi, à l'été 2013, l'association compte plus de 270 adhérents issus de divers horizons professionnels : maîtres d'ouvrage (publics ou privés), maîtres d'œuvre (architectes, bureaux d'étude), entreprises et artisans, organismes de formation, et leurs représentants : organisations professionnelles, syndicats, chambres consulaires…

L'objectif de ce pôle est de « structurer et développer la filière de l'aménagement, la construction et la réhabilitation durables en Paca, en prenant en compte les spécificités climatiques et culturelles méditerranéennes ».

Quant à l'objectif énoncé ci-dessus, il est poursuivi « en développant les activités et la *compétitivité* [20] des entreprises régionales de la construction et en les accompagnant dans la mutation de leurs *pratiques* vers l'action durable, par la montée en qualité et en quantité des opérations de Polebat, à travers un *réseau interprofessionnel* ». La performance du bâtiment durable régional est ici associée à une plus grande qualification d'acteurs innovants et à un échange plus structuré de leurs savoirs et savoir-faire.

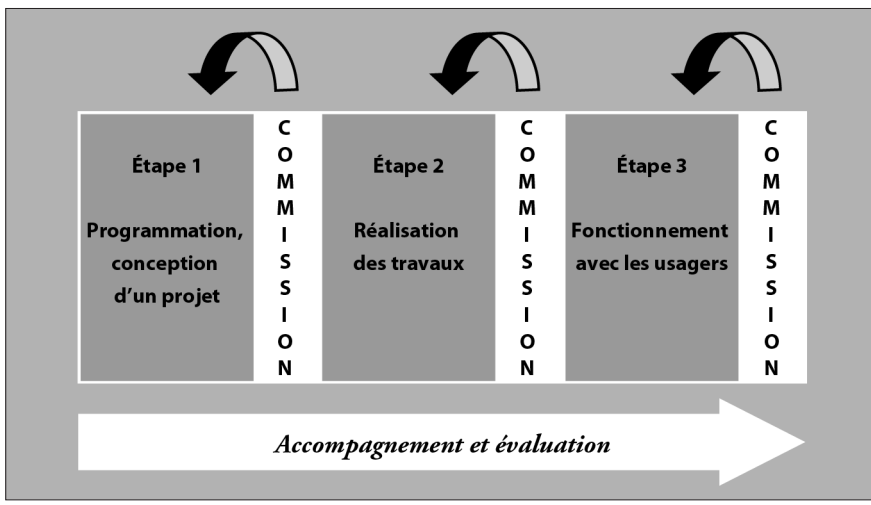
La principale méthode employée pour améliorer la QE des bâtiments est un accompagnement complet des candidats à la certification : il va de l'étape de programmation du bâtiment jusqu'à celle de son fonctionnement. Il est ponctué par trois types de commissions qui valident ou non l'étape précédemment parcourue. Soit les trois phases d'un projet (schéma 1) :

Pour parvenir à ce résultat, Polebat a « développé avec et pour les acteurs de la filière un référentiel de qualité environnementale, sociale et économique du bâtiment méditerranéen appelée la "démarche Polebat" ». Résultat d'un travail en commun avec les acteurs, ce référentiel régional est un outil participatif. Ce type d'outil a été préféré aux autres catégories de labels (HQE, THPE, Habitat et Environnement, etc.) conçus isolément par des spécialistes de la certification et non en commun avec les différents acteurs concernés.

17. Méthode de calcul : sachant que la part des demandes de labellisation BBC par rapport au total des surfaces autorisées est de 5,7 % en 2011 ; et sachant que le label BBC représente 91 % des demandes de labellisation ; si nous faisons l'hypothèse que les effectifs employés équivalent à la part des labels dans le total des surfaces autorisées, nous obtenons le chiffre de 6 à 7 % d'actifs.
18. Les Prides ont pour objectif de développer tant l'activité économique que l'emploi, dans une perspective de solidarité. Ils visent aussi une mutualisation des ressources avec un tissu économique régional où les TPE sont fortement représentées.
19. Ce Prides n'est cependant pas renouvelé pour la période 2014-2018.
20. Les passages entre guillemets sont ceux du texte mis en ligne par Polebat.

Depuis 2009, la démarche de QE conçue par Polebat a été appliquée par un nombre croissant et diversifié d'acteurs. En 2013, la barre des 100 projets validés est atteinte, même si, pour l'instant, ils le sont essentiellement dans leur phase de conception et concernent la maîtrise d'œuvre. À l'avenir, les administrateurs de Polebat prévoient la montée en puissance de la phase réalisation, avec l'entrée de nombreuses PME dans une démarche environnementale.

Schéma 1. Processus d'accompagnement et d'évaluation d'un projet par Polebat



Source : http://polebdm.eu/page/quest-ce-que-la-demarche-bdm.

II. Le rapprochement entre acteurs, une clé de réussite du bâtiment durable

À bien des égards, l'expérience Polebat apporte des réponses à la problématique du bâtiment « traditionnel » exposée ci-dessus. Le suivi des projets, l'apprentissage sur le tas et les retours d'expériences, sans être novateurs en eux-mêmes, portent la dynamique de qualification (I.1). L'échange des savoirs, la coopération et le décloisonnement des fonctions et des métiers apportent quant à eux un changement organisationnel remarquable (II.2).

II.1. La montée des exigences de qualification

La dynamique de qualification et de montée en compétence va se mettre en place de différentes manières : demande de solutions innovantes et adaptées de la part de la maîtrise d'ouvrage, accompagnement des projets

par Polebat et partage d'expériences entre les acteurs pour diffuser les bonnes pratiques.

Les maîtres d'ouvrage en quête d'architectes plus innovants

Les MO estiment parfois que les architectes ne correspondent pas à leur niveau d'exigence. Ainsi, au cours de la procédure de consultation [21], ce bailleur social soumet le maître d'œuvre à un questionnaire afin de savoir s'il a bien compris la demande de la maîtrise d'ouvrage. En effet, au lieu d'expliquer leur démarche, de l'argumenter, de nombreux maîtres d'œuvre se contentent souvent d'envoyer des documents types de leur entreprise : références (travaux déjà réalisés), plaquette de présentation du cabinet, etc. Cela ne « répond pas à la question » de la MO. À ce stade de la consultation, le MO « contrôle, s'assure qu'ils [la MOE] ont lu le projet et qu'ils en partagent la finalité. Toute la difficulté est de trouver des gens qui ne soient pas fermés sur des solutions, qui soient innovants. Donc, il faut s'exposer au risque et à une malfaçon, à une assurance qui dit : "Vous avez voulu aller là-dedans, c'est une technique qui n'est pas couverte par le contrat d'assurance, c'est vous qui assumez" » (chef de projet Développement durable, Formasso). Donc, face à ce risque, pour la maîtrise d'ouvrage ou les entreprises, « […] il faut une certaine dose de courage et de volonté pour y aller » (*ibid.*).

L'« accompagnateur » Polebat, une figure semi-professionnelle émergente

La réalisation de projets de construction répondant au label Polebat exige un suivi rigoureux. À cet effet, Polebat a créé la fonction d'« accompagnateur », remplie par un professionnel bénévole participant au suivi de la démarche de qualité environnementale d'un projet. Cette fonction met en œuvre un suivi et une évaluation d'un professionnel par ses pairs, ce qui légitime sa parole. Elle met en contact les différents partenaires d'un projet. L'accompagnateur devient ainsi le trait d'union, jusque-là souvent manquant, entre les différents interlocuteurs d'un projet de construction.

Ainsi, pour un bureau de contrôle – nouvel adhérent chez Polebat –, la fonction d'accompagnateur est intéressante car elle renforce le travail en commun avec la maîtrise d'ouvrage. Et, grâce à des échanges avec ce bureau, la maîtrise d'œuvre a aussi la possibilité de « réajuster son projet » tout au long de sa mise en œuvre, et donc de l'améliorer. D'après le directeur de ce bureau, plus il y a de « contrôle et de suivi du projet en amont de sa livraison, et moins il y aura de corrections » à apporter lors du contrôle final.

La création de la fonction d'accompagnateur est proche de celle d'assistant à maîtrise d'ouvrage qualité environnementale (AMO [22] QE). Cet

21. Procédure consistant pour la MO à rendre public un marché que la MOE pourra consulter.
22. L'AMO vient aider le maître d'ouvrage lorsque ce dernier n'est pas assez qualifié dans un domaine, par exemple ici en matière de qualité environnementale.

accompagnateur a une vision plus générale de chaque projet qu'un AMO classique, et une bonne connaissance de l'outil de base de Polebat, son référentiel :

« *R.* : [Au cours de] ces commissions, les acteurs sont tous là pour défendre leur projet, enfin, présenter ensemble leur projet. Il y a une personne dédiée pour animer cette présentation sur un modèle un peu standard, ce qu'on appelle des accompagnateurs Polebat. […] Et ces accompagnateurs, justement, ce sont des professionnels de la filière en Paca, ce sont des assistants à maîtrise d'ouvrage en qualité environnementale, ou des architectes, ou des bureaux d'études, c'est les trois profils professionnels.

Q. : Il ne risque pas d'être en doublon avec d'autres types d'acteurs ?

R. : Il peut l'être avec l'assistant à maîtrise d'ouvrage en qualité environnementale. Et c'est pour ça que, ce qui est intéressant, c'est que sur un projet, autant faire que son AMO QE, s'il y en a un, soit l'accompagnateur. Donc, ça peut être une seule et même personne qui va avoir la mission d'AMO QE du projet, mais qui aura en plus un petit complément de mission, pour ce rôle d'accompagnateur. »

Polebat renverse donc la situation : au lieu qu'un maître d'ouvrage choisisse un AMO à partir de ses propres critères (schéma 2), il choisira d'abord un accompagnateur sélectionné par Polebat, lequel pourra devenir, si nécessaire, son AMO QE (schéma 3). Même si le temps de travail de l'accompagnateur ne représente qu'un « complément de mission » de l'AMO QE.

Schéma 2.
Maîtrise d'ouvrage classique

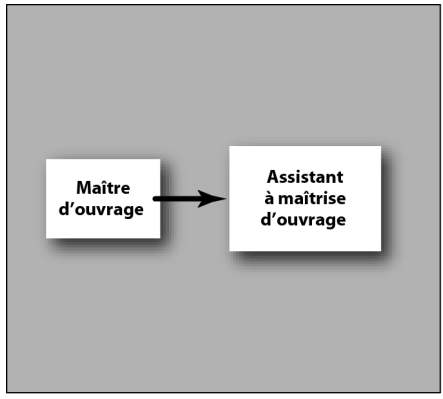
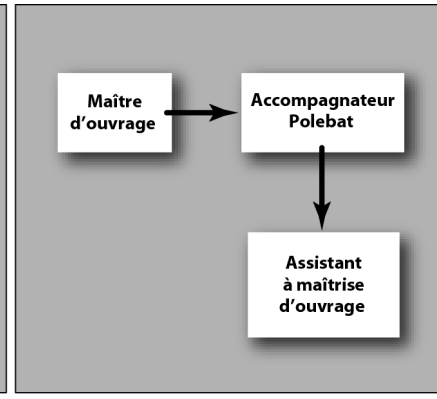


Schéma 3. Maîtrise d'ouvrage accompagnée par Polebat



Pour mieux comprendre la fonction de cet accompagnateur, on peut le voir comme un homme de métier « capable par ses connaissances et son expérience » (Piotet, 2002:17). Il détient ainsi une qualification dans un domaine, qui lui permet de jouer le rôle d'un formateur. Il est aussi

issu d'une communauté et nommé par elle, le réseau des adhérents Polebat. Cet homme de métier et de communauté n'est pas sans rappeler le compagnonnage, qui s'exerce tout au long de la fabrication du produit, le bâtiment.

En poursuivant une « approche globale du projet », Polebat agit ainsi sur la dynamique de la division du travail au sein du bâtiment durable : en accroissant la spécialisation de l'activité (émergence du profil d'accompagnateur) ou en recomposant la qualification des autres (architectes, bureaux d'études, bureaux de contrôle).

Partage d'expériences et formation sur le tas

Plus encore, chaque adhérent devient le promoteur de la méthode de certification, en l'enseignant aux non-adhérents. Ainsi, une AMO incite les architectes et les PME du bâtiment avec qui elle travaille – des professionnels extérieurs à Polebat – à s'engager dans l'apprentissage de la qualité environnementale. Plus largement, une maîtrise d'ouvrage exigeante (*via* un AMO, par exemple) peut jouer un rôle déterminant pour rallier des architectes à des préoccupations environnementales. En effet, le travail en commun MO/MOE conduit, par capillarité, à former les architectes au bâtiment durable. Et, plus encore, les qualifie pour se lancer dans les prochains programmes intégrant la QE : « J'arrive dans une équipe, il y a un architecte qui n'en a rien à faire de la qualité environnementale. Mais comme le maître d'ouvrage [y compris cette AMO] a imposé des objectifs forts en matière de développement durable, ils s'y plient, et l'air de rien, le fait que je travaille avec lui pendant des mois, ça le forme ! Et pour le prochain dossier, ce qu'il aura fait avec moi l'aura formé, vous voyez ? » (ingénieure, AMO, cabinet libéral).

En fait, les adhérents expérimentés de Polebat ont retenu une pratique bien connue dans le bâtiment : celle de la formation sur le tas, qui s'effectue ici par transfert direct de l'expérience d'un professionnel à d'autres professionnels.

Le pôle offre aussi un espace d'expérimentation, basé sur des mécanismes d'apprentissage par essais et erreurs, que cette architecte appelle la « science de la déficience » : « Quand on est dans l'industrie, c'est facile, parce qu'on part d'un produit qu'on conçoit, on le réalise, on voit comment ça marche… Quand ça ne marche pas, on change telle ou telle pièce et on remet le produit dans le circuit… C'est la science de la déficience. Le bâtiment, c'est très compliqué, parce que chaque bâtiment est singulier, singulier par son maître d'ouvrage, par le site où il est implanté : à chaque fois, c'est un projet neuf, même si on fait le même bâtiment. […] C'est un prototype. Donc, comment faire pour quand même arriver à pallier aux erreurs, aux errements qu'on peut faire sur des objets singuliers pour que

ça profite à tous les objets singuliers ? Polebat est cet outil là » (architecte, cabinet privé).

Au total, Polebat est une organisation apprenante qui conduit, ensemble, les acteurs à « […] monter en compétence. Donc, il y a le rôle pédagogique et de formation. Et surtout, on forme tous les acteurs dans une même dynamique » (*ibid.*).

Nous retrouvons ici le modèle des « apprentissages croisés » défini par Hatchuel (2002), pour qui l'apprentissage d'un acteur ne peut être appréhendé dans sa seule dimension individuelle, mais intrinsèquement relié à l'acquisition de connaissances des autres acteurs.

Néanmoins, la dynamique d'apprentissage collectif décrite ci-dessus reste circonscrite à un petit groupe de volontaires – les adhérents de Polebat – comparé à l'ensemble du secteur de la construction.

Tirer les leçons de l'expérience

L'échange de savoir-faire et de connaissances entre participants répond à un des objectifs principaux de Polebat, l'amélioration en continu de la qualité des projets et du procès : « Polebat, c'est un des outils pour parvenir à développer la qualité environnementale, à l'optimiser, et surtout un retour d'expérience. C'est-à-dire qu'au lieu de travailler tout seul, le maître d'ouvrage comme le maître d'œuvre, sur une opération qui est toujours quelque chose de singulier, on partage les expériences, ce qu'il faut faire, ce qu'on a réussi, ce qu'on a raté, ce qu'on aurait dû mieux faire » (architecte, cabinet privé).

Pour un architecte, avoir un projet en démarche Polebat permet aussi de lui donner plus de légitimité auprès de la maîtrise d'ouvrage. Il pourra alors dire à cette MO de corriger ses erreurs « sur ses prochaines opérations » – alors que la MO occupe habituellement une position dominante, qui la rend peu réceptive à la parole de la MOE.

Retour à la polyvalence

Nos deux enquêtes ont également montré que les entreprises à la recherche de qualité environnementale tentent de réintroduire de la polyvalence dans les emplois ouvriers. Ainsi, cette entreprise de bâtiment réalise des maisons avec une ossature métallique tout en respectant une norme environnementale (BBC) depuis plus de dix ans. Elle emploie 20 salariés : des plaquistes, des plombiers chauffagistes, des manœuvres ; les ouvriers doivent aussi avoir la maîtrise du béton. La direction a misé sur la polyvalence et refusé de sous-traiter : « Il est intéressant d'avoir des équipes qui travaillent de A jusqu'à Z, sans sous-traitance. Le gars qui fait le mur métallique fait aussi le placo, il doit être polyvalent. Sinon, s'il y a une équipe,

puis une autre, qui vient, et qu'il y a un défaut : "Ce n'est pas moi, c'est l'autre !" » (chef de projet, PME).

En outre, la direction a choisi un bâti métallique, plus léger que le béton, afin d'améliorer les conditions de travail des ouvriers, alors que les majors voient leurs salariés « usés » dès la cinquantaine (délégué CGT). Selon cette PME, il ne serait pas rationnel d'élever la qualification des emplois d'un côté sans chercher à réduire les risques professionnels de l'autre.

II.2. L'élargissement de la part du travail collectif

Quels sont les changements du procès de travail introduits dans la réalisation de bâtiments durables ? Pourquoi la coopération entre acteurs se révèle-t-elle un facteur de performance environnementale ? Pourquoi s'avère-t-elle difficile à atteindre ? Quel est le rôle des rapports sociaux dans cette difficulté ? Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans ce paragraphe.

Auparavant, nous retiendrons qu'il ne faut pas sous-estimer les relations de coopération entre acteurs dans le bâtiment traditionnel. Ainsi, notre première enquête a montré que les artisans ou les TPE nouaient entre eux de fréquents rapports de coopération et d'entraide. Nombreux sont les chefs de petites entreprises qui nous disent faire appel, au cours des chantiers, au simple coup de main d'un confrère ou à ses compétences spécifiques (plomberie, etc.). Ces services sont généralement non monétaires et reposent sur le jeu du don et du contre-don. La coopération est également observable entre salariés dans le travail de chantier des grandes entreprises. Selon les termes de Marcelle Duc (2002), ce travail se définirait comme une « organisation du travail à prescription floue » (OTPF), où l'initiative des salariés serait plus grande que dans la logique taylorienne, et exigerait davantage d'échanges entre travailleurs.

Par élargissement de la part du travail collectif, nous désignons le fait que dans l'activité de chaque acteur, Polebat contribue à augmenter la proportion qui s'effectue en relation avec d'autres. Les interactions se multiplient et réduisent les barrières entre les participants à l'acte de construire.

(Ré)apprendre à échanger

Il ressort de nos entretiens et observations que le passage à une méthode de travail plus collective est une condition nécessaire au bâtiment durable. L'organisation habituelle du travail entre les acteurs du bâtiment, consistant à juxtaposer des tâches dont les résultats sont rassemblés *in fine*, se révèle inefficace et coûteuse lorsqu'il s'agit d'élever la QE : « Échanger, c'est indispensable [pour le bâtiment durable]. Avant, on avait tendance à travailler beaucoup plus en juxtaposition, l'architecte faisait son projet, puis le passait à la moulinette de l'ingénieur structure, en parallèle à l'ingénieur

thermique et fluide qui mettait les tuyaux, l'électricien mettait ses câbles et son tableau, on synthétisait tout ça, on remettait ça au maître d'ouvrage et puis c'était fini. Aujourd'hui, on sait très bien que ça ne peut pas marcher comme ça, on ne travaille plus du tout comme ça, on est tout de suite autour de la table… » (architecte, cabinet libéral).

Cette synergie permet d'être plus « pertinent », alors qu'en juxtaposant les compétences, « forcément on refait des travaux, on réadapte, on reconçoit » (*ibid.*) dans l'après-coup.

Travailler ensemble consiste aussi à rencontrer la MO en équipe – architecte, ingénieurs et éventuels autres spécialistes – et non pas dans un face-à-face classique entre MO et architecte seul. Ainsi, la municipalité – maître d'ouvrage – d'une grande ville a exigé, dès les critères d'admission au concours de maîtrise d'œuvre, une coopération étroite entre architectes et bureaux d'études, alors que ces professionnels ont l'habitude de travailler séparément. Le but de cette exigence est d'améliorer la qualité environnementale : « La première chose qu'on leur demande [aux architectes], c'est de ne pas faire une esquisse seuls dans leur coin, mais que, dès le premier coup de crayon, ils travaillent avec leur ingénieur, leur bureau d'étude. [Cette coopération], on l'a imposée et on l'impose dès le départ : dans le cas du règlement du concours, on a bien spécifié qu'on voulait que les deux soient bien associés dès le départ. Il est hors de question que l'architecte vienne nous présenter une esquisse seul : il faut qu'il y ait son bureau d'études » (chef de projet, architecte, municipalité urbaine).

Quant aux bureaux de contrôle, cette même municipalité leur demande d'intervenir au-delà des obligations légales, afin d'améliorer la qualité environnementale : « Le bureau de contrôle, qui vient nous aider, a une mission d'abord définie par la loi ; au-delà de cette mission, il a un rôle de conseil, et on travaille énormément en amont avec eux. Ce n'est pas imposé par la loi, mais ça permet d'éviter bien des erreurs dès le départ, plutôt que d'avoir un rapport à la fin qui nous dit : "Il y a ça, ça, ça et ça qui ne va pas". Plus on travaille avec eux en amont, et mieux c'est » (*ibid.*).

Enfin, échanger consiste aussi à partager le même vocabulaire, en premier lieu à avoir une « lecture commune du programme » défini par le maître d'ouvrage. Nous savons depuis les conventionnalistes (Boltanski, Thévenot, 1991) que l'accord entre des parties sur la désignation des biens ou services est la première étape préalable à tout échange. Avant d'échanger, il importe déjà de s'entendre sur le contenu des mots. Les pratiques langagières reflètent aussi les différentes socialisations professionnelles des acteurs : « Est-ce qu'on a une lecture commune du programme ? Quand dans un programme de maître d'ouvrage, il est marqué : "On veut la climatisation", moi, en tant qu'architecte, j'entends : "On ne veut pas avoir chaud". J'ai des bureaux d'études qui entendent : "On va leur installer du

quatre tubes". D'accord ? C'est idiot, mais ça passe par là le langage commun ! [Le quatre tubes, c'est] … une technologie performante, qui coûte cher et […] qui consomme, bien évidemment. Moi, quand quelqu'un me dit : "Je veux de la clim", je me dis qu'il ne veut pas avoir chaud l'été. Après, à nous de savoir par quelle technologie on passe. Et ça, effectivement, on le voit avec le bureau d'études en fonction du site, de la localisation, de comment on construit, etc. Donc, ça veut dire que dès le début, il faut bien qu'on ait une lecture commune des programmes » (architecte, cabinet libéral).

Décloisonner les étapes des projets et les métiers

Comme l'explique sa directrice, lorsque Polebat propose à un acteur de participer à un projet, cela contribue au décloisonnement professionnel des différents intervenants : « Le projet, il faut le voir dans la globalité, et c'est plus tranche par tranche : la conception, puis la réalisation ; pour le fonctionnement, on laissera celui qui sera dedans s'en occuper, etc. Donc, à la fois on décloisonne au niveau des barrières temporelles de ces trois phases, et en même temps on décloisonne entre métiers, puisque même là, sur une même phase, sur la phase conception, architectes et bureaux d'étude avaient perdu l'habitude de travailler ensemble : ils travaillaient chacun de leur côté, puis s'envoyaient au dernier moment par mail le document. Ça ne peut pas fonctionner comme ça si on veut faire un bâtiment durable. Avec la démarche Polebat, c'est impossible de bien travailler en restant cloisonnés » (directrice, Polebat).

Concernant le décloisonnement des métiers, les propos de cette architecte vont dans le même sens : « Nous [cabinet d'architecture], à notre petite échelle, sur des petits projets, on a vu énormément de modifications du comportement des entreprises. […] Par exemple, ils sont conscients qu'ils ne sont pas tout seuls à travailler. C'est-à-dire que le maçon, il sait qu'il y a un électricien, un étancheur, un charpentier ; ça peut paraître idiot, mais avant, [l'électricien] venait, posait ses trucs, partait et puis voilà » (architecte, cabinet libéral).

En ce qui concerne la tendance à la spécialisation, notons aussi chez Formasso la volonté de constituer progressivement une « expertise verte ». En effet, le bâtiment durable est propice à la création de nouveaux risques de conflits autour de la performance énergétique. Ces conflits peuvent naître face à l'absence de réponse à certaines interrogations : que faire, pour un maître d'ouvrage, si la consommation énergétique d'un bâtiment dépasse sensiblement le seuil des 50 kwh/m^2, pourtant annoncé comme niveau de consommation maximum ? L'entreprise de bâtiment ou le maître d'œuvre ont-ils une obligation de résultat ou de moyen dans l'obtention de ce seuil ?

De nouvelles compétences doivent donc être acquises et exercées afin d'apporter une réponse professionnelle et éclairée à ces conflits. Formasso a ainsi commencé à solliciter certains de ses adhérents (architectes, ingénieurs, AMO programmistes, etc.) pour qu'ils constituent cette « expertise verte ». En effet, un certain nombre d'adhérents détiennent des compétences juridiques et techniques afin de déterminer la responsabilité de celui qui est à l'origine d'un sinistre, depuis l'ouvrier qui a « mis en œuvre » jusqu'au concepteur du bâtiment. Il appartient à ces experts en bâtiment classique de devenir aussi des experts en bâtiment durable.

Restaurer une certaine « interprofessionnalité » dans le bâtiment : sens et limites

Les professionnels peuvent autant intervenir dans les commissions qui jalonnent le déroulement d'un projet que dans la commission « démarche », plus stratégique, puisque c'est là où se réélabore sans cesse le principal outil d'analyse et d'évaluation de la qualité environnementale. « En retour, ce sont les professionnels qui contribuent à cette démarche, à la faire évoluer. Donc on a des groupes de travail, des commissions qui se réunissent très régulièrement, puisqu'on a, *a minima*, chaque mois une commission "démarche" pour réfléchir sur les aspects un peu stratégiques, anticiper les évolutions réglementaires, chaque mois c'est discuté pendant une demi-journée par une interpro, des personnes vraiment très diverses, qui apportent chacune leur point de vue » (directrice Polebat).

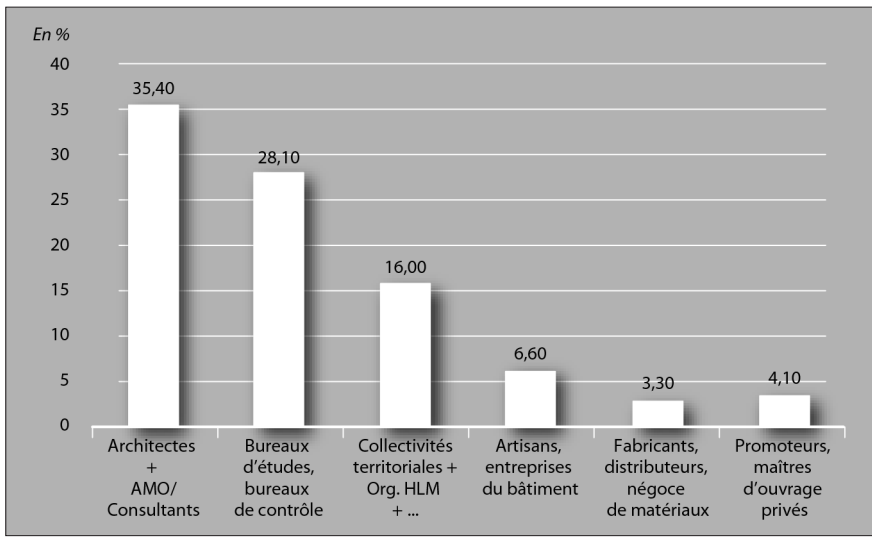
L'affirmation d'une action « interpro », c'est-à-dire d'une approche interprofessionnelle, est évoquée par plusieurs des acteurs majeurs de l'association Polebat. Selon la directrice, « […] notre force réside dans cette interpro. Parce que travailler entre architectes, ça se fait déjà, travailler entre ingénieurs c'est le CICF [23], donc, on n'a pas pour objectif de travailler sur une seule population, sur un seul métier » (*ibid.*).

L'objectif d'interprofessionnalité exposé par nos interlocuteurs retient notre attention. Il est habituellement présent chez les syndicats de salariés ou dans des groupes d'emplois rassemblés autour de spécialités proches (les travailleurs de la santé, du social, etc.). Cet objectif vise en priorité à défendre les intérêts de groupes de travailleurs ou d'acteurs ayant des statuts comparables. Ici, il exprime la volonté de resserrer les liens professionnels entre des adhérents jusque-là séparés, occupant des statuts très variés (cadres salariés, indépendants, chefs de PME, dirigeants de grandes entreprises), et conduits à se rapprocher dans le cadre d'un dispositif public. En même temps, cette interprofessionnalité est présentée comme un objectif plus ou moins idéalisé, voire comme un discours. En réalité, l'intérêt de participer à Polebat varie très sensiblement selon les catégories

23. Chambre de l'ingénierie et du conseil de France.

d'adhérents. La maîtrise d'œuvre (près des deux tiers des adhérents) et la maîtrise d'ouvrage publique (16 %) sont les plus impliquées. En témoigne la répartition des adhérents en juin 2013 (graphique 2).

Graphique 2. Répartition des adhérents de Polebat en juin 2013



Source : Fichier des adhérents de Polebat.

Note : Le nombre d'adhérents comptabilisé ici est de 255. Les six catégories d'acteurs représentées sur l'histogramme ci-dessus rassemblent 96,9 % du total des adhérents (274). Le reste est composé de quelques organismes de formation, de chambres consulaires, et des fédérations, syndicats et ordres de nature professionnelle, soit 19 adhérents au total.

Le clivage public/privé est très marqué, le premier secteur étant plus présent que le second. Les entreprises du bâtiment (6,6 %) ou les promoteurs privés (4,0 %) ont très peu adhéré, alors que ces entreprises sont de loin les premiers employeurs du secteur. Mais il est significatif de voir l'arrivée d'un acteur « global » (transaction, gestion, conception, promotion) tel que Nexity, qui cherche à prendre de l'avance sur le marché immobilier en matière de qualité environnementale : « Nexity est rentré chez Polebat au départ par curiosité et… aujourd'hui, ils confirment non seulement leur présence, puisque cela fait deux ou trois ans qu'ils sont adhérents, mais en plus ils viennent de rentrer au conseil d'administration, donc on sent qu'économiquement, il y a un intérêt aujourd'hui à prendre de l'avance sur le marché qui est en train de bouger » (directrice Polebat).

Enfin, la recherche d'interprofessionnalité n'empêche pas que de nombreux interlocuteurs souhaitent le maintien de prérogatives fortes de la maîtrise d'ouvrage en matière d'incitation et de contrôle. La mise en œuvre efficace de la QE suppose une « volonté forte » de celui qui a pris la décision initiale, le maître d'ouvrage : « Il faut une volonté forte, de toutes

façons, pour que le projet aboutisse. Aujourd'hui, il faut une volonté forte du plus haut niveau, donc de la maîtrise d'ouvrage. Déjà, ça, c'est une clé de réussite. Dès qu'elle fait relâche, tous les autres derrière lâchent aussi. Ça, c'est la clé » (ingénieure, AMO, cabinet privé).

Et sur les chantiers, selon cette AMO, les exemples de « relâche » ne manquent pas. De même, MO et bureaux de contrôle souhaitent que les architectes exercent pleinement leur rôle de coordination et de contrôle, afin d'atteindre le niveau de performance environnementale exigé par un projet.

Au-delà, nombre d'adhérents de Polebat contestent le bien-fondé du principe même d'anonymat de la loi Mop. La règle de séparation entre MO et MOE est contre-productive, car elle les empêche de coopérer pour obtenir un bon niveau de QE.

Conclusion

Le pôle d'innovation Polebat a atteint des résultats significatifs, qui marquent une rupture organisationnelle et sociale avec le bâtiment traditionnel. Les méthodes employées (élaboration d'un référentiel participatif, accompagnement des projets) favorisent l'échange de connaissances et d'expériences et entretiennent une dynamique collective d'apprentissage. Ce travail en commun sur des projets tend à son tour à décloisonner les différentes catégories d'acteurs historiquement et socialement construits de manière séparée, mais aujourd'hui davantage rassemblés autour d'une certaine conception de la qualité environnementale. Polebat modifie alors la professionnalité de certains acteurs (architectes, par exemple) et redessine les contours de certaines fonctions (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre).

Cependant, ces résultats ne masquent pas les risques de polarisation entre Polebat, îlot de performance et de coopération, et le reste du secteur du bâtiment (y compris d'autres acteurs moins organisés du segment durable) où se reproduiraient divisions sociales, domination et échecs du passage à un autre modèle de construction.

Pour sortir de cette situation, ce pôle pourrait d'abord rompre avec le modèle des « liens forts » (Granovetter, 1974) sur lesquels se fonde une grande partie des relations entre acteurs à la base du nouveau modèle. Les liens forts enferment les partenaires entre eux, alors que ces derniers ont intérêt à élargir le champ de leurs relations sociales et économiques au-delà du cercle initialement créé, à travers la création de « liens faibles », plus nombreux.

Mais la solution au développement de ce pôle n'est pas seulement relationnelle. Elle passe aussi par une transformation, plus profonde, des rapports sociaux relatifs à la formation et à la qualification dans le bâtiment.

Nos observations ont remis en lumière le problème structurel de la formation des ouvriers qualifiés en France, insuffisante tant sur le plan quantitatif (« pénuries » de main-d'œuvre) que qualitatif (formation professionnelle minoritaire dans le groupe), un problème déjà mis en évidence par Maurice, Sellier et Silvestre (1979). Depuis cette date, le monde ouvrier a également affronté la précarisation de ses conditions d'emploi et le tarissement des possibilités de promotion professionnelle.

La coupure entre cet « espace de qualification » et les autres acteurs de la construction (MO, MOE) représente actuellement un frein puissant à la coopération et à l'apprentissage du bâtiment durable. Les acteurs à la recherche d'une meilleure QE du bâtiment se heurtent aujourd'hui à cette organisation sociétale française dans laquelle ils sont, malgré tout, insérés. Ils devront à court et moyen terme trouver des solutions pour la transformer, notamment en développant la formation, « parent pauvre » (Mendez, 2008:338) des dispositifs du type pôle de compétitivité. Mais aussi en luttant pour la stabilisation des parcours professionnels, sans laquelle la montée en qualification tant attendue ne peut trouver de point d'appui. Ce sont les chances mêmes de réussite des objectifs de 2020 qui sont en jeu.

Références bibliographiques

Amarillo H. (Gadille M., dir.) (2009), *L'enjeu des qualifications face au défi énergétique et environnemental dans la construction*, Rapport pour l'IRES à la demande de la CGT, Lest-CNRS, Aix-en-Provence.

Amarillo H. (Gadille M., dir.) (2013), *Le secteur du bâtiment durable : vers de nouveaux rapports entre les acteurs de l'acte de construire ? Une étude à partir de la commande publique d'ouvrages durables*, Rapport pour l'IRES à la demande de la CGT, Lest-CNRS, Aix-en-Provence.

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Carassus J. (2002), *Construction : la mutation. De l'ouvrage au service*, Paris, Presses de l'École nationale des Ponts et Chaussées.

Champy F. (2009), « La culture professionnelle des architectes », *in* Demazière D., Gadéa C. (dir.), *Sociologie des groupes professionnels, acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, p. 152-162.

Duc M. (2002), *Le travail en chantier*, Toulouse, Octarès.

Granovetter M.S. (1974), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6 (may, 1973), p. 1360-1380.

Hatchuel A. (2002), « Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription », *in* de Terssac G., Friedberg E. (dir.), *Conception et coopération*, 2e éd., Toulouse, Octarès, p. 101-121.

Jounin N. (2009), *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.

Lanciano C., Maurice M., Nohara H., Silvestre J.-J. (dir.) (1998), *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise. France, Europe, Japon*, Paris, L'Harmattan.

Maurice M. (2008), *La construction sociale des acteurs de l'entreprise*, Toulouse, Octarès.

Maurice M., Sellier F., Silvestre J.-J. (1979), « La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal. Comparaison France-Allemagne », *Revue française de sociologie*, vol. XX, n° 2, p. 331-365.

Méda D., Vennat F. (2005), *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte.

Mendez A. (dir.) (2008), *Quelle articulation entre les pôles de compétitivité et les tissus productifs régionaux ? Une mise en perspective de quatre pôles en Provence-Alpes-Côte d'Azur*, Rapport Lest-Greqam, Aix-en-Provence, juillet.

Piotet F. (dir.) (2002), *La révolution des métiers*, Paris, PUF.

Secafi (2012), « Pour une filière de l'efficacité énergétique. Des compétences, des métiers, une reconnaissance », Paris, septembre.