

La vie difficile des objectifs chiffrés

TEXTE > UTE CORNEC

Prendre son courage à deux mains et faire autrement car avec les méthodes habituelles on n'y arrive pas, c'était l'ambition de Rennes Métropole en lançant l'appel à équipes « BBC pour tous en 2012 ». Les équipes volontaires étaient intriguées, mais ne s'attendaient probablement pas à ce que l'acquisition d'une culture professionnelle nouvelle demande autant de temps et d'ouverture d'esprit.

Nous n'avons pas beaucoup de recul sur les démarches de conception et de planification intégrées en France. Elles ont « poussé » sur d'autres terrains culturels. Leur transfert est un test passionnant d'échanges interculturels. Les acteurs du territoire ont tenté de répondre à des questions de fond : en quoi une approche intégrée permet-elle d'optimiser les projets, en qualité et en coûts ? Quels sont les éléments de la méthode qui peuvent marcher dans le contexte rennais ? Quels sont les aspects de la démarche qui se heurtent à des incompréhensions culturelles ? Quelles sont les adaptations à envisager pour la Bretagne ?

Attachons-nous à l'expérience de l'une⁹ des neuf équipes participantes au processus PCI.

Une implication exemplaire de tous les membres a créé des bonnes conditions pour faire émerger une intelligence et une créativité collectives. La négociation des objectifs chiffrés était particulièrement intéressante à observer. À part le niveau de performance thermique imposé, l'équipe était entièrement libre de se donner des objectifs de qualité et de performance dans les autres domaines. Elle les a discutés, négociés et votés lors de la première charrette.

Ute Cornec, consultante franco-allemande, est facilitatrice « BBC pour tous en 2012 »

9. Projet de 20 logements neufs en habitat intermédiaire à la Chapelle-Thouarault (ZAC de la Niche aux oiseaux)





Les objectifs chiffrés de l'équipe de la Chapelle-Thouarault

1. THERMIQUE	Consommation d'énergie primaire inférieure à 50 kWh/m ² / an
2. ÉCONOMIQUE	Prix plafond des travaux = 1 250 € /m ² (si les entreprises suivent) Consultation restreinte avec 100 % d'entreprises locales (30 km autour de Rennes) Niveau maximum des charges par logement (tout compris) : 50 € TTC par mois
3. SOCIAL	Mixité sociale : personnes âgées : 10 % ; jeunes couples : 50 % (dont 30 % ayant déjà des enfants et 20 % d'habitat évolutif) ; célibataires : 30 % ; personnes handicapées : 10 % Formation de 100 % des usagers aux écomatériaux Mixité des logements : 50 % en accession aidée ; 50 % en accession libre pour l'ensemble de l'îlot 3
4. ENVIRONNEMENT	100 % d'éco-matériaux, 75 % de matériaux locaux (dans un rayon de 300 km), 50 % de matériaux recyclables Panneaux solaires (moyenne de 3 m ² par logement) Pas de matériaux contenant des composés organiques volatils 100 % de logements traversants Rétention et infiltration de 100 % des eaux pluviales sur la parcelle
5. SPATIAL	Entrée individuelle dans tous les logements 100 % des espaces « entre deux » doivent avoir plusieurs fonctions
6. CONFORT	80 % de satisfaction deux ans après la livraison 30 % surfaces vitrées (pour l'air et la lumière) 100 % de jardins collectifs au rez-de-chaussée

C'est à ce moment que le rapprochement avec une autre culture, celle de l'évaluation d'objectifs chiffrés, a commencé. En effet, le simple fait qu'il fallait chiffrer ces objectifs posait un problème considérable : comment chiffrer et concilier les objectifs de l'élu qui souhaite un développement durable pour sa commune, ceux du promoteur qui veut former et soutenir les entreprises locales et ceux de l'habitant qui insiste sur la qualité d'usage de son futur logement ?

Face à la profusion des souhaits, des objectifs communs potentiels ont été regroupés par domaine : thermique, économique, environnemental, spatial et de confort. Un objectif par domaine a été collégialement désigné comme prioritaire. La difficulté a ensuite été de trouver un critère d'évaluation et de lui attribuer une valeur chiffrée (cf. tableau ci-dessus).

Si cette réflexion sur la manière de vérifier les objectifs a, tout d'abord, pu apparaître comme une perte de temps pour beaucoup de membres de l'équipe, elle a, par la suite, été le fil rouge des décisions de validation.

L'abandon ou l'assouplissement d'un objectif était décidé en commun et représentait un exercice appliqué de démocratie de base¹⁰ par lequel l'équipe s'auto-engageait.

La traçabilité et le concret induits par les objectifs chiffrés ont influencé positivement l'ambiance de travail et la confiance à l'intérieur du groupe. Restera à vérifier quels seront les objectifs qui auront « survécu » jusqu'à la livraison du bâtiment¹¹. Cette vérification est indispensable pour crédibiliser une nouvelle méthode de conception !

10. Qui n'a pas toujours fonctionné car le réflexe de laisser la décision finale à la personne qui paye (en l'occurrence le promoteur) contre le souhait majoritaire du groupe est très fort.

11. À l'issue de l'avant-projet sommaire, la majorité du groupe a regretté que les objectifs réellement innovants et ambitieux aient été finalement abandonnés à cause de la contrainte du prix de sortie. Mais l'approche intégrée a au moins permis de discuter des choix et a pu entraîner une prise en compte plus grande de l'environnement et de la qualité d'usage, dans le cadre donné.