

D'ARCHITECTURES

OLA

N° 58 - SEPTEMBRE 1999 - 44 F. 15 \$ 50 CAN. 321 FB

BAUGÉ
LA RENAISSANCE
D'UNE PETITE COMMUNE

ROUEN/LIMOGES
RIBOULET
EN CENTRE-VILLE

MARAGALL
ENTRETIEN AVEC
LE MAIRE DE BARCELONE

AMIANTE
5 MILLIONS DE M²
CONTAMINES ?

**DE LA MATERNELLE
À L'UNIVERSITÉ**

LA RENTRÉE DES CLASSES



**ROLLET ET LIPSKY
LES VOLTIGEURS**

M 1339 - 58 - 44,00 F



SCIC UNE POLITIQUE ET SES MOYENS

Sarcelles, un territoire, une ville.

L'expérience et les moyens. Forte de ses différents métiers et campée sur un imposant parc de logements, la Société centrale immobilière de la Caisse des dépôts et consignations a fait de l'architecture une valeur et un enjeu au sein du groupe. Une quête de qualité qu'elle conjugue au passé et au présent. Actions et outils mis en place.

S SCIC : le sigle est hermétique, piquant comme un buisson d'épine. La Société centrale immobilière de la Caisse des dépôts et consignations – puisque telle est sa résolution – est le bras séculier de la Caisse des dépôts dans l'immobilier. Avec 175 000 logements détenus en gestion locative, la SCIC est le premier propriétaire du pays. Un patrimoine constitué au pas de charge lors des « Trente Glorieuses », cette période de plein essor (1945-1975) qui marque l'avènement de la France contemporaine. Créée en 1954 par François Bloch-Lainé, alors directeur général de la Caisse des dépôts, la SCIC a tout vécu d'une époque héroïque : le scandale de l'insalubrité (7 millions de mal-

logés dans un parc vieilli), l'exode rural et le baby-boom, le retour des rapatriés d'Algérie (jusqu'à 100 000 arrivants par mois en 1962), avec pour corolaire une urbanisation galopante dont elle s'est fait le champion, prenant la tête du peloton des acteurs du cadre bâti. Barres de plein champ et villes champignons, elle a tout osé, tout entrepris... Sans

mollir, elle bâtit Sarcelles dès la fin des années cinquante, puis Villiers-le-Bel, Créteil-Mont-Melly... centres commerciaux à la clé. Ces cités sont le produit d'une société et d'une époque, tout comme Mourenx, ville pionnière construite de toute pièce (1957-61) pour loger le personnel d'exploitation du gaz naturel de Lacq. Par la force des choses, le bras séculier de la Caisse dans l'immobilier a la main lourde.

Elle livre aussi quelques joyaux de taille modeste qui sont sources de fierté, comme la Nérac, au Val-d'Yerres, de l'architecte Jacques Bardet : un ensemble résidentiel qui invente l'habitat intermédiaire et élargit l'espace domestique aux abords de la maison.

Serviteur zélé de l'Etat, la SCIC accompagne infailliblement l'évolution du pays quand elle ne la devance pas, allant jusqu'à prendre le tournant de la société des loisirs avec l'invention des VVF (Villages-Vacances-Familles) en 1958, ou encore avec la création dans les alpages de la station des Ménuires (1965-68). L'outil est rodé et il ne manque pas de capacités.

Très vite, la SCIC met son savoir-faire opérationnel au service d'autres causes que le logement, participant à l'équipement du pays. Elle invente un nouveau métier : l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Intervenant pour le compte d'administrations ou de so-

QUELQUES CHIFFRES

Pour caler les idées, le groupe SCIC campe sur un volume d'affaires oscillant entre six et huit milliards de francs, hors immobilier d'entreprise, et dégage à nouveau des bénéfices après impôts : 93 MF lors du dernier exercice (1994) pour un volume d'affaires de 6,4 MdsF, lequel est réalisé pour moitié dans le parc locatif par la construction de 6 387 logements.

ciétés publiques, la SCIC construit hôpitaux (nombre de CHU en région), hôtels (chaîne Méridien) et infrastructures diverses (Halles de Rungis, etc.).

UN LOURD HÉRITAGE

Pendant toute cette période, la SCIC aura tenu le premier rôle. Aujourd'hui encore, elle caracole en tête par son volume d'activité. Mais les rythmes de construction ne sont plus les mêmes. Le groupe SCIC (appellation retenue pour la réunion des différents métiers) lance aujourd'hui quelque deux cents opérations par an, tous métiers confondus, et réalise avec régularité entre six et huit mille logements, essentiellement en secteur locatif.

Parallèlement, le groupe maintient à flot son imposant patrimoine qui absorbe annuellement beaucoup d'argent : environ 250 MF en entretien courant, 300 MF en grosses réparations

et 500 MF en réhabilitation lourde, sans parler des centres commerciaux appartenant à ces ensembles. Cet effort va s'intensifiant. Le groupe met son honneur à défendre ses acquis historiques. Si l'ambiance n'est pas toujours sereine à Bagneux ou aux Mureaux, Sarcelles en revanche est devenue une ville majeure, animée et arborée, qui fait mentir l'appellation de « sarcellite » trop vite donnée au malaise des banlieues. En bas de la carte, Mourenx a pris son rythme de croisière dans une Gascogne de cocagne, la vie triomphant de la ville nouvelle dont les sommaires constructions d'origine ont été améliorées et remaniées (balcons rapportés offrant la vue sur les Pyrénées). Car au-delà des constructions, le groupe a la responsabilité de territoires : 1 200 ha urbanisés, pour moitié aménagés en espaces verts. « Une invention de la SCIC », dit-on dans la maison, avec une norme de 60 m² par logement quand la moyenne en région parisienne est de 15 m² par logement. Ce patrimoine vert, la SCIC aussi l'en-

ral de l'Union ilm, parle en connaissance de cause. Restructuration du capital, création de filiales autonomes sous statut de SA d'ilm et cure d'amaigrissement drastique... Elu pdg de la SCIC en 1984, Frédéric Pascal dispose de cinq ans pour équilibrer les comptes. Le groupe négocie le virage de l'entreprise et réorganise ses métiers en trois pôles : gestion locative, promotion et prestation de services. Filialisation et banalisation des statuts sont les ressorts d'une rénovation réussie. En 1990, à l'aube d'une nouvelle crise immobilière, le groupe SCIC se présente sous une forme assainie et renouée avec 4 800 salariés et un volume d'affaires de 9 milliards de francs.

Au passage, les modalités de la production ont changé du tout au tout. Fini, la loi des grands nombres : changement d'échelle, de méthode et de culture. Le groupe construit de manière diffuse à travers la France de petites opérations gérées au niveau des filiales. Mais la petite taille et la proximité ne sont



L'Hospitalier, une spécialité maison : ici, le CHU Pellegrin, à Bordeaux (Claude Bouey et Gilles Guérin, architectes)

tretient et le développe au terme d'un contrat passé avec l'Agence des espaces verts de la région Ile-de-France. Vivant avec plus ou moins de bonheur, ces cités sont les témoins d'une époque héroïque révolue.

LE VIRAGE DE L'ENTREPRISE

Sa révolution culturelle, la SCIC l'entreprend au tournant des années quatre-vingt sous la pression d'une grave crise financière : logements vacants à gogo dans le parc locatif et stocks d'inventés en accession à la propriété. « Moins de béton, plus de gestion », ordonne Robert Lion à son arrivée à la tête de la Caisse des dépôts en 1982. L'ancien directeur de la construction, ex-délégué gé-



Mourenx : un patrimoine amélioré au fil des ans.

pas des garanties automatiques de qualité, loin s'en faut ! Consciente des limites et lacunes rencontrées par une telle décentralisation-dispersion des responsabilités, la SCIC décide d'insuffler l'envie d'architecture dans ses filiales opérationnelles. Une direction est créée en 1990 au sein de la holding SCIC SA sous un intitulé ambitieux : « Architecture, stratégie, qualité ». Michel Platzer, ingénieur civil des Ponts-et-Chaussées, est recruté pour l'occasion avec pour mission de mettre en place les outils propres à diffuser la culture architecturale à tous les échelons du groupe.

Transfuge du CSTB, Michel Platzer est un stratège de l'innovation, passé par le Plan Construction et l'Anvar (Agence nationale pour la valorisation de la recherche), qui voue une passion à l'architecture, laquelle fait défaut dans les rangs du groupe. À lui de la communiquer aux responsables de la maîtrise d'ouvrage accaparés par les équilibres comptables et les impératifs de production. Le premier, Michel Platzer leur trouve des excuses, soulignant la complexité

d'un métier impossible à cerner, touchant tout à la fois à la finance, à la commercialisation, à la technique et à l'esthétique. Affaire de hiérarchie ! S'attaquant au métier, il est bien décidé à en revoir l'ordre des priorités et la finalité.

Prenant le problème à bras le corps, la nouvelle direction invente les moyens de sa politique : recrutement d'architectes conseils extérieurs au groupe, organisation de cycles de formation, édition d'ouvrages, procédures d'évaluation et, tout récemment, création d'une banque de données exhaustives sur les opérations



Productions locales et filiales autonomes : ici, à Tours, avec des toits (Bastie, architecte).



Fleuron exemplaire de l'assistance à maître d'ouvrage : l'Hôtel du département des Bouches-du-Rhône (Alsop et Lyall, architecte)

La Nérac, au Val-d'Yerres : l'architecture domestique d'un habitat intermédiaire (Jacques Bardet, architecte).

montées. En cinq ans, une dynamique de groupe est instaurée avec l'architecture pour vecteur. « Nous faisons essentiellement de l'animation », énonce Michel Platzer qui fait dans la modestie et la diplomatie : « ne rien imposer d'en haut, plutôt conforter les responsabilités locales ». L'autonomie des filiales est érigée en règle sacro-sainte, chacune étant constituée en entité juridi-

ment celles de paysagiste et d'architecte d'intérieur. Interlocuteurs désignés des filiales opérationnelles, ces architectes conseils interviennent en dehors de leur aire professionnelle habituelle par simple déontologie. En cinq années de pratique, ils ont fait leurs preuves et gagné en confiance et responsabilité au sein du groupe. Sept d'entre eux – les plus confirmés – ont désormais le pouvoir de valider les choix des sociétés filiales dans la désignation des maîtres d'œuvre. Ils leur appartient de « souffler des noms ». Ils engagent la SCIC, disposant en quelque sorte de la signature. Et tous interviennent sur les projets en qualité de conseil.

UN PALMARÈS INTERNE

Afin d'organiser une certaine visibilité au sein du groupe ainsi décentralisé, une procédure d'évaluation de la production a été mise en place sous forme de palmarès annuel afin de motiver les troupes. Les quelque 200 opérations livrées dans l'année sont ainsi passées au crible d'un jury mêlant responsables internes et experts extérieurs. L'instruction en est longue et méticuleuse, se déroulant par étapes successives. En général, une bonne moitié de la production passe à la trappe, le débat se focalisant sur quatre-vingts opérations environ. L'affaire est conduite dans le plus grand secret afin de garantir l'indépendance des choix en dehors de toute pression. Car, en quatre ans, les responsables de la maîtrise d'ouvrage se sont piqués au jeu et prennent l'affaire au sérieux. Mais la sélection finale fait l'objet d'un grand battage au sein du groupe. Les projets lauréats – une douzaine – alimentent le débat interne et les choix sont officiellement justifiés et argumentés, document à l'appui, lors d'une grand-messe terminale à laquelle sont conviés tous les agents opérationnels du groupe. Géré en interne, le Palmarès n'est en aucun cas un outil de communication et de notoriété. Aucune diffusion externe n'en a été faite à ce jour. Il s'agit bien d'une procédure d'évaluation organisant la formation et l'échange au sein du groupe. C'est un vecteur d'émulation interne autant que de cohésion du groupe. Prêtexté à animation, le Palmarès contribue à forger la culture de l'entreprise autour d'une problématique de la qualité. Son objet est de tirer vers le haut l'ensemble de la production dans un grand élan collectif. La direction du groupe vise la règle et non l'except-

tion. Elle ne veut pas d'opérations de prestige qui cacheraient un océan de médiocrité. Autre stimulation des troupes inventée l'an passé, le concours "L'enfant dans la ville" a beaucoup agité le groupe l'an passé. Lancé en interne avec obligation de composer des équipes mixtes, gardiens, employés, cadres, et de consulter des enfants dans les résidences, cet appel à idées a suscité une soixantaine de

propositions (budget alloué de 30 000 F par équipe) dont une douzaine connaîtront des suites. Dans sa quête architecturale, la SCIC organise la capitalisation du savoir. Lancés dès 1991, les cycles de conférences (interventions d'architectes de renom) organisés par l'Institut français d'architecture se sont accompagnés de la publication d'une anthologie d'architecture en trois tomes établie sous la direction de



Les deux grands prix du dernier palmarès interne : ci-dessus, immeuble de logements PLA à Gagny (Treuttel, Garcias, architectes pour la SA d'Hlm Travail et Propriété);

ci-dessous, résidence étudiants sur le site des hauts-fourneaux de Schnieder, au Creusot (Jean-Louis Ducerf/BDM et Luline Yvan/Aeria, architectes pour la communauté urbaine du Creusot).



Ensemble multifonctionnel de la Villette Nord adossé à la Cité des sciences et de l'industrie à Paris (Gérard Thurnauer, architecte).

Jean-Pierre Epron, architecte enseignant, comme support pédagogique. Une bible savante dont la SCIC a parrainé l'édition chez Mardaga. Ce partenariat éditorial se prolonge aujourd'hui avec Hazan, par une participation au projet de dictionnaire d'architecture en cours d'élaboration à l'IFA.

UNE MÉMOIRE VIVE

Plus opérationnels sont les divers guides circulant au sein du groupe, cahier de prescriptions (normes et matériaux) et catalogue de produits. Dernière innovation, l'archivage sur CD-Rom des opérations lancées par la SCIC depuis quatre ans (plans, photos, fiches signalétiques) est en cours de saisie. Cette compilation exhaustive organise la mémoire vive de l'entreprise, chaque opération étant disséquée, « visitable » par tout un chacun.

Cette politique s'est traduite par une nette ouverture de la commande architecturale, condition jugée favorable à l'émergence de la qualité. Michel Platzer en tient les comptes précis : les 796 opérations lancées au cours des quatre derniers exercices (production de 1991 à 1994) ont mobilisé 557 architectes. Parmi eux, 422 n'ont réalisé qu'une seule opération ; 103 ont fait coup double ; 23 ont triplé et seulement neuf ont réalisé quatre opérations. « Ni chapelle, ni bastide, pas même de chasse gardée en région », déclare le directeur qui précise que sur les 200 opérations lancées dans l'année, une moitié l'est en patrimoine et l'autre en assistance à maître d'ouvrage avec des architectes déjà nommés. La diversité des maîtres d'œuvre est considérée comme un gage de qualité après une longue pratique des listes d'agrément. Aujourd'hui à la tête d'une direction

rebaptisée "Qualité, architecture, marché", Michel Platzer s'interroge sur la dévolution de la commande dans le cadre de la loi MOP. Les S.A. d'Hlm redoutent l'obligation de concours lourds passés certains seuils de travaux alors que la simple consultation de trois architectes suffit actuellement. Le dialogue amiable a leur préférence et Michel Platzer voit dans les simplifications réglementaires du PLA apportées par les décrets de mai 1995 une formidable occasion de l'intensifier. La liberté retrouvée en PLA sur la base des seules règles minimales issues du code de la construction et de l'habitat renforce le couple architecte/maître d'ouvrage. En misant sur l'architecte, Michel Platzer a le sentiment d'être sur la bonne voie, engageant la SCIC dans le plus court chemin vers la qualité. **FRANÇOIS LAMARRE ■**



Frédéric Pascal P.dg du groupe SCIC.

RENDRE LE BANAL BEAU

Entretien avec Frédéric Pascal, pdg de la SCIC

Confortablement calé dans un canapé de cuir, Frédéric Pascal feint l'abandon d'un chat de salon. Rien ne viendra entamer sa bonne conscience au regard du travail réalisé depuis une dizaine d'années. Le président Pascal a la satisfaction du devoir accompli : des comptes rendus, une entreprise désormais profitable et une production dopée par une politique culturelle ambitieuse qui fait de l'architecture une valeur et un enjeu. « Pas une politique d'image superficielle, avertit Frédéric Pascal, nous serions perdants à tous les coups, mais un travail en profondeur qui recoupe notre vocation sociale. » La SCIC, à l'entendre, poursuit deux stratégies complémentaires, l'une technique et architecturale, l'autre gestionnaire et sociale. Lestée du premier parc locatif de France, la SCIC parle d'expérience en la personne de son pdg : « L'architecture s'apprécie dans le long terme, au regard de sa pérennité et de son insertion, dans le respect du client. » Avec 175 000 logements sur les bras, la gestion du patrimoine est sa préoccupation première. Un héritage qu'il revendique sans complexe et dont il relativise la médiocrité au regard de l'époque de construction. « Nous sommes fiers d'avoir inventé le chemin de grue et la préfabrication lourde », lâche-t-il sur le mode badin, « certain que ces ensembles seront un jour classés, tout comme on a réhabilité Haussmann un siècle plus tard ». Le président Pascal ne renie rien et assume tout, à commencer par la production de masse du passé. Des quartiers créés ex nihilo dont le groupe accompagne scrupuleusement la vie sociale. Cette lucidité historique dicte les choix de réhabilitation et d'aménagement : « On entretient avec amour et respect, énonce le président dans une onction du regard et de la voix, réhabilitation à l'identique ou changement d'image, le groupe n'a ni parti pris ni a priori, mais pour doctrine de négocier les projets avec les locataires. » Si le président Pascal défend mordi-

cus son héritage, il se montre en revanche beaucoup plus exigeant sur la production récente, attentif à ne pas verser dans l'autosatisfaction béate. « On mesure à chaque palmarès l'étendue des progrès à faire », remarque-t-il, dénombrant sur deux cents opérations sorties dans l'année seulement quatre-vingts présentables, jugées dignes d'intérêt. Procédure d'évaluation interne, le palmarès est une autocritique collective avant d'être une machine à distribuer des médailles. « Jusqu'à présent, notre palmarès n'a rien révélé d'extraordinaire », constate-t-il avant de se raviser en énonçant la vérité maison : « Surtout pas d'objets d'architecture ! Nous ne recherchons pas le sensationnel ; nous voulons simplement rendre le banal beau et améliorer l'ensemble de notre production plutôt que de faire des coups d'éclat. » La finalité l'emporte sur l'effet et la SCIC est attentive au sens donné à l'action : « pas d'architecture inutile », proclame Frédéric Pascal qui appelle de ses vœux une production propre, sobre et pérenne, validée par l'usage. « L'architecture, c'est ce qui reste une fois les avatars du montage et les comptes d'apothicaire oubliés. » Manifestement, la SCIC ne ménage ni ses efforts ni ses moyens pour arriver à ses fins mais « tout cela a un coût, rappelle le président, la SCIC n'échappe pas à la règle de la rentabilité et nous ne pouvons aller plus loin dans une entreprise comme la nôtre. » Ses actions de sensibilisation interne s'accompagnent d'un engagement moral à l'endroit des maîtres d'œuvre : « ne jamais faire travailler un architecte gratuitement car c'est l'acteur le plus fragile du dispositif ; rémunération et contrat arrivent dès la prise de contact ». D'autant plus que la SCIC a fait « le choix des jeunes » en mettant un point d'honneur à ouvrir la commande, consciente que « la qualité architecturale passait par l'abandon des listes et l'émergence d'une nouvelle génération d'architectes ». Et quand le choix de l'architecte ne lui appartient pas, elle pèse désormais de tout son poids. « Nous formons nos responsables pour qu'ils puissent intervenir et agir en faveur de l'architecture au-delà des considérations locales... De la holding aux filiales, la qualité architecturale est érigée en système de valeur au sein du groupe, conclut Frédéric Pascal, une pression à maintenir en permanence. » ■

LES ARCHITECTES CONSEILS DU GROUPE SCIC :

Jean-Yves Barrier (Tours) ; Odile Bermond-Porchon (Chartres) ; Jean-Bernard Cremnitzer (Paris) ; Jean-Philippe Erwan-le-Boeuf (Vauresson) ; Danièle Damon (Paris) ; Xavier Fabre (Clermont-Ferrand, Paris) ; Max Herzberg (Paris) ; Emmanuel Hochart (Paris) ; Michelle Lenne-Haziza (Paris) ; Michel Remon (Paris) ; Jérôme Treuttel (Paris).
Compétences connexes : Christophe Girot, paysagiste (Paris) ; Liliane Grunig-Tribel, paysagiste (Paris) ; Bruno Bouchaud, architecte décorateur (Paris).