

# Ar(t)chitectes et management : histoires d'introduction d'outils de management chez les architectes

Par Miguel DELATTRE

Maître de Conférences, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin

Renaud PETIT

Maître de Conférences, Université de Franche Comté, Centre de Recherches En Gestion des Organisations (CREGO), Chercheur associé à l'ISEOR

et Véronique ZARDET

Professeur, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin

Cet article aborde la question de la (ré)conciliation entre « l'essence artistique » et la pérennité économique et sociale des agences d'architecture. Ces dernières vivent une crise identitaire et une crise de positionnement managérial liées à des contraintes économiques, sociales, environnementales et normatives, auxquelles elles n'avaient pas été préparées. L'objectif est de mieux comprendre ce phénomène à partir d'une analyse de la situation socio-organisationnelle, managériale et économique initiale d'un groupe de six agences, et leur situation après plusieurs mois de recherche-intervention. Nous proposons une analyse des modalités de l'articulation entre les activités de management et le métier d'architecte-concepteur, qui montrera que le renforcement de la cohésion interne et de la qualité de vie professionnelle constitue un facteur de différenciation, et probablement une condition liminaire pour mieux affronter l'environnement externe et retrouver pleinement le sens du métier d'architecte.

## Introduction

Le secteur de l'architecture a été peu investi par les sciences de gestion, à l'exception d'auteurs travaillant dans les domaines de la gestion de projets (MIDLER, 1998), de la sociologie ou de l'économie (GAUTIER, 2005, 2007 ; CALLON, 1998 ; CHAMPY, 1998 ; CHADOIN, 2001 ; RAYNAUD, 2004, 2009).

Cet article repose sur une recherche-intervention réalisée auprès de 6 agences d'architecture à la demande de la Présidence d'un Conseil régional de l'Ordre des architectes. Après 10 mois, des résultats contrastés ont été observés. En particulier, a émergé, de façon inductive, la question du développement des activités de management des architectes-gérants qui se sont intéressés au devenir de leur métier, laissant même poindre certaines inquiétudes à son sujet. En effet, leurs compétences artistiques ne les protègent pas de leurs concurrents sur le marché de la construction. Ce Conseil régional a fait appel à notre équipe de recherche pour accompagner des agences à renforcer leur organisation interne, à améliorer les services qu'elles apportent à leurs clients et à accroître leur performance économique et leur compétitivité en mobilisant les architectes comme leurs salariés.

La question centrale traitée est : comment (ré)concilier l'« essence artistique » et la pérennité économique et sociale des agences d'architecture ?

Après avoir brossé un tableau de l'architecture en France, nous détaillerons la méthodologie déployée. Puis nous analyserons la situation socio-organisationnelle, managériale et économique initiale de ces agences, pour étudier ensuite comment l'évolution de leurs pratiques managériales a impulsé, grâce aux ressources ainsi épargnées, des changements dans leur stratégie externe visant à la mise en œuvre de nouveaux choix stratégiques dans l'exercice de leur métier.

## L'architecture, un secteur en crise ?

L'architecture est en crise (RAYNAUD, 2004 ; NOGUE, 2010). La *conception architecturale* relève d'une organisation du travail éclatée entre de nombreux métiers : architectes, urbanistes, paysagistes, économistes, ingénieurs structure, thermiciens, acousticiens... Il en est de même pour la *maîtrise d'œuvre* : architectes, bureaux d'études techniques, ingénieurs de contrôle, experts haute qualité environnementale (HQE), et pour

la *maîtrise d'ouvrage* : études prospectives, assistance au montage juridique et financier, économie du projet, programmation, coordination des intervenants (TAPIE, 2000).

À partir de leur métier de maîtrise d'ouvrage regroupant la conception architecturale, la gestion-suivi de chantier et les études techniques, les activités des architectes ont fortement évolué. En France, la maîtrise d'œuvre représente 63 % de leurs activités et l'expertise conseil 23 %, les nouvelles activités comptent pour 9 % (*design*, graphisme, enseignement et recherche)<sup>(1)</sup>. L'architecte se situant en *amont* de la construction, la crise économique atteint ce secteur avec un délai de un à trois ans entre la conception et la réalisation (GAUTIER, 2007).

Toutefois, division du travail et spécialisation se traduisent aussi par de multiples relations de *partenariat concurrentiel*. L'externalisation progressive des compétences de conception et de maîtrise d'œuvre ne s'explique donc pas uniquement par la crise économique. Une autre explication est celle d'une *crise de légitimité* : les architectes ont le sentiment d'avoir perdu la confiance qui leur permet d'accomplir leur mission (RAYNAUD, 2004).

### Architecture : une crise de légitimité ?

La situation des architectes français se traduit par un repli de la profession sur une identité d'artiste n'ayant pu convaincre la puissance publique et leurs clients potentiels ni du niveau de leurs compétences ni de l'utilité sociale de leur intervention (CHAMPY, 1998). Les architectes<sup>(2)</sup> ont laissé peu à peu la construction aux ingénieurs du corps des Ponts, plus nombreux et mieux répartis sur le territoire<sup>(3)</sup>.

L'externalisation des compétences vers les ingénieurs conseil pour la maîtrise d'ouvrage remonte à la signature d'un protocole *ad hoc* (en 1957), et, après la création du ministère de l'Équipement en 1962 (PALANT-FRAPIER, 2013), les bureaux d'études se sont multipliés. Les ingénieurs ont pris le contrôle de l'urbanisme (leurs principaux débouchés se situant dans le BTP) et des bureaux d'études techniques, ce qui a induit une réduction de la taille des agences d'architecture. « Du fait de leur inaptitude au combat et de leur passivité face à la concurrence interprofessionnelle » (RAYNAUD, 2009), la responsabilité des architectes est partagée avec le politique (ministère du Logement et de l'Équipement) et les maîtres d'ouvrage.

L'idéologie de l'École des Beaux-arts, celle de l'« architecte artiste » coupé des réalités, explique son retrait des questions techniques et économiques de la construction (RAYNAUD, 2008, 2009). « *L'école d'architecture n'apprend rien [...], (sinon) « l'architecte de projet », constamment en « charrette », qui doit multiplier les nuits blanches pour tenir les délais* » (GAUTIER, 2005). L'obtention du diplôme d'État ne gomme pas

pour autant de fortes carences qui perdurent dans les domaines de la gestion et du management. Or, concevoir un projet ne mobilise pas les mêmes compétences que celles nécessaires pour en gérer la réalisation. La récente réforme des études d'architecture introduit une mise en situation professionnelle afin de permettre aux jeunes diplômés de s'initier à la gestion et au management auprès de leurs aînés..., mais ces derniers ne sont pas mieux armés qu'eux (VIAL-VOIRON, CARTILLIER, 2010).

Cette trajectoire de retrait est caractéristique d'un mouvement de rejet par le monde artistique (AUBOUIN et al., 2012), des « *trahisons de l'intendance* » (BERRY, 1983) : « *les architectes ne parlent jamais d'argent : ils ont tort. L'argent est la condition de notre liberté intellectuelle* »<sup>(4)</sup>.

### Les architectes français sont loin de rouler sur l'or

30 000 architectes exercent aujourd'hui en France au sein de 22 500 agences. Une agence compte en moyenne deux personnes, la moitié des agences n'ont pas de salarié et seul 1 % d'entre elles ont plus de 10 salariés (VIAL-VOIRON, CARTILLIER, 2010). La profession a subi la crise<sup>(5)</sup> de plein fouet, le chiffre d'affaires moyen par agence stagne depuis 2008. Le revenu moyen annuel de l'architecte-gérant ou associé a chuté lui aussi, passant de 41 000 euros à 34 000 euros entre 2008 et 2010, avec un revenu annuel médian de 27 000 euros en 2010<sup>(6)</sup>. C'est un revenu peu attractif pour des architectes qui justifient en moyenne de vingt ans d'ancienneté. 21 % déclaraient même gagner moins de 10 000 euros par an en 2010 (contre 15 % en 2008). À l'opposé, ceux qui gagnent plus de 50 000 euros dans l'année ne représentent plus que 18 % (contre 20 % en 2008).

### Une crise des vocations ?

Les jeunes diplômés non intégrés en agence se tournent vers une constellation de métiers de l'architecture (HAUMONT, 1987), voire vers des métiers du troisième cercle (HODDÉ, 1999 ; CHADOIN, 2007) qui diversifient les missions traditionnelles des architectes (aménagement urbain, conseil, expertise, *design*, etc.). Cet élargissement des frontières de la profession fait écho à un rétrécissement du champ d'action des architectes assorti d'un « désenchantement » (MOULIN et al., 1973) induit notamment par la technicisation, la complexification et la spécialisation du métier. La loi relative au statut de professionnel libéral réglementé (1977) n'a pas permis à l'architecte de retrouver sa baguette de « *chef d'orchestre* » (RINGON, 1997)<sup>(7)</sup>.

Malgré ce contexte, 2 000 diplômés sortent chaque année des 22 écoles françaises d'architecture, et ce, alors même que 3 000 architectes sont inscrits à Pôle Emploi.

<sup>(1)</sup> Données disponibles dans le bulletin de l'Observatoire de la scolarité et de l'insertion professionnelle, enquête 1998.

<sup>(2)</sup> Au XVI<sup>e</sup> siècle, l'architecture est l'un des quatre beaux-arts avec la gravure, la peinture et la sculpture.

<sup>(3)</sup> *La profession d'architecte aujourd'hui*, CNRS Info, 1999.

<sup>(4)</sup> Olivier Arène, « Architecte », *Les Échos*, 19 janvier 2012.

<sup>(5)</sup> Conseil national de l'Ordre des architectes, Observatoire 2011.

<sup>(6)</sup> Isabelle Rey-Lefebvre, « Faut-il former plus d'architectes ? », in *Le Monde* du 4 juillet 2012.

<sup>(7)</sup> Rapport d'information n°64 (2004-2005) de M. Yves Dauge fait au nom de la Commission des Affaires culturelles, 16 novembre 2004.

### Des contraintes normatives toujours plus fortes

Avec le Grenelle de l'Environnement, la profession s'est engagée en faveur de la qualité environnementale. Les normes de construction sont de plus en plus nombreuses : bâtiments basse consommation, réglementation thermique, normes HQE, accès aux handicapés, etc. Le bâtiment est le secteur qui consomme le plus d'énergie en France (Ademe, 2008).

Ainsi, même s'ils conservent une marge de liberté qui leur permet de concevoir des solutions architecturales parfois inédites, les architectes sont confrontés à des contraintes professionnelles particulières : d'une part, celle de la *sur-responsabilisation des actes de conception*, avec un risque d'oubli ou de mauvaise interprétation des textes pouvant entraîner une sanction et, d'autre part, un *budget-temps croissant consacré à l'étude des textes*, au détriment de la production. En France, l'architecte a une responsabilité professionnelle *décennale* sur la réalisation des bâtiments. Il assume une lourde responsabilité envers ses clients et ses nombreuses parties prenantes (maîtres d'ouvrage, professionnels du bâtiment, de l'immobilier, clients

privés ou publics) tant en phase de conception qu'en phase de construction. Son activité se trouve donc en tension dialectique, entre une activité artistique créatrice et un cadre normatif de production particulièrement contraignant (SAPIRO, 2006).

### Éléments de diagnostic et analyse des positionnements de stratégie managériale

Pour conduire cette recherche-intervention, nous avons mobilisé une méthodologie de collecte et d'exploitation de matériaux de terrain qui a été expérimentée depuis plus de trente ans dans des entreprises et des organisations de toutes tailles et relevant de secteurs variés. Les principes de cette méthodologie ont été répliqués pour la collecte et l'analyse des matériaux de six agences d'architectes (voir l'Encadré ci-dessous), ce qui nous a permis d'identifier des spécificités relatives aux agences d'architecture par comparaison avec d'autres secteurs d'activité.

#### Méthodologie

Le processus s'est déroulé sur 10 mois en 2010-2011 auprès de six agences avec :

. Une série de formation-concertation, réunissant le (ou les) gérant(s)-architecte(s) et les principaux collaborateurs des six agences étudiées, portant sur la construction et l'appropriation de concepts et d'outils de management d'équipe et d'activités en favorisant les échanges d'expériences.

. *Un processus de changement conduit avec chacune des agences, basé sur une analyse de données multiformes selon un spectre qualitatif – quantitatif – financier (Savall et Zardet, 2004), dont le processus comprend 4 étapes : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation.*

1. *Dans chaque agence des entretiens semi-directifs individuels ont été réalisés avec le (ou les) gérant(s) et des entretiens de groupe avec les collaborateurs (2 à 5 personnes). Puis une séance collective a été organisée avec tous les acteurs, pour susciter un échange sur les dysfonctionnements et compléter les données qualitatives par leurs effets quantitatifs et financiers, sous la forme de coûts cachés (Savall et Zardet, 1987). Au total, 8 gérants et 20 collaborateurs ont été interrogés. Un mois plus tard, a été organisée dans chaque agence une restitution orale et contradictoire du diagnostic (effet-miroir) auprès de tous les acteurs de l'agence réunis.*

2. *Puis chaque agence a constitué un groupe de projet, composé des gérants et salariés, se réunissant à trois reprises (chaque réunion étant espacée de 2 mois environ) l'objectif étant de créer une dynamique et de stimuler les interactions pour faire émerger, par co-construction, des actions d'amélioration du fonctionnement interne et des relations avec l'environnement externe.*

3. *Le processus s'est achevé par une évaluation contradictoire co-construite et présentée à chaque agence, recensant les réalisations marquantes, les améliorations perçues, les performances économiques et commerciales, mais aussi des dysfonctionnements non traités et les difficultés rencontrées.*

Les six agences volontaires pour participer à cette démarche sont présentées dans le Tableau 1 ci-dessous :

	Agence 1	Agence 2	Agence 3	Agence 4	Agence 5	Agence 6
<b>Effectif total</b>	5	4	7	3	4	5
<b>Direction de l'agence : gérant(s)</b>	1	1	1	2	1	2
<b>Effectif équivalent temps plein</b>	4,3	3,2	6	3	3,5	4,5
<b>CA annuel (2009) en €</b>	257 000	305 000	281 000	285 000	380 000	390 000
<b>Résultat (2009) en €</b>	15 149	15 180	-144 161	1 370	13 400	3 155
<b>Taux de rentabilité économique (2009)</b>	6,4 %	5,2 %	- 40 %	0,004 %	3,7 %	1 %
<b>Heures attendues<sup>8</sup> (2008)</b>	8 340 h	6 310 h	12 330 h	4 530 h	7 170 h	9 980 h

Tableau 1 : Le terrain de la recherche-intervention.

Les données financières initiales brutes sont en corrélation avec la crise économique que subit le secteur. L'agence 1 a le taux de rentabilité le plus élevé, mais il est minime. L'agence 3 est celle qui a les plus grosses difficultés de trésorerie à court terme. L'ensemble des données des autres agences se situe dans la fourchette basse des indicateurs économiques et financiers moyens des agences d'architecture françaises. Les résultats de ces 6 terrains se combinent avec trois problèmes complémentaires interdépendants caractérisant la crise identitaire de la profession : des difficultés de fonctionnement, un manque d'animation et de management et des défauts dans la qualité des prestations réalisées.

### Des difficultés de fonctionnement

Les écarts perçus par les gérants et les salariés entre la réalité du fonctionnement de leur agence et la façon dont devraient être assurées les activités sont sources de tensions multiples affectant (voir le Tableau 2 de la page suivante) :

- les relations avec les maîtres d'ouvrage : « On n'est pas au courant du contrat passé avec le maître d'ouvrage. Donc, on ne sait pas où s'arrête notre mission d'architecte, et on réalise des tâches qui ne sont pas nécessaires » ;
- la répartition du travail entre les tâches directement liées à la production architecturale et les tâches plus

administratives : « En termes de surcharge de travail, c'est un grand moment de solitude, car je ne sais pas toujours comment obtenir de l'aide à l'intérieur même de l'agence ! » ;

- les méthodes collectives de travail : « Des plans sans cotes, c'est très mauvais pour notre image de marque. Il n'y a pas de contrôle des plans avant de les envoyer aux promoteurs. Alors, les erreurs, on les gère sur le chantier... : on prend une heure pour « tracer » - sur place » ;
- la structuration de la gouvernance, pour les agences regroupant plusieurs associés : « Au niveau des associés, il n'y a pas d'esprit d'entreprise collectif : l'activité semble reposer sur une juxtaposition de libéraux indépendants ».

Les dispositifs de communication interne structurant les échanges nécessaires entre gérant(s) et collaborateurs afin d'arbitrer et de piloter leur activité ont aussi été questionnés : « Quand on est plusieurs [à travailler] sur un dossier, les informations ne circulent pas entre les membres de l'agence. Ce sont parfois les prestataires du bâtiment qui nous informent. On perd de notre crédibilité » ; « On ne collabore pas beaucoup avec les économistes et les partenaires d'ingénierie ; chacun travaille dans son coin, c'est une perte en ligne colossale ». Ce déficit d'échange se traduit aussi par un manque d'orchestration de la communication interne : « La communication entre les gérants et les autres membres de l'agence n'est pas claire, car il n'y a jamais de réunion où nous pourrions traiter les sujets complètement ».

<sup>(8)</sup> Il s'agit des heures d'activités du (des) gérant(s) et du (des) salarié(s), déduction faite des congés payés.

	Fréquence d'apparition <sup>9</sup>
<p><b>Mauvaise répartition des tâches entre le (ou les) gérant(s) et les collaborateurs</b></p> <p>Concentration des relations client sur l'architecte, glissements de fonction, délégation défailillante, manque de formalisation des activités prescrites</p>	Toujours
<p><b>Manque de méthodes partagées entre gérant(s) et collaborateurs</b></p> <p>Défaillance dans le classement des dossiers, des comptes rendus de suivi, traitement inadapté des rapports, manque de formalisation de référentiels (permis de construire, architecture informatique inadaptée, rangement, archivage, autocontrôle)</p>	Toujours
<p><b>Mauvaise qualité de vie au travail</b></p> <p>Matériel informatique, logiciels de dessin et de plan, agencement des locaux <i>design</i> mais peu fonctionnels, horaires de travail peu formels et fortes amplitudes avant les rendus</p>	Souvent
<p><b>Transmission insuffisante des informations</b></p> <p>Au retour des réunions de chantier ou suite à concertation avec le maître d'ouvrage</p>	Très souvent
<p><b>Manque de réunions internes</b></p> <p>Manque de dispositif stable entre architecte(s) et collaborateurs, manque de concertation dans les phases d'études et de conception</p>	Souvent

Tableau 2 : Synthèse des difficultés de fonctionnement des agences d'architecture.

	Fréquence d'apparition <sup>10</sup>
<p><b>Déficit de formation au métier d'architecte-gestionnaire de chantier</b></p> <p>Gestion de chantier ou dossier, exploitation de documents techniques, logiciels d'architecture, nouvelles techniques, gestion-comptabilité, économie</p>	Très souvent
<p><b>Défaillance de pilotage des formations nécessaires à l'agence</b></p> <p>Manque de gestion des compétences techniques, pas d'évaluation des formations réalisées par les collaborateurs, absence de formation pratique, manque de transfert formalisé de connaissances de l'architecte</p>	Souvent
<p><b>Difficultés du travail en équipe</b></p> <p>Difficultés pour construire une équipe d'ingénierie architecturale, manque de décisions fermes de la part du gérant</p>	Très souvent
<p><b>Manque d'instrument de pilotage d'agence (planification, contrôle)</b></p> <p>Difficultés de gestion des urgences, défauts dans la gestion interne des chantiers, absence de mise à jour des listes des contacts prestataires extérieurs et maîtres d'ouvrage, déficit d'outils de pilotage de chantier, manque de pilotage stratégique de l'agence à moyen terme, absence de positionnement stratégique (marché de la construction en bois, bâtiments BBC...), pas de contrôle de gestion des activités</p>	Toujours

Tableau 3 : Synthèse des dysfonctionnements dans l'animation des équipes.

<sup>(9)</sup> Légende : Toujours (90% à 100% des agences) ; Très souvent (89% à 65%) ; Souvent (64% à 50%) ; Assez souvent (49% à 30%) ; Parfois (15% à 29%) ; Sans mention (- de 15%).

<sup>(10)</sup> Légende : voir la note n°9 ci-dessus.

Les défaillances de la qualité de fonctionnement ont un impact important sur le degré de mobilisation des acteurs.

### Un manque d'animation et de management des équipes internes

La formation initiale d'architecte prépare mal les gérants à être des managers d'agence (voir le Tableau 3 de la page précédente) : « *Je me rends compte que je ne pourrai jamais former une de mes collaboratrices à assurer seule la gestion d'un chantier, car je n'ai vraiment pas le temps de le faire...* ». La montée en compétences, tout comme la construction d'équipes de travail, est insuffisante pour pouvoir stimuler les énergies : « *Quand j'ai des questions et des besoins, en termes d'études, j'ai des réponses sur le chantier, car, en interne, il y a un manque de réponse et de transmission du savoir* ». On note une difficulté à prendre du recul par rapport au quotidien et une incapacité à se projeter au-delà des activités de dessin et de création architecturale : « *Il y a un manque d'anticipation sur les prestations préalables des chantiers. Les dossiers d'exécution et les marchés d'entreprises sont bouclés de façon trop tardive* ». De nombreuses carences de mobilisation des collaborateurs peuvent être associées au manque d'outils et d'indicateurs de pilotage des heures passées sur un projet, c'est-à-dire à la rentabilité d'une activité architecturale facturée : « *Il nous manque une visibilité sur le nombre d'heures que l'on passe sur un projet. Actuellement, on ne compte pas nos heures. Nous n'avons pas d'outil pour pouvoir appréhender la rentabilité des dossiers* ».

Les défaillances de qualité de fonctionnement et les déficits de mobilisation se conjuguent à un manque de qualité des prestations pour expliquer les situations dégradées des agences.

### Des insuffisances dans la qualité des prestations

L'appréciation du service est fortement liée aux attentes des clients ; les échanges ne sont pas fluides, et vis-à-vis des clients, il manque une définition des règles du jeu et un affichage d'une politique commerciale fait défaut : « *Les réunions clients sont tardives et on ne*

*peut pas être là (...); cela crée des pertes d'informations* » ; « *Dans les contrats, on propose au client un forfait global. Cela ne représente pas forcément le temps que l'on y a passé* » (voir le Tableau 4 ci-dessous).

Ces trois grands thèmes d'analyse du fonctionnement des agences d'architecture nous ont conduits au thème central du rôle du gérant-architecte : celui-ci est aujourd'hui « coincé » entre la dimension artistique de son métier (ce pourquoi il l'a sans doute choisi) et son rôle de manager autodidacte, qui apparaît indispensable dès lors qu'il souhaite pérenniser l'activité de son agence (FILSER, 2005).

### Quel avenir stratégique pour ces six agences ?

Les agences étant confrontées à une crise économique et identitaire, l'étude de la dualité entre le développement interne/externe et le recentrage sur le métier d'architecte-créateur/manager-dirigeant apparaît centrale et pose la problématique du rôle du *gérant-architecte*. Pour les six agences qui ont consacré des ressources-temps au développement de leur activité managériale, nous avons établi *a posteriori* une typologie des différentes situations stratégiques rencontrées (voir la Figure 1 de la page suivante).

Nous avons relevé des écarts entre les volontés stratégiques initiales des agences, au début des recherches-interventions, et les choix stratégiques élaborés au cours (ou à la suite) de la démarche. *L'expression initiale de chaque direction d'agence sur les objectifs stratégiques et sa vision de l'avenir de l'agence constituent notre référentiel de départ. Les objectifs stratégiques (représentés par des flèches en pointillés dans la Figure 1 de la page suivante) illustrent, suivant leur direction, le type de fonction gérant-architecte souhaitée. Le second temps est celui de l'inflexion stratégique observée à partir de la présentation du diagnostic effet-miroir (les trajectoires observées pour chaque agence sont représentées par des flèches en traits pleins dans la Figure 1 de la page suivante).*

L'agence 1 a choisi, après la recherche-intervention, de se concentrer sur ses ressources internes et de développer son potentiel humain. Son gérant a été le seul à mettre en application des contrats d'objectifs

	Fréquence d'apparition <sup>11</sup>
<b>Défauts de communication avec les maîtres d'ouvrage</b> Malentendus avec les maîtres d'ouvrage qui sont à l'origine d'incompréhensions sur le rendu architectural, difficultés de facturation des croquis et plans réalisés en plus, contentieux, non respect des échéances lors du chantier de construction	<b>Souvent</b>
<b>Perfectionnement nécessaire des relations avec les partenaires externes</b> Relances des prestataires internes et sous traitants : rendus hors délai, non respect de la qualité attendue, déprogrammation sans prévenir de réunions de chantier (perte de temps due à l'éloignement).	<b>Souvent</b>
<b>Besoin de consolider le pilotage financier</b> Difficultés de facturation et d'encaissement, faible reconnaissance de l'expertise architecturale, absence de facturation des heures réalisées, manque de rentabilité des projets	<b>Souvent</b>

Tableau 4 : Synthèse des défauts de qualité des prestations.

<sup>(11)</sup> Légende : voir la note n°9.

périodiques, avec rétribution de ses collaborateurs. Il n'a pas augmenté l'effectif et ne souhaite pas de développement externe, ni changer de positionnement sur son marché. Il veut renforcer sa capacité à être « manager » afin que ses collaborateurs développent leurs techniques et leurs compétences architecturales. Le temps qu'il consacre à la création architecturale n'a pas été significativement modifié, mais il a dégagé une journée par semaine pour satisfaire à des responsabilités institutionnelles.

L'agence 2 a souhaité se recentrer sur les projets publics pour lesquels elle justifie d'une véritable expertise. Suite au départ d'un architecte, la gérante-architecte a équilibré son temps entre la gestion de l'agence et la technique architecturale. L'objectif, pour cette agence, était d'améliorer la qualité de vie professionnelle de tous en réduisant les dysfonctionnements afin d'absorber la charge de travail de l'architecte parti et non remplacé, sans pour autant réduire le chiffre d'affaires.

Dans l'agence 3, les débuts ont été chaotiques, la situation économique était très préoccupante : une perte de 100 000 euros liée à un défaut de paiement d'un client avait entraîné un retard de 3 mois dans le versement des salaires et une forte crise sociale interne, avec un licenciement pour faute grave. À la fin de la démarche, l'agence est revenue à son effectif initial et a eu pour projet d'ouvrir une autre agence, située à 70 kilomètres du premier site. Le gérant souhaite « garder la main sur les projets architecturaux les plus importants », mais

aussi dégager du temps pour manager ses collaborateurs et gérer les deux agences.

La 4<sup>ème</sup> agence a un positionnement stratégique atypique. Bien avant la recherche-intervention, ses deux gérants-architectes s'étaient centrés sur l'expertise judiciaire. Ils souhaitaient également transmettre, sous dix ans, une agence qui soit rentable et reconnue à la pointe de l'expertise judiciaire. Les temps internes dédiés à la formation des salariés ont été plus nombreux et focalisés sur la stratégie qualité *via* un développement managérial important.

L'absence de plan stratégique à long terme caractérisait l'agence 5. La gérante-architecte voulait céder son agence à l'architecte travaillant avec elle, pour pouvoir partir à la retraite au bout de cinq ans. Cependant, après le diagnostic, elle ne voulait plus prendre sa retraite sans avoir fait ce qu'elle n'avait jamais réussi à faire, à savoir « de l'architecture, des concours, pour le plaisir de créer ». Elle a recentré sa stratégie externe sur les concours<sup>(12)</sup> pour sortir l'agence de son image d'architecture technique spécialisée dans la réhabilitation de bâtiments publics. Elle s'est associée avec l'architecte salarié pour préparer sa succession, ce dernier devant piloter l'activité dite « classique » en développant ses compétences en gestion d'agence. Sa vague vision stratégique initiale de maître d'apprentissage est devenue un axe stratégique affirmé et bien concret qui lui a permis d'en intensifier la mise en œuvre (voir la Figure 1 ci-dessous).

(12) Concours : mise en compétition de maîtres d'œuvre sur des prestations déterminées appréciées par un jury en vue de la passation d'un contrat de maîtrise d'œuvre.

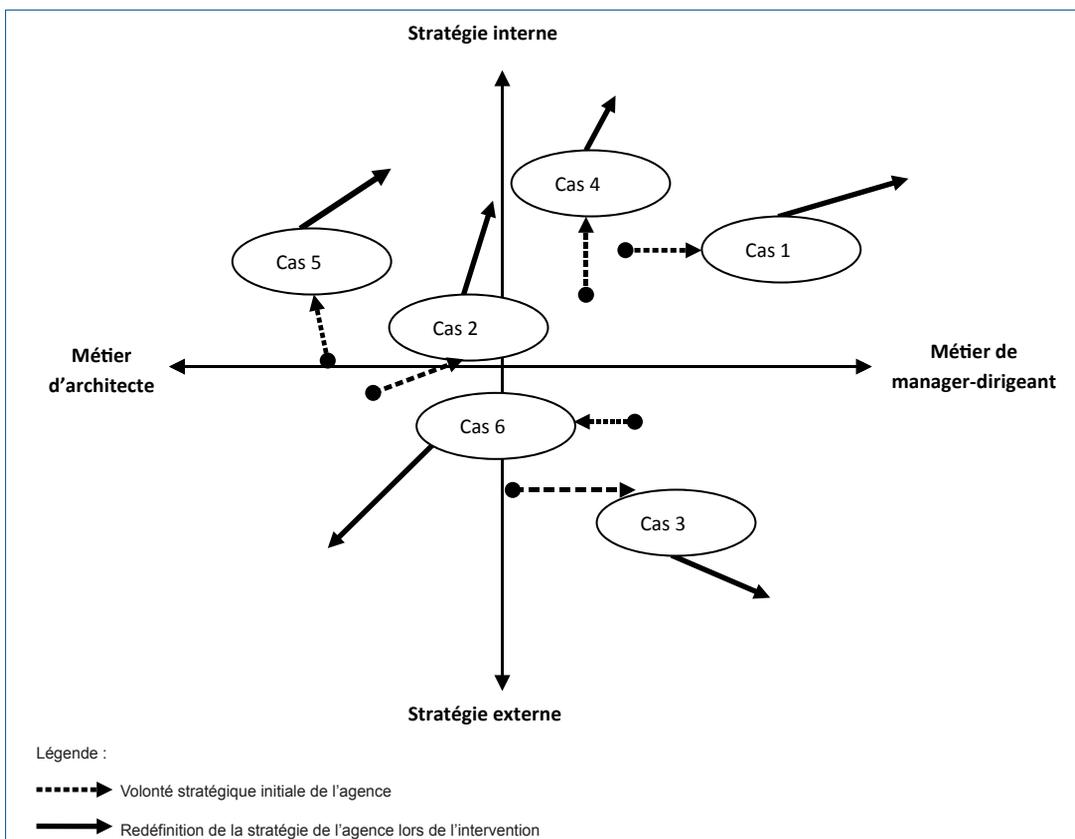


Figure 1 : Typologie des différents cas d'évolution de la fonction de gérant-architecte.

L'agence 6 a été la seule à voir ses deux gérants (en couple, à la ville) opter pour une stratégie franche d'architectes-créateurs, à la fin de la démarche. La compatibilité jugée par eux difficile entre une activité artistique et un métier de manager les a conduits à maintenir les us et coutumes « managériaux » internes. Ce choix de ne pas poursuivre le changement initié a engendré des départs de personnel. Suite à des difficultés financières, ils ont décidé de poursuivre sans salarié et en adoptant une nouvelle structure juridique. Leur objectif était alors de gagner en liberté architecturale en diminuant les contraintes managériales.

L'observation de la fonction de gérant-architecte nous a permis de suggérer une typologie exploratoire. Selon l'appréhension de la stratégie et du métier, nous avons identifié quatre idéaux-types de la figure du gérant architecte (voir la Figure 1 de la page précédente) : maître d'apprentissage, techno-architecte, architecte artiste ou développeur diva.

Les agences 2 et 6 ont été les seules à avoir infléchi leur vision stratégique lors de la démarche, au point de changer d'idéal type (voir la Figure 1 de la page précédente). Le cas 2 est passé d'une posture d'architecte-artiste à une stratégie proche de celle de maître d'apprentissage, mais sans s'éloigner pour autant de la famille du techno-architecte. La probabilité d'une volatilité stratégique entre ces deux idéaux-types est forte, un changement à court terme étant tout à fait possible. Le cas 6 est différent, c'est celui qui s'éloigne le plus de toute fonction managériale intégrée. Il est probable que la recherche-intervention a renforcé une envie latente de prise de décisions stratégiques majeures pour l'agence. Notons que les autres cas observés n'ont certes pas migré d'un idéal type vers l'autre, mais qu'ils ont intensifié la mise en œuvre réelle de leurs choix stratégiques (cas 1, 3 et 4), ou changé clairement de direction à l'intérieur même d'un idéal-type (cas 5). Enfin, il est significatif que les gérants-architectes des agences 5 et 6 aient eu l'idée d'une évolution stratégique de leur rôle vers une fonction de « maître d'apprentissage ». Le processus de changement enclenché grâce au diagnostic a modifié le regard stratégique des deux gérants-architectes de l'agence 6, tandis que l'évolution stratégique n'a pas changé pour le gérant-architecte de l'agence 5, qui a simplement été conforté dans son choix initial.

Au regard des résultats, nous constatons que la fonction de gérant-architecte a évolué vers la recherche d'une *équibration entre le métier d'architecte-créateur et celui de manager-dirigeant*. Dans 5 des 6 cas rencontrés, le gérant-architecte a développé son rôle de manager-dirigeant en mettant en œuvre des actions d'innovation internes et externes.

## Vers la réconciliation des métiers d'architecte et de manager-dirigeant ?

Cette recherche a permis d'observer des évolutions du fonctionnement interne ainsi que le développement de pratiques managériales. Après les avoir décrites, un rapprochement est opéré entre ces pratiques rénovées,



Photo © Coll. Dagli Orti / THE PICTURE DESK

« Les architectes toscans », détail de la fresque « Laurent le Magnifique et les Arts » de Giovanni da Sangiovanni.

« Les architectes ne parlent jamais d'argent : ils ont tort. L'argent est la condition de notre liberté intellectuelle. »

l'évolution des projets stratégiques et les performances économiques des différentes agences.

### Les évolutions organisationnelles et managériales observées

La démarche a initié dans les agences une meilleure *communication interne* avec l'ensemble du personnel. Les processus de diagnostic, de définition de projets et de constitution de groupes de travail ont conduit à une meilleure compréhension mutuelle de leurs contraintes professionnelles et personnelles par les acteurs et au développement d'une écoute et d'une empathie entre salariés et gérants. Cette dynamique a débouché sur la co-construction et la mise en place d'un spectre très large d'actions, en fonction des objectifs prioritaires et de la stratégie externe de chacune des agences.

Trois agences qui conduisaient une stratégie de *croissance interne* (cas 2, 3 et 5) ont mis en place progressivement des actions visant à augmenter leur *taux de facturation et d'encaissement*, qui constitue une cause majeure de défaillance dans la plupart des agences étudiées. À titre d'exemple, voici les principales actions conçues par ces agences<sup>(13)</sup> :

- élaboration d'un plan d'actions de relance des clients pour obtenir le paiement des honoraires, ou demander des honoraires complémentaires (cas 1) ;

<sup>(13)</sup> Les chiffres entre parenthèses désignent les agences qui ont mis en place ces actions.

- création d'un indicateur Facturation et arrêt des prestations pour les clients présentant un retard de paiement important (cas 2) ;
- modification du contrat type des clients pour y insérer une clause d'honoraires complémentaires et l'affichage (en interne) du contenu des dossiers de permis de construire pour limiter les rejets par l'administration et les organismes d'habilitation (cas 3) ;
- délégation de la préparation des factures, des relances et du pointage des paiements par l'architecte à ses collaborateurs (cas 3) ;
- mise en place d'un tableau de trésorerie de l'agence sur 12 mois glissants (cas 4) ;
- création d'un outil de suivi financier des dossiers d'expertise judiciaire afin de repérer en particulier les provisions et les étapes clés de la facturation (cas 4) ;
- identification des modifications de marchés sur la « fiche suiveuse chantier » afin d'accroître la rentabilité des projets et d'améliorer le ratio temps passé/honoraires facturés (cas 5).

Deux agences sur trois ont atteint leurs objectifs de croissance grâce au chiffre d'affaires *effectivement* réalisé (voir le Tableau 5 de la page suivante). La 3<sup>ème</sup> agence, qui a subi un gros impayé, n'a pas pu les atteindre (de plus, elle se situait durant la recherche-intervention dans un contexte de forte décroissance).

En outre, les agences ont conçu, puis mis en place des actions visant à *accroître l'efficacité* du travail *tant dans la phase de conception architecturale que dans la phase de construction* afin de pouvoir consacrer moins de temps au règlement des dysfonctionnements. Parmi ces actions, nous avons noté une forte attente, de la part des salariés et des gérants, de *méthodes de travail partagées* et communes *facilitant l'entraide et la coopération*, telles que :

- la mise en place de réunions (hebdomadaires ou mensuelles) pour maintenir la dynamique interne et poursuivre les actions d'amélioration (cas 1 et 3),
- une restructuration faite en commun de l'arborescence du serveur et des méthodes de classement pour faciliter les recherches dans les fichiers (cas 1, 2 et 5) ;
- la création d'outils communs : fiches explicatives de gestion des calques, descriptions des activités-types par dossier (cas 5) ;
- la mise en place de listes de diffusion pour l'envoi des comptes rendus de réunions de chantier (cas 3) ;
- la mise en place d'une opération collective de rangement/classement de l'agence (d'une journée complète par semestre et réunissant l'architecte et tous ses collaborateurs) (cas 2 et 3).

Par ailleurs, des *modalités plus fiables de transmission des informations* ont été instaurées, associées à davantage de temps consacré par l'architecte à ses collaborateurs :

- instauration de réunions de travail bilatérales (par dossier ou projet) intégrant une dimension de *formation intégrée* de l'architecte vers ses collaborateurs (cas 3) ;
- au retour des réunions de chantier, consignation

par l'architecte des informations importantes dans un cahier de transmission utilisé également par ses collaborateurs pour lui répondre, ce dispositif palliant le problème posé par les horaires en décalage des uns et des autres (cas 2) ;

- mise en place d'une concertation et d'une négociation régulières en interne sur les dépassements des temps prévisionnels des dossiers en cours (cas 3 et 6).

Des actions de *délégation* de la part des architectes *vers leurs collaborateurs* ont permis de *réduire des délais et des attentes* :

- mise en place d'une *mission de gestion* auprès de la personne chargée de l'accueil physique et téléphonique (cas 2, 4 et 6) des clients des agences ;
- recrutement d'un collaborateur pour se déplacer sur les chantiers et soulager l'architecte (cas 1 et 3) ;
- suite au départ d'un collaborateur, mise en place d'une répartition de ses tâches entre l'architecte-gérant et son personnel (cas 3) ;
- affectation des dossiers aux collaborateurs pour réduire les occurrences de tâches mal assumées et les glissements de fonctions entre personnes (cas 1, 2 et 4) ;
- découplage des activités de conception et de suivi des chantiers pour accroître l'intérêt pour leur travail des architectes-dessinateurs et leur permettre de mieux visualiser leurs erreurs de conception lors de la phase de construction (cas 1).

De nombreuses *actions de création de potentiel* ont été entreprises en  *faveur du personnel* :

- des conditions matérielles de travail améliorées : achat d'un téléphone par personne (cas 2), réfection totale de l'agence pour pouvoir accueillir un nouveau collaborateur (cas 1) ;
- des actions de *formation interne ou externe* pour accroître les compétences professionnelles, par exemple en marchés publics (cas 1), en Haute Qualité Environnementale (cas 2) ou encore en calcul des surfaces réglementaires (cas 5).

Enfin, nous avons observé de *nouvelles pratiques des ressources humaines*, telles que la mise en place d'entretiens annuels d'évaluation, des augmentations de rémunérations associées à un travail enrichi ou encore des primes d'intéressement collectif ou individuel.

Cette forte dynamique collective observée en quelques mois rejoint l'analyse de certains auteurs (tels que TERRIN, 2009 ; RAYNAUD, 2009...) pour lesquels il existe un énorme potentiel interne de capacité créatrice, de coopération et de cohésion au sein des agences d'architecture.

### Quels impacts sur les performances économiques des agences ?

Les stratégies externes de développement des agences ont été autofinancées grâce à la baisse des dysfonctionnements internes et à des réallocations de temps des gérants dédiées au management de leurs agences respectives.

Comment comprendre le lien entre cette dynamique interne et l'évolution des performances économiques des agences ? Nous nous sommes efforcés de mettre en évidence les impacts d'actions visant une plus grande *efficacité interne* et une plus grande *efficacité externe* sur la restructuration des activités et de la gestion du temps des acteurs de l'agence. Cette restructuration a eu à son tour des effets économiques que l'on a pu observer dans les comptes annuels, qui, en fonction de la stratégie poursuivie, ont consisté soit en une *augmentation significative de leur chiffre d'affaires*, soit en une *amélioration de leur valeur ajoutée sur coûts variables*, soit enfin, dans le cas 5, en un *effondrement du chiffre d'affaires*, mais avec une baisse plutôt contenue de sa contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables<sup>(14)</sup> (SAVALL et ZARDET, 2008 ; CAPPELLETTI, 2010). Ces résultats sont détaillés dans le Tableau 5 ci-dessous.

Dans trois des cas étudiés, le *résultat net après impôts* a augmenté respectivement de 23 %, 20 % et 150 %. Dans le 4<sup>ème</sup> cas, il a diminué de 98 % du fait d'un impayé d'un montant de 77 000 euros. Néanmoins, le fait que la contribution horaire à la valeur ajoutée/coûts variables ait peu baissé signifie que l'agence a limité les hémorragies internes qu'elle subissait l'année précédente. Enfin, ses perspectives étaient tout à fait optimistes en termes de carnet de commandes.

Nous avons schématisé le cercle vertueux d'actions-résultats (voir la Figure 2 de la page suivante) et mis en évidence le fait que les leviers de la dynamique sont multiples, et que leurs impacts le sont tout autant, faisant ainsi émerger une représentation holistique et systémique de la création de valeur dans ces agences. L'accroissement de l'efficacité interne et de la qualité

de vie professionnelle ont permis de dégager du temps et de réduire les défauts de qualité des prestations de services fournies. Cela a réduit les délais de livraison des chantiers et accru le nombre des chantiers réalisés. Il s'en est ensuivi un développement du chiffre d'affaires et de la marge que sont venues accentuer des actions ciblées de facturation et de pilotage actif des encaissements.

La situation économique française n'étant pas plus favorable en 2010 qu'en 2009, nous pouvons considérer que ces améliorations de performances économiques sont engendrées par la dynamisation du potentiel humain des agences d'architecture et par l'investissement incorporel qu'elles ont consenti.

### Vers une conciliation des rôles d'architecte et de manager ?

Les actions d'amélioration du fonctionnement et des pratiques managériales ont eu aussi des effets significatifs et positifs sur l'exercice du métier d'architecte (voir la Figure 2 de la page suivante). En effet, toutes les actions observées ont abouti à réduire la charge de travail de gestion courante et de régulation des dysfonctionnements assumée par les architectes *au profit de l'exercice de leur métier premier, celui d'architecte*.

Certains d'entre eux ont réduit leur temps de travail de 70 à 50 heures par semaine (cas 2), en prenant 2 semaines de congés dans l'année, contre 4 jours seulement auparavant (cas 1). Dans certaines agences, des actions de formation des collaborateurs ont permis de développer de nouvelles activités, telle, par exemple, que la réponse à des appels d'offres publics. Le Tableau 6 de la page suivante met en évidence une amélioration *conjointe* de l'exercice des métiers d'*architecte* et de *manager-dirigeant*, qui montre que ces deux métiers ne sont pas antinomiques.

Néanmoins, les observations faites dans le tableau 6 de la page suivante mériteraient d'être réitérées pour s'assurer de la stabilisation de cette amélioration conjointe des deux facettes du métier d'architecte.

<sup>(14)</sup> La contribution horaire à la valeur ajoutée/coûts variables représente la création de valeur ajoutée générée par une heure de travail. Elle se mesure par le rapport [chiffre d'affaires - charges variables] / nombre d'heures d'activité. L'augmentation de cet indicateur signifie une amélioration de la performance économique globale *quelle que soit la situation économique de l'entreprise* : stagnation voire récession (numérateur stable) ou croissance (numérateur en augmentation) (voir le Tableau 6 de la page suivante).

	Agence 1			Agence 2			Agence 3			Agence 5		
	2009	2010	Évolution									
Chiffre d'Affaires (1)	257 424 €	266 757 €	4%	305 805 €	351 098 €	15%	281 153 €	418 700 €	49%	380 091 €	231 719 €	-39%
Charges Variables (2)	47 798 €	41 800 €	-14%	53 240 €	49 830 €	-6%	307 301 €	261 633 €	-15%	25 980 €	12 744 €	-50%
Marge sur coûts variables (1-2)	209 626 €	224 957 €	4%	252 565 €	301 268 €	19%	-26 148 €	157 137 €	700%	354 111 €	218 975 €	-38%
Effectifs équivalent temps plein	4,3	4,3	0	3,55	3,2	-11%	7,5	6	-25%	4	3	-25%
Heures attendues (3)	8 342 h	7 442 h	0	6310,6 h	5273,35 h	-19%	12 337 h	9 870 h	-25%	7172 h	4948 h	-31%
Résultat net	15 149 €	18 707 €	23%	15 180 €	18 735 €	20%	-144161€	77 658 €	150%	13 400 €	184 €	-98%
Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts variables (1 - 2) / 3	25 €	30 €	25%	40 €	57 €	42%	-2 €	16 €	900%	49 €	44 €	-10%

Tableau 5 : Évolution des performances économiques des agences (2009/2010)<sup>(15)</sup>.

<sup>(15)</sup> Quatre des 6 agences impliquées nous ont communiqué leurs résultats économiques.

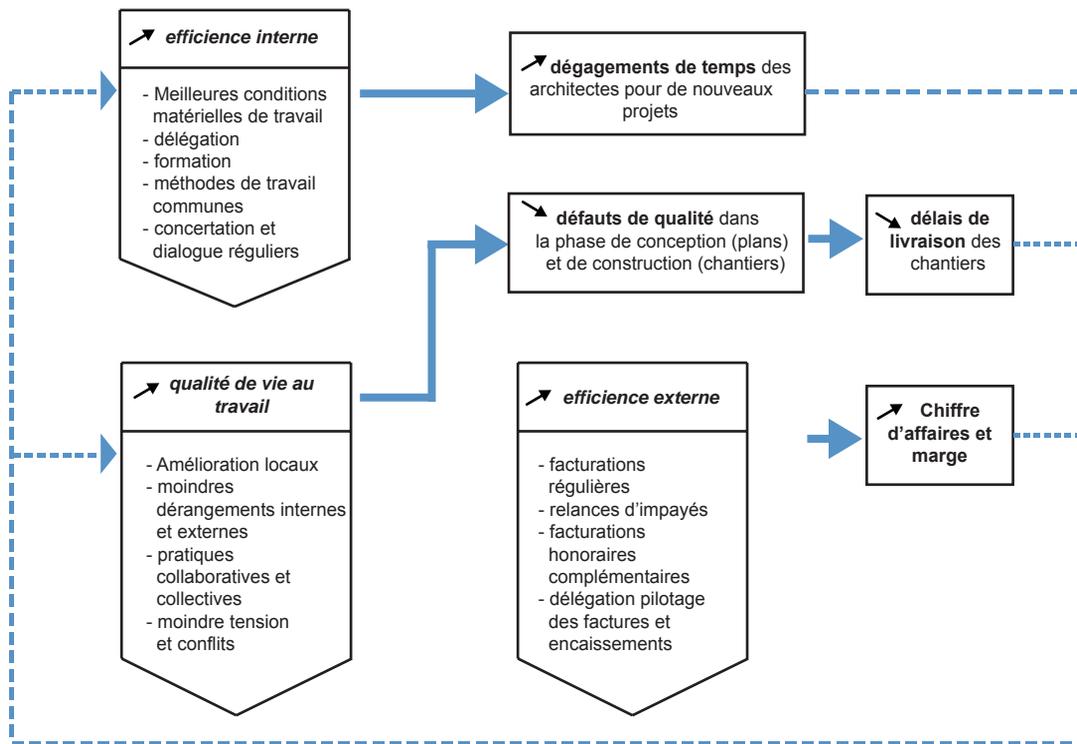


Figure 2 : Un cercle vertueux d'actions-résultats.

Exercice du métier d'architecte	Exercice du métier de manager-dirigeant
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du temps passé en conception architecturale grâce à une réduction des activités de gestion courante et de régulation des dysfonctionnements de l'agence</li> <li>• Développement du rôle de « maître d'apprentissage » vis-à-vis de ses collaborateurs</li> <li>• La démarche de recherche-intervention a permis aux dirigeants d'explicitier leur projet architectural et de prendre des dispositions pour réussir à le mettre en oeuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation à l'importance de la communication-coordination-concertation interne avec les collaborateurs de l'agence</li> <li>• Développement du temps passé en entretiens individuels, en réunion collective pour préparer de façon concertée le plan d'actions prioritaires de l'agence</li> <li>• Mise en place d'indicateurs de pilotage et de gestion permettant de sécuriser la gestion financière et de libérer mentalement le gérant de ses angoisses financières</li> </ul>

Tableau 6 : Développements conjoints observés des métiers d'architecte et de manager-dirigeant.

## Conclusion

L'activité de création et de conception architecturale est collective. Elle appelle un fonctionnement en équipe de projet multidisciplinaire. Cela nécessite un *renouvellement profond de la conception architecturale et urbaine*, ainsi que des interactions entre les acteurs professionnels (MIDLER, 1998), et cela invite à une *remise en question des méthodes de travail des architectes et du fonctionnement humain et organisationnel des agences* (TERRIN, 2009). Cette recherche exploratoire ne prétend pas mesurer, ni tester des liens de causalité entre pratiques de fonctionnement, pratiques de management et choix stratégique. Néanmoins, nos résultats sont corroborés par les résultats de recherches conduites auprès d'autres professions libérales (CAPPELLETTI, 2010).

Notre démarche, centrée initialement sur les pratiques managériales, a finalement été un levier qui a permis d'aider les architectes à définir leur projet stratégique grâce aux interactions entre les gérants et leurs équipes. Elle a engendré une dynamique rapide (en moins d'un an), avec un dispositif adapté progressivement et régulièrement pendant huit mois. Certes, elle recèle d'importantes limites, mais elle a ouvert une voie, en montrant que le renforcement de la cohésion interne et de la qualité de vie professionnelle a constitué un atout distinctif, et probablement une condition liminaire, pour affronter ensuite leur environnement externe et retrouver pleinement l'attrait de leur métier originel.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADEME, Rapport « Regard sur le Grenelle », 2008.
- AUBOUIN (N.), COBLENCÉ (E.) & KLETZ (F.), « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir*, (4), pp. 191-214, 2012.
- BERRY (M.), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, École polytechnique, CRG, Paris, 1983.  
<http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2007-04-05-1133.pdf>
- CALLON (M.), « Rapprochement possible entre activités de service et les pratiques architecturales », in *L'élaboration des projets architecturaux et urbains*, vol. 3, Plan urbanisme Construction, Architecture, Euroconception, 1998.
- CAPPELLETTI (L.), « Le management de la relation client des professions : un nouveau sujet d'investigation pour le contrôle de gestion », *Management & Avenir*, n°31, pp. 339-363, janvier 2010.
- CHADOUIN (O.), « Profession architecte », *Métropolitiques*, 14 octobre 2011.  
<http://www.metropolitiques.eu/Profession-architecte.html>
- CHADOUIN (O.), *Être architecte - Les vertus de l'indétermination : de la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel*, Presses Universitaires Limoges, 2007.
- CHAMPY (F.), *Les architectes et la commande publique*, Presses Universitaires de France, 1998.
- DAPA, Enquête 1998, *Bulletin de l'Observatoire de la scolarité et de l'insertion professionnelle*, n°2, 1999.
- DAUGE (Y.), « Métiers de l'architecture et du cadre de vie », Rapport d'information n°64, fait au nom de la Commission des Affaires culturelles du Sénat, 2004.
- FILSER (M.), « Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques », *Management & avenir*, 2005/3, pp. 179-189, 2005.
- GAUTIER (J.), « Sociologie de l'architecture : l'architecture sociologique d'un champ professionnel en mutation », mémoire de DEA, Université de Tours, 2005.
- GAUTIER (J.), *Complexification du marché du travail et orientation professionnelle : analyse des fondations d'un projet professionnel chez de futurs architectes*, Cereq, 211, 2007.
- HAUMONT (B.), « Premiers parcours professionnels des diplômés en architecture », in PROST (R.) & al., Rapport final « Prospective des métiers de l'architecture », Paris, Mission sur le bilan et la prospective des métiers de l'architecture, 1985-1986-1987, pp. 140-168, 1987.
- HODDÉ (R.), « Architectes hors l'architecture. Les métiers du troisième cercle », *Les cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, « Métiers », n°2/3, Éditions du patrimoine, pp. 135-145, novembre, 1999.
- MIDLER (C.), « Nouvelles dynamiques de la conception dans différents secteurs industriels : quels enseignements pour le bâtiment ? », in *L'élaboration des projets architecturaux et urbains*, vol. 3, Plan urbanisme Construction, Architecture, Euroconception, 1998.
- MOULIN (R.), GROS (P.), LAUTMAN (J.), MARTINON (J. P.) & SCHNAPPER (D.), *Les architectes ; métamorphoses d'une profession libérale*, Paris, Calmann-Lévy, 1973.
- NOGUE (N.), « La crise en chiffres, les agences face à la crise », *Revue AMC Le Moniteur*, n°190 et 193, 2009, 2010.
- PALANT-FRAPIER (C.), « L'émergence des bureaux d'études techniques en France autour de 1950 », *Entreprises et histoire*, 2, pp. 100-110, 2013.
- RAYNAUD (D.), « Contrainte et liberté dans le travail de conception architecturale », *Revue française de sociologie*, n°2, vol. 45, pp. 339-366, 2004.
- RAYNAUD (D.), « La profession d'architecte à l'épreuve de l'égalitarisme contemporain », *The Tocqueville Review*, n°2, vol. 29, pp. 127-150, 2008.
- RAYNAUD (D.), « La "crise invisible" des architectes dans les Trente Glorieuses », *Histoire urbaine*, 25, pp. 129-147, 2009.
- RINGON (G.), *Histoire du métier d'architecte en France*, PUF, 1997.
- SAPIRO (G.), « Les professions intellectuelles entre l'État, l'entrepreneuriat et l'industrie », *Le Mouvement Social*, 2006/1, pp. 3-18, 2006.
- SAVALL (H.) & ZARDET (V.), *Maîtriser les coûts et les Performances Cachées. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Éd. Economica, 5<sup>ème</sup> édition 2010, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, 1987.
- SAVALL (H.) & ZARDET (V.), *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique - Observer l'objet complexe*, Éd. Economica, 2004.
- SAVALL (H.) & ZARDET (V.), « Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations », *Revue Sciences de Gestion-Management sciences - Ciencias de gestión*, n°64, pp. 61-89, 2008.
- TAPIE (G.), *Les architectes : mutations d'une profession*, Éd. L'Harmattan, 2000.
- TERRIN (J. J.) (dir.), *Maître d'ouvrage, maîtres d'œuvre et entreprises, de nouveaux enjeux de pratiques de projet*, Paris, Éd. Eyrolles, 2005.
- TERRIN (J. J.), *Conception collaborative pour innover en architecture : processus, méthodes, outils*, Éd. L'Harmattan, coll. Questions contemporaines, 2009.
- VIAL-VOIRON (V.J.) & CARTILLIER (M.), « La mise en place d'un axe stratégique : la formation au sein du Conseil régional de l'Ordre des architectes de Rhône-Alpes », in SAVALL (H.), ZARDET (V.) & BONNET (M.), *Management des Professions Libérales Réglementées*, Éd. Economica, pp. 52-58, 2010.