

Contrat d'Etudes Prospectives

**LES PROFESSIONS DE LA MAITRISE D'ŒUVRE :**  
**architectes, ingénierie technique, économistes de la construction,**  
**spécialistes de l'ordonnancement, du pilotage et de la coordination**

**Direction scientifique :**

Guy TAPIE, *PAVE, Ecole d'architecture et de paysage de Bordeaux*, avec la collaboration  
d'Elisabeth COURDURIER, *GRAIN*, de Thérèse EVETTE, *LET, Ecole d'architecture de*  
*Paris-la Villette* et de Bernard HAUMONT, *CRESSAC*.

**Documents intermédiaires remis au Ministère de l'emploi**

**Analyse stratégique**

**FONCTIONS ET METIERS**

Notre rédigée par

**Olivier CHADOIN**

**Grain Mandataire**  
**Octobre 2000**

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>3</b>
<b>1 MOUVEMENT GENERAUX : L'EQUATION FONCTION ET METIERS</b>	<b>5</b>
1.1 Exigences des clients	5
1.2 L'enrichissement des processus de production	7
1.3 Des fonctions aux territoires	10
1.4 Logiques de recompositions des espaces professionnels	11
<b>2 FONCTIONS, METIERS ET PROFESSIONS</b>	<b>14</b>
2.1 Les architectes	14
2.2 L'ingénierie	18
2.3 L'économie de la construction	22
2.4 Ordonnancement, Pilotage et Coordination	24
<b>3 LES ORGANISATIONS : ENTRE MISSIONS PARTIELLES ET GLOBALES</b>	<b>26</b>
3.1 Des mouvements de spécialisation	26
3.2 Coopérations concurrentielles et réarrangements fonctionnels	28
<b>4 ORCHESTRER LES COMPETENCES : PROCESSUS, ORGANISATION, INDIVIDUS</b>	<b>32</b>
4.1 Elévation des compétences	37
4.2 Incidences sur les structures et leur gestion	38
4.3 Incidences sur la formation	39
<b>5 CONCLUSION GENERALE</b>	<b>42</b>
5.1 Du métier à la compétence : des réarrangements identitaires	42
5.2 Management, produits et secteurs d'activité	45
5.3 Le chassé croisé des fonctions et métiers et l'enjeu d'assistance	46
<b>6 ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>49</b>

## INTRODUCTION GENERALE

Inscrite dans la partie analyses stratégiques<sup>1</sup> du Contrat d'Etude Prospective sur le thème *fonctions et métiers*, cette note pose la question de l'identification des compétences professionnelles de la maîtrise d'œuvre à partir de leur confrontation à une fragmentation des missions et à de nouvelles fonctions.

Longtemps, on a pensé l'ajustement entre la réalisation d'une fonction et une forme institutionnalisée du métier ou de la profession. Ainsi, dans un cadre fonctionnaliste, on considère que la compétence dont atteste le diplôme limite et impose l'autorité d'un métier sur un domaine d'activité dit légitime. Dans cette optique, l'architecte est le garant de la qualité des projets d'édification du fait de l'obtention d'un diplôme, qui en fait foi, et qui lui *donne compétence* réservée en matière de cadre bâti dont l'Ordre est un gardien. Ainsi, la loi sur l'architecture de 1977 rend le recours à un architecte obligatoire au-dessus du seuil de 170 m<sup>2</sup> et interdit l'exercice de la conception architecturale à quiconque ne possède pas le DPLG ou un titre admis comme équivalent. Les autres professions de la maîtrise d'œuvre sont non instituées et défendent leur métier en faisant référence à la pertinence de leur activité. Elles cherchent à mieux définir le cadre de leur intervention et à faire en sorte de passer du statut de métier à celui de profession ; donc à faire reconnaître le caractère incontournable de leur occupation ou activité.

Pourtant la correspondance et le recouvrement entre une profession, un métier ou une activité, une fonction, sont depuis une quinzaine d'années remis en cause au vu des constats faits à propos de la maîtrise d'œuvre, comme d'ailleurs de la maîtrise d'ouvrage<sup>2</sup> : diversification, spécialisation, apparition de nouveaux profils professionnels, glissements de rôles entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Si l'on se réfère aux architectes, on sait effectivement que la délimitation de leur profession, le recensement de leurs membres et des positions qu'ils occupent, des activités qu'ils mettent en œuvre, est plus difficile qu'il n'y paraît<sup>3</sup>. Une part non négligeable de leurs effectifs sont amenés à assumer des missions et des fonctions au-delà de leur définition initiale ou théorique. De même, la liste des fonctions assurées par un même métier, tel qu'économiste de la construction, est relativement large et en pleine évolution. L'éventail de l'intervention des ingénieurs est tout aussi important et complexe.

Selon la nomenclature INSEE, les statistiques concernant l'ingénierie et les services aux entreprises<sup>4</sup> ne comprennent pas moins de 20 secteurs. De même les nomenclatures des OPQ livrent un paysage varié des compétences requises pour les activités de maîtrises d'œuvre ou d'autres comme l'assistance à maîtrise d'ouvrage. La distribution statistique des activités, comme leur approche qualitative, prouvent une dispersion des activités exercées par une même profession. On parle plus de compétence<sup>5</sup> que de qualification ou de métiers.

---

<sup>1</sup> Cf. Note au comité de pilotage du 4 juillet 2000 sur le thème des " analyses stratégiques ".

<sup>2</sup> Cf. Les actes du séminaire coordonné par François Lautier " les maîtrises d'ouvrage en Europe : évolutions et tendances ", PUCA, 1998.

<sup>3</sup> Cf. le numéro spécial " Métiers " des *Cahiers de la recherche architecturale*, n°2/3, novembre 1999.

<sup>4</sup> Catherine Souquet, *L'ingénierie et les services aux entreprises en 1995*, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Secrétariat d'Etat à l'Industrie, SESSI, 1995.

<sup>5</sup> La notion de compétence vise justement à rendre compte de l'insuffisance d'une approche mécaniste de la relation entre métiers et qualification. Elle est définie comme "un art à base de qualités individuelles et d'expérience" ou comme " l'ensemble des ressources professionnelles mises en œuvre dans la pratique ", Cf. Dominique Monjardet, " compétence et

Cette complexité n'est ni anodine, ni hasardeuse, elle reflète les évolutions de la production d'un bien immobilier. Notamment cela se traduit de la part des clients par des besoins d'assistance à maîtrise d'ouvrage, d'expertises diverses (juridiques, économiques, stratégiques), de contrôle, de management, de conseils en stratégie patrimoniale, en exploitation ou en maintenance qui vont bien au-delà de la conception architecturale et constructive. La maîtrise d'œuvre (ou d'autres professionnels) s'est efforcée de répondre à ces besoins. Formulation des réponses qui passent par la rénovation des organisations (intelligence économique, veille stratégique, communication, marketing), la création de services singuliers, l'adaptation des qualifications ou la mise à niveau par des formations.

Nous avons essentiellement travaillé dans cette note sur cette mise en correspondance. Dans un premier temps, nous resituons les mouvements généraux qui affectent le processus de production, fragmentation des missions et repérage de grands ensembles fonctionnels de tâches. Ensuite nous précisons les principaux glissements entre fonctions et métiers vus aux travers des professions. Enfin nous abordons les conséquences de ces changements sur la gestion du processus et la stratégie des organisations.

L'analyse s'appuie sur le traitement du matériau empirique recueilli (entretiens) et sur la mobilisation de données secondaires existantes (statistiques, monographies, analyse documentaire). Les entretiens semi-directifs ont été auprès de : sociétés-filiales ou d'entreprises qui se sont spécialisées sous forme d'offres de services complémentaires à la maîtrise d'œuvre traditionnelle ; d'entreprises de maîtrise d'œuvre traditionnelles qui ont intégré une autre offre de services spécifique ; de petites structures qui peuvent dans la pratique offrir des services et conseils nouveaux (3-4 personnes) ; de personnes représentatives de ces processus de diversification.

La note comprend sous la forme d'encadrés des restitutions monographiques de trajectoires exemplaires d'entreprises ou de professionnels, des mouvements repérés entre fonctions et métiers.

## 1 MOUVEMENT GÉNÉRAUX : L'ÉQUATION FONCTION ET MÉTIERS

La relation quelquefois complexe à établir entre fonctions et métiers de la maîtrise d'œuvre découle d'une transformation importante des stratégies des clients<sup>6</sup> et de l'organisation des processus de production.

### 1.1 Exigences des clients

#### *Des exigences*

De manière générale, la recherche accrue de prévisibilité et de qualité des maîtres d'ouvrage, la sophistication des procédures et des techniques, ainsi que l'évolution des réglementations, et l'émergence de nouveaux aspects de la demande se conjuguent pour encourager une recomposition du paysage des métiers de la maîtrise d'œuvre.

S'agissant de la recherche de qualité et de prévisibilité, celle-ci se traduit par une double exigence de chiffrages et d'études préalables, comme d'une forte coordination, de la part des maîtres d'ouvrage. Ceci, jusqu'à l'établissement même d'une phase propre à la programmation et l'autonomisation complète de la fonction d'économiste. La question des coûts et de l'efficacité économique a une place importante comme la maîtrise de nombreuses externalités, auxquelles doit se confronter un projet immobilier. Pour aller vite, dans un premier temps, on peut dire les choses telles que les expriment les maîtres d'ouvrage eux-mêmes : maîtriser les coûts, les délais, et la qualité. Cette volonté se traduit en fait par une demande accrue de compétence en termes de *produit* et de *process*. D'un côté, il s'agit de définir aux mieux les caractéristiques du produit en fonction d'une cible de clientèle, d'une enveloppe financière et de caractéristiques techniques (entre autres pour des enjeux évidents de durabilité et de maintenance) ; de l'autre, il s'agit de faire tenir ensemble dans le temps des équipes de production, de plus en plus segmentées, tout en faisant respecter les objectifs voulus à l'origine des opérations engagées.

Pour ce qui concerne les procédures et la réglementation, les trois lois et décrets parus depuis 1973 donnent une image grossie de la fragmentation du processus de production. D'abord, le décret sur l'ingénierie de 1973 qui institue une démarcation claire entre trois pôles : la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, les entreprises. Ensuite, la loi sur l'architecture du 3 janvier 1977 qui instaure un monopole d'exercice des architectes pour la conception d'édifices neufs non agricoles de plus de 170m<sup>2</sup>. Enfin, en 1985, la loi MOP et ses décrets, qui réaffirment le devoir de maîtrise de l'ouvrage ou de commande et permet par-là d'asseoir le rôle et la fonction d'assistance en maîtrise d'ouvrage<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> – Pour une analyse détaillée consulter la note stratégique sur les marchés.

<sup>7</sup> La loi MOP (12 juillet 1985) instaure l'obligation de définir un programme et précise (art. 2) : “ *Le maître de l'ouvrage est la personne morale (...) pour laquelle l'ouvrage est construit. (...) Il lui appartient après s'être assuré de la faisabilité de l'opération envisagée d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle, d'en assurer le financement, de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé et de conclure, avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs qu'il choisit, les études et l'exécution des travaux* ”. Par ailleurs : “ *le maître de l'ouvrage définit dans le programme les objectifs de l'opération et les besoins qu'elle doit satisfaire ainsi que les contraintes et exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement, relatives à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage* ”.

Depuis lors les fonctions liées à la phase de définition des opérations n'ont cessé de se développer et se sont rendus indispensables au point même, qu'aujourd'hui les découpages, comme la méthode, sous-tendue par la loi MOP servent de modèle y compris à la maîtrise d'ouvrage privé.

La montée des préoccupations d'ordres environnementales et patrimoniales, comme la volonté croissante d'association des populations aux décisions sont également des facteurs de changements. Le renouvellement des philosophies d'action sur la ville à travers le thème général de la qualité de vie semble avoir deux répercussions essentielles sur les métiers de la maîtrise d'œuvre. La désillusion des promesses modernistes l'émergence des préoccupations environnementales et de qualité urbaine ont aussi constitué des facteurs non négligeables du renouveau des fonctions de maîtrise d'œuvre<sup>8</sup>. Aussi, aujourd'hui les approches Haute Qualité Environnementale, le désamiantage, la nécessité de réhabiliter l'ancien, la gestion des contraintes d'insertion urbaine, sont autant de thèmes qui renouvellent les modes de pensée des professionnels et les pratiques.

### *Un système d'action complexe*

Généralement dans le triangle de la production urbaine et architecturale, on discerne trois pôles : celui de la commande (le maître d'ouvrage), celui de la conception et de l'ingénierie technique (l'architecte et l'ingénieur) et, celui de la réalisation (les entreprises de construction). Si l'on en reste à cette définition basique, le maître d'ouvrage est le client, c'est-à-dire celui qui décide de prendre le risque d'engager des fonds et de passer des contrats pour réaliser une opération.

Pourtant cette représentation traditionnelle d'une maîtrise d'ouvrage identifiable à un maître, unité donneuse d'ordres clairement identifiable, est aujourd'hui mise en cause. Le terme unitaire de maître est d'ailleurs remplacé par celui de maîtrise, qui renvoie à un ensemble de fonctions (un processus propre de prise en charge de la définition de l'ouvrage) plutôt qu'à une simple compétence dans le processus de production.

Analysé classiquement en termes de fonctions,<sup>9</sup> le processus de maîtrise d'ouvrage comprend des phases allant de la recherche de terrain, en passant par le financement, le montage, jusqu'à la vente et parfois la gestion des immeubles. Il renvoie donc bien à l'idée qu'une maîtrise d'ouvrage est une forme d'accompagnement de la vie de l'ouvrage. Pourtant, tous les dispositifs de maîtrise d'ouvrage n'accordent pas la même importance à toutes les phases du processus et ne les prennent pas en charge de la même façon. Dans ce mouvement de remontée des métiers de la maîtrise d'œuvre vers la préparation de la conception et, de manière générale, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, on peut identifier d'une part l'appel à de nouvelles compétences, d'autre part le glissement de certaines compétences traditionnelles des métiers de la maîtrise d'œuvre. Les fonctions présentes dans le processus de production révèlent ces nouvelles attentes.

---

<sup>8</sup> Pour une appréhension générale de l'impact de ces thèmes voir Francis Beaucire, "Contraintes écologiques et développement durable", in *Vers un nouvel urbanisme : faire la ville. Comment ? Pour qui ?*, La documentation française, 1996, et aussi, Yves Janvier, *L'aménagement urbain face aux nouveaux enjeux de société*, rapport, DAEI, 1995.

<sup>9</sup> Cf. Christian Topalov, *Les promoteurs immobiliers, contribution à l'analyse de la production capitaliste du logement en France*, Paris, Mouton, 1974.

## 1.2 L'enrichissement des processus de production

Pour répondre à la montée d'exigences plus fortes de la part des clients et à la complexité des systèmes de production, s'est mis en place deux processus concomitants : une fragmentation des missions traditionnelles de la maîtrise d'œuvre et une division du travail autour de la structuration de cinq ensembles de fonctions. Un premier tableau <sup>10</sup> identifie la division du travail à partir d'un découpage simplifié des tâches et des missions.

**Tableau simplifié des taches dans le processus de production d'un ouvrage**

<i>PHASES CLASSIQUES DU PROCESSUS DE PRODUCTION</i>							
Commande	Esquisse	Avant-projet	Projet	Contrat	Travaux d'exécution	Réception	Bonne fin de l'ouvrage
<i>DÉTAIL SIMPLIFIÉ DES MISSIONS</i>							
Préparer la demande, conseiller la maîtrise d'ouvrage dans ses choix et ses hypothèses... - Etudes préliminaires - Programme - Faisabilité technico-économique - Modalités de réalisation	Concevoir l'ouvrage, (calculs, projet, éléments techniques, économie...) - Esquisse Avant projet (APS, APD) - Dossiers (PC, Qualité, Sécurité...)	Faire réaliser l'ouvrage ; superviser sa réalisation et coordonner les travaux - Passation des contrats de travaux - Plans d'exécution - Etudes de synthèse, ordonnancement, pilotage et coordination (respect des délais, conformité)	Assister la maîtrise d'ouvrage pour la réception, (mise en route, maintenance, commercialisation, communication...) - Assistance à la réception - Exploitation, maintenance, commercialisation ...				

Un second tableau partage les problématiques fonctionnelles plus générales qui ordonnent à l'heure actuelle les positions des professions. A la différence du premier, il ne suit pas une logique linéaire ou temporelle propre à un processus de production. Il identifie des préoccupations des clients et les configurations d'acteurs qui y répondent.

<sup>10</sup> Ce tableau n'a pas prétention à épuiser les possibles. Il est seulement destiné à donner des repères au positionnement de chacun des acteurs. Pour établir ce dernier on s'est appuyé sur le travail de Jean Jacques Terrin (*Qualité, conception, gestion de projet, PUCA, 1998*) dont on a retenu comme principe de compréhension le découpage entre préparation/conduite/transmission/réception. Celui-ci permet de poser un principe d'ordonnancement et de clarification pour appréhender le partage des fonctions dans le processus.

Fonction d'assistance et d'aide à la décision	Fonction de conception et de mise au point constructive	Fonction d'exécution et de réalisation	Fonction de gestion et de maintenance	Fonction management, contrôle, communication
---	---	--	---------------------------------------	--

Nous privilégions une description synthétique des grandes fonctions.

### Fonctions d'aide à la décision et de programmation

Le premier grand groupe de fonction recouvre la préparation de la conception qu'illustre la demande croissante d'étude et de gestion de projet ; soit, de maîtrise des coûts, des délais et de la qualité. Elles comprennent l'élaboration de diagnostics préalables, de conseils sur les objectifs et les procédures. Elles peuvent aller jusqu'à la mise au point des programmes et le montage technico-financier des projets. Statistiquement, on observe ces 10 dernières années une très forte croissance des missions de conseil et d'expertise sans exécution dans le monde des métiers de la maîtrise d'œuvre. Parallèlement, le nombre des entreprises qualifiées sur des missions d'AMO n'a cessé d'augmenter. Ce mouvement est récent. Pour exemple : 25 % des entreprises d'AMO ont été créées entre 1991 et 1995, dont 12 % entre 1996 et 1998<sup>11</sup>. Suivant les marchés, les acteurs en charge de ces questions ne sont pas de même nature puisque pour les marchés d'infrastructure c'est essentiellement l'ingénierie publique qui occupe ce terrain ; dans l'industrie c'est souvent un couplage entre des consultants privés intervenant dans l'organisation, le financier voire le marketing, et la technologie du process quand il est important qui sont sur le devant de la scène. Globalement nous avons affaire à une constellation d'experts d'origine et de statut extrêmement divers. En ce sens il n'y a pas de profession princeps qui intervient.

### Fonctions de conception et mise au point exécutive

Pour réaliser cette fonction, une répartition des tâches s'opère, entérinant la division du travail instaurée depuis la fin des années 1970 : aux architectes, la conception du projet et sa traduction spatiale à plusieurs moments de sa production, de l'esquisse à l'avant-projet détaillé ; aux ingénieurs et aux bureaux d'études, la technique du bâtiment et la mise au point constructive ; aux gestionnaires et aux économistes l'économie du projet. Chacun appartient le plus souvent à une organisation autonome. Juridiquement, il n'y a plus de responsabilité unique mais un découpage suivant la nature des interventions de chacun.

Aujourd'hui ce type de fonction est devenu plus autonome au regard de la complexité architecturale, technique, urbaine, économique de la conception d'un projet immobilier. De manière pragmatique, la mise au point constructive est l'œuvre d'un collectif, créé par nécessité ou par affinité, au prix de montages contractuels quelquefois complexes, même si l'architecte reste souvent le mandataire. Aux acteurs aujourd'hui traditionnels du secteur (architectes, bureaux d'études, économistes, éventuellement OPC), on a vu s'adjoindre de plus en plus de spécialistes sollicités pour une expertise technique, ingénieurs spécialisés principalement.

---

<sup>11</sup> Selon les données de l'enquête d'Isabelle Chesneaux et Bernard Haumont, "l'assistance à maîtrise d'ouvrage : étude comparative", présentées lors des *Jeudis de la commande*, PUCA, 21 octobre 1999.

## Fonctions d'exécution et réalisation

La réalisation du projet passe par l'anticipation de plus en plus performentielle des questions de construction et de chantier. C'est pour cette raison que nous pensons que cette phase s'est progressivement autonomisé. L'accord entre les intervenants est donc pensé au préalable mais ne résout pas la totalité des problèmes lors de la réalisation de l'ouvrage. Le chantier introduit sa propre logique et ses propres références culturelles. Les modalités d'attribution des marchés de travaux conditionnent les relations entre entreprises et maîtrise d'œuvre. L'appel d'offres par lots séparés, très usité dans la commande publique, pose la question de la coordination du chantier, autrefois tâche de l'architecte, souvent confiée en extension de mission. Aujourd'hui, elle est une mission investie par des professionnels libéraux, chargés de gérer les délais et les moyens, le suivi technique et architectural étant à la charge d'autres acteurs de la construction (Architecte, BET, Bureau de contrôle). D'autres opérateurs sont aussi possibles : les architectes d'opération, qu'ils aient participé ou non à la conception de l'ouvrage ; ou les conducteurs de travaux. D'autres données s'y sont greffées : l'organisation des hommes, la circulation des documents, les contraintes de réalisation et d'exécution du projet lui-même, le suivi et le contrôle.

## Fonctions de gestion et de maintenance

C'est une fonction qui a toujours existé en soi. Sa particularité était d'être pensé et gérée après le bâti, déliée des liens tutélaires de la programmation voire de la conception. Aujourd'hui elle fait l'objet de réflexions et d'investigations poussées sur tous les plans : les matériaux, les fonctions, le devenir. C'est devenu de la gestion patrimoniale. Dans une logique d'optimisation économique, on s'intéresse davantage aux paramètres qui conditionnent le devenir des constructions. Tous les acteurs sont concernés par ce processus : architectes, ingénieries, économistes de la construction.

## Fonction transversale : management<sup>12</sup>

On observe une autonomisation de la fonction de décision et d'investissement des maîtrises d'ouvrage qui a pour pendant un allègement de leurs fonctions techniques<sup>13</sup> dans un contexte de spécialisation professionnelle croissante : ce qui est un facteur d'accroissement de la demande d'assistance en matière de coordination. Il s'ensuit l'observation d'un fort développement des fonctions de régulation et de traduction. Ces missions sont, soit autonomes et centrées sur des aspects techniques pointus, soit, sont le fait de métiers moins traditionnels de la maîtrise d'œuvre et engagent alors des compétences de management.

Le but est d'organiser, de coordonner et planifier les actions en vue de la réalisation concrète. Les missions sont dirigées vers la mise au point et la définition de procédures et méthodes de travail. Elles visent à organiser les politiques, plans, projets dans le temps (délais et phasage) et dans l'espace (plans de répartition des interventions). C'est la plus importante et cruciale des fonctions transversales. Sa caractéristique est d'être lié à d'autres activités plus techniques : Le projet architectural et urbain ; la planification technique et organisationnelle ; la gestion économique et politique du processus.

De nombreux acteurs revendiquent cette fonction comme une dimension de leur compétence propre (architectes, voire ingénieurs) alliée à la dimension technique. D'autres revendiquent cette mission de manière autonome. Dans tous les cas et nous le verrons, elle est un enjeu fort des stratégies des acteurs.

### 1.3 Des fonctions aux territoires

Pour autant, l'offre fonctionnelle de compétence n'est pas le seul ressort de structuration du marché. L'arrangement des dispositifs de compétences dont se dotent les maîtrises d'ouvrage ne suit pas toujours les découpages institués entre domaines professionnels. Il obéit également à un certain déterminisme géographique. Pour le promoteur par exemple, le fait de disposer d'un réseau d'architectes et d'entreprises dits "*politiquement correct au niveau local*" et "*compétents sur une ligne de produits*" permet la recherche de terrains ("*avoir des oreilles sur place*"), l'ajustement à des contraintes politiques et sociales, et, en retour, un minimum de sécurité d'action. L'architecte est choisi pour plusieurs raisons : "*parce qu'il peut être un bon contact pour nous faire avoir un terrain, parce que politiquement il est correct sur un territoire donné (...)* Par exemple au Pays basque les architectes que nous faisons travailler ce sont des architectes bien implantés localement. On sait qu'ils vont faire un style d'architecture qui s'insère bien dans le paysage, qui va être relativement traditionnel, surtout dans le Pays Basque où les possibilités de s'écarter sont très faibles. Et puis, ils connaissent les habitudes des entreprises". Par la nature des biens engagés (le foncier et le bâti), qui

---

<sup>12</sup>– Sur ces fonctions transversales, on s'en tient essentiellement à des fonctions managériales car elles apparaissent comme étant les plus importantes. Il y en a d'autres comme le contrôle ou la communication. Pour le contrôle, il s'agit des missions de vérification, validation et réorientations des solutions. Le but général de celles-ci est de vérifier l'adéquation des projets aux règlements en matière de droits des sols et de l'urbanisme, de conception, de vérification et validations des normes en cours dans la construction. Pour la communication, il s'agit là de concevoir, organiser et diffuser l'information sur et autour du projet. Encore inégalement développée selon les types de projets cette fonction est relativement forte dans le champ de ma production urbaine où il faut communiquer très tôt (concertation, association des populations...) sur les projet. Ce besoin de service de communication associé peut engager la mise au point d'offres globale de maîtrise d'œuvre incluant ce service.

<sup>13</sup> Cf. les conclusions de O. Chadoin, "Structure et organisation des entreprises de maîtrise d'ouvrages en France, Espagne, Allemagne", rapport, PUCA, 1998.

ne sont pas des marchandises ordinaires, la compétence sociale des acteurs (*les gens biens introduits*) revêt un rôle majeur. Les contraintes régionales qui pèsent sur les choix de la maîtrise d'ouvrage sont donc importantes et très contrastées.

Le choix des acteurs (BET, architectes, entreprises) obéit donc autant à des contraintes de compétence professionnelles par type de produit qu'à des critères d'ancrage local : *“ on construit avec les locaux, les BET et les architectes locaux. Dans la promotion, ça vous est très souvent imposé par les élus locaux ; vous avez le terrain, l'architecte et le BET en même temps ”*. C'est donc là deux facteurs de poids sur les marchés de la maîtrise d'œuvre qui engage vers des logiques de spécialisation et d'association.

#### **1.4 Logiques de recompositions des espaces professionnels**

L'augmentation et la diversification des exigences des clients, l'enrichissement fonctionnel des processus de production conduisent à remodeler les stratégies des professions de la maîtrise d'œuvre. Ce qui paraît marquer actuellement la maîtrise d'œuvre ce n'est donc pas seulement l'éclatement de certaines missions, leur parcellisation, mais c'est aussi l'invention de nouveaux postes sur la base des formations traditionnelles de la maîtrise d'œuvre. Pour exemple, les rôles de programmeur ou d'assistants à la maîtrise d'ouvrage, correspondent à la spécialisation de certains professionnels sur des étapes spécifiques de l'édification. D'autres fonctions, telles que celles de communication ou de management, peuvent être prises en charge par des métiers inhabituels dans le champ de la maîtrise d'œuvre (ergonomes, consultants, ethnologues...). On peut distinguer dans cette croissance de la division du travail de maîtrise d'œuvre deux mouvements.

Le premier, de fragmentation des expertises globales, renvoie à plusieurs figures. Il concerne en particulier les professions instituées qui détachent de leur mission une fonction particulière. C'est le cas des métiers historiquement reconnus comme faisant partie de la maîtrise d'œuvre. A ce niveau, la compétence originelle demeure prépondérante. Elle est en fait le socle sur lequel des professionnels prennent position sur une mission spécifique du processus (communication, assistance). C'est par exemple le cas des architectes qui se spécialisent sur des secteurs de production ou des missions particulières telles que la programmation du logement, la définition de stratégies urbaine ou des ingénieurs qui concentrent leurs prestations sur une spécialité ou sur un moment du processus (la gestion des travaux par exemple).

Le second est celui du développement et de l'invention de nouveaux métiers ou l'apparition de nouvelles fonctions au sein des processus de construction. Ces métiers dits nouveaux renvoient à des préoccupations relativement récentes en matière d'aménagement de l'espace et de construction. Pour la plupart, ils sont nés d'un déplacement d'objectifs ou de la naissance de préoccupations nouvelles en matière de politique spatiale<sup>14</sup>, que traduit assez bien le vocabulaire actuel lié à l'émergence d'une part de préoccupations environnementales (environnement, paysage, cadre de vie, qualité de vie), d'autre part d'une volonté maîtrise des processus et de prévisibilité économique comme technique dans les opérations (coordination, management, qualité, coût global). Il en est ainsi des urbanistes, des paysagistes, des programmeurs et des assistants à maîtrise d'ouvrage en général. Il s'agit là, en fait, de professions dont les missions, comme les formations, ne bénéficient pas encore d'une

---

<sup>14</sup> Pour ce qui est de l'émergence des professions liées à l'environnement, on pourra consulter les travaux de Françoise Dubost, *“ Les nouveaux professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme ”*, Sociologie du travail, n°2, 1985, p 154-164

reconnaissance suffisamment claire et forte pour imposer leur position<sup>15</sup>. La revue d'orientation Avenir le concède notamment, "*il est difficile de dresser un tableau d'ensemble de la formation des urbanistes*<sup>16</sup>, car il n'existe ni diplôme national d'urbaniste, ni école nationale d'urbanisme et le domaine de l'urbanisme lui-même est vaste et pluridisciplinaire"<sup>17</sup>. Quant aux fonctions liées à l'AMO, elles sont sans doute encore hétéroclites et font pour l'instant plus appel à la notion de compétence qu'à celles de profession. Aussi, il reste malaisé de définir avec exactitude les contours des professionnels exerçant ces fonctions et plus encore d'avoir une vision claire sur les lieux assurant ce genre de formation. Vraisemblablement, pour la plupart il s'agit de formations courtes proposées par des institutions (souvent privées) dont la certification demeure encore peu connue et reconnue. Il n'en demeure pas moins, que ces fonctions sont peu à peu parvenues à devenir incontournables. De même, si elles ne s'identifient pas directement par des formations, c'est qu'elles sont encore largement le fait de parcours professionnels singuliers de personnes ayant une base de formation liée aux métiers traditionnels de la maîtrise d'œuvre.

Ces deux sources de changements de l'espace professionnel de la maîtrise d'œuvre s'actualisent chacune à deux niveaux : à celui des organisations et à celui de la compétence des individus.

Au niveau des organisations trois cas de figure sont possibles : premier cas, celui d'une fonction qui s'autonomise et fait l'objet de la création d'un département ou service détaché des autres fonctions assurées par la structure. Ainsi, par exemple, dans certaines agences d'architecture une fonction de communication des projets peut faire l'objet d'un traitement indépendant de la conception. Dans ce cas, un architecte de l'agence se sépare de ses prérogatives de conception pour assurer cette seule fonction de communication. Second cas, un bureau d'étude d'ingénierie peut décider de la création d'un service interne faisant appel à un nouveau métier en intégrant les compétences d'un ergonomiste ou d'un paysagiste. Dans cette situation, il y a création d'une nouvelle fonction à l'intérieur de l'organisation de maîtrise d'œuvre. C'est un nouveau profil qui s'impose dans le processus de maîtrise d'œuvre que prend en charge l'organisation. Enfin, derniers cas, des fonctions, nouvelles ou issues de la fragmentation des missions traditionnelles, peuvent donner lieu à des créations de structures autonomes qui proposent leurs services aux autres professions de la maîtrise d'œuvre voire directement auprès de la maîtrise d'ouvrage. Ainsi, par exemple, des agences de communication des projets architecturaux et urbains comme des bureaux d'étude spécialisés dans l'environnement, les études urbaines et environnementales, existent de manière autonome.

Au niveau des compétences individuelles le changement est essentiellement un changement de métier qui concerne les professions traditionnelles de la maîtrise d'œuvre. Il concerne des individus qui, pour des raisons liées à un parcours professionnel ou de formation, décident d'investir des missions spécifiques ou nouvelles. D'abord, les métiers nouveaux peuvent par exemple être investis par des professionnels de la maîtrise d'œuvre qui alors changent de métier (architectes, urbanistes, ingénieurs programmeur...). Dans ce cas, les individus sont amenés à développer une posture de travail

---

<sup>15</sup> Il faut cependant souligner la reconnaissance de la profession de paysagiste, la création d'un Conseil Français des Urbanistes visant à la protection du titre et à la certification des organismes de formation, et, la mise en place de nombreuses formations pour ce qui concerne les diverses missions réunies sous le vocable d'AMO.

<sup>16</sup> Rappelons ici que le mot urbanisme est très peu utilisé par nos voisins anglais qui lui préfèrent la distinction entre les *urban studies* (études urbaines), *l'urban design* (composition urbaine) et le *town-planning* ou *city-planning* (planification urbaine).

<sup>17</sup> Avenir, Revue de l'ONISEP, 1993

particulière relativement différente de celle de leur métier d'origine. Ensuite, l'autonomisation des fonctions par fragmentation des missions traditionnelles peut aussi conduire au développement d'un système d'attitude distinct de celui du métier d'origine. En effet à la différence des personnes formées dès l'origine à des métiers nouveaux (paysagistes, urbanistes...) qui s'imposent dans la maîtrise d'œuvre, les individus formés au moule des métiers traditionnels (architectes, ingénieurs) qui veulent investir de nouvelles fonctions (environnement, communication...) ont à opérer une conversion d'identité et de compétence.

Le processus est parcellisé sous l'influence de nouveaux métiers qui imposent leurs missions, de la segmentation des missions assurées jusqu'à aujourd'hui par des métiers traditionnels de la maîtrise d'œuvre. La position de chacun des acteurs dans le processus de production devient dépendante d'une fragmentation en plusieurs ensembles fonctionnels et missions. Aussi, au-delà des aspects proprement économiques, ces changements ouvrent la question des effets sur les groupes professionnels, les organisations et les individus..

## 2 FONCTIONS, METIERS ET PROFESSIONS

La notion de maîtrise d'œuvre désigne un ensemble hétérogène d'activités qui s'inscrivent dans des ensembles fonctionnels plus larges et aux articulations plus complexes.

A cette nouvelle organisation correspond non seulement une redéfinition de la fonction traditionnelle de l'architecte par recentrage sur l'exercice de la conception<sup>18</sup> mais également un positionnement de nouvelles compétences : celles d'économiste de la construction, de programmeurs, ou de pilote, dont la présence est aujourd'hui pensée par tous comme incontournable. En outre, ces modifications s'accompagnent de glissements de sens assez significatifs qui conduisent à utiliser les termes de maîtrise d'œuvre, de concepteur, monteur d'opérations... et non plus d'architecte, de commanditaire et de chantier qui laissaient transparaître une plus grande simplicité des processus. Lorsqu'on étend la réflexion à l'ensemble des intervenants en matière d'aménagements de l'espace, on constate les mêmes faits : croissance de leur nombre et/ou des prétendants à l'intervention.

Il y a donc là une identification nécessaire de l'ensemble des positions professionnelles qui sont en concurrence pour le monopole ou l'appropriation de la définition de l'une ou plusieurs fonctions du processus de maîtrise d'ouvrage. Des professions qui ont longtemps assuré une maîtrise d'œuvre étendue se voient aujourd'hui de plus en plus circonscrites à une fonction spécifique tandis que d'autres se constituent en mettant l'accent sur de nouvelles missions.

C'est dans ce jeu de relations pour l'appropriation des fonctions du processus que s'institue un chassé-croisé des professions de la maîtrise d'œuvre. Certaines professions évoluent vers des missions en amont du processus tandis que d'autres se recentrent sur des missions spécifiques. Chacune des quatre professions est donc affectée de manière différente par cette dynamique.

Tenant le propos aux quatre professions visées par le CEP, on cherche ici à cerner les évolutions globales et significatives à propos des missions prises en charge par celles-ci. Dans une lecture par profession on appréhende ces changements par l'illustration de cas concrets de structures.

### 2.1 Les architectes

Chez les architectes, déjà, en 1973, une étude<sup>19</sup> montrait que la mythique fonction de synthèse et d'orchestration traditionnellement dévolue à l'architecte était vouée à l'obsolescence sous la contrainte du marché. Depuis il s'est ajouté une croissance exponentielle des effectifs professionnels et, à en croire les différentes études disponibles comme les propos des architectes, la maîtrise complète du processus d'édification n'est plus qu'un rêve ancien. Si la concentration des moyens de production dans de grosses agences demeure encore relativement marginale,<sup>20</sup> on constate cependant de nombreux changements qui donnent à penser qu'une organisation nouvelle se forme au niveau de la distribution des postes et des tâches dans le procès de la conception architecturale.

---

<sup>18</sup> Recentrage qui n'est sans doute pas étranger à l'émergence de la notion " d'objet " et à son succès en architecture.

<sup>19</sup> Raymonde Moulin et Al, *"les architectes, métamorphose d'une profession libérale"*, Calmann Levy, 1977.

<sup>20</sup> Tandis que la part des agences n'employant aucun salarié est passée de 44 % en 1977 à 64 % en 1991, celle des agences employant 6 à 9 salariés est passée de 7,4 % à 2,8 % dans la même période. Quant aux agences employant 10 à 19 salariés elles passent de 4,1 % en 1977 à 1 % en 1991.

Progressivement deux processus conjoints se sont déroulés : diversification des activités d'une part et recentrage sur la conception de l'autre, enfin, spécialisation sur des lignes de produit ou d'ouvrages spécifiques. Recentrage sur la conception face à la segmentation du processus et à la prise d'autonomie de certaines professions et missions telle que celle de coordination et d'OPC. Diversification des activités liées à l'invention ou l'investissement de nouveaux postes et métiers (urbaniste, designer, programmeurs) sur la base de la formation initiale d'architecte sous le coup de la croissance des effectifs diplômés et du développement de nouveaux besoins. Enfin, côté agence, spécialisation, plus ou moins contrainte, du fait des modes de sélection sur compétences des concours et d'une demande accrue de qualité du côté de la commande.

Si le thème de la diversification reste accepté dans son principe et acquis pour cette profession (puisque acquis et même encouragé au niveau même de la Direction de l'Architecture<sup>21</sup>) il est très malaisé d'en saisir les lieux de réalisation. A défaut d'établir une liste sèche des nouveaux territoires professionnels des architectes<sup>22</sup>, on peut s'accorder<sup>23</sup> et sur le développement de métiers liés à l'urbanisme et à l'environnement et sur celui de compétence de conseil et de service lié au développement d'une offre d'assistance ou d'AMO. L'investissement de mission en amont ou sur d'autres domaines (études, programmation, urbanisme, paysage, design) est pensé comme l'investissement d'un métier distinct. Les architectes qui se consacrent à l'urbain par exemple le font souvent sur la base d'une formation supplémentaire et établissent une distinction entre leur métier d'architecte et celui d'urbaniste.

D'abord, la volonté de refaire la ville autrement que sur les préceptes modernistes des années 1970 (la reconversion des friches industrielles, la réhabilitation du patrimoine, l'attention au thème de la qualité de vie en général) ont complexifié les mécanismes de la production urbaine. On est passé de cette façon d'un mode de production de la ville de type hiérarchique à un mode de production de type négocié. Dans le premier type, les processus restent séquentiels, hiérarchisés et centrés sur la spécificité des expertises alors que dans le second, les systèmes d'expertises s'ouvrent pour laisser la place à la pluridisciplinarité et à un mode de travail par projet. De fait, avec ce passage, les fonctions techniques et de conception se sont modifiées pour s'élargir à de nouveaux professionnels (économistes, manager, sociologue, communicants...). Aussi, c'est l'espace professionnel qui s'est ouvert. A cela, les architectes semblent avoir répondu par un investissement des fonctions urbanistiques.

Cette complexification des modes de production de la ville a donc non seulement eu pour effet d'engager le travail des architectes dans un cadre pluridisciplinaire et partagé mais, aussi et surtout, permis le développement de métiers de médiations. Cette double évolution au niveau des préoccupations urbaines et des besoins de médiation et de coordination conduit la profession d'architecte à un re-positionnement identitaire et stratégique entre la préparation de la conception, sa transmission et sa conduite. Dans la mise en place de la distinction entre production architecturale et

---

<sup>21</sup> Cf. François Barré, "Pour une diversification des métiers de l'architecture face à la commande" in *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, PUCA, 1997, pp. 11-12.

<sup>22</sup> Cf. Guy Tapie, *Les architectes : mutations d'une profession*, L'Harmattan, 2000, pp. 231-250

<sup>23</sup> Ce sont là des points qui ressortent à la fois de nos enquêtes et de la lecture du numéro des *cahiers de la recherche architecturale* (n° 2/3, "Métiers", novembre 1999) consacré à cette question.

production urbanistique, on relève quatre grandes figures professionnelles<sup>24</sup> qui s'imposent à l'intersection de ces deux champs de production et du côté de la préparation de la conception : l'architecte-urbaniste-concepteur; l'architecte-médiateur, l'architecte-traducteur, l'architecte-programmateur. Pour exemple de ce type de profil, on peut citer 3 cas.

M. Magritte, architecte DPLG, par ailleurs titulaire d'un CEAA, environ 40 ans, se définit comme " *architecte-urbaniste* ". Il a créé son agence en 1998 et travaille seul en usant d'une politique de co-traitance, souvent pluridisciplinaire, " *qu'impose l'urbanisme* ". Selon lui dans ce domaine " *le plus important est que les différentes professions travaillent pour faire émerger un projet de façon non sectorisée et il faut travailler dans un autre esprit que celui d'une hiérarchie des professions* ". Ses principaux marchés sont " l'urbanisme et le territoire ". Il a d'ailleurs le sentiment d'être " *un architecte du territoire* ". Il travaille essentiellement avec les collectivités territoriales sur des POS, l'élaboration de stratégies urbaines, et la requalification d'espaces publics. " *L'aménagement du territoire et l'aide à la maîtrise d'ouvrage* " sont des " *marchés porteurs* ". Pour lui l'urbanisme est une compétence distinctive par rapport aux " *architectes purs qui font plutôt du bâtiment* ". Selon M. Magritte, les exigences des commanditaires ont beaucoup augmenté et il y a " *une pression de plus en plus forte sur les délais, les prix et le contrôle du projet* ". Selon lui les différentes lois liées à la maîtrise du développement urbain et à l'environnement (paysage, eau, air, renouvellement urbain) vont avoir de fortes incidences sur les métiers d'architecte et d'urbaniste et leurs relations aux maîtres d'ouvrage. En ce sens pour M. Magritte, l'aide à la maîtrise d'ouvrage va se développer car " *l'intercommunalité croissante engendre un rapport au projet qui s'alourdit* ".

L'architecte coordonnateur<sup>25</sup>. Pour la construction d'un " front d'habitation " en face et en bordure d'un parc sur 400 m la maîtrise d'ouvrage veut préserver une " continuité urbaine " tout en faisant intervenir " plusieurs architectes ". Pour cela elle nomme un architecte coordonnateur. Face au risque collision des styles architecturaux qui déroge à la volonté de créer une continuité urbaine et une identité de quartier l'opération est confiée à l'architecte Jean-Pierre Buffi qui en a assumé au préalable la définition d'ensemble puis la coordination. Sa mission consiste alors à trouver les moyens d'obtenir une certaine harmonisation du bâti tout en conservant un dispositif d'action hétérogène (différents architectes en présence). Ainsi, la mission de coordination se place entre le maître d'ouvrage d'une part, et les maîtres d'ouvrage et leurs architectes de l'autre. Le coordinateur s'impose alors comme un médiateur capable d'établir un arrangement entre les parties en présence de telle façon que les actions de chacun s'agentent et, partant, que la discordance des styles. Ainsi, celui-ci met en place une méthode de traduction des intérêts urbains de la maîtrise d'ouvrage en direction des architectes. La méthode de travail et la position sont alors radicalement différentes de celle de la conception. Ici l'architecte est en position d'acteur-tiers et comme il l'exprime lui-même " *c'est une situation difficile. On a un rôle de chef d'orchestre, mais on n'a pas le droit de toucher aux instruments ; on a vraiment pas l'habitude de jouer ce rôle-là, c'est une situation bizarre et pas très aisée* ". Effectivement, dans ce cas, l'architecte n'est plus " chef d'orchestre " ou " homme de synthèse " au sens où il n'est plus forcément à la tête du processus de production. Sa légitimité ne repose plus seulement sur les dimensions esthétique et technique mais sur sa capacité à établir des modes de liaison entre

---

<sup>24</sup> Cf. Guy Tapie, "Profession et pratiques. La redistribution des activités des architectes " in *cahiers de la recherche architecturale*, n° 2/3, novembre 1999, pp. 65-74.

<sup>25</sup> Pour un plus ample développement sur cette mission on se reportera à la monographie de la ZAC de Bercy in Olivier Chadoin, Patrice Godier, Guy Tapie, *Du politique à l'œuvre, système et acteurs des grands projets urbains et architecturaux*, Ed. de L'aube, 2000, pp. 53-87.

des intérêts parfois contradictoires. Au surplus, dans de tels montages organisationnels, la reconnaissance de la légitimité des actions engagées ne se laisse plus appréhender par rapport à la notion d'expertise et à l'imposition d'un savoir légitime, elle se construit et s'éprouve en situation, entre les acteurs. Le recours croissant à de telles missions pose donc et la question de la formation des architectes, et celle, de la perte d'un savoir commun de référence (une doctrine) ou de la reconnaissance d'une expertise légitime.

M. Millet est architecte DPLG de formation et possède un CEAA. Il exerce en indépendant le métier d'architecte et de programmeur depuis 15 ans. Son agence comprend 4 architectes salariés et lui se charge essentiellement des missions de programmation. Pour lui c'est "*vraiment un travail spécifique et prenant*", aussi il ne fait "*pas plus de 3 programmations par ans*". Concernant la capacité des architectes à investir des fonctions de programmations, elles ne sont pas, selon M. Millet, une donnée systématique. Ce qui compte avant tout selon lui c'est "*la méthode*" et la capacité à "*s'adjoindre les compétences nécessaires*". Ainsi, M. Millet fait appel à des spécialistes de différents domaines pour élaborer ses programmes (BET, paysagistes, historiens, sociologues, économistes, plasticiens...). Il définit son activité par une "*situation d'entre-deux*" entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage. Il explique le développement de son métier au sein de l'agence par la situation de besoins de la maîtrise d'ouvrage : "*on s'aperçoit que souvent les maîtres d'ouvrage publics, en particulier les petites communes, ont une méconnaissance complète de l'acte de bâtir (...) c'est donc à partir de ce constat que nous avons trouvé intéressant de proposer aux maîtres d'ouvrage cette mission d'assistance*". De plus il y avait selon M. Millet une "*volonté économique*" car "*la profession a des difficultés à trouver du travail et peu à peu elle s'éclate : il y a des gens qui font du design, du paysage, des études de programmation...*" qui plus est, selon lui, "*ce sont des professions où la compétence des architectes est toujours très honorable et bien exploitée*".

La diversification et l'investissement de nouveaux champs de la part des architectes est encore vue dans la profession comme posant des problèmes identitaires eu égard à un modèle historiquement institué de la maîtrise d'œuvre libérale. Pourtant, cette dispersion atteste d'une forte capacité d'adaptation et d'une forte mobilité dans le processus de conception de la part des architectes. A la différence des autres professions, qui ont fondé leur position dans les processus sur une technicité reconnue (par division du travail), la compétence des architectes se caractérise effectivement plus par son aspect généraliste. La revendication d'une culture générale transversale aux fonctions des processus de production place, de fait, les architectes en position favorable pour investir de nouvelles fonctions.

Enfin, dernière figure marquante de l'évolution du métier d'architecte : la spécialisation. Celle-ci paraît toucher un nombre encore limité d'agence et renvoie en particulier au positionnement sur des lignes de produits complexes et contraignants du point de vue de la prise en charge du déroulement d'activités spécifiques et réglées et des acteurs engagés (de type hôpitaux, bâtiments industriels, réhabilitation de patrimoine). Elle suppose une adaptation particulière des agences à ces types de marché et donc une socialisation à un système d'action. Néanmoins, si elle se révèle être un important atout d'adaptation stratégique, elle comporte certaines contradictions. D'une part, elle met en cause l'image de l'architecte créateur universel ("*de la poignée de porte à l'ensemble urbain*", disent encore certains) ; d'autre part, elle peut poser des difficultés pour faire face aux cycles des marchés et

se repositionner sur d'autres types d'ouvrages. Aussi, la spécialisation, qui renvoie à une fragmentation des marchés, cohabite le plus souvent dans le champ de l'architecture avec le développement de logiques de réseaux et d'associations permettant d'investir de nouveaux segments de commande. A ce niveau, elle ne marque pas une évolution de compétences profonde, mais un changement au niveau des modes d'organisation des agences avec l'émergence du modèle de l'agence réseau<sup>26</sup> qui peut certes être centré sur un cœur de compétence mais ne s'y laisse pas enfermer par le recours à des logiques d'associations et, du fait d'une grande mobilité des salariés d'agence. Il faut cependant mentionner une autre logique liée elle aussi à la spécialisation : celle du développement d'une compétence complète sur une ligne de produit.

Dans certains cas, la spécialisation peut être revendiquée et aboutir à une logique d'offre de compétence diversifiée au sein du processus. C'est par exemple le cas de l'agence décrit ci-dessus, qui, partie d'une spécialisation en termes de conception sur les espaces de travail a progressivement mis en place une offre complète de service liée à ce marché.

*Espace architecture*<sup>27</sup> est décrite comme une agence d'architecture spécialisée dans les lieux de travail. Créée par 3 architectes associés en 1981 elle a axé son développement sur une "déclaration d'intention" : "l'usine, l'organisation du travail, l'organisation des espaces". Ainsi, "très vite l'agence a été confrontée aux équipes d'ingénieurs process et à une réflexion sur les process, les flux, les stocks, l'ergonomie... tous ces éléments de conception de l'espace qui, traditionnellement n'ont pas grand-chose à voir avec l'architecture". Peu à peu les architectes constatent qu'elle "ne peut se satisfaire d'un positionnement d'architectes" pour répondre aux conditions de spatialisation des activités industrielles. Aussi, commente l'un des architectes, "nous avons décidé d'élargir notre champ d'intervention vers l'amont de la programmation et vers l'aval, avec le "space-planning", l'organisation et la spécialisation que nous avons mises en place a été modifiée par une dynamique de diversification". C'est de cette façon qu'en 1987 et 1995 l'agence d'architecture s'est associée successivement avec deux cabinets européens de consultants travaillant sur ce thème de l'organisation spatiale du travail. Aujourd'hui, l'agence compte 25 salariés répartis en 4 départements : architecture et ingénierie, programmation-space planning, infographie et supports.

## 2.2 L'ingénierie

Pour ce qui concerne l'ingénierie, on observe une chute des performances d'activité de la part des BET dits tous corps d'état au profit des BET spécialisés comme l'indique une enquête récente<sup>28</sup>. Indéniablement, les structures généralistes qui ont misé sur l'ingénierie de calcul font les frais du développement de l'informatique et des délocalisations qui concourent à déqualifier leurs prestations. Ainsi, on note que dans ces structures, les profils recherchés sont plus souvent issus de formations de type IUT voire Baccalauréat technologique qu'ingénieurs proprement dits. A l'inverse, les BET qui se sont spécialisés sur des niches liées à des matériaux ou à des mises en œuvre singulières (bois, textile, HQE...) placent la compétence de leurs collaborateurs à un haut niveau et font de la stabilité des

---

<sup>26</sup> Cf. Guy Tapie, "Rôles et positions des architectes dans les projets architecturaux et urbains : une comparaison franco-espagnole", in *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, Vol. 3, PUCA, 1998, pp. 53-62

<sup>27</sup> Pour plus de détail voir la présentation de cette agence faite par Philippe Meurice in *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, Vol. 3, PUCA, 1998, pp. 109-118.

<sup>28</sup> Cf. Philippe Alluin *Ingénieries de conception et ingénieries de production*, PUCA, 1998.

personnels un argument stratégique. Par conséquent, c'est dans ce champ des spécialisations que se rencontre le plus un renouvellement dans la prise en charge des fonctions du processus.

Le bureau de M. Dubuffet est spécialisé dans la production d'ouvrages à structure métallo-textile. Compte tenu de la faible présence de structures concurrentes sur ce secteur relativement spécialisé et des innovations qu'il engage, le BET travaille avec " *un réseau d'acteurs connus* ". Ainsi, les ingénieurs sont polyvalents. Le travail se fait sur le mode de la " *co-conception* " avec l'architecte et parfois même avec les entreprises d'exécution qui sont peu nombreuses et relativement connues. De même, la coordination et l'économie engagent ici un savoir spécifique et c'est la formule du partenariat renouvelé qui est préférée. Celle-ci présente par ailleurs le double avantage de " *travailler en confiance* " et de ménager de la prévisibilité, sinon de la qualité. En effet, compte tenu de la nouveauté et de la spécificité du secteur, M. Dubuffet est obligé de " *travailler très en amont et en partenariat avec l'architecte qui le contacte très vite* ". La structure de M. Dubuffet est d'ailleurs composée d'ingénieurs et d'architectes-ingénieurs. Il s'y est développé une véritable culture d'entreprise et un savoir-faire (notamment développement d'outils informatiques spécifiques accompagnés de formations) : " *il n'est pas possible pour moi d'imaginer des équipes par projet comme dans les agences d'architecture. En ingénierie, et surtout en ingénierie spécialisée, il y a un savoir-faire qui s'acquiert dans l'entreprise ; je suis obligé d'avoir des compétences pérennes* ".

Le BET de M. Turner a développé depuis 5 ans environ un secteur HQE. Tous les collaborateurs du bureau sont ingénieurs ou diplômés de niveau DESS ou Doctorat car selon M. Turner " *c'est un bon profil. La formation fac donne une compétence théorique et généraliste importante pour les secteurs sur lesquels l'entreprise intervient. Surtout ils savent s'adapter à des évolutions d'intervention* ". La structure travaille avec 3 ou 4 BET avec " *lesquels elle a l'habitude de travailler* " et ces " *relations de travail sont en train de se formaliser* ". Pour ce qui est de son intervention dans le processus, M. Turner la situe à 2 niveaux : d'abord côté maîtrise d'ouvrage, avec une mission d'AMO spécialisée (généralement avec un programmiste) et une mission spécialisée HQE (participation au choix des concepteurs et suivi de l'opération jusque parfois après la livraison) ; ensuite, côté maîtrise d'œuvre, avec des interventions moins ordinaires et plus floues car " *c'est une mission indissociable d'une mission d'ingénierie de conception et qu'il est difficile de trouver sa place et de décrire sa mission* ". En effet, le caractère innovant du travail du BET positionne celui-ci dans des phases où il n'intervenait pas jusqu'ici et surtout, met en cause le découpage instauré par la loi MOP : " *Quand on intervient dans une équipe, il y a toujours un bureau d'étude fluides, un BET structure. Nous intervenons comme spécialistes HQE sur les fluides et sur la structure. On apporte une compétence que les autres n'ont pas et on intervient à leur place dans des phases dans lesquelles ils n'intervenaient pas (...) on démarre vraiment dès l'amont le dialogue avec l'architecte et ensuite avec le bureau d'étude* ". Ce qui fait dire à M. Turner, que " *du point de vue du processus de conception, il y a de plus en plus besoin d'une ingénierie généraliste capable de traduire, en termes objectifs, les effets du plan et donc dans le processus de conception il y a un couple de compétence nécessaire entre la conception architecturale et la conception strictement technique* ". M. Turner explique que son activité correspond à un vrai phénomène pour le " *durable* " et l'environnement. Cependant il reste que l'avenir n'est pas si certain : " *est-ce que c'est un nouveau métier, une nouvelle démarche, qui sera porteur ? Ce sont des questions très ouvertes. On en a au moins pour 4 à 5 ans mais ensuite cela risque de se banaliser (...) ce qui veut dire qu'il faut qu'on soit toujours en recherche. C'est aussi pour cela que nous militons pour l'ingénierie de conception* ".

Comme en attestent les 2 exemples choisis ici, la spécialisation génère un positionnement nouveau des BET et favorise un renouvellement de compétences. Pour autant, elle fonctionne sur un mode paradoxal : d'un côté, elle oblige au développement d'une culture professionnelle spécifique et à un réseau de partenariat stable qui rend l'environnement de travail et de marché plus pérenne ; de l'autre, elle est une source d'incertitude sur la stabilité dans le temps d'une spécialisation des structures et de leur capital humain. C'est sans doute en ce sens qu'il faut comprendre la tendance des structures d'ingénierie de ce type à recruter des profils universitaires qui, étant plus généralistes et repositionnables, permettent de faire face aux aléas des marchés spécialisés. Pour bien comprendre le phénomène de spécialisation et mieux appréhender sa durabilité sans doute faudrait-il distinguer ce qui est de l'ordre de la spécialisation stratégique sur des marchés de court terme (amiante, acoustique...) et ce qui est de l'ordre de la spécialisation contrainte par le marché (liée à des évolutions structurelles des politiques de maîtrise d'ouvrage, de logement, environnement). Pour l'heure, on constate cependant que ces mouvements comparables à l'effet Gerschenkron<sup>29</sup> sont au principe d'une nouvelle fragmentation du processus de production et donc d'un possible renouveau dans les tâches prises en charge traditionnellement par les BET.

La stratégie des sociétés d'ingénierie (Technip, OTH, SETEC mais bien d'autres aussi) est d'offrir un service global qui inclut tous les aspects de la production avec des prestations pour les unes orientées *espace*, pour d'autres *organisation*, pour des troisièmes *techniques* (celles-ci pouvant se démultiplier au gré de la tradition) : *"Nous avons une série de structures voisines dans le groupe qui sont constituées autour d'ingénieurs du bâtiment et d'autres plutôt chargées de réfléchir sur les organisations. L'une fait par exemple du conseil et de l'audit auprès des collectivités locales, ce qui veut dire qu'ils sont plus en amont encore que la programmation. Ils font des études de stratégies de développement, d'ingénierie culturelle (...) Nous sommes, nous, davantage concentrés sur les questions spatiales.*

En fonction de la taille des BET, un découpage en départements s'opère, chacun spécialisé dans une prestation, qui se réunissent quand la demande et le marché l'exigent ou qui disparaissent si la demande évolue. La taille de ces départements est fonction des services mais leur restructuration peut être très rapide si l'on ne remplit pas les critères de rentabilité.

L'enjeu principal est de mieux se positionner sur les marchés de la construction et de les capter en se rapprochant du client et en l'aidant à définir ses besoins (proposer du clé en mains). Il est ainsi plus aisé de le convaincre surtout dans le secteur privé : *"Nous travaillons à 90 % pour le privé (...) Pour nous la programmation est le meilleur moyen d'entrer chez un client parce que c'est par là que commence la réflexion sur une construction (...) Elle est correctement réalisée dans la mesure où l'on fait à la fois la partie amont (programmation) et aval (assistance à l'installation, installation dans les nouveaux bâtiments) et bien évidemment l'ingénierie de maîtrise d'œuvre. Pour bien faire de la programmation, il faut réaliser et construire les immeubles pour se rendre compte de la réalité physique de nos recommandations initiales"* (société d'ingénierie). Cette conception de la programmation et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage est portée par les grands bureaux d'études

---

<sup>29</sup> Etudiant les évolutions du droit en Italie, au Moyen-âge, l'historien explique que dès que les juristes ont eu conquis leur autonomie chacun a commencé à diviser la discipline de manière à "être le premier en son village plutôt que d'être le deuxième à Rome", cité in Pierre Bourdieu, *Choses dites*, Ed. de Minuit, 1987, pp. 52-53.

indépendants ou filiales mais aussi par quelques rares agences d'architecture. Le secteur privé (bureaux, industries) est particulièrement adapté pour développer ce type de stratégie.

Le groupe Gilles est une structure d'ingénierie qui compte plus de 400 personnes et travaille autant à l'export que sur le territoire national. Ses missions sont concentrées dans les domaines de l'irrigation, des réseaux urbains, et de l'assainissement. En outre, il y a dans la société une activité d'études et de conseils à l'amont, des plans directeurs, des études très techniques, sectorielles, économiques, institutionnelles. Nos interlocuteurs du groupe Gilles expliquent que pour mener à bien ses missions la structure s'est diversifiée dans divers métiers, comme l'environnement et le conseil : *“ Il y a tous les aspects de la gestion des déchets, de la dépollution de sols (avec de la maîtrise d'œuvre aussi derrière) et des activités qu'on appelle "consulting", c'est-à-dire accompagnement des délégations de services publics qui sont plutôt de l'assistance à maîtrise d'ouvrage. La branche conseil n'est pas seulement centrée sur la maîtrise d'œuvre. Elle fait aussi les études en amont. Tout ce qui est, eau potable, assainissement, épuration, aménagement des rivières, ressource en eau, études réglementaires d'environnement. Que ce soit en étude amont, conseil, expertise, AMO, ou maîtrise d'œuvre... Cette branche représente plus de la moitié des effectifs. ”*. Ainsi, la structure a intégré de nouveaux profils pour développer ces missions complémentaires à la maîtrise d'œuvre qui sont aujourd'hui en développement : *“ en termes de type d'intervention, je crois que ce qui se développe, c'est la maîtrise d'œuvre tous métiers (...) c'est un développement flagrant du groupe aujourd'hui ”*.

Pour décrire les profils de compétence des effectifs les représentants du groupe font plus appel à une répartition par fonctions : *“ on dispose de profils maîtrise d'œuvre, compétence travaux, suivi des travaux (...) et aussi des profils de maîtrise d'œuvre dans l'activité marketing, ou environnement ”*. Autrement dit, la prise en charge des fonctions telles que le marketing, l'environnement, est assurée par des ingénieurs. Pour parler de la situation de ces professionnels qui sont à la fois porteurs d'une culture de maîtrise d'œuvre traditionnelle et ont développé des compétences pour assurer d'autres fonctions les représentants du groupe parlent de *“ profils experts techniques avec des compétences ”*. Comme le rappelle un de nos interlocuteurs du groupe : *“ dans l'ensemble, ce sont quand même des gens qui viennent de formations traditionnelles des métiers de la maîtrise d'œuvre qui, après, disposent d'un complément technique avec des formations en environnement, d'économie ou autre ”*. Néanmoins, le groupe dispose également en interne d'autres compétences et métiers. Ainsi, par exemple le groupe dispose d'un économiste et d'une division juridique *“ pour gérer les contrats, le suivi des contrats, les contentieux... ce sont des gens qui sont spécialisés dans le juridique et tout ce qui est réglementation environnementale, les études réglementaires, et l'accompagnement des projets ”*.

Pour parler de leur organisation les représentants du groupe Gilles parlent *“ d'élargissement de l'offre ”* : *“ l'idée, c'est de proposer une offre originale en disant : voilà, on a toutes ces compétences, on vous propose ça (...) s'il s'agit par exemple d'un marché passé avec un industriel, on va pouvoir lui offrir une compétence large pour prendre en charge son projet. On peut assurer la recherche de son site. On peut l'accompagner sur tous les aspects. On apporte une offre sur les aspects économiques, les aspects études réglementaires, les aspects techniques, etc. Et puis, derrière, on cherchera à avoir la maîtrise d'œuvre, les aspects sur lesquels on a des compétences ”*.

### 2.3 L'économie de la construction

Pour les économistes, les changements législatifs ont eu une grande influence. La loi MOP a, en quelque sorte, consacré leur rôle et engagé leur expertise de manière plus autonome et plus en amont du projet. C'est en ce sens que la majorité des économistes rencontrés font de la loi de 1973 puis, de celle de 1985, des dates clefs dans leur exercice. Ainsi, certains établissent même dans leurs propos une distinction entre économistes *classiques*<sup>30</sup> ou *traditionnels* et *économistes d'aujourd'hui*. L'idée est ici que les premiers couvrent des fonctions de type métreurs - vérificateurs - prescripteurs et que leurs prestations restent hétéronomes dans le processus car majoritairement liés à la demande des entreprises de travaux et des architectes, donc sans lien direct au projet et dans un rapport de service d'exécution eu égard aux autres métiers de la maîtrise d'œuvre<sup>31</sup>. Les seconds, eux, seraient plus autonomes car plus fortement partie prenante de la maîtrise d'œuvre et reconnues directement par la maîtrise d'ouvrage. Pour désigner ce nouveau profil, la notion d'ingénierie économique est mobilisée. C'est une évolution essentielle que ne manquent pas de relever les économistes que nous avons rencontrés. Non seulement la profession a acquis une visibilité et une reconnaissance de la spécificité de son expertise auprès des maîtres d'ouvrage, mais dans les pratiques, elle traite de façon croissante directement avec la maîtrise d'ouvrage. Ceci, dans le cadre de prestations d'AMO ou d'appel d'offres faisant la demande explicite d'un économiste comme dans celui, plus en amont, du montage d'opérations (plan de financement, faisabilité...).

M. Renoir,<sup>32</sup> se présente comme un *“ économiste de la construction traditionnel ”*. Pour lui, c'est l'ancien métier de métreur qui est aujourd'hui celui d'économiste : *“ c'était la formation classique du métreur que maintenant on appelle économiste qui est celui qui décortique les éléments de la construction ; quel que soit le type d'ouvrage ”*. Il a débuté son activité en 1964 et a suivi l'évolution de son métier et sa diversification *“ au rythme des lois et décret ”* : *“ à partir de 1970, on s'est retrouvé dans l'ingénierie sans le savoir et il a fallu s'adapter. Alors, c'était soit continuer une activité de métreur classique, mais les clients disparaissaient soit s'orienter vers l'ingénierie. A partir du moment où on a commencé à comprendre, c'est devenu très prenant. Puis après, il y a eu la loi MOP et là c'était encore autre chose ”*. Ainsi, aujourd'hui une grosse partie de son activité est dirigée vers l'industrie, en direct vers les maîtres d'ouvrages en tant que maître d'œuvre.

Aujourd'hui, M. Renoir réalise environ 80% de ses affaires directement avec les maîtres d'ouvrage. L'autre pan de son activité se réalise ensuite avec des architectes et des entreprises. Le secteur privé est constitué d'entreprises et d'artisans pour des études de prix et des quantitatifs : *“ là c'est le métier de métreur ”*. Mais, commente M. Renoir, *“ ces clients disparaissent et il faut s'adapter ”*. Ainsi, il explique que les économistes trouvent d'autres secteurs de travail. A ce propos, il cite deux de ses collègues économistes qui travaillent essentiellement pour un syndicat de propriétaires bailleurs (ANAH) ou des régisseurs et font finalement de *“ l'aide à la maintenance ”*. Ce sont des opérations qui, explique M. Renoir,

---

<sup>30</sup> Sauf indication contraire les termes et les propos tirés des entretiens sont entre guillemets et en italique.

<sup>31</sup> Pour autant, nombre de petites structures d'économie semblent encore fragiles compte tenu du rapport de dépendance qu'elles entretiennent avec des agences d'architectures qui leur fournissent parfois plus de 50% de leur volume d'activité. Un des indices évident de cette fragilité latente est la proximité physique des agences (le partage d'un même bâtiment).

<sup>32</sup> Dans un souci déontologique, de manière à préserver l'anonymat des personnes rencontrées nous dissimulons l'identité de celles-ci dans les exemples choisis par des pseudonymes.

échoient aux économistes car “ *elles n'intéressent pas les architectes et les BET* ” et, dans ces cas “ *l'économiste travaille donc directement avec le maître d'ouvrage* ”.

En 30 ans d'activité, M. Renoir dit avoir vu radicalement changé sa profession : “ *on est passé d'une position obscure où l'on travaillait pour des entreprises fiscalement et juridiquement en position de sous-traitance, à la fonction de maître d'œuvre. Et cela s'est fait tout seul puisque les entreprises pour lesquelles on travaillait ont disparu* ”. De même, M. Renoir observe qu'actuellement “ *les jeunes économistes ont une culture générale, que nous on n'avait pas, parce que nous on avait surtout une culture technique ; de même ils ont une formation juridique importante parce qu'on a enfin compris que participer à une opération c'est participer à un contrat et on s'est rendu compte que maintenant le juridique devenait incontournable* ”. Aussi, selon lui, les économistes sont désormais “ *capables de jouer un rôle de conseil auprès des clients par leur compréhension des relations entre la technique et les coûts* ”.

Cette évolution trouve son origine directe dans les exigences de prévisibilité financière et de garantie face aux risques de la part des maîtres d'ouvrage fait donc glisser la profession d'économistes sur des fonctions un peu plus vers l'amont du processus.

Pour autant ce déplacement de fonction ou cette diversification n'est pas une direction exclusive du métier. Aussi, elle est assez rarement décrite comme stratégique et semble se faire au gré de l'évolution de la demande des maîtres d'ouvrages. Rares sont les agences d'économie qui décrivent ce tournant comme une modalité stratégique d'adaptation de leur structure. Tout se passe en fait comme si c'était ici la demande qui fonctionnait comme facteur naturel de changement et d'adaptation de l'offre. En ce sens, tous les économistes interviewés observent l'évolution des exigences d'économie de la maîtrise d'ouvrage non comme une donnée stratégique de marché mais comme un fait auquel elles ont à s'adapter sur la base de leur compétence et capacité présente. De fait, ce changement se traduit non en terme qualitatif “de développement de compétence” mais en terme quantitatif de volume de travail : “ *Aujourd'hui les maîtres d'ouvrage sont de plus en plus proches de l'économie de leurs projets, ils s'adressent à nous en souhaitant avoir des améliorations sur tout le programme, en souhaitant que l'on trouve des solutions technico-économiques qui les satisfassent et qui rentrent dans le projet. Donc, ils en demandent de plus en plus aux maîtres d'œuvre ( ... ) Les conséquences pour nous sont claires : c'est une surcharge de travail parce qu'on a une lourdeur de traitement des dossiers qu'on ne connaissait pas avant. Il faut être de plus en plus précis. Et tout cela ça va très vite, par sursauts, ce n'est pas linéaire, il faut que l'on s'adapte et qu'on réponde* ”.

Ce glissement du métier d'économiste vers l'amont des processus n'est donc pas pour le moment saisi dans tout ce qu'il a de potentiel pour une nouvelle structuration de la profession comme en atteste dans les propos la référence à une division du métier entre économie traditionnelle et économie actuelle. En réalité, cette période fait cohabiter des structures d'économie traditionnelles avec des structures diversifiées de fait et il reste délicat d'établir la logique de ce mouvement. Deux variables semblent expliquer cet état des structures : d'une part, la répartition de celle-ci selon la taille des agglomérations ou des bassins potentiels de marchés ; d'autre part la trajectoire du chef d'agence, sa période d'installation, et sa formation de base. Les économistes dont la trajectoire est marquée par un passage dans des cabinets d'architecture ou des entreprises d'exécution sont ainsi plus attachés que d'autres aux fonctions traditionnelles du métier

## 2.4 Ordonnancement, Pilotage et Coordination

Les exigences croissantes de prévisibilité, de qualité et de tenue des objectifs de la part de la maîtrise d'ouvrage ont des répercussions sur les missions de coordination. Pour être certes moindres, dans la mesure où elles ne semblent pas encore directement affecter la position des structures d'OPC dans le processus, elles n'en sont pas moins relevées et ressenties par les professionnels comme des changements structuraux. Au-delà même des prérogatives de sécurité et d'assurance, qui sont surtout perçues comme un atout et un attribut de distinction pour l'obtention des marchés, il semble que les facteurs de renouveau de la profession soient à rechercher et du côté d'un renouvellement des modes de faire des architectes, et de celui du développement de compétences proprement managériales. Les professionnels mentionnent, avec une occurrence relative, ces deux aspects et insistent en particulier sur le déploiement nécessaire de compétences de type managériale pour répondre aux exigences de suivi et de coordination posées par les maîtres d'ouvrage. Pour autant, cela ne semble pas avoir d'effet direct sur les fonctions d'OPC et, par-là, sur leur position dans le processus, encore largement hétéronome. Néanmoins, comme en atteste le besoin répété de formation, illustré ci-après, un besoin nouveau apparaît en termes de compétence sur le registre de la gestion et de la coordination des actions. Un tel glissement ferait ainsi passer ce métier d'une activité de type fonctionnelle, basée sur le travail des plans, du temps et des lots, à une gestion de type plus managériale plus centrée sur les hommes et les relations. C'est un facteur essentiel qui pourrait aller dans le sens, similaire à celui des économistes de la construction, d'une remontée vers la maîtrise d'ouvrage.

L'agence de M. Duchamp est une structure unipersonnelle (SARL) située dans une petite ville en région. Agé de 40 ans environ, M. Duchamp a d'abord travaillé en tant que collaborateur d'architecte pendant une dizaine d'années puis, il a suivi une formation de conducteur de travaux à Toulouse pour ensuite se charger des études de prix et conduite de travaux en entreprise avant de fonder, en 1996, sa propre structure. Il se définit comme un *“ coordinateur généraliste et traditionnel ”*. Il exerce sur une région où ce type de compétence est encore peu présent (environ une dizaine de coordinateurs sur le département). De plus, explique M. Duchamp, *“ chaque coordinateur travaille avec ses économistes et ses architectes ”*. Il fait par ailleurs de la coordination de sécurité mais, *“ ce n'est pas un marché essentiel. Cependant, comme cela est obligatoire pour tous les chantiers, cela donne un atout et une spécificité de plus vis-à-vis des clients ”*. Selon lui l'activité de coordination est *“ en plein boom ”* et on assiste en ce moment à une croissance de l'activité, pas vue depuis 10 ans : *“ on a des carnets de commande pratiquement pleins sur 1 à 1, 5 an ”*. En particulier, pour lui, la demande de coordination est énorme et il a *“ du mal à faire face ”*. Aussi, il hésite entre les formules de partenariats et de développement de son agence en termes de personnel.

Il explique ce trop plein d'activité par la demande qui lui est adressée par de jeunes agences d'architecture : *“ les architectes qui se sont longtemps occupés des chantiers laissent de plus en plus tomber ce qui est lié à la coordination (...) les anciens architectes qui avaient l'habitude de tout faire ne délèguent pas grand-chose alors que les jeunes qui eux ont été formés surtout à la conception délèguent beaucoup ”*.

L'agence de M. Duchamp se développe assez fortement. Il envisage donc de recruter un collaborateur pour faire face à un carnet de commande bien rempli. Il envisage le recrutement d'une personne qui, comme lui, aurait une formation de conducteur de travaux car pour lui c'est une bonne formation qui permet de toucher un peu à tout. Néanmoins, pour faire de la coordination cette formation seule ne suffit pas. De son point de vue, il faut également être passé par les entreprises et avoir une bonne expérience de leur fonctionnement. Selon lui, le problème est que, pour l'instant, il n'y a pas de qualification véritable pour le métier d'OPC :

*“ Il y a des stages mais ce qu'il faut c'est surtout avoir travaillé au niveau des entreprises pour comprendre comment elles fonctionnent en termes de suivi, métré,... ”.*

Concernant la demande, M. Duchamp observe que de plus en plus, *“ depuis que les missions sont bien séparées ”*, il est amené à faire plus que de la coordination de *“ l'animation et du management sur les chantiers ”*. Ainsi, le nombre de réunions et de négociation est énorme. A cet égard, il considère que sa mission est une mission de *“ service pour la maîtrise d'ouvrage ”*. Ceci, en particulier dans les cas où il est face à des entreprises qui n'ont pas de conducteur de travaux. Cet aspect managérial de l'activité est selon M. Duchamp, acquis essentiellement par expérience car la condition de coordinateur est selon lui celle d'un entre-deux : *“ on est coincé entre l'entreprise et le maître d'ouvrage et il faut jouer avec les deux car notre client, c'est le maître d'ouvrage, mais notre partenaire c'est l'entreprise. Il faut donc arriver à jongler. C'est un problème de relations et, c'est l'expérience qui est nécessaire ”*.

Le modèle professionnel serait celui de la figure, déjà revendiquée par certains et considérée par les offices de qualification, du project manager anglo-saxon. On trouve un indice évident de cette évolution dans la certification ISO 9001 pour les missions d'OPC. En effet, celle-ci ouvre la voie à la *“ reconnaissance d'un pilotage "élargi" faisant intervenir la mise en œuvre du chantier dès la conception des bâtiments et tend vers le management de projet<sup>33</sup> ”*. De même, n'oublions pas la position de l'UNAPOC qui rappelle que la compétence de coordinateur fait également partie des missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage telles que définies en 1994 par l'OPQIBI (M 41 et M 42) et que les méthodes du project management sont pour la profession *“ sinon un modèle, du moins une référence pour l'évolution de la profession<sup>34</sup> ”*.

---

<sup>33</sup> “ OPC-SPS, Cicad consultants certifié ISO 9001 ”, in *Le Moniteur-BTP*, n°4937, 10 juillet 1998, p. 23.

<sup>34</sup> Selon les propos de M. Pinard cité in “ OPC, certification et normalisation au programme de l'UNAPOC ” in *Le Moniteur-BTP*, n°4878, 23 mai 1997, p. 29.

### 3 LES ORGANISATIONS : ENTRE MISSIONS PARTIELLES ET GLOBALES

S'agissant des demandes et commandes dans les secteurs de la maîtrise d'œuvre, on sait que l'offre de compétences et de services est elle-même un facteur de structuration des marchés. C'est là une spécificité importante de la maîtrise d'œuvre architecturale, urbanistique et constructive : le renouvellement des produits et des solutions constructives, le développement de nouvelles méthodes de coordination... sont autant de facteurs qui contribuent à la redistribution des activités. Aussi, l'on peut parler d'une véritable stratégie de l'offre pour appréhender les transformations et les segmentations des professions de la maîtrise d'œuvre. Cette dernière étant renforcée d'autant que les rapports public/privé se redéfinissent et que les maîtres d'ouvrage tendent à déléguer leurs prérogatives techniques pour se recentrer sur la fonction de décision ; qui engage par-là même le développement de compétences aptes à la minimisation du risque inhérent à toute opération.

A ce niveau, un des facteurs essentiels de renouvellement est d'une part le montage d'opération à l'export, d'autre part le développement des demandes inscrites dans des logiques urbaines ou environnementales, qui appellent la constitution d'équipes pluridisciplinaires.

Face à cette situation mentionnée de fragmentation, la réaction observée du côté des métiers de la maîtrise d'œuvre emprunte deux directions. On observe d'une part une croissance des missions partielles et des fragmentations au sein du processus de maîtrise d'œuvre qui encouragent des mouvements de spécialisation, de l'autre, au niveau des marchés, une globalisation des missions qui a pour pendant la mise en cohérence des diverses compétences mobilisées (que nous désignons par le terme de coopération concurrentielle).

#### 3.1 Des mouvements de spécialisation

Comme on l'a dit, ce qui demeure marquant c'est une croissance des missions partielles au sein du processus de maîtrise d'œuvre qui encourage des mouvements de spécialisation. Cette logique, certes dominante, s'actualise cependant de façon contrastée.

D'abord la spécialisation sur une fonction particulière du processus de maîtrise d'œuvre n'est pas toujours maîtrisée dans une optique stratégique de développement de l'entreprise et peut s'avérer contraignante pour investir d'autres marchés dans le cas d'un retournement de conjoncture. La spécialisation n'est en effet pas toujours stratégique et tient compte de la spécificité des cycles et des conjonctures de l'activité de la construction.

Ainsi, faut-il distinguer ce qui est de l'ordre d'une spécialisation à court terme sur des marchés et ce qui est de l'ordre d'une spécialisation durable sur des procédés techniques. Pour exemple, on peut citer le cas des bureaux d'étude qui ont mis en avant une spécialisation dans le secteur de la réhabilitation ou de l'amiante (marchés liés au cycle du bâtiment ou à des décisions législatives mais épuisables à moyen terme) pour répondre ponctuellement à une demande, ou encore, celui des bureaux d'étude qui comme celui de M. Dubuffet (p. 14), sont spécialisés sur une compétence technique sur un procédé et des matériaux. Dans le premier cas, l'entreprise développe un savoir-faire, mais celui-ci est fragilisé par les cycles des marchés, alors que dans le second, l'entreprise développe un savoir-faire qu'elle cumule et ne cesse d'enrichir puisqu'il ne correspond pas à une demande ponctuelle mais à une offre de mise en œuvre particulière d'un procédé toujours utilisable et perfectible.

Néanmoins il faut rappeler ici une variable de poids : le déterminisme géographique qui pèse sur les marchés du bâtiment et de la maîtrise d'œuvre. Effectivement, cette logique de spécialisation renvoie à deux types de situation :

(1) L'entreprise est spécialisée dans un secteur très pointu (ouvrages complexes, ajustement produit-process...) dans lequel la concurrence est faible. Dans ce cas, elle fait figure de spécialiste et le recours à son savoir se fait au-delà des logiques locales d'attribution des marchés. C'est le type de produit qui prévaut.

(2) L'entreprise est spécialisée sur un secteur qui reste relativement concurrentiel auquel cas, elle se trouve en difficulté pour investir des marchés au-delà de sa région d'implantation. De fait, il y a une corrélation assez prégnante entre les logiques de spécialisation et la taille des agglomérations d'implantation. Ainsi, en région, les logiques de spécialisation restent faibles et cohabitent souvent avec une volonté de diversification. *“ En fait, cet aspect généraliste de l'activité est lié au faible nombre d'opérations sur le département : ici on ne peut pas être sur un créneau de spécialité. On prend tout ce qu'il y a. Evidemment, on peut, à un moment donné, se spécialiser sur des secteurs comme la réhabilitation mais il faut faire attention. C'est pas durable, et puis, il y a de la concurrence ”* commente par exemple un coordinateur.

Créée à l'origine pour servir la maîtrise d'ouvrage de logements sociaux qui voulait disposer de *“ son propre prestataire de service professionnel ”* La structure dans laquelle travaille M. Klein compte 50 consultants répartis dans 4 agences : Lyon, Paris, Lille, Marseille et couvre 4 départements.

C'est une structure pluridisciplinaire dans laquelle on trouve sous le titre de consultant : essentiellement des urbanistes DESS, des DEA de Sciences Po et des architectes. Les recrutements sont dirigés essentiellement vers des profils de type urbanisme ou Science Po, avec une différence de trajectoire : d'un côté les personnes plus ou moins spécialisées de type DESS urbanisme ou Architecte DPLG qui restent techniciens, de l'autre, les profils de type sciences politiques, ou Ecole supérieure de commerce ou management, plus souvent dévolus à des fonctions d'encadrement et de gestion des affaires.

Selon M. Klein, le recrutement croissant à des profils du second type, traduit moins une volonté d'investir d'autres marchés et de diversifier l'activité qu'une volonté de changer la culture de l'entreprise : *“ Déjà il y a quelques années, on ne se nommait pas "consultants" mais "chargés d'étude" et l'image n'est pas la même. Il a, semble-t-il, été estimé que les personnes qui étaient chargés d'étude depuis longtemps n'étaient pas capables d'évoluer vers un poste de consultant ”*.

Pour M. Klein, c'est un *“ changement de métier ”* qui s'opère : *“ jusqu'alors on travaillait sur des études en tant qu'expert et aujourd'hui on va plus vers un métier de conseil ; le discours c'est qu'il faut arrêter de faire des études et travailler plus vers des aides à la décision et l'élaboration de stratégies ”*.

Ce glissement se traduit par *“ un travail de médiation plus fort entre le décisionnel et le technique ”*. Surtout, en se recentrant sur une fonction d'aide à la décision, les éléments d'étude et de prise en compte du technique sont de plus en plus délégués : *“ on s'associe de plus en plus avec des bureaux d'étude, des urbanistes, ou des architectes (...) Là on peut aller jusqu'à l'esquisse dans les programmes de renouvellement ; ces associations se font aussi lorsqu'on doit investir une région ou on n'est pas connu, alors on s'associe avec un local ”*.

A l'inverse, dans une logique d'offre de compétence se mettent en place de nouvelles fonctions. Là, il ne s'agit plus tellement de répondre à une demande ponctuelle ou précise et complexe au niveau

technique mais au contraire de susciter chez les commanditaires la prise en charge particulière de fonctions nouvelles. Aussi, c'est au niveau de l'offre, sur la base de savoirs traditionnels des métiers de la maîtrise d'œuvre, que se mettent en place et s'autonomisent des fonctions selon une logique de niche (c'est le cas par exemple des AMO spécialisés dans les ouvrages complexes, tandis que d'autres métiers moins traditionnels de la maîtrise d'œuvre (financier, géographe, juriste...) s'approprient de nouvelles missions et entrent plus ou moins dans le champ de la maîtrise d'œuvre (montage d'opération, management de projet...). Le plus souvent, ces métiers répondent par une offre nouvelle aux mouvements, évoqués plus avant, du côté de la maîtrise d'ouvrage. Aussi, dans le cas des logiques de niches c'est encore le savoir ou l'expertise technique de spécialistes qui prévaut alors que dans le cas des métiers dits moins traditionnels c'est sur une capacité de conseil et d'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage dans ses choix stratégiques que se fonde l'activité.

Cette tendance qui oppose d'un côté des AMO issus des métiers de la maîtrise d'œuvre fondés sur une expertise reconnue et des métiers de conseil et d'aide à la décision est bien illustrée par le cas ci-dessus. On y observe le passage progressif d'une position de fabricant d'études sur des paramètres précis (techniques, économiques, urbains, sociaux...) en amont à une position d'accompagnement de la décision proche du *consulting*. Dans ce cas, la dynamique des métiers d'assistance à la maîtrise d'ouvrage entretient un rapport particulier à la maîtrise d'œuvre puisque ce sont les AMO qui jouent le rôle de représentant des intérêts de la commande et eux qui définissent le besoin d'étude.

### 3.2 Coopérations concurrentielles et réarrangements fonctionnels

La première conséquence de l'accroissement du nombre de spécialités dans les projets est celle de l'interprofessionnalité : on a un ensemble de personnes qui ont chacune leur spécialité et il s'agit de trouver comment celles-ci forment un ensemble de travail cohérent (une maîtrise d'œuvre unitaire ou unifiée). Si cette question dépend de la nature des projets et de leur taille, elle n'en reste pas moins une tendance marquante. La volonté de la maîtrise d'ouvrage de prévenir dès l'amont tous les risques sur des paramètres très différenciés (environnement, social, économique, maintenance) dans les projets induit le montage de dispositifs interprofessionnels nouveaux. Ces montages participent ainsi du changement des pratiques de la maîtrise d'œuvre. Soit, ils amènent les maîtres d'œuvre à penser autrement leur action et leurs positions dans le processus : réarrangements fonctionnels ; soit, ils engagent une logique d'offre nouvelle avec la constitution d'équipes transdisciplinaires : coopérations concurrentielles<sup>35</sup>. A ce niveau, il faut distinguer trois types d'interprofessionnalité.

D'abord celle qui se réalise dans le cours du projet lui-même. Les équipes qui forment l'ensemble de maîtrise d'œuvre se rencontrent et ont à collaborer de fait : le problème est donc la manière dont elles s'entendent pour collaborer dans le déroulement du processus. Le partage des tâches est ainsi largement déterminé par le type d'objet à produire et la distribution des fonctions du processus par métiers peut s'en trouver bousculée.

---

<sup>35</sup> Pour parler de cette logique de réponse transdisciplinaire, dont il a fait une politique et une méthode, l'architecte Rem Koolhaas propose le terme de "coopétition".

Le repérage des changements induits par ce type d'interprofessionnalité est bien appréhendé lorsqu'on observe les découpages fonctionnels de la maîtrise d'œuvre par projet. Cette interprofessionnalité de fait pose en réalité le problème de la distribution des positions des professions de la maîtrise d'œuvre et, plus généralement, celui d'une connaissance des fonctions prises en charges par les professions selon les types de projets (design institutionnel). Ce que soulignent le plus souvent les professionnels c'est la difficulté à collaborer dès lors qu'ils interviennent sur un projet et ont à coopérer avec de nombreuses spécialités. Non seulement ils ne connaissent pas les personnes avec lesquelles ils ont à collaborer et il est difficile de " *se sentir en situation de confiance* " mais, ils éprouvent également des difficultés à ajuster leurs langages professionnels.

M. Lippi, responsable de BET tous corps d'état, nous dit " *chaque profession existe parce que, d'abord les exigences de performances et de compétences se sont accrues à tous les niveaux, et puis parce qu'il y a des professions qui ont perdu leur place et leur savoir-faire. Il y a eut une époque où c'était Monsieur l'architecte qui dirigeait tout du début à la fin. Mais c'est plus possible. C'est devenu trop compliqué et il y a une multiplication des compétences complémentaires. (...) On est plus pointu, mais on est de plus en plus nombreux... alors pour savoir quelle serait la structure idéale d'organisation ? On ne sait pas en réalité. (...) Forcément il y a toujours des problèmes de chevauchement des compétences de l'un sur l'autre. J'ai peine à penser qu'aujourd'hui quelqu'un soit capable de cerner toutes ces spécificités. Je crois qu'on doit s'obliger à être des gestionnaires de projet. Pour y arriver, je crois qu'il faut des équipes plus structurées et plus polyvalentes.*

Deuxième possibilité, une interprofessionnalité stratégique par projet : il s'agit là de la constitution d'équipes aux compétences complémentaires qui se créent pour répondre de façon complète aux appels de maîtrise d'ouvrage. C'est une optique dite proactive au sens où elle anticipe la demande d'une prise en charge de la maîtrise d'œuvre par des compétences différenciées. La mise en place de ce type de groupements de moyens a des répercussions sur les marchés de maîtrise d'œuvre de ces associations et procède d'une logique par segments de marchés : on sait par exemple que, de plus en plus, lorsqu'il s'agit par exemple du traitement d'ensembles urbains, les équipes sont formées d'une association pluridisciplinaire par projet. Cabinets de communication, architectes, sociologues, urbanistes, paysagistes... s'associent ainsi pour maîtriser l'ensemble, ou du moins le maximum, des missions de maîtrise d'œuvre. De surcroît, le montage de ces ensembles est, une fois de plus, une manière de répondre au fort déterminisme géographique des marchés de la maîtrise d'œuvre.

Cette logique qui, a priori, pourrait être vue comme concernant exclusivement les architectes et les bureaux d'étude technique semble en fait s'étendre à toutes les professions. En particulier, le besoin des maîtrises d'ouvrage de faire tenir ensemble économie du projet et maîtrise du processus engage la réunion des compétences d'OPC et d'économiste : " *pour accroître mon activité et mieux répondre aux demandes, j'ai développé une association avec 2 économistes de la région : chacun a son indépendance et on travaille ensemble ; C'est-à-dire que si eux ont des marchés en économie, moi je les récupère en coordination et, de mon côté, je leur amène également des missions* ". Au surplus, cette dynamique de réseau paraît être un moyen de répondre aux incertitudes du marché. Elle permet de monter des offres complètes pour répondre à des demandes tout en n'alourdissant pas la gestion du

personnel et en conservant une certaine flexibilité des structures. Les architectes habitués de ce type de montages parlent pour les qualifier de “ *rapprochements opportunistes* ” et de “ *partenaires obligés* ”.

Enfin, une autre manière de répondre à des besoins nouveaux réside dans le montage d'offres organisationnelles complètes. Dans ce cas, l'agence ou la société d'ingénierie disposent en interne d'une variété de profils professionnels à même de répondre aux exigences des clients. Ainsi, aujourd'hui, quelques agences d'architecture ont internalisé les compétences d'urbanistes, de sociologues, d'économistes et de paysagiste. C'est aussi le cas de BET qui intègrent les compétences des économistes, voire d'architecte. Cette réponse par l'organisation est en fait une manière de minimiser le risque pour le maître d'ouvrage. Néanmoins, celui-ci est reporté sur l'agence elle-même qui doit trouver une réponse en termes d'organisation du travail, de gestion du personnel et de marché. Effectivement, le poids de telles organisations engage d'abord un alourdissement des tâches de gestion et d'organisation mais, qui plus est, il oblige souvent à diversifier l'activité pour faire face aux fluctuations économiques.

La difficulté tient donc à ce que la coordination entre les différents métiers trouve une réponse en termes d'organisation dans l'agence. Aussi, une des tendances forte semble être celle du recrutement de profils universitaires de type DESS dans les domaines du bâtiment ou de l'environnement car ceux-ci sont, nous dit-on, “ *plus souples et plus adaptables* ” en fonction des différentes affaires traitées.

A ce niveau, il faut également signaler, comme évolution possible des offres organisationnelles, la tentation de quelques BET d'intégrer dans leur organisation la dimension économique. Pour faire face à la demande de la maîtrise d'ouvrage de rationalisation des paramètres technico-économiques certains BET envisagent sérieusement une telle évolution de leurs structures : “ *c'est vrai que les clients sont de plus en plus exigeants sur la fiabilité des estimations, en particulier les industriels (...) pour nous une des manières de faire face serait de recruter un économiste* ”. De même, ce dirigeant d'un BET structure explique que “ *les maîtres d'ouvrage demandent de plus en plus de faire des calculs précis et de fournir des pièces écrites* ” et ajoute qu'il “ *a pris l'habitude de travailler toujours avec le même économiste (lequel possède son bureau à l'étage au-dessus) auquel il sous-traite ces missions* ”.

Créée en 1988, l'agence de M. Braque est aujourd'hui une société civile professionnelle. Elle travaille sur 5 départements. Elle se présente comme une “ *équipe pluridisciplinaire du fait du groupement des compétences* ” : architectes (3), paysagistes (2), urbanistes (3), économiste (1), chargés d'étude en aménagement environnement (3). Ainsi, l'agence intervient “ *aussi bien au niveau des études en amont que sur des missions opérationnelles de maîtrise d'œuvre* ”. Cette double optique permet, selon M. Braque “ *de mener une mission de maîtrise d'œuvre dans un cadre global et cohérent* ”. Ceci, d'autant que “ *l'équipe est ponctuellement renforcée en fonction des tâches et du plan de charge par d'autres professionnels avec lesquels elle a l'habitude de travailler* ”.

Les cas précédemment cités illustrent le caractère non exclusif des modes d'organisations interprofessionnelles. La plupart du temps les trois modes d'interprofessionalité que nous distinguons analytiquement cohabitent dans les faits et dénotent d'un mode d'adaptation spécifique des métiers de la maîtrise d'œuvre aux exigences de la commande.

Dans tous les cas, ce qu'impliquent ces trois types de coopération c'est une nécessaire et progressive adaptation des pratiques de maîtrises d'œuvre à des contextes moins séquentiels et plus partagés. Il ne s'agit plus en effet ici de faire cohabiter des spécialités dans des phases très distinctement établies mais de produire ensemble en vue de l'opérationnalisation des projets. Ce n'est donc pas seulement l'apparition de nouvelles contraintes qui est engagée mais c'est aussi la capacité des métiers de la maîtrise d'œuvre à collaborer avec des langages professionnels porteurs de ces contraintes.

Concrètement, au-delà de la question de la division du travail, c'est l'impact de ces relations nouvelles et du renouvellement des pratiques qu'elles engagent qui est à envisager. Ainsi, on va le voir, la gestion de ces ensembles nouveaux pose la question des figures professionnelles capables d'assurer une cohérence des relations entre les diverses compétences mobilisées.

#### 4 ORCHESTRER LES COMPETENCES : PROCESSUS, ORGANISATION, INDIVIDUS

Les glissements actuels entre fonctions et métiers questionnent la correspondance titre-fonction-métier-statut. On observe ainsi d'une part une croissance des missions partielles et des fragmentations au sein du processus de maîtrise d'œuvre qui encouragent des mouvements de spécialisation, de l'autre, au niveau des marchés, une démarche de mise en cohérence des diverses compétences mobilisées.

Tous les acteurs de la chaîne de conception relèvent ce type de déplacement et mettent en avant une fragmentation qui rend malaisée l'identification réciproque des territoires et par-là même les ajustements de comportement en cours de projets<sup>36</sup>.

Dans ce contexte, croissance des exigences de la maîtrise d'ouvrage, fragmentation des expertises, et montée des dispositifs interprofessionnels, l'exigence d'un mode nouveau de coordination des actions se fait jour. L'effacement de l'expertise reine de l'architecte au profit d'une multidisciplinarité dans des processus moins hiérarchiques que négociés engage de fait la question de la cohabitation des professions et de leur langage professionnel. Il faut un principe pour faire se tenir ensemble le technique, l'économique, le social et le management.

C'est à cet égard qu'on parle de la mise en place de fonction de traduction et de coordination, voire de médiation. Il s'agit là de trouver des principes et des méthodes à même d'assurer la cohérence du processus dans le temps et donc de parvenir à faire travailler les différents langages professionnels engagés en direction du même but : celui de la qualité et de la prévisibilité du projet voulu par la maîtrise d'ouvrage.

Cette position de médiation, maintes fois évoquée dans les entretiens semble s'engager selon deux voix distinctes : d'un côté par la mise en place de missions d'AMO autonomes, de l'autre, par le glissement des missions de certains professionnels de la maîtrise d'œuvre au sein des structures. Néanmoins, dans un cas comme dans l'autre c'est le processus de maîtrise d'œuvre et le contexte relationnel de travail des métiers qui s'en trouvent changés.

Dans le premier cas, illustré ci-après, la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage est autonome et travaille directement au côté de la maîtrise d'ouvrage. Aussi, elle procède par recrutement de personnes spécialisées de la maîtrise d'œuvre et propose une offre intégrée d'assistance. On trouve donc dans ce genre de structure à la fois des professionnels de la maîtrise d'œuvre et des profils plus généralistes qui assurent la coordination des différentes études.

---

<sup>36</sup> C'est là semble-t-il un des problèmes essentiels des acteurs de la maîtrise d'œuvre que de parvenir à identifier les limites du territoire de chacun des intervenants de sorte que les actions se coordonnent et que les zones d'incertitude diminuent.

M. Appel dirige une entreprise qui offre des “ *prestations complète d'AMO* ”. L'organisation de sa structure est “ *matricielle* ” : “ *on a des généralistes et des pôles de compétences, on parle d'organisation en fonction des questions posées. En fonction des problèmes à résoudre, on fait appel à certains pôles de compétences* ”. Il y a dans la société 6 grands pôles de compétences : (1), “ *l'administration de biens et la gestion locative* ”. (2), “ *les métiers de la santé où nous agissons en conducteurs d'opérations, en mandat de maîtrise d'ouvrage* ”. (3), “ *Les grands équipements* ”. (4), “ *La gestion et la maintenance* ” (5), “ *Logements et commerces* ” qui regroupe une spécificité dans les domaines de redynamisation des centres-villes. Enfin (6), le “ *management technique des projets* ” où nous avons acquis et nous développons un savoir-faire sur le montage, nous faisons même de la maîtrise d'œuvre dans ce cas-là sur des opérations particulières ; allant même jusqu'à faire des contrats clé en mains.

“ *Nous sommes une société de prestation de services (...) nous essayons de répondre à un marché, ce marché : celui de tout le patrimoine en général et nous essayons de répondre aux maîtres d'ouvrages qui sont les propriétaires. Pour cela, il faut savoir aussi bien gérer que concevoir, que restructurer, qu'arbitrer et vendre, que casser. Pour nous la stratégie est de devenir un opérateur, l'opérateur majeur dans ces métiers que nous exerçons pour le compte d'autrui. Nous essayons de répondre à des problèmes ou des questions, à toutes les questions que se pose un propriétaire, un maître d'ouvrage, qu'il s'agisse d'un particulier, d'une association qui veut faire une opération et qui ne sait pas comment la faire. Il faut qu'on puisse lui dire : “ voilà on va vous consacrer 2 journées d'ingénieur là-dessus, on va vous monter le prix de revient etc... (...) Nous, on a donc une conception de la MO extrêmement extensive et nous sommes des "assistants à maître d'ouvrage" et l'on répond aussi bien par la maintenance que par une étude de programmation, que par une étude de faisabilité, que par un programme de construction etc... ”*, explique M. Appel.

Dans le personnel de cette structure on trouve “ *beaucoup d'architectes et d'ingénieurs* ” et M. Appel affirme que sa structure est surtout “ *une boîte d'ingénieurs* ”. Par contre dans le domaine de la gestion on trouve “ *des gestionnaires, des titulaires de DUT, des diplômés des écoles de commerce, et des gens qui viennent de sciences politiques, ou sciences économiques* ”.

Pour M. Appel, le cœur du travail d'assistance à la maîtrise d'ouvrage consiste surtout à savoir choisir les bons partenaires et à savoir les coordonner : “ *une fois toute la définition, tout le travail de valeur ajoutée initial fait (...) Tout notre savoir-faire est de savoir choisir la bonne équipe d'architectes, la bonne équipe de maîtres d'œuvre, qui pourra conduire ce projet. Il faut que nous contribuions à ce que le programme soit bien clair et bien compréhensible par les maîtres d'œuvre (...) l'assistance est fondamentale. Si on veut que l'équipe de maîtrise d'œuvre fasse bien son travail, il faut que la MO soit forte. Auquel cas, si elle ne l'est pas il faut qu'elle ait un assistant qui l'assiste bien dans la définition de ses produits. Sinon le maître d'œuvre ne comprend pas, il est complètement perdu.*”

Pour qualifier cette méthode de travail M. Appel parle de processus en entonnoir : “ *Toute la qualité d'une opération est dans la qualité de sa préparation (...) Mieux elle est définie à l'origine, c'est-à-dire que l'étude de faisabilité, le programme technique détaillé... plus cela est précis, plus on a de chances de choisir un bon maître d'œuvre qui lui-même comprendra bien ce que l'on cherche. Donc tout ce qui est mis en amont... après, à chaque phase il y a des validations (...) Normalement par processus itératif on doit arriver à la bonne réponse pour le maître d'ouvrage (...) C'est un peu le système de l'entonnoir. C'est-à-dire qu'au départ on a beaucoup de possibilités et puis plus on avance dans la définition du produit et normalement si on ne s'est pas trompé à l'origine, à la sortie, le produit correspond à ce que l'on cherchait.* Pour qualifier l'identité de sa profession M. Appel parle d'un mixte entre qualité de la maîtrise d'ouvrage (gestion, économie...) et de la maîtrise d'œuvre (technique, conception, suivi) : “ *il faut bien sûr des architectes, on trouve bien entendu des ingénieurs, on trouve des gestionnaires... après il faut décliner : dans les architectes, il y en a qui seront des urbanistes, et d'autres plus sensibles à l'architecture propre ; dans les ingénieurs, il faut avoir des gens qui*

*soient des professionnels pointus dans leur domaine : dans notre société, vous avez quelques polytechniciens, centraliens, INSA, TP, donc toute la palette des ingénieurs. Vous avez aussi quelques généralistes dont (sciences politiques, HEC...).*

Dans d'autres cas, la mise en place de ce type de service d'AMO procède non plus de l'internalisation des compétences de la maîtrise d'œuvre, mais fonctionne de manière autonome en s'attachant, dans une logique de projet, les professionnels de la maîtrise d'œuvre jugés compétents. C'est là aussi un changement important au sens où ce qui compte ce n'est plus un conseil technique ou de spécialiste sur un domaine précis, mais la capacité d'un professionnel à cumuler l'ensemble des études par spécialité pour mettre au point une décision stratégique pour le compte de la maîtrise d'ouvrage. C'est en ce sens que l'on peut parler de traduction, dans la mesure où l'assistant à la maîtrise d'ouvrage devient celui qui est à même d'effectuer la synthèse des divers langages professionnels pour le compte de la maîtrise d'ouvrage dans l'optique d'une décision optimisée. De plus, on voit que cette assistance peut descendre dans le processus de maîtrise d'œuvre et agir sur les décisions et le management du processus. C'est là une fonction nouvelle et transversale aux fonctions de conception dans le processus qui fait exister la représentation du maître d'ouvrage jusque dans les phases d'opérationnalisation des décisions.

M. Schiele, ingénieur de formation, après un parcours de chargé de projet dans un grand groupe de promotion immobilière, s'est installé en 1993 dans le secteur de l'AMO. Il travaille seul. Les activités de sa société sont présentées selon 3 secteurs : “ *Programmation, études et conseils, assistance à maîtrise d'ouvrage* ”. Les interventions typiques de la société se déclinent selon 4 registres : l'audit et expertise de projet ; les études de faisabilité et de programmation ; les missions d'études, de conseil et de formation ; l'AMO. Ses domaines d'intervention sont relativement diversifiés puisqu'ils comprennent : “ *l'administration tertiaire, industrie et technologie, domaines hôtelier, les transports, la santé, l'urbanisme et l'habitat* ”.

Il explique que son métier consiste aujourd'hui à “ *apporter des compétences à des maîtres d'ouvrage pour gérer et faire des études, les aider à définir leur projet. Par exemple si le maître d'ouvrage veut construire, je l'aide à définir et choisir le type d'équipe de maîtrise d'œuvre* ”. De ce point de vue, il considère que ses compétences sont plutôt “ *stratégiques que techniques* ”. Dans ces missions, il inclut une dimension forte de “ *management des équipes de projet* ” : “ *j'assiste par exemple de chefs de projet pour des décisions d'opération, de transfert d'activité ou autres. Par exemple, là il s'agit de transférer un marché. Là j'assiste le maître d'ouvrage dans ses opérations par l'animation des équipes d'architecte et de maîtres d'œuvre...* Néanmoins, comme M. Schiele ne possède pas toujours toutes les compétences, il s'associe les compétences de techniciens selon les demandes. A cet égard il explique “ *moi, j'ai pratiquement toujours fait ou eu des fonctions d'organisateur et de producteur de méthodes, donc même dans l'industrie, j'ai toujours été plus en amont pour gérer et suivre, mettre au point des méthodes... personnellement j'ai toujours été plutôt du côté maître d'ouvrage et que du côté ingénieur et maître d'œuvre* ”.

De même pour expliquer son extension de marché vers les domaines de l'urbain il explique que c'est avant tout une compétence managériale qui lui a été nécessaire : “ *je dirais que quand même mon action sur l'urbain est vraiment une action d'AMO, c'est-à-dire que je ne produis pas, je ne suis pas urbaniste, mais simplement j'essaie de poser les bonnes questions. De cerner les objectifs, les avantages et les inconvénients de telles et telles solutions. Mon rôle ce n'est pas de vérifier les calculs de structure, de béton. C'est de gérer le projet et de poser les questions ; d'envisager des variantes, de pouvoir faire contrôler certaines propositions... Notre rôle, c'est de révéler les problèmes en amont... C'est une réflexion non pas au sens urbanistique*

*sur les voies, les structures urbaines mais plutôt une réflexion sur l'économique et le social. Pour cela, je m'appuie sur des études économiques qui sont faites par des spécialistes, par des bureaux d'étude, des statistiques, des sociologues aussi, des aménageurs fonciers ... Je fais rentrer tout ça dans la moulinette et j'aide à prendre des décisions ”.*

Enfin, dernier cas, moins visible mais traduisant également une évolution des métiers de la maîtrise d'œuvre, le besoin de mise en cohérence des différents langages professionnels peut devenir une mission de fait au sein des structures maîtrise d'œuvre. C'est en particulier le cas des chargés d'affaire dans les bureaux d'étude et les agences d'architecture qui développent auprès de leur client une compétence spécifique qui relève assez largement d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage. Effectivement, dans ces structures, il semble que la faible autonomisation des fonctions commerciales et économiques offre un terrain à cette fonction. Ainsi, nombre d'ingénieurs ou d'architectes abandonnent au sein des organisations leur expertise technique pour assurer ces missions qui reposent sur un mixte d'expérience et de qualités individuelles, faute de formation identifiée. Les glissements sémantiques du terme de chargé de projet à celui de chargé d'affaire, ou encore, de celui de chargé d'étude ou technicien à celui de consultant, disent bien l'élargissement vers des fonctions commerciales et économiques des ingénieurs. Il reste cependant que les ressorts de compétence spécifiques à ces missions qui sont moins constituées par de l'ingénierie ou de la conception que du relationnel et de la communication (de l'entretien de réseau) restent mal identifiées.

M. Gérôme, ingénieur de formation, est chargé d'affaire et de projet dans une structure de cinquante personnes dont les missions traditionnelles sont des missions de maîtrise d'œuvre dans le domaine de la construction. Il s'occupe en particulier des “ études et des projets pour l'international ”. Les exigences particulières de ce marché qui semble osciller entre le “ clé en main ” et l'ajustement nécessaire en cours d'opération selon les évolutions du marché pour les clients. Pour lui sa compétence se situe surtout dans une “ capacité à comprendre les enjeux et les besoins de la maîtrise d'ouvrage ”. Il dit par ailleurs qu'il “ ne sait plus faire d'études ”, et qu'il ne fait maintenant plus “ que du management ”.

Effectivement, explique M. Gérôme, “ il n'y a pas de formation dans ce domaine qui est un domaine très peu technique ”. La formation se fait donc par transmission en interne et l'essentiel, c'est d'avoir des gens souples et capables de s'adapter rapidement : des gens qui ont travaillé sur des grands projets sont capables de s'y mettre ”.

En fait, explique-t-il, dans ce type d'opération “ au bout d'un moment, on ne sait même plus si c'est de l'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de la maîtrise d'œuvre ”. Les séparations connues et convenues pour penser les lots de maîtrise d'œuvre sont donc brouillées par les exigences de la maîtrise d'ouvrage privée (en particulier pour ce qui concerne la construction des centres commerciaux) et c'est la coordination et la tenue des objectifs dans le temps qui deviennent les enjeux véritables du projet : “ Quand on a un immense centre commercial à ouvrir à une date donnée qui ne changera pas quels que soient les événements ou les entreprises choisies..., les intempéries, au bout d'un moment quand le client demande quelque chose même si ce n'est pas dans notre mission on ne peut pas refuser ”. Ce qui donc a changé selon M. Gérôme, c'est “ la philosophie des clients et leur façon de réagir et d'étudier. Maintenant, on demande aux gens quand même une polyvalence et un état d'esprit assez différent de ce que pouvait être un bureau d'étude il y a 20 ans ; maintenant on ne peut plus être strictement "étude", on est de plus en plus sur du management, on fait plus de management que du calcul proprement dit ”.

A ce niveau, la tâche essentielle du chargé d'affaire est non pas d'être compétent sur les études mais d'être capable de coordonner une équipe et de manager le projet : *“ je ne fais plus d'études, je ne fais que du management, du management d'organisation d'affaire ”*. En fait les fonctions de management et de coordination sont doubles : management et montages des équipes en interne et management et coordination au sein du processus pendant l'opération.

Ce qui amène à penser que la compétence de ces professionnels tient moins dans leur capacité à affronter des problèmes techniques nouveaux qu'à comprendre la complexité des systèmes d'acteurs en place dans les dispositifs de production : *“ c'est la complexité des relations entre les acteurs qui est importante à comprendre : il faut un peu être politique et comprendre ce qui se passe entre les personnes, comprendre comment le client raisonne, ses objectifs et pourquoi ils réagissent comme ceci ou comme cela ”*. Cependant il faut avoir également des compétences techniques importantes car la maîtrise d'ouvrage, en se développant, recrute de plus en plus des personnes très compétentes : *“ eux aussi ils se développent et ils recrutent des gens de l'extérieur qui connaissent tout jusqu'aux moindres détails ”*.

Dans l'organisation des structures, le développement de ce type de compétence semble entériner une division entre conception et exécution. Dans ce cas, les chargés d'affaires sont responsables de l'ensemble de la prestation devant le client et doivent coordonner l'ensemble des études. C'est donc à ce niveau qu'il y a glissement vers l'AMO qui renvoie à une globalisation de l'offre et une demande d'adaptation en cours de projet : *“ devant la demande des clients qui est de plus en plus globale, on ne peut pas refuser certaines missions (sauf si vraiment il y a des choses particulièrement difficiles). En général, si on dit non c'est plutôt parce qu'on ne sait pas faire que parce que ce n'est pas dans notre mission : C'est-à-dire que si un client nous demande un modèle de droit au bail, bon là par exemple, on dira non... ”*. Cette attente, plus globale, du client se caractérise par le fait que celui-ci réclame plus de certitude : *“ dès le début quand on prend une opération, depuis le terrain, le client veut savoir ce que ça va lui coûter au final, avec une visibilité d'un bout à l'autre ”*. Pour autant, cela n'est pas seulement dû à la nature du client mais aussi à la spécificité des objets produits et à leur vocation : *“ en fonction des produits, les clients changent d'avis en cours de route et en permanence, c'est-à-dire que 3 mois avant l'ouverture, ils vont toujours changer beaucoup de chose du projet ; on est dans un truc évolutif en permanence qui est plus complexe ”*. En fait, le développement de missions d'assistance de fait au sein des structures de maîtrise d'œuvre semble répondre, une fois de plus, à des exigences de prévisibilité sur les coûts et le temps de réalisation, mais aussi à une certaine flexibilité pendant la réalisation concrète des opérations.

Ce type de mission est donc à cheval entre la volonté d'assister la maîtrise d'ouvrage et de réaliser pour elle une mission de maîtrise d'œuvre classique : situation qui est ambiguë et s'apparente effectivement à un mélange de mission d'AMO et de maîtrise d'œuvre classique. Parfois, sur certaines opérations, notamment en dé en main, cela peut aller jusqu'à la passation d'un contrat d'AMO : *“ c'est complètement mélangé puisqu'on a 2 missions : un contrat d'AMO et un contrat de maîtrise d'œuvre bâtiment. En réalité, il y avait 2 contrats parce qu'il le fallait, mais les gens faisaient les deux choses sans se préoccuper de savoir s'ils faisaient de l'AMO ou de la maîtrise d'œuvre (...) C'est un cas extrême où dans la journée on ne sait plus vraiment, qui on est : si on fait de l'AMO ou de la maîtrise d'œuvre ”*.

## 4.1 Elévation des compétences

Ces transformations et ces glissements entre professions et fonctions, dont le symptôme le plus visible est un brouillage du partage classique maîtrise d'œuvre / maîtrise d'ouvrage, ont des incidences sur la gestion des entreprises de maîtrise d'œuvre, sur la formation et sur l'identité des professionnels qui ont désormais à travailler ensemble. Sans déborder du cadre d'analyse de la note stratégique vers celle des scénarii, on mentionne ici quelques-unes des incidences relevées et mises en évidence par les professionnels lors des entretiens.

De façon générale, on observe un mouvement d'élévation des compétences. Chez les économistes, cette élévation est remarquable et se manifeste à travers la forte demande de formations généralistes. Le métier est à la recherche d'un modèle de savoir légitime d'assise de son expertise et de son territoire d'intervention. Comme en attestent les possibilités d'évolution actuelles du métier vers plus d'autonomie, la mise en place d'une formation plus généraliste, délivrant un certificat d'expertise reconnue, paraît être pour les économistes une voie d'accès à la reconnaissance du caractère intellectuel de leurs prestations. Une telle option dégagerait sans doute cette profession d'une position fragile et hétéronome car liée à la demande et aux marchés des architectes, des BET, ou des entreprises.

Pour ce qui concerne les pilotes et coordinateurs, on observe les mêmes préoccupations. Néanmoins, à leur niveau, les possibles voies d'évolution de leur profession semblent encore assez mal identifiées pour permettre une nouvelle prise de position dans le processus. Il dépend donc de la capacité de cette profession à repenser les possibilités de son expertise pour se réclamer d'une compétence plus large. En particulier, on l'a vu, les professionnels de la coordination semblent être bien placés pour prendre position sur des missions de type management de projet. Pour l'heure, peut-être en raison de l'hétérogénéité des trajectoires des professionnels de l'OPC, cette perspective d'évolution reste inégalement identifiée.

Chez les ingénieurs, l'évolution des compétences est en fait plus difficile à cerner. D'un côté les bureaux d'études spécialisés semblent toujours réclamer plus d'innovation et misent sur une exploitation de compétences pointues, de l'autre les BET généralistes dont le travail est aujourd'hui grandement changé par l'usage de l'informatique ont recours de façon croissante à des personnels de faible niveau. Pour le dire autrement, la structuration des compétences obéit à une logique de séparation entre exécution et conception.

Par contre, la conduite des projets et la gestion des relations à la clientèle s'autonomisent et se détachent peu à peu des fonctions classiques de conception et d'exécution pour prendre la voie de l'assistance et du conseil. Partant, on peut présumer que le renouvellement des compétences se fera là aussi par le recours à des formations généralistes capables d'assurer ce qu'on a appelé des missions de traducteur ou de médiateur.

Enfin, chez les architectes, on note un usage assez prégnant de la formation en cours de carrière et une forte croissance du nombre de professionnels possédant une double qualification (architecte et DESS

urbanisme, architecte et paysagiste, architecte avec CEAA patrimoine, environnement). Ce double mouvement qui contribue à un élargissement de la notion d'expertise et par-là même à une élévation générale du niveau de qualification des professionnels est lié à deux facteurs. D'abord, la re-formation en cours de parcours professionnel semble répondre à une volonté de diversification des marchés des agences et d'adaptation par la formation à l'évolution des marchés. Ensuite, la multiplication des formations complémentaires est liée au recul de l'âge d'entrée sur le marché du travail par une large fraction des diplômés de ces dix dernières années qui ont eu à faire face et à la crise du secteur et à l'augmentation du nombre de diplômés DPLG<sup>37</sup>.

## 4.2 Incidences sur les structures et leur gestion

Du point de vue de la gestion interne des structures, en particulier chez les architectes et les ingénieurs, la polyvalence reste un critère décisif de carrière. Par contre, la spécialisation et le montage d'offres globales appellent l'autonomisation d'une fonction propre à assurer les suivis qui semble être généraliste. Néanmoins, les critères de reconnaissance et de repérage de cette compétence sont très flous et peu d'entreprises ont formalisé cette tâche ou engagé leur personnel dans des formations propres à assurer celle-ci.

Tout se passe comme si seules les fonctions les plus proches de l'exécution étaient susceptibles d'engager les structures dans une politique de formation. Par ailleurs, du point de vue des relations avec les clients comme avec les partenaires de la maîtrise d'œuvre comme sur la formation du personnel toutes les entreprises mentionnent une incidence assez faible des procédures de certification et de qualification.

A l'inverse, certaines missions telles que celles de veille économique ou de commercialisation restent peu souvent autonomes et sont le fait de métiers traditionnels. Le plus souvent celles-ci sont assurées par des personnes repérées sur des critères *maison*. Ce qui est mentionné c'est moins une qualification que des qualités individuelles et l'importance d'une expérience. Aussi, la fonction commerciale est peu différenciée. C'est là une spécificité du secteur de la maîtrise d'œuvre où l'activité est structurée par des relations de confiance. Tout se passe en fait comme si étaient rassemblées sous la dénomination de chef de projet les fonctions les plus stratégiques des entreprises : relation commerciale, suivi des opérations, management et montages des équipes.

La mise à l'informatique des structures d'ingénierie semble néanmoins favoriser une organisation à trois niveaux avec des postes polyvalents chargés des affaires et de leur coordination ; des postes de conception, proches des premiers ; enfin des postes cantonnés à l'exécution (lorsque celle-ci n'est pas déléguée ou délocalisée, comme c'est le cas dans les grosses structures). La distinction entre exécution, conception et suivi des affaires semble générer une logique spécifique de délégation ; cependant que des fonctions restent très peu autonomes ou s'autonomisent de fait mais ne sont pas prises en compte dans les référentiels d'activité communs (cf. les fonctions AMO et commercialisation). A ce niveau, il faut aussi noter que la spécialisation des BET sur des créneaux particuliers (ouvrages complexes, matériaux innovants...) induit une attitude radicalement différente de celle des structures généralistes du point de vue de la gestion du personnel. Alors que les

---

<sup>37</sup> Cf. Christian de Montlibert, *L'impossible autonomie de l'architecte*, PUS, 1995 et Olivier Chadoin, *Trajectoires de jeunes diplômés en architecture et recomposition d'un champ professionnel*, Université de Bordeaux II, 1995.

organisations généralistes misent essentiellement sur un entretien de leur capital matériel (parc informatique) et recrutent de préférence des personnels de bas niveau pour les tâches de calcul et de mise au point constructive, la demande des organisations spécialisées réclame un entretien constant du capital humain : “ *Il n’est pas possible pour nous de fonctionner en ingénierie spécialisée comme dans des agences d’architecture. On ne sait pas faire cela. Il y a un savoir et un savoir-faire qui s’acquiert et qui doit être pérennisé dans l’entreprise (...) il faut entretenir la flamme des compétences* ”.

Chez les architectes, il faut mentionner une différence : dans les structures de taille importante, on observe une autonomie des fonctions commerciale qui ne se dit pas comme telle. Du fait de l’attachement de cette profession à la conception et à son aspect créatif souvent c’est le chef d’agence qui représente l’agence auprès des clients. Plus simplement, dans la mesure où ce que vend une agence d’architecture c’est le plus souvent une compétence fondée sur un nom reconnu les fonctions du chef d’agence se révèlent bien souvent être un élément stratégique de vente. Par conséquent c’est celui-ci qui assure les fonctions de représentation et de relations commerciales.

Chez les économistes et les OPC en revanche, sans doute en raison d’un nombre important de petites structures, il y a une très faible autonomisation des fonctions. La plupart des agences fonctionnent en réalité sur un carnet d’adresse établi et ne font pas de distinction entre la réalisation de leur mission et des fonctions commerciales. C’est là sans doute une position éthique liée à la culture professionnelle de ce métier qui veut que la reconnaissance passe d’abord par la qualité des missions effectuées. Pour autant, cette position, certes valable dans un contexte où les affaires arrivent via les autres métiers de la maîtrise d’œuvre, évolue dès lors que ces professions s’engagent dans une remontée vers la préparation de la conception ou le management de projet.

### **4.3 Incidences sur la formation**

Les incidences les plus notables des évolutions constatées entre fonctions et métier sur la formation concernent d’abord les économistes. Comme on l’a dit, les évolutions de ce métier engagent vers une volonté de positionnement clair du côté des professions libérales intellectuelles de niveau supérieur. Par ailleurs la variété des demandes en matière d’expertise économique légitime le besoin d’une culture générale plus large. C’est là un point de vue d’ailleurs bien saisi par les instances professionnelles de l’économie de la construction qui réclament une clarification et une reconnaissance de leur statut par la mise en place de formations laissant une grande part à la culture générale. Le point de comparaison utilisé est d’ailleurs celui d’une expertise instituée et protégée telle que celle des architectes : “ *le terme économiste de la construction regroupe de personnes très différentes. Par rapport aux architectes qui ont une activité cernée, les économistes de la construction peuvent intervenir à toutes les phases du processus de production et d’utilisation du bâtiment* ”. Cette entreprise de clarification est d’ailleurs aujourd’hui entamée dans le cadre des démarches qualité : “ *On a commencé à travailler à définir le métier et le processus métier. On a dégagé 11 métiers différents qui peuvent, en tout ou partie, être exercés par les économistes de la construction. C’est dire le champ d’activité ! L’économiste intervient de plus en plus en AMO, en assistance aux entreprises... c’est très vaste* ”.

Ainsi, on est en droit de s'interroger sur la capacité des seules démarches qualité à clarifier la position de cette profession. Pour l'heure, du point de vue des professionnels, les attentes se situent plus du côté de la formation, la démarche qualité étant encore vue comme permettant de se situer plus par rapport au marché qu'en termes de statut professionnel.

Cette tendance est également présente chez les OPC mais encore peu perceptible. Ceux-ci, lorsqu'ils envisagent de recruter, se tournent en particulier vers des formations de conduite de travaux. Néanmoins, ils mentionnent souvent que ces formations sont aujourd'hui encore imparfaites et méritent d'être élargies et complétées par des stages et un apprentissage relationnel en entreprise : *“ la formation de conducteur de travaux est une bonne formation qui permet de toucher un peu à tout mais, seule, elle ne suffit pas. Il faut aussi avoir une bonne expérience du fonctionnement des entreprises et des relations (...) Le problème c'est que pour l'instant il manque une vraie qualification du métier (...) on est dans une profession qui évolue très vite et on ne peut pas passer son temps à regarder dans les bouquins. Il faut faire des stages, des réunions, avoir une formation plus large ”*.

Finalement, on relève dans les métiers de la maîtrise d'œuvre une volonté assez large de décloisonnement des expertises qui s'actualise dans une demande de formations plus généralistes. Ce, comme si la fragilité des marchés et la variabilité des conjonctures appelait une capacité de repositionnement plus rapide. De plus, l'interprofessionalité croissante des processus réclame également un talent de synthèse et relationnel, pour naviguer dans des univers multiprofessionnels, qui est perçu comme étant généraliste. *“ Il y a quelques années, il y avait des gens qui étaient des simples exécutants. Ils n'avaient pas de réflexion sur le projet. Ce sont des profils qui vont disparaître. Ce qu'il nous faut c'est des gens qui aient un bon bagage technique par la formation de base, mais qui savent, par leur qualité relationnelle et leur disponibilité, établir la confiance dans le projet vis-à-vis de l'extérieur, quelqu'un qui soit capable de suivre à la fois la conception et l'exécution ”* explique le dirigeant d'une structure d'ingénierie. Au-delà des savoir-faire et du savoir c'est donc un savoir être qui est recherché.

Chez les ingénieurs et les architectes, ce mouvement est moins perceptible car ces professions restent liées à des formations reconnues. Ainsi, pour les premiers, le nombre relativement élevé des écoles d'ingénieurs et leurs orientations diverses semble, selon les professionnels, être encore en mesure de pourvoir les profils recherchés. Qui plus est, il semble que dans l'univers professionnel des bureaux d'étude subsistent un parti pris et une importance forte accordée à la formation au sein des structures, à une culture maison. Pour les seconds, le recours à la formation complémentaire semble être un moyen de s'ajuster à la variation des situations de projets. C'est là une réponse vraisemblablement liée au mode de travail par projet relativement flexible des agences d'architecture. Néanmoins, le recrutement de diplômés dotés de formations complémentaires semble être aujourd'hui dans le cas de montages d'offres organisationnelles une donnée importante.

De façon générale, quels que soient les métiers concernés, une des incidences les plus fortes de l'évolution des exigences de la commande et de la pluridisciplinarité des équipes de projets débouche sur le constat d'une insuffisance des formations trop spécialisées. Comme si chaque profession faisait, après la crise des marchés, le constat des dangers d'une expertise trop centrée sur une seule dimension

(technique, économique...) dans un contexte où le nombre des nouvelles spécialités prétendant à l'entrée dans les processus de maîtrise d'œuvre est grandissant.

## 5 CONCLUSION GENERALE

Trois grands thèmes se dégagent in fine de cette lecture des fonctions et métiers de la maîtrise d'œuvre : la question des compétences et de l'identité professionnelle ; celle du management et des produits et secteur d'activité ; celui de l'identification des compétences nécessaires pour prendre en charges les fonctions liées à la mission d'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Nous traitons ceux-ci séparément<sup>38</sup>.

### 5.1 Du métier à la compétence : des réarrangements identitaires

De façon générale, les professions de la maîtrise d'œuvre glissent d'une conception séquentielle des processus à une conception plus ouverte, laquelle a des répercussions sur la définition des expertises. Dès lors que les processus sont plus ouverts, chaque profession se trouve mise en demeure d'élargir son expertise et la relation entre sa qualification et la nature des tâches qu'elle prend en charge s'en trouve brouillée. Souvent les professionnels disent aussi ne plus savoir où se situent exactement les limites d'intervention de leur métier. Alors, la prise en charge de nouvelles fonctions se réalise plus sur la base d'engagement personnel et d'expérience que sur la reconnaissance d'une qualification.

De même, l'introduction de nouvelles dimensions professionnelles témoigne d'une redéfinition des univers de référence. Les professions libérales tiennent généralement leur statut et leur respectabilité de la délimitation claire d'une place, d'un territoire spécifique, référé à un corps de savoir légitime, et accessoirement, d'une sélection des caractéristiques des nouveaux entrants. C'est, par exemple ainsi, que la profession d'architecte s'est historiquement constituée, et cette représentation d'une sorte d'âge d'or est encore présente dans les esprits. Pourtant aujourd'hui, comme l'attestent les débats autour de la profession d'architecte, son identité est discutée : comment se définissent les architectes qui exercent d'autres métiers que ceux traditionnellement dévolus à cette profession.

Ce que marque actuellement la montée de la division du travail dans les métiers de la maîtrise d'œuvre, ce n'est donc pas seulement l'éclatement d'une mission globale en missions partielles, mais c'est également l'invention de nouveaux postes sur la base de formations traditionnelles. Ces transformations questionnent les identités professionnelles.

Déjà en 1977, les architectes se trouvaient acculés au dilemme suivant : ou bien se soumettre à la demande en participant à un urbanisme spéculatif, voué à la répétition ou bien à la faveur d'une commande exceptionnelle, construire le chef-d'œuvre unique et il dépend de la profession et de ses capacités à se rénover (...) que l'architecte réinterprète sa fonction traditionnelle en construisant à la fois une vision neuve et cohérente de la ville et de sa propre place dans un processus infiniment plus compliqué que jadis ”.

Évidemment, chez les ingénieurs, la division entre fonctions techniques et fonctions de conseil, permet une appréhension relativement claire des fonctions différentes assurées par un même métier. Pour eux, les changements de tâches au sein du processus se conçoivent en rapport avec des métiers

---

<sup>38</sup> – Un élément se lit en filigrane dans les transformations qualitatives actuelles de la maîtrise d'œuvre : la nette progression des activités de service, dont le conseil et l'assistance. Ce changement de fond n'est en effet pas sans répercussion sur les métiers de la maîtrise d'œuvre dans la mesure où il renvoie à une transformation de la demande des clients selon deux directions : la recherche d'une compétitivité et d'une efficacité par le conseil et l'assistance ; une restructuration des organisations clientes qui passe par une externalisation des services.

identifiables. Leur logique d'appropriation de tâches, fonctions, ou domaines nouveaux, paraît maîtrisée et obéir plus à une logique stratégique de positionnement ou d'offre de service qu'à une logique de situation ou de projet guidé par la demande. Autrement dit, pour ces métiers la logique n'est pas une logique de transformation du métier lui-même mais celle de la diversification sur la base d'une formation initiale. Pour exemple, la fonction de project manager pour les sociétés d'ingénierie se définit dans le cadre d'une organisation relativement hiérarchisée. Appliqué en particulier au secteur de l'industrie ce profil se distinguerait de ce qui se passe dans le bâtiment et a fortiori de la mise en synergie d'acteurs au niveau du chantier et de la réalisation comme le ferait les OPC. C'est en ce sens que les ingénieurs disent posséder les atouts pour investir ces fonctions. Par contre, dès lors qu'on s'attache à décrire les éléments composant les compétences et le profil de ces managers ou directeurs de projets on remarque que ce type de profil reste encore à développer au travers de formations adéquates. Pour l'heure celui-ci est en effet plus souvent l'aboutissement d'une carrière en suivant le parcours idéal de l'intervention dans le process technique, puis adjoint au chef de projet, chef de projet et directeur de projet... que le fruit d'une formation ajustée.

Pour les économistes et les OPC, la situation est différente. De formation initiale plus spécialisée et de reconnaissance plus tardive, c'est leur métier lui-même qui évolue par des déplacements de fonctions au sein du processus. C'est en ce sens qu'il faut comprendre le recours des professionnels à une opposition traditionnel-nouveau lorsqu'ils parlent de leur métier. À cet égard, chez ceux-ci on observe une logique de remontée vers l'amont moins maîtrisée. Les économistes traduisent effectivement des glissements vers des fonctions de préparation de la conception moins comme l'investissement stratégique de nouvelle position que comme des situations d'évolution de la demande auxquelles ils ont à faire face. Sans doute, dans leur propos, les évolutions de la demande sont plus lues dans une optique quantitative (exigences plus fortes de la demande entraînant surcoût et surcharge de travail) que qualitative (nouvelles fonctions réclamant une position et une offre de compétence nouvelle).

Ce dont attestent bien les cas d'entreprises d'économistes, c'est une demande croissante de la part de la maîtrise d'ouvrage de maîtrise des coûts dès l'amont et, du côté des OPC, une demande de gestion des hommes et du processus. Deux modèles d'origine anglo-saxonne servent de guide pour penser l'appropriation stratégique de nouvelles fonctions dans le processus : celui du quantity surveyor pour les économistes et celui du project manager pour les OPC. Ceux-ci, surtout portés par les organisations professionnelles et les structures de taille importante semblent bien adaptés à l'élargissement des fonctions demandées aujourd'hui par la maîtrise d'ouvrage aux professionnels.

Aussi, sans entrer dans l'exposition détaillée de ces transformations, on voit bien ce qui se joue ici : la définition des missions de chaque profession (à laquelle le diplôme ouvre droit pour certaines), qui, classiquement, fondait l'élément de base de l'unité des systèmes professionnels, se trouve modifiée. D'où, d'ailleurs, l'enjeu de la formation bien perçu par tous les professionnels. Pour les architectes par exemple, la force symbolique du titre et sa représentation historique demeure dans les esprits alors qu'elle est mise en question par la réalité des transformations actuelles. Ainsi, aujourd'hui nombre de diplômés DPLG qui exercent dans d'autres secteurs que la maîtrise d'œuvre libérale ont à gérer un décalage entre la définition historique de leur titre et la réalité de leurs pratiques. Qu'il s'agisse de propos désabusés ou de prise de position pour une plus grande fermeture de la profession, ce qui est signalé c'est bien une incertitude de la profession sur elle-même. La dévaluation économique du statut

libéral, l'augmentation du nombre de professionnels et l'essaimage des diplômés vers des secteurs nouveaux semblent en fait participer de la perturbation d'un ordre symbolique historiquement institué. Bref, l'intégration des éléments enseignement, titre, territoire et expertise n'est en effet plus aussi clair qu'auparavant.

Chaque profession réagit donc de façon différenciée à cette ouverture du système de production. Les ingénieurs et les architectes semblent eux bénéficier encore d'un atout : une relative diversification des cursus possibles, une formation généraliste de niveau Bac +5 ou +6, une reconnaissance historique de leur métier, et, d'une protection législative minimale des marchés (architectes). En revanche, les économistes de la construction et OPC, moins nombreux, sont dans une position nouvelle. D'un côté l'ouverture de l'espace de production constitue pour eux une chance de se défaire d'une situation de dépendance vis à vis des professions instituées et de conquérir une nouvelle position et identité plus autonome ; de l'autre, l'investissement d'une telle position réclame de leur part un gros effort en terme de formation et d'identification de leur territoire.

Autrement dit, pour ces professions c'est une mutation, et, la chance d'un élargissement des missions et d'une prise d'autonomie est présente, mais les moyens actuels sont encore insuffisants pour l'investir.

Finalement, l'ouverture du processus de maîtrise d'œuvre et les fonctions émergentes qu'il sous-tend place les métiers de la maîtrise d'œuvre devant un moment historique de redéfinition de leur territoire d'intervention. Aussi, il s'offre à l'observation comme un moment de lutte interprofessionnelle de délimitation des registres d'intervention. Or, dans cette lutte de place la formation, qui permet de revendiquer la légitimité d'une mission, est un enjeu stratégique et symbolique.

En ce sens, les quatre métiers observés ne disposent pas tous des mêmes atouts dans cette redistribution. Et l'on peut considérer quatre cas idéaux typiques permettant de comprendre la variété des situations présentes des structures de maîtrises d'œuvre face à la demande.

Une première situation correspond aux cas d'agences d'architecture où d'ingénierie bien établies. Disposant déjà d'une reconnaissance forte de leurs missions celles-ci peuvent élargir le noyau dur de leur compétence pour faire face à la demande sans avoir à transformer fondamentalement les systèmes de formation. Dans ce cas, l'autonomie et la protection du territoire permettent un élargissement des missions vu comme une diversification des marchés. Le noyau dur de la compétence d'origine reste une base permettant de minimiser les risques. C'est le cas typique d'agences d'architecture ou de BET disposant d'un volume d'affaire et de personnel important qui développent un service supplémentaire pour renforcer leur position.

Une deuxième situation renvoie à la situation de professionnels de l'économie ou du pilotage dont la formation de base est peu généraliste mais qui ont su développer des services vers la maîtrise d'ouvrage et se défaire de la seule demande des architectes, entreprises et BET, pour acquérir une relative autonomie en répondant à des demandes nouvelles de la maîtrise d'ouvrage. Cette position, encore rare, renvoie à des structures ayant un large rayon géographique d'action et un volume d'affaire et de personnels importants. Elle illustre assez bien le profil des économistes dits nouveaux.

Une troisième situation représente les cas d'entreprises d'ingénierie ou d'architecture qui restent sur des missions traditionnelles et ne font pas l'objet d'une demande forte en terme de nouvelle conception. On

peut illustrer ce cas par des agences d'architecture de provinces fonctionnant exclusivement en conception avec un volume d'affaire stable et de petite taille, ou bien, avec le cas des BET tous corps d'état qui restent attachés à leurs missions de calculs et de mise au point constructive.

Une quatrième situation illustre le cas des économistes de la construction et des pilotes qui restent placés sur les figures traditionnelles de leur métier. Il s'agit le plus souvent de petites structures dont le volume d'activité est dépendant des relations entretenues avec les architectes et les entreprises. C'est la figure de l'économiste ou de l'OPC dit traditionnel.

## **5.2 Management, produits et secteurs d'activité**

L'évolution du processus de maîtrise d'œuvre et la demande de la maîtrise d'ouvrage convergent vers la mise en place de processus partagés et négociés. Cette évolution rend pressante le besoin de compétences de type managériales pour coordonner les différentes actions. En ce sens l'enjeu principal des professions semble être la remontée de leurs expertises vers l'amont du processus. Pour autant, sur le vu des propos recueillis, on constate une indécision forte eu égard aux compétences propres à assurer ce type de missions. Chacune des professions met en avant un caractère essentiel de son activité pour investir celle-ci sans qu'aucune ne parvienne vraiment à en stabiliser les contours. Les architectes mettent en avant une culture de projet par nature transversale, les ingénieurs leur formation à la fois technique et généraliste de haut niveau, les économistes le caractère premier de la maîtrise des coûts, les OPC le caractère nécessairement relationnel de leur travail. D'autres, issus du monde de la consultance ou de l'ingénierie sociale mettent en avant l'aspect essentiel de la gestion des processus et de l'association des populations à ceux là.

Effectivement, les qualités pour investir ce genre de mission sont difficilement identifiables en cela qu'elles s'apparentent plus à des qualités de savoir être (attitude et capacités relationnelles) que de savoir-faire (méthodes) ou de savoir (expertise). En définitive, la question du management des processus correspond à un enjeu de redistribution des places qui, à travers les débats qui s'engagent, contribuent à faire évoluer chacune des professions vers une spécification plus fine de sa professionnalité.

Au demeurant, il se pourrait que ces positions vis à vis de l'investissement de ces nouvelles fonctions, dont le principe trouve son origine dans la volonté de retrouver un ajustement entre fonction et qualification soient dépassées. Ceci au moins pour trois raisons.

D'abord, parce que l'activité du secteur demeure largement structurée par des modes de fonctionnement précapitalistes. La concentration des structures n'y est pas encore dominante et les relations restent marquées par l'importance du face à face des acteurs et les produits et procédés n'y sont que partiellement reproductibles. Autrement dit, la confiance dans les relations, sans parler des contrats, y apparaît comme un mode de régulation de première instance. C'est ce qu'attestent la reconduction des partenariats, la préférence de la commande pour des équipes locales, les relations restent encore assez largement structurées et régulées par l'interconnaissance des acteurs. Aussi, le besoin de management ne relève pas de toutes les situations de projets et d'autres modes de régulation subsistent.

Ensuite, la volonté des métiers de faire valoir une expertise pour prendre place par rapport à la question du management des processus semble être une question quelque peu décalée par rapport à la gestion actuelle des carrières. Effectivement, le fait marquant de l'emploi est aujourd'hui le découplage des fonctions et des qualifications. Or, c'est justement sur la volonté de retrouver cet ajustement qu'achoppe le raisonnement des différentes professions. Ceci, au moment où les travaux actuels de sociologie de l'emploi montrent que ce désajustement entre qualification et fonctions touche de nombreux secteurs et qu'il semble vain de vouloir trouver un principe de raccordement entre ces deux notions.

Les carrières des individus sont désormais très rarement linéaires et les repositionnements et reformations en cours de trajectoire sont devenus courants. Aussi, on peut faire l'hypothèse que l'investissement de ces fameuses missions peut trouver une autre voie d'accomplissement que la qualification et le repositionnement complet d'un métier, notamment à travers une tendance déjà présente d'individualisation des carrières. En ce cas, ce ne serait pas l'action des instances professionnelles qui serait déterminante mais la mobilisation individuelle.

Enfin, surtout, on ne peut défaire la question du management et de la coordination des processus, de celle du type d'objets produits. Si le problème est, et demeure bien celui de la coopération des acteurs quels que soient les biens produits, il reste que la manière de coordonner elle-même diffère selon les secteurs et les exigences de production qu'ils recouvrent. La réalisation de bâtiments répétitifs tels que ceux des chaînes hôtelières ou des supermarchés nécessite, par exemple, surtout une capacité à maîtriser le temps et à comprendre des langages et logiques commerciales (plan commercial, localisation en fonction des chalands) tandis que les procédés techniques demeurent quant à eux peu innovants.

À l'inverse, les grands projets urbains et architecturaux réclament une capacité d'innovation technique et des facultés méthodologiques propres à assurer l'association des populations aux décisions. On pourrait encore allonger la liste des particularités. Finalement, la variabilité des dispositifs de management et de coordination mérite moins d'être considérée au regard d'une différenciation par métiers qu'à celui d'une différenciation sectorielle par type de produit. C'est pourquoi, sans doute, la question des compétences pour investir ces missions reste l'objet d'un débat interprofessionnel toujours recommencé.

### **5.3 Le chassé croisé des fonctions et métiers et l'enjeu d'assistance**

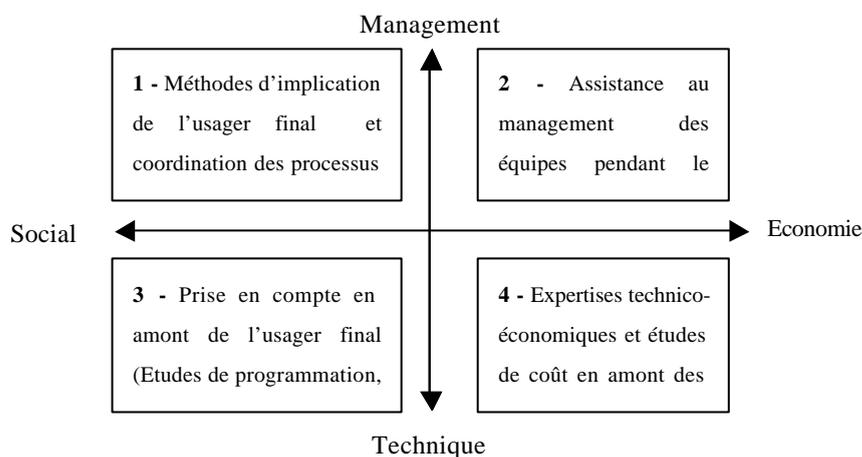
Face à la difficulté à établir un lien fixe ou nominal entre fonctions et métiers ; à répondre à la question : quelles sont, dans le processus de production d'un projet, les fonctions qui participent de la maîtrise d'œuvre et par quelles professions sont-elles assurées ? on propose une définition dynamique. On peut effectivement répondre que c'est sur la base de luttes de définition des fonctions entre métiers que se partage le champ de la maîtrise d'œuvre. Les architectes par exemple ont longtemps assuré une maîtrise d'œuvre étendue (chef d'orchestre) et se voient aujourd'hui de plus en plus circonscrits à la fonction de conception tandis que d'autres professions se constituent en mettant l'accent sur de nouvelles fonctions ; ainsi, les fonctions d'économistes ou de programmistes sont apparues et s'autonomisent progressivement au sein des processus de production.

En ce sens, la notion de maîtrise d'œuvre ne peut pas être définie autrement que comme un ensemble relationnel ; comme un champ de lutte ou de force au sein duquel c'est les relations entre les éléments, et leur principe dynamique, qui priment. Même si l'on part d'une liste distinguant les diverses fonctions, les modalités d'appropriation ou de prises en charge de ces fonctions par la maîtrise d'œuvre sont relativement diverses et difficiles à appréhender. L'échelle progresse depuis la maîtrise d'œuvre clef en main qui intègre tous les corps professionnels jusqu'à la distribution par professions de chacune des fonctions.

Bref, la volonté d'une typologie n'est qu'indicative et, *“ il serait sans doute illusoire d'essayer de construire une stricte typologie des partages des tâches présupposant peu ou prou l'adéquation compétences-fonctions-métiers, au moment où les fonctions techniques, économiques et culturelles, concernant les activités de conception architecturale ou encore urbanistique enregistrent des changements majeurs ainsi que l'émergence de nouvelles façons de concevoir ”*.

Néanmoins, pour ce qui est de l'enjeu de prise en charge des missions d'assistance un principe de répartition des compétences s'impose. En particulier, à partir des deux dimensions produit et process, une vue plus précise des compétences recherchées par la maîtrise d'ouvrage se dégage qui permet d'établir une vue plus fine sur le positionnement des métiers de la maîtrise d'œuvre eu égard à cette demande.

Dans cette optique, le croisement des dimensions de compétences recherchées par la maîtrise d'ouvrage dans les projets avec des figures professionnelles typiques des missions d'AMO s'avère éclairant. On identifie par-là quatre pôles à partir desquels se distribuent de nouvelles compétences. Ce principe de distribution éclaire comment chaque profession peut, sur la base de savoirs constitués ou complémentaires se saisir de ces missions



On identifie d'abord un pôle situé au croisement de l'implication des populations et des méthodes du management, qui correspond à l'implication de professions non traditionnelles de la maîtrise d'œuvre (sociologues, consultants, communicants) dans la phase de conduite de la conception. Pour illustration de ce cas citons l'implication croissante des populations dans l'élaboration des projets urbains par la mise en place de dispositifs de consultation, communication, voire d'ateliers urbains. C'est là, semble-t-il, un pôle sur lequel les ingénieurs conseil et les architectes semblent s'impliquer.

Le deuxième pôle, de compétence qui se situe au croisement des compétences de type managériales (animation, gestion de process et d'équipes) et de la maîtrise économique des projets semble assez bien correspondre à la figure revendiquée par certains OPC du Project manager. Il est question, à ce niveau, de faire tenir ensemble économie du projet et gestion du processus.

Le troisième, au croisement des objectifs sociaux et techniques, correspond à une vision particulière de la programmation qui concerne particulièrement les études amont des projets (études d'impacts, définitions des besoins...) et les ingénieurs conseil et les programmeurs traditionnels. Là aussi, il semble que ce soit une fonction bien investie par les architectes et les ingénieurs de formation dans la mesure où la dimension technique y demeure prégnante. Néanmoins, d'autres professions moins traditionnelles s'y impliquent : ergonomes, managers, consultant.

Enfin, le quatrième, renvoie directement à l'enjeu d'équilibre technico-économique des projets et correspond à une demande supplémentaire de prévisibilité sur les coûts ; d'études et de considération économique dans les projets dès la phase de préparation de la conception. Il semble qu'actuellement cette mission soit, ou effectuée par des programmeurs professionnels, ou assumée par défaut par les économistes de la construction. C'est sans doute en ce sens qu'une frange de la profession fait aujourd'hui référence à la figure du quantity-surveyor pour repenser ses missions.

## 6 ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

- “Confiance et dispositifs de confiance”, Actes des *Rencontres RAMAU*, à l'école d'architecture de Paris La Villette, les 28 et 29 septembre 2000.
- Alluin Philippe, *Ingénieries de conception et ingénieries de production*, PUCA, 1998.
- *Approches des contextes et profession de la maîtrise d'œuvre*, document CEP, Janvier 2000.
- Barré François, “Pour une diversification des métiers de l'architecture face à la commande” in *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, PUCA, 1997, pp. 11-12.
- Beaucire Francis, “Contraintes écologiques et développement durable”, in *Vers un nouvel urbanisme ; faire la ville. Comment ? Pour qui ?*, La documentation française, 1996,
- Bourdieu Pierre, *Choses dites*, Ed. de Minuit, 1987, pp. 52-53.
- Chadoin Olivier, *Trajectoires de jeunes diplômés en architecture et recomposition d'un champ professionnel*, Université de Bordeaux II, 1995.
- Chadoin Olivier, “Structure et organisation des entreprises de maîtrise d'ouvrages en France, Espagne, Allemagne”, rapport, PUCA, 1998.
- Chadoin Olivier, Godier Patrice, Tapie Guy, *Du politique à l'œuvre, système et acteurs des grands projets urbains et architecturaux*, Ed. de L'aube, 2000.
- Champy Florent, *Les architectes et la commande publique*, PUF, 1998.
- Chesneaux Isabelle et Haumont Bernard, “l'assistance à maîtrise d'ouvrage : étude comparative”, présentées lors des *Jeudis de la commande*, PUCA, 21 octobre 1999.
- Dubar Claude, *Sociologie des professions*, A. Colin, 1995.
- Dubost Françoise, “*Les nouveaux professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme*”, *Sociologie du travail*, n°2, 1985, p 154-164
- Godier Patrice et Tapie Guy (coord.), *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe. Vol 1 : les acteurs du projet architectural et urbain*, PUCA-MELT, 1997, pp. 60-63.
- Haumont Bernard, “Les métiers et les compétences de la conception architecturale et constructive. Questions de perspectives” in *Forces et tendance de la maîtrise d'œuvre*, p.11-40, PUCA, 1992.
- Haumont Bernard, “Un nouveau champ pour l'architecture et ses recherches”, *Les cahiers de la recherche architecturale*, pp. 103-110, n°32-33, 1995.
- Janvier Yves, *L'aménagement urbain face aux nouveaux enjeux de société*, rapport, DAEI, 1995.
- Lautier François (coord.), Actes du séminaire, *les maîtrises d'ouvrage en Europe : évolutions et tendances*, PUCA, 1998.
- *Le Moniteur-BTP*, “OPC, certification et normalisation au programme de l'UNAPOC”, n°4878, 23 mai 1997, p. 29.
- *Le Moniteur-BTP*, “OPC-SPS, Cicad consultants certifié ISO 9001”, n°4937, 10 juillet 1998, p. 23.
- *Marchés de la construction et tableau socio-économique de la maîtrise d'œuvre* (pp. 49-51 et 63-82), rendu au comité de pilotage le 4 avril 2000.

- Meurice Philippe in *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, Vol. 3, PUCA, 1998, pp. 109-118.
- Monjardet Dominique, “Compétence et qualification comme principes d’analyse de l’action policière”, in *Sociologie du travail*, n°1, 1987.
- Montlibert Christian, *L'impossible autonomie de l'architecte*, PUS, 1995.
- Moulin Raymonde et Al, *Les architectes, métamorphose d'une profession libérale*, Calmann Levi, 1977
- Note au comité de pilotage du 4 juillet 2000 sur le thème des “analyses stratégiques”.
- Parsons Talcott, “The professions and Social Structure”, in *Essays in Sociological Theory*, Glencoe, Free Press, 1958.
- Schehr Sebastien, “La sociologie française à l’épreuve de la différenciation sociale”, *Sociologie du travail*, 3/1999, pp. 329-342.
- Souquet Catherine, *L'ingénierie et les services aux entreprises en 1995*, Ministère de l’Economie ,des Finances et de l’Industrie, Secrétariat d’Etat à l’Industrie, SESSI, 1995.
- Tapie Guy, “Profession et pratiques. La redistribution des activités des architectes” in *cahiers de la recherche architecturale*, n° 2/3, novembre 1999, pp. 65-74.
- Tapie Guy, “Rôles et positions des architectes dans les projets architecturaux et urbains : une comparaison franco-espagnole”, in *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, Vol. 3, PUCA, 1998, pp. 53-62
- Tapie Guy, *Les architectes : mutations d'une profession*, L’Harmattan, 2000.
- Terrin Jean Jacques, *Qualité, conception, gestion de projet*, PUCA, 1998.
- Topalov Christian, *Les promoteurs immobiliers, contribution à l'analyse de la production capitaliste du logement en France*, Paris, Mouton, 1974.
- Weber Max, *Economie et société*, T 1, “Les catégories de la sociologie”, Pocket, Coll. Agora, 1995.