



LABORATOIRE ESPACES TRAVAIL



LABORATOIRE
ESPACES TRAVAIL
(LET-LAVUE)

Tél : 01 53 72 84 65

emacaire@paris-lavillette.archi.fr

mnordstrom@paris-lavillette.archi.fr

Site : www.let.archi.fr

GÉNÉRATION HMONP

**La formation à l'habilitation à exercer
la maîtrise d'œuvre en nom propre
comme fabrique de l'architecte**

Étude qualitative et quantitative
sur la mise en situation professionnelle de l'HMONP
Enquête nationale

Rapport final

Mai 2021

Élise Macaire et Minna Nordström (dirs.)

Avec les contributions à la rédaction de Véronique Biau, Fabien Reix, Guillaume Duranel, Isabelle Genyk, Margotte Lamouroux, Ségolène Charles, Pauline Ouvrard, Nicolas Letschert, Gaëlle Faguet, Dominique Tessier, Corinne Sadokh, Bendicht Weber



ÉCOLE
NATIONALE SUPÉRIEURE
D'ARCHITECTURE
DE PARIS
LA VILLETTE

144
Avenue
de Flandre
75019 Paris

École Nationale Supérieure d'Architecture de Paris La Villette

144 avenue de Flandre

7019 Paris

Tel : 01 44 65 23 00

Fax : 01 44 65 23 01

<http://www.paris-lavillette.archi.fr>

Contacts : elise.macaire@paris-lavillette.archi.fr, minna.nordstrom@paris-lavillette.archi.fr

Équipe des chercheurs

Équipe de direction

Élise Macaire et Minna Nordström

Enquête par questionnaires

Fabien Reix, Guillaume Duranel, Véronique Biau, Isabelle Genyk, Corinne Sadokh, Fanny Rozé, Nicolas Letschert, Bendicht Weber, Michael Fenker, Jodelle Zetlaoui-Léger

Analyse des mémoires

Véronique Biau, Guillaume Duranel, Isabelle Genyk, Ségolène Charles, Margotte Lamouroux, Pauline Ouvrard, Nicolas Letschert, Gaëlle Faguet, Dominique Tessier, Fabien Reix, Bendicht Weber

Focus-groupes

Anne D'Orazio, Isabelle Genyk, Théa Manola, Pauline Ouvrard, Fabien Reix, Corinne Sadokh, Jodelle-Zetlaoui-Léger, Bendicht Weber, Guillaume Duranel, Nicolas Letschert, Noémie Guéguan

Relectrice du rapport final

Béatrice Durand

Conseil scientifique

Véronique Biau, Olivier Celnik, Laurent Devisme, Guillaume Duranel, Anne D'Orazio, Michael Fenker, Isabelle Genyk, Théa Manola, Pauline Ouvrard, Fabien Reix, Pascal Roquet, Fanny Rozé, Corinne Sadokh, Dominique Tessier, Bendicht Weber, Jodelle Zetlaoui-Léger.

Remerciements

Nous remercions chaleureusement :

- Le ministère de la Culture et le Conseil national de l'Ordre des architectes pour le financement de l'étude et l'accompagnement tout au long de la recherche ;
- Les membres du comité de pilotage pour un suivi régulier et constructif (voir liste à la fin du rapport) ;
- L'équipe des chercheurs pour un travail considérable à toutes les phases de l'étude (liste précédente) ;
- Les directeurs, les responsables pédagogiques et administratifs de la formation à l'HMONP des ENSA, de l'ESA et de l'INSA Strasbourg pour leur soutien sans faille et pour avoir donné accès aux données et diffusé l'enquête auprès des ADE ;
- Francis Lew et Laurent Horbacio pour leur soutien dans la mise en œuvre de l'enquête par questionnaire sur la plateforme du ministère de la Culture ;
- Sandra Snorrason (didattica) pour la retranscription des focus-groupes ;
- Tous les participants aux focus-groupes, les représentants des Conseils régionaux de l'Ordre des architectes, de l'UNSFA, du Syndicat de l'architecture, des structures d'accueil et des directeurs d'étude.

Et enfin, un grand remerciement à tous les ADE qui ont contribué à toutes les phases de la recherche, sans lesquels celle-ci n'aurait pas été possible.

Sommaire

| | |
|---|------------|
| Équipe des chercheurs | 1 |
| Remerciements | 2 |
| Avant-propos | 5 |
| Introduction..... | 6 |
| Un modèle de formation en évolution | 7 |
| Une collaboration entre les écoles et le monde professionnel..... | 9 |
| Une profession et des métiers | 10 |
| Les ADE en formation : des salariés d’un nouveau type | 14 |
| L’organisation de la formation | 16 |
| Enjeux problématiques de la recherche et hypothèses..... | 17 |
| Méthodologie | 20 |
| Schéma général de la recherche | 20 |
| Phases-clés de la méthodologie de la recherche, méthodes d’enquête quantitatives et qualitatives .. | 22 |
| Glossaire | 28 |
| Chapitre 1. Le parcours avant la formation à l’habilitation et préparation au monde professionnel pendant les études d’architecture..... | 30 |
| 1. Motivation et moment d’inscription à la formation à l’habilitation | 31 |
| 2. Une expérience professionnelle de 2 ans au moment de l’inscription dans la formation à l’HMONP, en plus de nombreux stages..... | 34 |
| 3. Des expériences aidant à orienter le choix d’une structure d’accueil | 38 |
| 4. Des expériences qui sensibilisent aux enjeux de l’exercice professionnel et offrent des opportunités professionnelles concrètes | 41 |
| 5. Des profils « scientifiques » et une sensibilité accrue au « faire » | 44 |
| 6. Formations complémentaires et spécialisations | 46 |
| Chapitre 2. La mise en situation professionnelle, une composante essentielle de la formation à l’HMONP | 53 |
| 1. Une désignation de l’immersion professionnelle aux contours flous..... | 54 |
| 2. Une structure d’accueil bien choisie et une mise en situation professionnelle en « terrain connu » 56 | |
| 3. Des attentes stratégiques concernant la mise en situation professionnelle | 59 |
| 4. Une mise en situation professionnelle appréciée : un encadrement et des contenus de qualité | 63 |
| Chapitre 3. L’expérience de mise en situation professionnelle dans les structures d’accueil : typologie..... | 76 |
| 1. Présentation des structures d’accueil : localisation, marchés, tailles, tuteurs..... | 77 |
| 2. MSP dans une structure unipersonnelle : une richesse d’apprentissages, y compris sur la gestion d’agence | 80 |
| 3. MSP dans une petite société d’architecture : une prise de responsabilité sur une variété de projets d’échelle maîtrisable..... | 89 |
| 4. MSP dans une société d’architecture de taille intermédiaire : un bon terrain d’observation sur l’entreprise et sa gestion des projets..... | 94 |
| 5. MSP dans une grande entreprise métropolitaine : une opportunité d’apprendre de l’organisation et des modes de production singuliers..... | 101 |
| Chapitre 4. La maturation d’un projet professionnel et la clarification d’une professionnalité individuelle | 110 |
| 1. Une analyse lucide des enjeux de la pratique professionnelle | 112 |
| 2. Un projet professionnel qui se dessine progressivement..... | 126 |

| | |
|---|------------|
| 3. Éthique et convictions : l'expression d'une professionnalité | 152 |
| 4. En guise de conclusion : une génération consciente de ses spécificités | 166 |
| Chapitre 5. Typologie des usages que font les ADE de la formation | 169 |
| 1. Quelques éléments sur les usages genrés de la formation | 171 |
| 2. Les ADE avec un exercice de maîtrise d'œuvre déjà engagé ou imminent | 180 |
| 3. Les ADE en validation des acquis, déjà responsables d'une structure | 185 |
| 4. Deux types de trajectoires pour les ADE de nationalité étrangère | 199 |
| 5. Les ADE « diplômés multiples » ayant une stratégie de diversification | 215 |
| 6. Les ADE salariés avec un projet d'exercice de maîtrise d'œuvre à moyen ou à long terme | 228 |
| 7. Les ADE en posture « d'étudiant » souhaitant finir le « cursus complet » | 241 |
| 8. Des profils atypiques : les futurs fonctionnaires, les « alternatifs » et les indécis | 248 |
| 9. Conclusion : des usages de la formation modulés par la diversité des trajectoires et par les multiples raisons de devenir habilité | 259 |
| Chapitre 6. Bilan de la formation et pistes d'amélioration..... | 266 |
| 1. Bilan par les ADE de la formation à l'HMONP | 267 |
| 2. Articulation de la formation avec le cursus initial et le parcours antérieur des ADE | 274 |
| 3. Le modèle de formation : contenus, dispositif et moyens..... | 282 |
| 4. Renforcer les liens entre les écoles d'architecture et le monde professionnel | 300 |
| 5. La formation comme lieu de réflexivité sur l'avenir de la pratique professionnelle | 315 |
| Conclusion | 334 |
| Table des figures et des encadrés | 338 |
| Bibliographie | 341 |
| Organisation de la recherche..... | 344 |
| Le collectif inter-écoles | 344 |
| Partenaires | 345 |
| Comité de pilotage | 345 |
| Le laboratoire porteur de l'étude (LET-LAVUE) | 345 |
| Table des matières | 346 |

Avant-propos

Cette recherche est le fruit d'une mobilisation collective souhaitant établir un bilan de la formation à l'HMONP mise en place par la réforme de l'enseignement de 2005. À l'occasion des 10 ans de la formation, un collectif de recherche a été réuni pour dresser les acquis de cette formation. Il cherche ici à produire des informations tant qualitatives que quantitatives sur les architectes diplômés d'État (ADE) en situation de formation, et en particulier sur la mise en situation professionnelle (MSP) qui constitue un espace de réflexivité important sur la pratique professionnelle.

L'étude est portée par l'ENSAPLV¹ en partenariat avec les autres écoles d'architecture à travers des collaborations entre laboratoires de recherche des ENSA et ENSAP, avec le groupe des responsables de formation à l'HMONP des ENSA, de l'ESA et de l'INSA Strasbourg, et la participation des CROA et des syndicats. Les commanditaires de la recherche sont le ministère de la Culture et le CNOA.

La recherche a pour objectif de préfigurer la constitution d'une veille et d'outils pour le suivi de l'HMONP et de la MSP, afin de faire évoluer la formation et y apporter des améliorations². Cette étude s'inscrit donc dans la dynamique de contribuer à un observatoire qui a pour objet de pérenniser une veille sur les évolutions des modes d'exercices professionnels et des processus de fabrication du cadre bâti.

¹ L'ENSAPLV est dotée d'une expertise propre en capacité de porter une étude nationale avec le LET-LAVUE, un laboratoire de recherche ayant une expérience de longue date sur l'étude des professions et métiers de l'architecture, de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage, ainsi que sur les procédures et démarches des projets architecturaux et urbains. L'ENSAPLV est également à la tête d'un réseau habilité par le ministère de la Culture, associant experts scientifiques et professionnels dans les champs de l'architecture et de l'urbanisme, RAMAU (Réseau activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme).

² Cette étude s'appuie sur des enquêtes exploratoires dont une réalisée à l'ENSAPLV, sur un échantillon d'ADE formés à l'HMONP, pouvant être ensuite élargie à l'ensemble du territoire national. Une autre étude a été réalisée par le LET pour le CNOA par Olivier Chadoin sur les tuteurs et les membres des jurys. Chadoin (O.) (dir.), *Enquête sociologique sur l'HMONP, Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre. Synthèse*, CNOA, 2016, <http://www.architectes.org/sites/default/files/atoms/files/enquete-hmonp-2016.pdf>.

Introduction

Le rapport des groupes de réflexion sur la Stratégie nationale pour l'architecture³ évoque une nécessaire « fortification » de l'HMONP. Si les attentes en matière d'évolution sont clairement exprimées (« en allonger la durée, la professionnaliser, l'autonomiser » et « aider la profession à pérenniser sa participation à l'HMONP »), qu'en est-il du bilan que l'on peut tirer des premières années de la formation ? Faire le point sur les 10 à 15 années de la formation à l'HMONP n'est pas chose aisée. Cela nécessite une mobilisation collective et un solide travail de coordination de l'ensemble des parties prenantes. Cette recherche tient à contribuer à cette nécessaire dynamique collective en apportant des informations détaillées et un propos scientifique à un ensemble de questions aujourd'hui posées par les acteurs de la formation.

Cette recherche vise à contribuer à ce bilan en complétant les premiers travaux de recherche, en s'intéressant au moment de la mise en situation professionnelle (MSP) et au point de vue des architectes diplômés d'État en formation (ADE). Elle s'appuie sur des données tant quantitatives que qualitatives sur les ADE et leur rapport à la formation, ainsi que sur les MSP et les structures d'accueil. Dans ce rapport final, nous présentons les résultats de l'enquête quantitative menée sur une promotion entière d'ADE en formation, enrichie d'une enquête qualitative menée auprès d'ADE mais aussi d'un large panel d'acteurs intéressés par la formation.

³ Ministère de la Culture et de la Communication, *Stratégie nationale pour l'architecture. Rapport des groupes de réflexion*, juillet 2015.

Ce rapport est structuré en six grands chapitres. En introduction, nous revenons tout d'abord en substance sur les enjeux problématiques de la recherche et sur les débats associés à la formation, avant de présenter la méthodologie de recherche et les phases-clés qui ont structuré le travail des chercheurs. Les six chapitres déploient ensuite les résultats de la recherche sur le parcours des ADE avant l'entrée dans la formation à l'HMONP, la description des mises en situation professionnelle, une typologie du vécu des MSP selon les structures d'accueil, le projet professionnel des ADE et la clarification d'une professionnalité individuelle, une typologie des usages de la formation selon différents profils d'ADE, et les pistes d'amélioration de la formation débattues dans des focus-groupes.

Dans cette introduction, il nous est apparu important de revenir sur les débats qui traversent la mise en place de la formation et les représentations qui lui sont associées. Loin de faire consensus, l'évaluation et le devenir de la formation sont controversés. Il est donc important de circonscrire les questionnements de la recherche sur les enjeux identifiés par les acteurs et les partenaires de la formation. Nous revenons ainsi sur le « modèle » de formation en question, sur la collaboration entre les écoles et le monde professionnel mais aussi sur les relations de la formation à la profession et aux métiers de l'architecture, sur les ADE en formation comme salariés singuliers et, enfin, sur l'organisation de la formation. Nous la terminons sur les hypothèses de recherche quant aux usages de la formation par les ADE.

Un modèle de formation en évolution

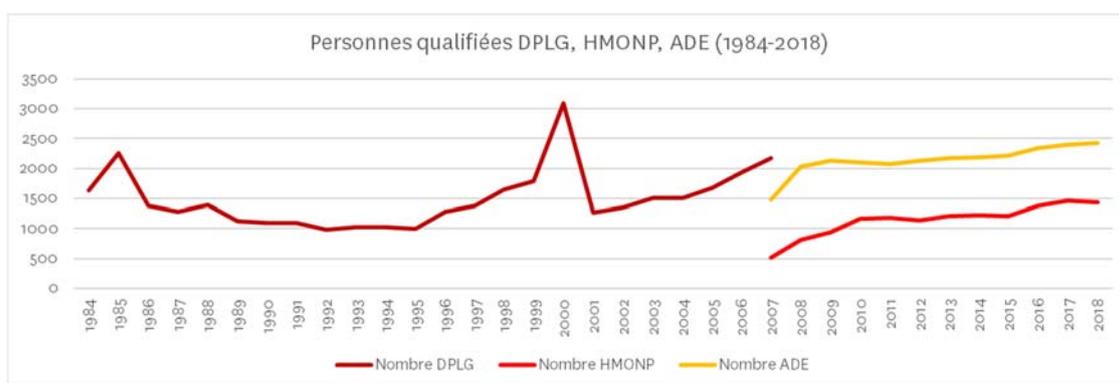
Depuis la réforme de l'enseignement de l'architecture aux Beaux-Arts et la création des Unités pédagogiques en France (1969), la part de l'immersion professionnelle dans la formation des diplômés en architecture (stages, MSP, etc.) fait débat. Pendant longtemps, la tradition a voulu que les étudiants en architecture fassent leur « place » en agence tout le long de leurs études, parfois même dans les agences de leurs enseignants (directeurs d'atelier – appelés « patrons » – dans l'ancien système des Beaux-Arts). Les réformes successives ont progressivement institutionnalisé les stages dont la période a été allongée. La dernière réforme en date, avec la création du diplôme d'État d'architecte (DEA), propose deux nouveaux stages dans le premier cycle (licence), « stage ouvrier » et stage de « première pratique », chacun d'une durée minimum de 3 semaines équivalent temps plein. Dans le deuxième cycle (master), un stage de 2 mois est obligatoire. La mise en situation professionnelle de l'habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre dure, quant à elle, au moins 6 mois à temps plein (article 13 de l'arrêté du 10 avril 2007). Dans ce cadre, l'ADE dispose d'un contrat de travail et du statut de salarié.

Avec la généralisation du LMD (licence, master, doctorat) dans l'enseignement supérieur, l'année 2007 introduit une nouvelle donne dans le paysage des diplômés en architecture. Le diplôme d'architecte DPLG (diplômé par le gouvernement, niveau bac+6) est remplacé par un nouveau diplôme (niveau bac+5) et une habilitation (niveau bac+6). Le premier, le diplômé d'État d'architecte (DEA), équivaut au grade de master,

et la seconde, l'HMONP, propose une forme d'alternance entre emploi et formation⁴ croisant des approches « théorique » (modules de formation suivis à l'école) et « pratique » (mise en situation professionnelle dans une structure d'accueil). Cette réforme de l'enseignement de l'architecture ne s'est pas faite sans débats ni tensions sur ce que devraient être les études en architecture. Le lien au monde professionnel fait l'objet de nombreux débats tant au sein des organisations professionnelles que des Écoles nationales supérieures d'architecture (ENSA). Ces débats ne sont d'ailleurs pas clos avec la réforme et le bilan collectif de l'HMONP, que viendra enrichir cette recherche. Ils ravivent un certain nombre d'antagonismes déjà anciens sur les attendus de la formation des architectes.

Pendant longtemps, la formation à la pratique s'est opérée en parallèle des études et de manière informelle et non encadrée pédagogiquement. La moyenne d'obtention de l'ancien diplôme DPLG était de 8 ans, certains étudiants obtenant leur diplôme en 6 ans et d'autres en 10 ans ou plus. La réforme participant de la progressive institutionnalisation des études d'architecture vient tenter de construire un cadre pédagogique plus précis pour les périodes d'immersion professionnelle. C'est ce cadre qui continue à faire débat, notamment la durée des études qui représentent symboliquement un niveau qu'il faudrait atteindre validant par là même une expérience⁵. Ce débat a tendance à occulter celui sur les contenus des études au moment même où les ENSA font également un travail sur les référentiels de compétences.

Figure 1. Diplômés en architecture. LET, 2021 (sources : CNOA et MC)



⁴ La formation HMONP semble se rapprocher des formations en alternance en fort développement dans les universités sous deux formats : l'apprentissage (formation initiale, 50 % du temps de travail) et la professionnalisation (formation continue et complémentaire, minimum de 150 heures de formation théorique ou d'accompagnement). Des cas de contrats de professionnalisation ont été notés pour l'obtention de l'HMONP ainsi que des contrats passés avec des junior entreprises. *HMONP, Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre. Retours d'expériences*, Ordre des architectes, CNOA, 2012, p. 9.

⁵ À ce sujet, voir le débat du séminaire inter-ENSA de lancement de cette recherche. *GÉNÉRATION HMONP et renouvellement de la profession d'architecte. La mise en situation professionnelle de l'Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre comme espace de réflexion sur l'évolution des modes d'exercice de la profession d'architecte*, séminaire inter-ENSA de lancement et de préfiguration de l'observatoire national de la formation à l'HMONP, ENSAPLV, 3 décembre 2018. https://let.archi.fr/IMG/pdf/retranscription_seminaire_generation_hmonp_ouverture-syntheses_mise_en_ligne.pdf

Même si le temps de stage a augmenté, la nouvelle maquette des études laisse moins de temps aux étudiants en licence et master pour travailler en parallèle. Néanmoins, la récente mise en place de l'année de césure vient redonner un peu de souplesse dans l'agenda de l'étudiant lui permettant de suspendre pendant un an ses études pour mener diverses expériences. Le dispositif a très vite rencontré un certain succès.

L'un des enjeux de cette recherche est donc de tenter de mesurer comment les étudiants se construisent un parcours de formations en dehors de l'école, en parallèle des études, afin de mieux connaître leur approche de la « pratique ». Une hypothèse prévaut ici : malgré la mise en place d'un cadre de plus en plus contraignant, les étudiants pendant leur parcours et les ADE avant leur inscription dans la formation à l'HMONP continuent à mener des expériences multiples les aidant à se positionner vis-à-vis du *travail professionnel*⁶. Comme à l'époque du DPLG, ces expériences sont plus ou moins longues. Ce n'est peut-être pas tant la durée que les rythmes qui sont affectés.

Une collaboration entre les écoles et le monde professionnel

La mise en place de la formation à l'HMONP marque un tournant dans les relations entre les ENSA et les organisations professionnelles qui ont été associées à la définition de la formation et qui participent aux jurys. La formation institutionnalise un rapprochement et, différemment selon les régions, des collaborations se développent entre les Conseils régionaux de l'Ordre des architectes (CROA) et les écoles. L'Ordre est souvent invité dans les sessions de formation, la présence de l'un de ses représentants est obligatoire à chaque jury de la formation, et certains CROA animent des discussions et accompagnent les écoles dans la réflexion sur les évolutions de la formation. À titre d'exemple, le CROAIF (Île-de-France) organise des formations pour ses représentants dans les jurys, il a édité des plaquettes à l'attention de ses jurés et à l'attention des ENSA sur le rôle de l'Ordre et a construit un groupe de réflexion avec les responsables pédagogiques de la formation de chacune des ENSA d'Île-de-France⁷. Certaines écoles, de leur côté, tentent de construire des liens avec les structures d'accueil afin de mieux les accompagner dans l'accueil des ADE en formation⁸. Reste néanmoins que le lien écoles/milieu professionnel pourrait être plus

⁶ On s'appuie ici sur le sens que donne Olivier Chadoin au « travail professionnel » qu'il définit par l'activité mais aussi par le travail que les professionnels font pour construire leur position dans le champ professionnel et la légitimer. Chadoin (O.), *Être architecte : les vertus de l'indétermination. De la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel*, Pulim, Limoges, 2007.

⁷ Voir à ce sujet l'intervention d'Olivier Celnik dans le débat du séminaire inter-ENSA de lancement de cette recherche. *GÉNÉRATION HMONP, op. cit.*

⁸ Par exemple l'ENSA Paris-Val-de-Seine.

développé, ce que les différentes parties appellent de leurs vœux⁹. La recherche menée par l'équipe d'Olivier Chadoin sur les tuteurs et les membres des jurys¹⁰ montre que le manque de relations peut être considéré comme l'un des points faibles de la formation (notamment le peu de relations entre les tuteurs qui sont au sein des structures d'accueil et les directeurs d'étude qui sont au sein des écoles¹¹). Le dernier chapitre explore ce point en détail.

Une profession et des métiers

Un autre questionnement majeur posé par la mise en place de l'habilitation, porte sur les nouvelles appellations employées pour désigner les personnes formées dans les écoles d'architecture. Les appellations « ADE » pour « architecte diplômé d'État » et « HMONP » pour « habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre » viennent également marquer un tournant dans la désignation des architectes. Si seule l'HMONP permet l'inscription à l'Ordre et le port du titre d'architecte, nous pouvons déduire que l'exercice de la profession est maintenant plus strictement envisagé à travers l'activité de maîtrise d'œuvre. Néanmoins, il existe des « métiers de l'architecture », dont certains sont reconnus par l'Ordre à l'inscription sur le tableau (l'inscription au tableau prévoit plusieurs inscriptions possibles, ex : fonctionnaires, enseignants, CAUE, etc.). L'ancien diplôme DPLG permettait une inscription quel que soit le mode d'exercice. L'HMONP le permet également mais nous pouvons supposer que les ADE non habilités développent justement la diversité des pratiques professionnelles exercées en dehors de la maîtrise d'œuvre. Or, la population des architectes inscrits se tasse et l'Ordre connaît une étape historique dans son développement¹².

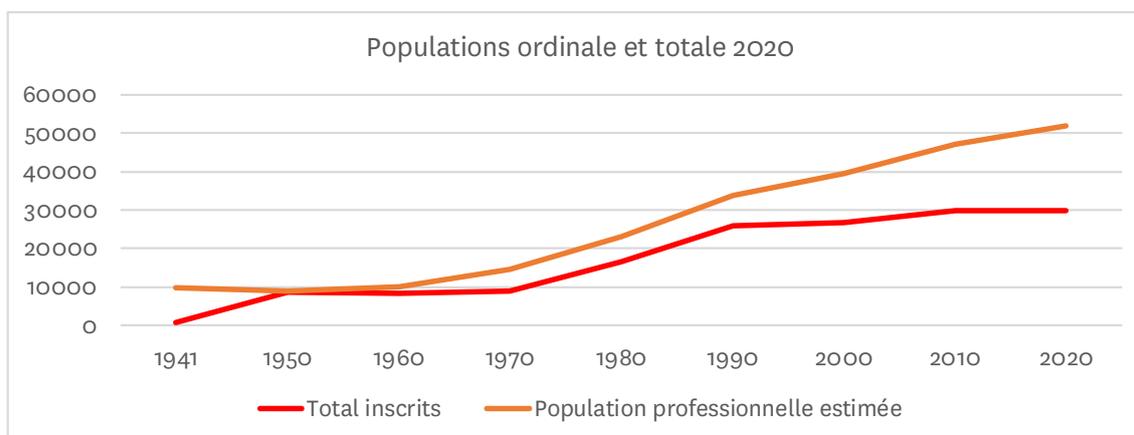
⁹ Débat du séminaire inter-ENSA de lancement de cette recherche. *GÉNÉRATION HMONP, op. cit.*

¹⁰ Chadoin (O.), *Enquête sociologique sur l'HMONP, op. cit.*

¹¹ Dans le débat du séminaire inter-ENSA, Amina Sellali, directrice de l'ENSA de la ville & des territoires à Marne-la-Vallée, en charge de l'HMONP au sein du collège des directeurs des ENSA, explique qu'il peut être difficile pour un praticien enseignant dans une école d'intervenir auprès d'un confrère. Cette relation pourrait s'avérer relativement complexe et pourrait faire l'objet d'une analyse en soi.

¹² Ce tassement correspond plus ou moins au changement des modalités d'inscription au tableau créant une double entrée : l'inscription pour exercer la profession et l'inscription pour le port du titre seulement. La part des architectes exerçant alors en dehors de la maîtrise d'œuvre a alors baissé au sein de l'Ordre. C'est sur cette même période qu'est créée la double qualification ADE et HMONP.

Figure 2. Estimation de la population totale. LET, 2020 (données : CNOA et MC)



Le nombre de diplômés en architecture en France¹³ est estimé à environ 50 000. Environ 30 000 sont inscrits au tableau de l'Ordre, ce qui nous permet de connaître leurs activités et leurs conditions d'emploi (les données sont régulièrement traitées par l'organisation professionnelle). Nous savons par ailleurs que la majorité des diplômés exercent en agences d'architecture mais qu'une part notable développe une activité dans d'autres structures et dans les secteurs privé, public ou parapublic¹⁴. Aussi, environ 25 % d'entre eux exercent en dehors des agences d'architecture. Ils représentent néanmoins 5,5 % des inscrits à l'Ordre en 2019 (« fonctionnaires » et « autres activités » du tableau de l'Ordre). Ils ont des activités dans des domaines divers (métiers de la maîtrise d'ouvrage, du conseil et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage ; métiers de la gestion et de la maintenance du patrimoine immobilier ; métiers de l'aménagement, de l'urbanisme et du paysage ; métiers de l'agencement, de la décoration et de l'architecture d'intérieur ; métiers du graphisme et du multimédia ; etc.)¹⁵. Les diplômés qui ne sont pas inscrits à l'Ordre compteraient donc pour un bon tiers de l'ensemble de la profession¹⁶.

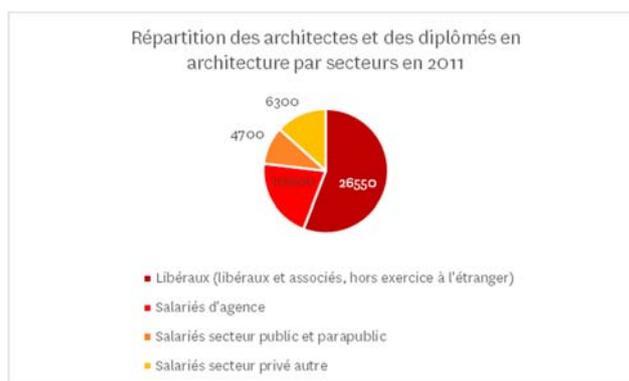
¹³ Diplômés DPLG, HMONP, DESA, etc., exerçant dans les secteurs admis pour l'inscription à l'Ordre et ADE. Cette estimation est basée sur le taux d'inscription à l'Ordre des architectes et sur une moyenne INSEE. Évette (T.), *Les secteurs d'emploi des diplômés architectes. Étude quantitative*, note de travail à l'attention de la Sous-direction de l'architecture, de la qualité de la construction et du cadre de vie, MCC, 2013.

¹⁴ *Ibid.*, le recoupement des informations fournies par l'Ordre, l'INSEE, et l'Observatoire de l'insertion professionnelle du ministère de la Culture, permet d'évaluer globalement les effectifs.

¹⁵ À ce sujet, nous pouvons nous reporter à l'étude de Thérèse Évette sur la diversité des métiers des architectes en Île-de-France. Évette (T.), *Les métiers de l'architecture en Île-de-France. Enquête sur la diversité des exercices*, Ordre des architectes en Île-de-France, Paris, octobre 2012. Et à l'étude sur la demande d'architectes, réalisée par Olivier Chadoin et Régis Cortesero sur la base de données d'Archibat, agence d'intérim pour architectes. Évette (T.) (dir.), Chadoin (O.), Cortesero (R.), *Les salariés du secteur privé. Enquête sur le salariat des architectes : la construction d'un marché de l'emploi spécifique*, DGP, ministère de la Culture et de la Communication, 2010.

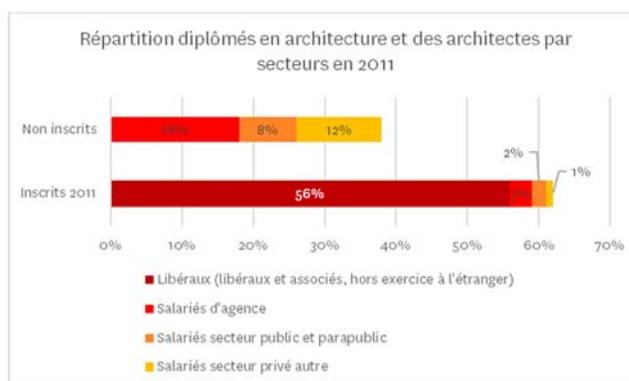
¹⁶ Le Laboratoire Espaces Travail (LET-LAVUE) a construit un axe de recherche sur les « zones obscures » de la profession des architectes. Il s'agit d'en connaître les faces cachées, à savoir celles sur lesquelles nous ne disposons pas de système de

Figure 3. Estimation de la répartition de la population totale. LET, 2015 (base année 2011)



Répartition des architectes et des diplômés en architecture par secteur

| | |
|---|--------------|
| Libéraux et associés (hors exercice à l'étranger) | 26550 |
| Salariés d'agence | 10000 |
| Salariés secteur public et parapublic | 4700 |
| Salariés secteur privé autre | 6300 |
| Total | 47550 |



| Répartition des architectes par secteur | Inscrits 2011 | Non-inscrits | Totaux |
|---|---------------|--------------|--------------|
| Libéraux et associés (hors exercice à l'étranger) | 26550 | 0 | 26550 |
| Salariés d'agence | 1478 | 8522 | 10000 |
| Salariés secteur public et parapublic | 1137 | 3563 | 4700 |
| Salariés secteur privé autre | 412 | 5888 | 6300 |
| | 29577 | 17973 | 47550 |

L'exclusion des ADE de la population ordinaire interroge sur la capacité de l'organisation professionnelle à peser comme lobby. Aujourd'hui, le CNOA réfléchit à la manière d'intégrer les ADE. De manière assez contradictoire, des représentants de l'Ordre ou des ENSA contestent aussi l'appellation « architecte diplômé d'État » comprenant le mot « architecte » qui devrait être réservé aux inscrits à l'Ordre¹⁷. Au

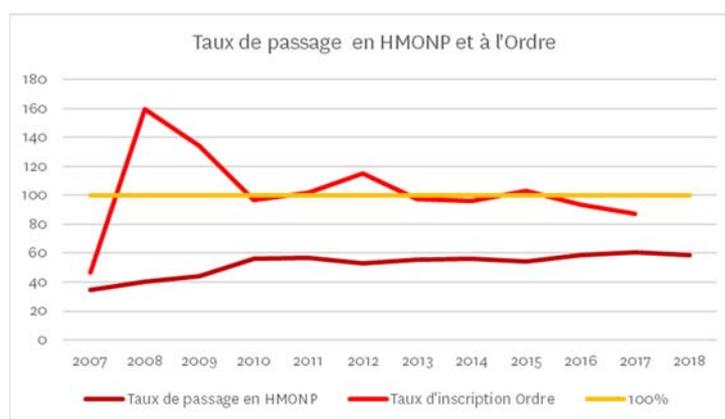
connaissance statistique fiable, en particulier les architectes non-inscrits. Les « zones obscures » sont explorées au moyen d'enquêtes qualitatives pouvant comporter des focus quantitatifs (par exemple, une enquête par questionnaires a été menée auprès des architectes du secteur public et parapublic).

¹⁷ Voir également le débat du séminaire inter-ENSA de lancement de cette recherche. *GÉNÉRATION HMONP, op. cit.*

moment de la réforme, les ENSA ont tenu à ce que le diplôme conserve le mot « architecte » qui représente une force symbolique importante et qui participe à la valorisation de la qualification¹⁸.

La question de l'inscription à l'Ordre fait partie des enjeux professionnels attribués par les organisations professionnelles à la formation. Dans *Archigraphie 2018*, la publication de l'observatoire de la profession d'architectes, il est mentionné que « trois ans après l'obtention de leur diplôme, un tiers des titulaires de la HMONP interrogés sont inscrits à l'Ordre¹⁹ ». C'est sur cette base qu'une partie des représentants de l'Ordre réclament une nouvelle réforme de la formation²⁰. Néanmoins, la grande différence avec l'ancien diplôme DPLG réside dans le fait qu'à terme, il semblerait que la quasi-totalité des habilités s'inscrivent. Si le nombre d'ADE finalisant effectivement une habilitation avoisine actuellement les 60 %²¹, la courbe du taux d'inscription à l'Ordre (si nous rapportons le nombre d'habilités aux nouveaux inscrits) reste autour des 100 % (l'inscription n'intervient pas nécessairement l'année de l'habilitation, mais peut prendre un certain temps). La question est donc bien celle de l'inscription ou non des ADE non habilités.

Figure 4. Taux de passage en HMONP et taux d'entrée à l'Ordre. LET, 2020 (le pic de 2008 correspond à la vague de diplômés DPLG de 2007 avant la mise en place de la réforme)



Une différence néanmoins est à noter entre les femmes et les hommes. Un écart a longtemps subsisté entre les femmes et les hommes au cours des années 2000, mais les données récentes de l'Ordre montrent que les femmes sont de plus en plus nombreuses à s'inscrire. Elles représentent actuellement 48 % des effectifs des inscrites de moins de 35 ans²² pour 56 % des effectifs des habilités. Ainsi, entre 2007 et 2015, nous

¹⁸ Sur la force symbolique du mot, voir Chadoin (O.), *Être architecte : les vertus de l'indétermination*, op. cit.

¹⁹ P. 66, source : Observatoire de la scolarité et de l'insertion professionnelle (ministère de la Culture/DGP/SDESRA).

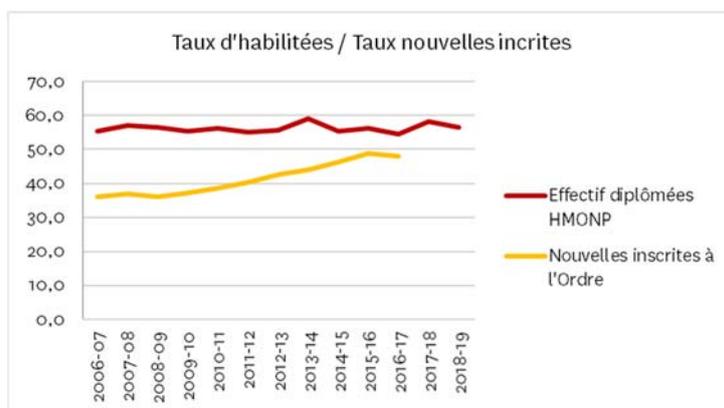
²⁰ Voir le débat du séminaire inter-ENSA de lancement de cette recherche. *GÉNÉRATION HMONP*, op. cit.

²¹ Le calcul est effectué sur une base transversale (analyse à un instant t) et non longitudinale (suivi d'une population sur un temps long).

²² Dans la Figure 5, il faut d'ailleurs considérer que les dernières données communiquées par la publication *Archigraphie* portent sur les inscrites de moins de 35 ans et non sur les nouvelles inscrites en général.

comptons près de 860 habilitées qui ne se sont pas inscrites à l'Ordre. Nous pouvons formuler l'hypothèse que les jeunes habilitées mettent encore plus de temps que leurs confrères à s'inscrire à l'Ordre.

Figure 5. Taux d'habilités et taux de nouvelles inscrites. LET, 2021



Le contexte de féminisation de la profession interroge. Nous constatons une évolution importante avec la candidature de plus en plus majoritaire de femmes en école d'architecture (un peu plus de 58 % de femmes environ en formation initiale). Existe-t-il des particularités de genre dans le choix des MSP ? Les femmes ont-elles des projets professionnels atypiques, corroborant les premières recherches sur la féminisation de la profession des architectes ?

Les ADE en formation : des salariés d'un nouveau type

Cette réforme fait entrer sur le marché du salariat des agences d'architecture une nouvelle catégorie de salariés : les ADE qui suivent la formation à l'HMONP. En augmentation constante, le nombre d'ADE en formation est passé l'année 2019 à 2279 personnes (ils étaient environ 1000 personnes en 2010 et 1500 personnes en 2017). Si environ 20 % des diplômés sont salariés d'agence, selon nos estimations, les ADE en HMONP représentent une part non négligeable de ces effectifs. Nous nous intéresserons tout particulièrement aux missions affectées aux ADE en formation et aux structures qui les accueillent.

Les modalités de connaissance de la profession reposent pour beaucoup sur l'inscription au tableau de l'Ordre (permettant la collecte d'information sur les modes d'exercice) et peu d'architectes salariés y sont inscrits (voir graphique ci-dessus). Les informations dont nous disposons sont principalement produites par l'INSEE : statistiques des entreprises (données sociales des entreprises) et enquête emploi en continu. Les entreprises d'architecture sont de petite taille, le nombre de salariés augmente mais plutôt dans les agences de grande taille²³. Nous voyons par ailleurs le statut d'associé se développer et le nombre de SARL augmenter de façon importante. Les salariés sont plutôt jeunes et voient leur évolution professionnelle dans

²³ Archigraphie. Chiffres et cartes de la profession d'architecte, Conseil national de l'ordre des architectes, 2015.

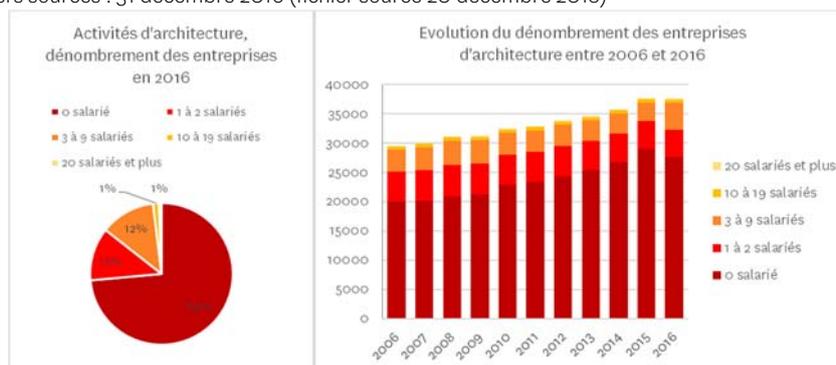
le cadre de la création de leur propre entreprise²⁴, projet professionnel récurrent dans les déclarations des ADE au cours des jurys d'HMONP²⁵.

Figure 6. Dénombrement des entreprises. LET, 2020 (sources : INSEE, SIREN)

Taille des entreprises en 2016 (source : INSEE, REE-SIREN)

| | 0 salarié | 1 à 2 salariés | 3 à 9 salariés | 10 à 19 salariés | 20 salariés et plus | Ensemble |
|--------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|---------------------|----------|
| Activités d'architecture | 27685 | 4558 | 4679 | 515 | 209 | 37646 |

Date des fichiers sources : 31 décembre 2016 (fichier source 20 décembre 2018)



Une étude de 2010 de l'Observatoire des professions libérales fait apparaître que 60 % des salariés ne sont pas « stables » : ils sont « mobiles » (25 % des salariés, moyenne d'âge de 36 ans), « nouveaux entrants » (15 % des salariés, jeunes, 26 ans en moyenne), en « rupture de parcours » (5 % des salariés, période de chômage, arrêt maladie prolongé ou congé de maternité par exemple), et « ascendants » (18 % des salariés, mobiles et connaissant une forte progression hiérarchique)²⁶. Nous pouvons noter que les salariés d'agence comptent une bonne part de femmes alors qu'elles restent moins nombreuses à s'inscrire à l'Ordre des architectes (et ceci, malgré une progressive féminisation de la profession). L'étude des ADE en formation HMONP offre alors une fenêtre d'observation particulièrement intéressante sur une partie des salariés dont nous esquissons également une typologie relative à leur projet professionnel.

Les ADE candidats à l'HMONP ont un contrat de travail de droit commun et signent une convention qui les lie à une école d'architecture et à une entreprise où se déroule la mise en situation professionnelle. La convention détermine « les conditions du suivi des enseignements à l'école ; le détail des acquisitions attendues de la mise en situation professionnelle ; la rémunération de l'architecte diplômé d'État²⁷ ». Dans

²⁴ « La moitié des salariés associe évolution professionnelle avec un départ de l'entreprise actuelle. Pour plus de 40 % d'entre eux, cela se traduirait par la création de leur propre entreprise. Le quart des salariés est plutôt dans une perspective d'évolution à l'intérieur de son entreprise. » *Entreprises d'architecture, portrait statistique*, Observatoire des métiers des professions libérales, 2013.

²⁵ Un biais est néanmoins déterminant : l'HMONP est destinée aux professionnels qui souhaitent exercer « en nom propre ». Le projet de « s'installer » est donc perçu comme la voie logique après l'obtention de l'HMONP et fait office de modèle.

²⁶ *L'Emploi et les trajectoires professionnelles des salariés dans les entreprises d'architecture*, Geste, Observatoire des métiers des professions libérales, 2010.

²⁷ *Guide du juré HMONP, Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre*, CNOA, 2010.

leurs mémoires, les ADE restituent l'expérience de MSP, ce qui en fait des matériaux riches et révélateurs de la perception qu'ont les ADE de la profession et des évolutions en cours dans l'exercice professionnel. Nous les étudions ici de manière fine afin d'explorer leurs positionnements et comment ceux-ci participent à dessiner leur professionnalité, fruit de leur projection professionnelle dans le temps.

L'organisation de la formation

Outre la MSP, la formation à l'HMONP comprend des enseignements, souvent organisés en cycles de conférence, sur les domaines énoncés à l'article 7 de l'arrêté du 20 juillet 2005 de la réforme des études : les responsabilités personnelles du maître d'œuvre, l'économie du projet et les réglementations. Cette année de formation vise clairement la professionnalisation des diplômés entrants dans le secteur de la maîtrise d'œuvre. Dans le Protocole signé par le ministère de la Culture, le Conseil national de l'ordre des architectes, et le Syndicat de l'architecture, il est fait mention de « l'objectif général de la formation » de « préparer à l'exercice de la responsabilité » et du choix du professionnel habilité « d'assumer la responsabilité ». Ce protocole introduit la « grille de suivi » présentant les contenus attendus de la formation HMONP.

Encadré 1. Grille de suivi. Protocole de la formation à l'HMONP

Grille de suivi, cadre national des formations à l'habilitation de l'architecte diplômé d'État à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (DAPA/SDEAFR/Bureau des enseignements en architecture, 11/05/2009)

I/ Le cadre légal de l'exercice de la profession réglementée

- La profession d'architecte comme profession réglementée. La loi du 3 janvier 1977 modifiée sur l'architecture
- Les rôles et missions de l'Ordre des architectes (CNOA et conseils régionaux) et des syndicats d'architectes
- Les responsabilités personnelles et professionnelles de l'architecte. Les assurances et les risques encourus
- L'environnement professionnel européen et international

Les différents modes d'exercice :

- La situation des architectes en France : nombre, taille moyenne des structures
- L'exercice à titre libéral et l'exercice en société (EURL, SARL, SA, Sociétés de moyens...)
- L'exercice d'architecte salarié en titre ou l'exercice libéral dans une structure professionnelle d'accueil

II/ Création et gestion des entreprises d'architecture

A) Le management d'agence

- L'organisation et la gestion des agences : démarche pour l'installation, stratégies d'entreprise, gestion financière et administrative, comptabilité, fiscalité, investissements et amortissements, gestion des ressources humaines, formation professionnelle
- Le droit du travail et le droit social : conventions collectives, négociations, santé au travail, prévention des accidents, hygiène, sécurité, prévention des incendies, relations sociales

B) Le management de projet

- Positionnement prospectif de l'agence et gestion de son carnet de commandes
- Les méthodes de suivi des projets (gestion des documents, suivi des phases, démarche qualité et développement durable)

III/ Les missions de la maîtrise d'œuvre et tous ses acteurs

A) Les différents marchés

- Les marchés publics : mission de base (loi MOP), missions complémentaires
- Les marchés privés
- Les partenariats publics privés (PPP)

B) Déroulement des missions

1/ Le processus de conception du projet

- Management de l'équipe de maîtrise d'œuvre autour du projet - suivi, validation des phases, outils
- Analyse du programme - coût d'objectif et délais du maître d'ouvrage
- Contexte de l'opération - site, contraintes et contexte réglementaire

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Les études d'esquisse, avant-projet et projet- Autorisations administratives- Le dossier de consultation des entreprises et l'assistance à la passation des marchés de travaux <p>2/ Le processus de réalisation</p> <ul style="list-style-type: none">- Rôle et responsabilité des différents intervenants sur le chantier- La période de préparation de chantier et les visas d'exécution- La direction de l'exécution des travaux : partie organisation et technique (réunions et CR de chantier, contrôle de l'exécution des travaux, avancement et planning, gestion des plans)- La direction de l'exécution des travaux : partie administrative et financière (marchés de travaux, OS et avenants, décomptes, pénalités)- L'assistance aux opérations de réception (PV, levées des réserves, DOE et DGD, parfait achèvement) <p>C) <i>La maîtrise des coûts</i></p> <ul style="list-style-type: none">- De l'estimation aux décomptes définitifs. <p>IV/ Le cadre contractuel</p> <ul style="list-style-type: none">- Relations maîtres d'ouvrage/maître d'œuvre- Relations au sein de la maîtrise d'œuvre : les partenariats, la cotraitance, la sous-traitance, le mandataire- Les pièces contractuelles (AE, CCAP, CCTP, Programme...)- Négociation des contrats :<ul style="list-style-type: none">Méthode de calcul des coûts de revient (coût de production) et prix de venteAnalyse de la commande, identification de la mission, élaboration et calcul de l'offreNégociation de l'offre, signature et suivi des contrats, avenants et bilan <p>V/ L'environnement réglementaire :</p> <p>A) <i>Les règles d'urbanisme et de construction</i></p> <p>B) <i>Les règlements techniques</i></p> <p>C) <i>Les labels et certifications.</i></p> |
|---|

Près de 15 ans après la mise en place du dispositif, nous cherchons à savoir si ces compétences ciblées sont celles dont ont besoin les ADE pour l'exercice de la profession ou si elles sont considérées aujourd'hui comme incomplètes ou insuffisantes²⁸.

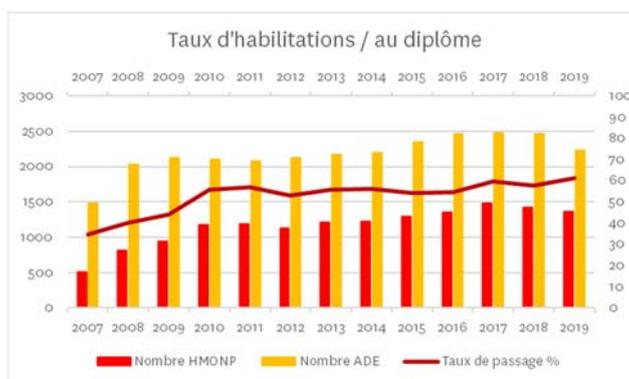
Enjeux problématiques de la recherche et hypothèses

Les catégories dans lesquelles cette formation peut entrer posent un certain nombre de questions. Se rapprochant du modèle de la licence d'exercice, celle-ci n'est pas considérée comme un « diplôme ». Comme évoqué plus haut, elle entre aujourd'hui dans le champ à la fois des formations initiales et des formations continues. Selon les écoles d'architecture, le modèle varie. La part des ADE qui sont habilités chaque année avoisine les 60 %²⁹, une part en augmentation continue depuis la création de l'habilitation.

²⁸ La mise à jour de cette « grille » fait partie des objectifs du groupe piloté par la SDESRA Sous-direction de l'enseignement supérieur et de la recherche en architecture du ministère de la Culture portant sur la formation à l'HMONP.

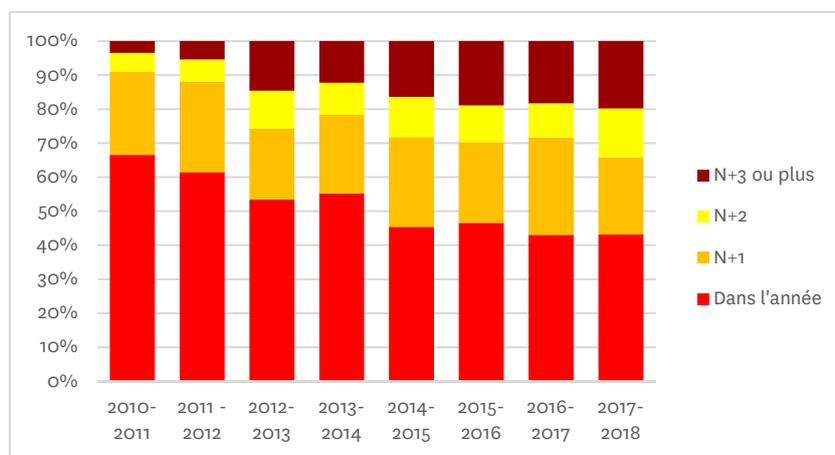
²⁹ Calcul effectué sur une base transversale (analyse à un instant t) et non longitudinale (suivi d'une population sur un temps long).

Figure 7. Habilités et diplômés. LET, 2020 (sources : CNOA et MC)



L'usage qu'ont les ADE de la formation varie également. Nous supposons que certains suivent la formation comme la finalisation du cursus de formation initial, directement après le master, et que d'autres passent l'habilitation après plusieurs années d'exercice professionnel et voient dans l'habilitation la possibilité de finaliser un projet professionnel d'installation. Plus que les autres, ces derniers cherchent à bénéficier pleinement du titre d'architecte (les données disponibles pour l'ENSAPLV montrent que cette catégorie est en augmentation).

Figure 8. Délai d'inscription en HMONP par rapport à l'année d'obtention du DEA. ENSAPLV (source : campagnes d'habilitation, ENSAPLV)



Dans ce contexte, certains pourraient voir dans l'habilitation une qualification supplémentaire permettant de mieux se valoriser sur le marché du travail, même si le statut de salarié ne nécessite pas d'être habilité. Nous savons que les femmes ont tendance à faire des formations complémentaires et à multiplier les qualifications quel que soit le domaine d'activité. À titre d'exemple, nous constatons que de nombreuses MSP se déroulent à l'étranger, ce qui soulève des questions singulières à examiner. Comment se distingue par exemple une MSP réalisée en France d'une MSP effectuée dans un autre pays européen ? La mise en place de l'habilitation repose justement sur la recherche d'une homogénéisation des licences professionnelles et d'une circulation facilitée des architectes en Europe. Nous pouvons donc aussi nous interroger sur les raisons qui poussent un certain nombre de candidats à venir passer l'habilitation en France. Est-ce un effet de l'internationalisation des formations ?

En complément des autres travaux déjà effectués sur les tuteurs et les jurés, le questionnement qui est au cœur de cette recherche porte donc sur les usages de la formation par les ADE, ce qu'ils en attendent et les objectifs qu'ils visent avec l'habilitation. Nous chercherons à comprendre comment l'habilitation prend place dans un parcours de formation et dans une trajectoire professionnelle. Mais plus globalement, nous nous interrogeons sur les effets de la formation sur la manière dont les jeunes professionnels envisagent le moment de l'insertion professionnelle. Les usages de l'HMONP expriment-ils des stratégies spécifiques dans l'acquisition de compétences ainsi que dans l'élaboration du projet professionnel et la réalisation de celui-ci ? La principale hypothèse de la recherche repose sur l'idée que les usages sont multiples et peuvent être repérés via des profils d'ADE. Cette hypothèse est corrélée à une autre qui suppose qu'il existe un effet générationnel de l'HMONP : la formation, de par sa nature et de par son degré de professionnalisation, préparerait différemment les architectes à l'exercice professionnel.

Comment les enjeux d'emploi et de formation sont-ils conciliés ? Comment le lieu de la MSP conditionne-t-il la nature de la formation ? Comment le marché de l'emploi détermine-t-il l'accès à la formation ? Quelles sont les stratégies des ADE pour trouver une MSP ? Comment sont-ils accueillis dans les agences ou dans d'autres structures employeuses ? Le champ problématique s'organise ainsi en trois axes principaux.

Le premier axe s'intéresse à la situation de formation de l'ADE : parcours de formation de l'ADE, processus de formation (du « choix » de l'entreprise à la soutenance de l'habilitation), mise en rapport des attendus de la formation avec les apprentissages effectués, acquis de l'expérience des MSP, nature de l'encadrement, etc.

Le deuxième axe s'intéresse à la situation d'employé : caractérisation des structures d'accueil, place faite aux ADE dans les entreprises, tâches prises en charge par eux (missions), natures des activités des structures, types de programmes, niveaux de rémunération, etc.

Le troisième axe s'intéresse à la rencontre entre les deux premiers à travers l'émergence de la professionnalité : positionnement par rapport à l'exercice professionnel (architecture versus maîtrise d'œuvre, développement d'une posture professionnelle), définition d'un projet professionnel, etc.

Les différentes phases de la recherche ont permis d'explorer progressivement ces trois entrées.

Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans la famille des **recherches partenariales** impliquant des acteurs non-chercheurs dans la production des contenus de la recherche. Christine Audoux et Anne Gillet définissent « le partenariat de recherche comme un processus de traduction, d'interactions et d'apprentissage » dans lequel les partenaires de recherche sont engagés³⁰. Dans notre dispositif, cela se traduit par la mise en place :

- d'un comité de pilotage avec les commanditaires de la recherche, une représentante du collège des directeurs des ENSA et un représentant du CROAIF (validation des étapes de la recherche) ;
- d'un conseil scientifique constitué de chercheurs de plusieurs ENSA ;
- d'un séminaire de lancement et de cadrage de la recherche avec les responsables pédagogiques et administratifs de la formation des différentes écoles ;
- de focus-groupes d'acteurs référents pour débattre des principaux résultats de la recherche (groupes décentralisés) ;
- d'un séminaire national de restitution de la recherche avec les partenaires de la formation et les participants à la recherche.

Schéma général de la recherche

La recherche croise le point de vue des ADE sur leur vécu de la formation et les usages qu'ils en ont, avec les contenus produits dans le cadre de la formation que sont les mémoires. Cette analyse a également été mise en perspective à travers les points de vue croisés des parties prenantes et partenaires de la formation : établissements de formation et enseignants encadrants, structures d'accueil, organisations professionnelles.

³⁰ Les partenaires de la recherche « établissent un énoncé problématique qui définit et relie leurs identités ; mettent en œuvre une série d'actions qui traduisent leurs intérêts propres et communs dans une mise en dispositif ; définissent des rôles, en lien avec leurs identités et avec leurs intérêts, au sein d'une organisation singulière ; mobilisent des acteurs tiers dont les capacités de représentation permettent la justification du partenariat et de l'engagement des partenaires ; confrontent leur référentiel de savoirs pour en élaborer un autre, propre à leur système d'association » : Audoux (C.), Gillet (A.), « Recherche partenariale et coconstruction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction », *Revue Interventions économiques*, 43, 2011, [En ligne] <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1347>

Figure 9. Les grandes phases de la recherche

Mise en place d'un comité de pilotage

- > Associant des représentants des deux commanditaires, le ministère de la Culture et le Conseil national de l'ordre des architectes, avec un représentant du collège des directeurs des ENSA, un représentant du Conseil régional de l'ordre des architectes en Île-de-France (groupe de travail sur le bilan décennal de la formation à l'HMONP – pour mémoire, la moitié des ADE sont formés à l'HMONP en Île-de-France).

Mise en place d'un conseil scientifique

- > Réunissant des enseignants et chercheurs de plusieurs ENSA : Paris-La Villette, Paris-Val-de-Seine, Nantes, Grenoble, Bordeaux, Toulouse et un chercheur du CNAM (Centre de recherche sur la formation), impliqués dans les différentes phases de la recherche.

Organisation d'un séminaire de lancement et de cadrage

- > Impliquant le comité de pilotage, le conseil scientifique, les responsables pédagogiques et administratifs de la formation dans les ENSA, l'ESA et l'INSA. Cadrage des questionnements et de la méthodologie de la recherche.

Réalisation d'une enquête par questionnaires à l'échelle nationale sur une promotion d'ADE

- > Auprès de 2 279 ADE soit l'ensemble des inscrits dans les différentes ENSA, à l'ESA et à l'INSA, en 2018-2019, avec un taux de réponses très élevé (914 répondants) soit plus de 40 % de réponses.
- > Analyse de la population mère grâce aux données fournies par Taïga (données ENSA).
- > Esquisse d'une typologie d'ADE selon leurs usages de la formation et le vécu de celle-ci.

Analyse quantitative et qualitative de mémoires

- > Analyse quantitative de 1 265 mémoires (titres et informations sur le directeur d'étude et le tuteur).
- > Analyse qualitative de 300 mémoires représentatifs des différentes ENSA et de la typologie d'ADE, esquisse d'une typologie des structures d'accueil.

Organisation de focus-groupes

- > 2 focus-groupes d'ADE.
- > 8 focus-groupes en région : Grand Sud, Grand Ouest, Grand Est et IDF-Nord dont 4 rassemblant des ADE et des structures d'accueil et 4 rassemblant des représentants des établissements, les organisations professionnelles, des ADE et des structures d'accueil. Présentation et débats sur les résultats de la recherche.

Organisation d'un séminaire de restitution (projeté fin 2021)

- > Restitution de la recherche au niveau national auprès de toutes les parties prenantes de la formation, les partenaires et les participants à la recherche. Présentation des résultats et débats sur les perspectives esquissées par la recherche.

Phases-clés de la méthodologie de la recherche, méthodes d'enquête quantitatives et qualitatives

Constitution du comité de pilotage et du conseil scientifique, validation des étapes de la recherche

Le comité de pilotage et le conseil scientifique sont consultés sur les choix concernant les indicateurs à construire, les exploitations de données à réaliser, les périmètres d'enquêtes à retenir, les profils des interviewés, les acteurs à associer à l'étude... Ils sont réunis régulièrement aux phases-clés de la recherche. La liste des membres du comité de pilotage et du conseil scientifique est indiquée en annexe. Ces membres contribuent à préfigurer un observatoire avec les partenaires concernés par le sujet.

Séminaire de lancement et de cadrage de la recherche

Impliquant le comité de pilotage, le conseil scientifique, les responsables pédagogiques et administratifs de la formation dans les ENSA, l'ESA et l'INSA, ce séminaire a permis de débattre des questionnements et de la méthodologie de la recherche. Organisé en séances plénières et en ateliers, il s'est déroulé sur une journée à l'ENSAPLV. Programme de la journée :

Matin : État des savoirs et questionnements problématiques soulevés par la formation à l'HMONP

Après-midi : Ateliers sources et données

- Atelier 1. Gestion de la formation et données produites par les ENSA
- Atelier 2. Enquêter les ADE en formation au moyen du questionnaire
- Atelier 3. Les « mémoires » des ADE
- Atelier 4. Enquêter les habilités et les partenaires de la formation en focus-groupes

Fin de journée : Restitution des travaux des ateliers et perspectives

Enquête par questionnaires sur une promotion d'ADE

La première grande étape de la recherche a consisté en une enquête par questionnaires auprès des 2279 ADE, soit l'ensemble des inscrits dans les différentes ENSA, à l'ESA et l'INSA en 2018-2019.

- Constitution d'une base de données de la population mère avec l'aide du Bureau des enseignements (Sous-direction de l'enseignement supérieur et de la recherche en architecture, ministère de la Culture). Intégration de cette base de données dans le logiciel d'enquête par questionnaires LimeSurvey, mis à disposition sur une plateforme du ministère.

- Élaboration du questionnaire soumis au Conseil Scientifique, au Comité de pilotage et testé auprès d'ADE de plusieurs ENSA. Celui-ci est organisé en 5 grands chapitres : le parcours de l'ADE du moment de l'inscription dans la formation à l'HMONP, la description des caractéristiques de la MSP, le vécu de la MSP,

la construction du projet professionnel, les ADE en validation des acquis³¹. L'objectif est de recueillir d'une part, des données générales sur des aspects descriptifs liés à l'organisation des MSP, et d'autre part, des éléments plus subjectifs d'appréciation par les ADE enquêtés.

Une première analyse de la population mère a été permise à partir de la base de données des 2279 ADE, grâce notamment aux informations fournies par Taïga (données ENSA) : répartition des ADE dans les établissements, âges, genres et nationalités. Ces données ont été précieuses pour valider la représentativité de l'échantillon des répondants.

Un taux de réponses à l'enquête par questionnaire très élevé (914 répondants) soit plus de 40 % de réponses, ce qui confère à l'enquête une très grande robustesse quant aux données collectées³². Les études sur des échantillons ont donc été possibles avec une certaine finesse.

La base de données de l'enquête par questionnaires a permis d'esquisser une typologie d'ADE selon leurs usages de la formation et le vécu de celle-ci et une typologie des MSP dans les structures d'accueil

Une comparaison d'échantillons a été effectuée afin de faire apparaître les tris croisés les plus significatifs et préfigurer des typologies (ADE et structures d'accueil) dans l'analyse transversale des réponses. Pour les ADE en formation, ont été comparées les données : homme/femme, nationalité française/étrangère (européen/non-européen), validation des acquis/MSP, inscription en HMONP l'année du diplôme DEA ou plus tard, formations complémentaires ou bicursus, année de césure, mobilité à l'étranger, difficulté à trouver une MSP ou pas, envie d'abandonner ou pas, envie d'exercer la maîtrise d'œuvre (tout de suite, à terme, non ou je ne sais pas), raisons d'inscription (projet professionnel précis au moment d'inscription/continuité de la formation initiale/a voulu cumuler une bonne expérience de travail). L'analyse s'appuie autant que possible sur une sélection des réponses aux questions ouvertes, ce qui donne une dimension fortement qualitative au premier rapport intermédiaire remis en décembre 2020.

³¹ Le questionnaire est disponible en annexe du rapport intermédiaire de la recherche qui est en ligne. Macaire (É.), Nordström (M.) (dirs.), *Génération HMONP. Étude qualitative et quantitative sur la mise en situation professionnelle de l'HMONP. Enquête nationale*, rapport intermédiaire, LET-LAVUE, ministère de la Culture, CNOA, décembre 2020, <https://let.archi.fr/spip.php?article11554>.

³² L'enquête par questionnaires a été ouverte pendant 3,5 mois. Un système de « jetons » (Tokens) extraits à partir de Taïga a permis de relancer les ADE à plusieurs reprises. Les relais effectués par les établissements (responsables pédagogiques et administratifs de la formation) ont également permis d'augmenter le taux de réponses et la représentativité de l'enquête. Pour cela, il n'a pas été nécessaire de procéder à un redressement des données. Le traitement et l'analyse du questionnaire (tris à plats, tris croisés, analyse factorielle de correspondance) ont été réalisés à partir du logiciel Sphinx. Les questions numériques ont été regroupées sous forme de classes. Les questions ouvertes, nombreuses dans le questionnaire, ont quant à elles fait l'objet d'un travail spécifique de recodage thématique et ont été exploitées aussi bien quantitativement que qualitativement (illustrations sous la forme de verbatim). Le tri à plat a été analysé par des binômes de chercheurs. Ces données sont présentées en détail dans le rapport intermédiaire.

Exploitation des mémoires des ADE

La formation à l'HMONP prévoit la production d'un mémoire mettant souvent en perspective l'expérience professionnelle acquise et les observations de la MSP. Ces mémoires constituent des matériaux de premier ordre pour connaître la manière dont est vécue la MSP et rassemblent des informations sur la façon dont les ADE se représentent la maîtrise d'œuvre et le travail en agence. Mais aussi et surtout, ils y présentent leur parcours et leur projet professionnel. À travers l'analyse de ces documents, nous pouvons explorer la manière dont les ADE envisagent l'exercice professionnel (les mémoires sont souvent thématiques selon une approche personnelle de l'activité professionnelle), leur futur au sein de la profession (ils élaborent une « posture professionnelle ») et leur avenir professionnel.

Un guide a été réalisé pour conduire l'analyse des documents produits par les ADE. Un échantillonnage a été réalisé afin de sélectionner 300 mémoires dans la base initiale des 1265 mémoires collectés des répondants à l'enquête par questionnaires. L'échantillon a été construit pour être représentatif de la répartition de la population mère des 914 répondants à l'enquête par questionnaires selon une série de variables-clés (envie d'exercer en nom propre, école d'inscription, sexe, nationalité, inscription à l'issue du DEA, formations complémentaires, bicursus, envie d'abandonner). Ces 300 mémoires ont ainsi pu faire l'objet d'une analyse qualitative approfondie à partir du guide d'analyse³³.

Le guide rassemble un maximum d'éléments qualitatifs, complémentaires aux questionnaires³⁴, sur l'expression d'un diptyque projet professionnel-professionnalité³⁵ et, plus particulièrement, sur la place qu'y tient ou y a tenu l'expérience faite lors de la mise en situation professionnelle, ou plus largement la formation à l'HMONP. Plan du guide : éléments factuels et analytiques de la trajectoire de l'ADE (mise en récit du parcours antérieur), récit de l'expérience de la MSP et de l'HMONP en général, la structure d'accueil (ADE en validation des acquis non concernés), analyse du cadre d'exercice de l'architecture et expression d'une professionnalité, formulation d'un projet professionnel personnel.

Analyse quantitative des 1265 mémoires collectés : analyse thématique des titres des mémoires, genre des directeurs d'étude et des tuteurs.

Analyse qualitative de 300 mémoires selon un échantillon représentatif des différentes ENSA et sur la base de la typologie des ADE et des structures d'accueil.

Focus-groupes d'acteurs et d'experts référents

Les focus-groupes permettent une montée en réflexivité et des approfondissements de différents aspects de la recherche. Un dialogue a été engagé avec des acteurs de la MSP et animés par des membres du conseil

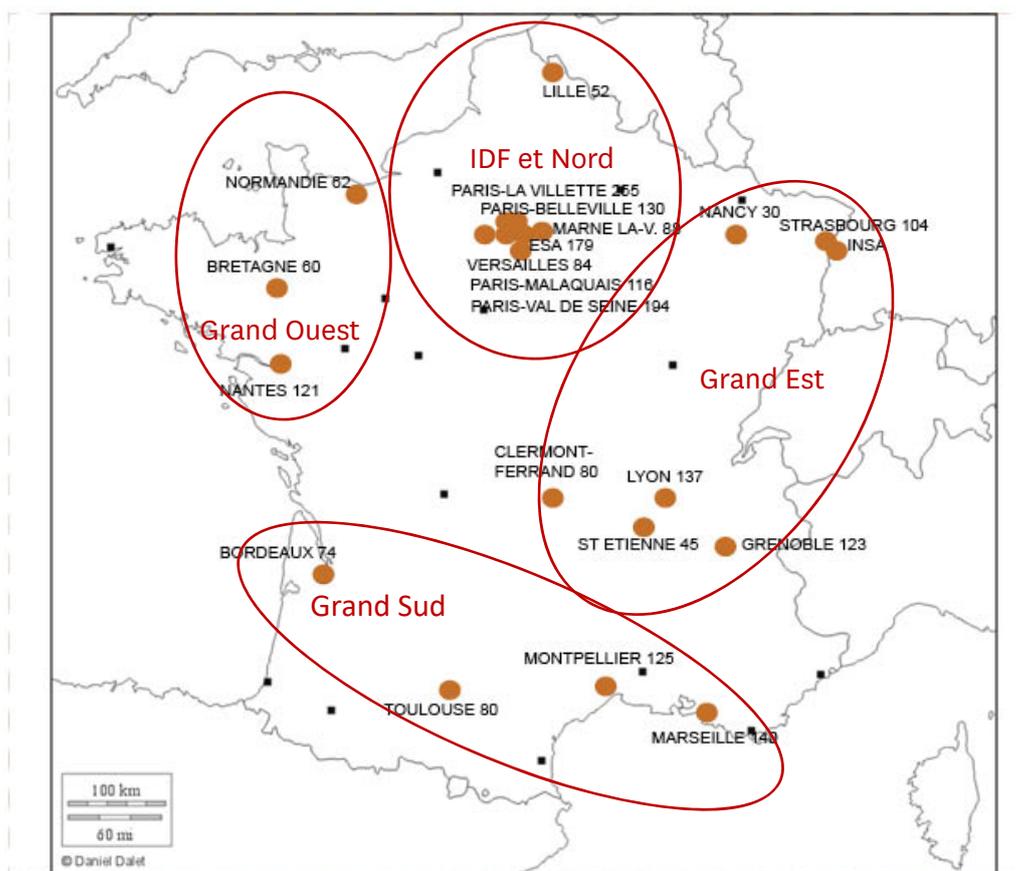
³³ 12 enseignants-chercheurs et doctorants ont été mobilisés sur cette phase.

³⁴ Tous les auteurs des mémoires de l'échantillon ont répondu au questionnaire.

³⁵ La professionnalité est une expertise complexe et composite, encadrée par un système de références, valeurs et normes de mise en œuvre. Un savoir et une déontologie. Une science et une conscience (F. Aballéa, 1997).

scientifique. Ainsi, plutôt que de multiplier les entretiens individuels, l'équipe a réuni des groupes de discussion favorisant l'échange de points de vue entre des acteurs ayant des statuts différents, et l'émergence d'idées du fait de la dynamique des interactions qui s'installe entre les intervenants. Nous avons ainsi mieux interprété les résultats de la recherche (enquête par questionnaires et analyse des mémoires) et exploré des pistes de travail pour l'amélioration de la formation.

Figure 10. Les ENSA regroupées en 4 secteurs pour l'organisation des focus-groupes

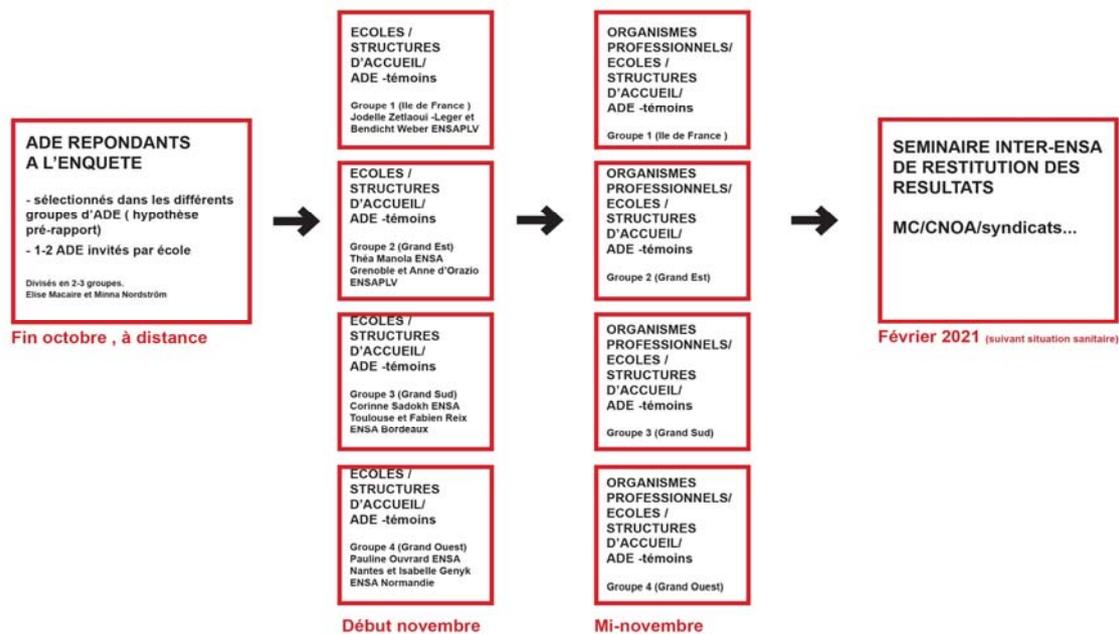


Trois étapes de focus-groupes ont été organisées, avec une capitalisation entre les étapes, et animées par 12 chercheurs de 6 ENSA.

- **Les ADE** : approfondissement de certains questionnements et pistes d'amélioration (et sélection d'ADE porte-parole pour les étapes suivantes) : 22 ADE participants, représentant 18 écoles.
- **Les acteurs de la formation** : ENSA et structures d'accueil et ADE porte-parole, mise en réflexivité d'après les résultats et discussion des propositions d'amélioration émanant des ADE : 30 représentants d'ENSA (représentant 16 ENSA), 15 représentants de structures d'accueil dans différentes régions, 15 ADE porte-parole.
- **Les ADE, acteurs de la formation et les organismes professionnels** : bilan de la formation, partage des propositions d'amélioration : 17 représentants des organismes professionnels (CROAIF, CROA Grand Est,

CROA ARA, CROA Normandie, CROA Pays de Loire, CROA Occitanie, CROA PACA, CROA Nouvelle-Aquitaine, UNSFA, Syndicat de l'Architecture)

Figure 11. Organisation des focus-groupes



Restitution de la recherche et construction d'un dispositif de veille sur les MSP

La recherche sera présentée au niveau national auprès de toutes les parties prenantes de la formation, les partenaires et les participants à la recherche. Cette restitution sera l'occasion de la présentation des résultats et de débats sur les perspectives esquissées par la recherche. Les différentes phases d'études auront permis l'identification des indicateurs, outils et supports pour la mise en place d'un dispositif de veille. Ces indicateurs permettront en particulier la constitution d'une base de données avec des informations disponibles et à mettre régulièrement à jour. Il sera important d'organiser un observatoire pouvant associer exploitations statistiques et approche plus qualitative grâce à la mise en place d'un groupe de suivi. Le portage institutionnel de ce dispositif sera à définir avec le comité de pilotage³⁶.

Points de vigilance

Une attention est apportée à la préservation de la confidentialité des données qui revêtent un caractère délicat. Pour cela, le cadre défini par la CNIL sert de repère pour la gestion des données. Deux principales mesures ont été prises :

³⁶ Un travail mené sur les autres pays européens pourra apporter un éclairage précieux sur les modalités de constitution de cet observatoire qui pourrait permettre le croisement entre intérêts du monde professionnel et celui de la recherche.

– Les chercheurs ayant accès aux données nominatives concernant les ADE et les structures d'accueil ont signé une charte de bonne pratique intitulée « Engagement de confidentialité pour les chercheurs ayant vocation à manipuler des données à caractère personnel dans le cadre de l'étude *Génération HMONP* ». Cette charte s'appuie sur les articles 34 et 35 de la loi du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés ainsi qu'aux articles 32 à 35 du règlement général sur la protection des données du 27 avril 2016, qui visent à prendre toutes précautions conformes aux usages et à l'état de l'art dans le cadre des attributions scientifiques afin de protéger la confidentialité des informations, et en particulier d'empêcher qu'elles ne soient communiquées à des personnes ne participant pas à la présente recherche.

– Nous avons procédé systématiquement à l'anonymisation des données : les données nominatives sont éliminées des fiches d'analyse des mémoires et des réponses aux questions ouvertes. Aucune rédaction ne contient de données nominatives. La base de données sera détruite une fois que la recherche et ses valorisations seront terminées.

Une autre attention est portée aux biais propres à l'objet de recherche.

– Les ADE étant en formation au moment de notre étude, ils peuvent avoir cherché à se conformer aux attendus des écoles dans leurs réponses à l'enquête réalisée au sein même de l'institution (les canaux sont les écoles et le ministère de la Culture). L'exercice du mémoire reflète également l'objectif général de la formation qui est une habilitation à exercer. Les ADE sont invités par exemple à formuler un projet professionnel, qui peut pour certains relever de l'exercice de style.

– Les contenus des formations dispensées dans les écoles présentent des différences. Les réponses aux questions peuvent s'avérer plus ou moins orientées suivant l'école de rattachement.

– Les établissements ont aussi des politiques différentes quant à la manière d'accueillir des ADE en formation : interdiction d'autoentrepreneurs ou de junior entreprises dans certaines écoles, interdiction de MSP hors agence d'architecture dans d'autres, une durée effective supérieure à 1 an dans quelques écoles (soutenance différée par rapport à une liste de tâches à effectuer avant de pouvoir se présenter devant un jury), une orientation spécialisée des contenus (le BIM à l'ESA) ou l'obligation de faire du chantier dans certaines écoles. Étant donné que l'étude ne porte pas directement sur les pratiques des écoles, ces éléments n'ont pas été analysés et une comparaison entre les établissements n'a pas été produite.

Lecture des citations du corpus

Un code a été élaboré pour citer le corpus rassemblé. Le numéro est celui d'enregistrement dans l'ordre de la réponse au questionnaire. Par exemple, pour l'ADE n°285 :

- Pour les questions ouvertes :

« Citation » (Homme, 285)

- Pour les extraits de mémoire :

« Citation » (Homme, 285, mémoire)

- Pour les focus-groupes :

« Citation » (Homme, 285, FG ADE), ou encore pour d'autres exemples « Citation » (Femme, ENSA), « Citation » (Femme, structure d'accueil), « Citation » (Femme, organisation professionnelle), ou encore pour les multi-casquettes : « Citation » (Homme, structure d'accueil, ENSA), « Citation » (Femme, organisation professionnelle, ENSA)

- Et, le cas particulier, quand nous parlons spécifiquement des ADE de nationalité étrangère :

« Citation » (Femme, Italie, 286, mémoire)

Glossaire

| | |
|---------|---|
| ABF | architecte des bâtiments de France |
| ACMH | architecte en chef des monuments historiques |
| ADE | architecte diplômé d'État |
| AMO | assistance à la maîtrise d'ouvrage |
| APD | avant-projet détaillé (phase) |
| APS | avant-projet sommaire (phase) |
| APUI | appel à projets urbains innovants |
| AVP | avant-projet (phase) |
| AUE | architecte urbaniste de l'État |
| BET | bureau d'études techniques |
| BAI | bicursus architecte ingénieur |
| BIA | bicursus ingénieur architecte |
| BIM | Building Information Modeling/Model/Management |
| BTP | bâtiment et travaux publics |
| BTS | brevet de technicien spécialisé |
| CA | chiffre d'affaires |
| CAP | certificat d'aptitude professionnelle |
| CAUE | conseil d'architecture d'urbanisme et de l'environnement |
| CFO-CFA | courants forts-courants faibles |
| CNAM | conservatoire national des arts et métiers |
| CNOA | Conseil national de l'ordre des architectes |
| CDD | contrat à durée déterminée |
| CDI | contrat à durée indéterminée |
| CREM | conception, réalisation, exploitation, maintenance |
| CROAIF | Conseil régional de l'ordre des architectes Île-de-France |
| CVC | chauffage-ventilation-climatisation (ingénieur) |
| DCE | dossier de consultation des entreprises |

| | |
|--------|--|
| DEA | diplôme d'État d'architecte |
| DET | direction d'exécution des travaux |
| DPLG | diplômé par le gouvernement (architecte) |
| DSA | diplôme de spécialisation en architecture |
| ENSA | École nationale supérieure d'architecture |
| ESTP | École spéciale de travaux publics |
| ERP | établissement recevant du public |
| FPC | formation professionnelle continue |
| HMONP | habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre |
| MAPA | marché passé selon une procédure adaptée |
| MO | maître d'ouvrage |
| MOA | maître d'ouvrage |
| MOE | maître d'œuvre |
| MOEX | maître d'œuvre d'exécution |
| MOOC | Massive Open Online Course (formation en ligne ouverte à tous) |
| MOP | maîtrise d'ouvrage publique |
| MSP | mise en situation professionnelle |
| OPC | ordonnancement pilotage coordination (mission) |
| PC | permis de construire |
| PMR | personne à mobilité réduite |
| PPP | partenariat public-privé |
| PRO | projet (phase) |
| R&D | recherche et développement |
| REVIT | (nom d'un logiciel BIM) |
| SASU | société à actions simplifiée unipersonnelle |
| SCOP | société coopérative et participative |
| SHS | sciences humaines et sociales |
| SPS | sécurité protection santé |
| UNSAFA | Union nationale des syndicats français d'architectes |
| VA | validation des acquis |
| VAE | validation des acquis d'expérience |
| VAP | validation d'acquis professionnels |
| VISA | visa des études d'exécution (phase) |

Chapitre 1. Le parcours avant la formation à l'habilitation et préparation au monde professionnel pendant les études d'architecture

La préparation des étudiants et étudiantes au monde professionnel et aux métiers d'architecture commence bien avant la formation à l'HMONP. Certains développent très tôt la construction de leur parcours tandis que d'autres saisissent des opportunités qui se présentent ou découvrent peu à peu les centres d'intérêt qui orienteront leurs choix.

Dans ce chapitre, nous chercherons à comprendre dans quelle mesure ces trajectoires peuvent déterminer les choix professionnels des ADE et la MSP pour laquelle ils opteront. Les réponses au questionnaire font apparaître des parcours de formation diversifiés, avec de nombreux stages et expériences professionnelles. Les jeunes interrogés ont une appréciation globalement positive de ces expériences, mais ils expriment des attentes fortes en matière de professionnalisation dans la formation initiale. À leurs yeux, les contenus abordés dans la formation à l'HMONP apparaissent souvent intervenir trop tardivement dans leur cursus. Certains parcours sont marqués par des formations complémentaires et des voies de spécialisation. Nous verrons dans ce chapitre comment le parcours antérieur inspire le projet d'insertion professionnelle des ADE et leur choix de s'orienter vers l'HMONP.

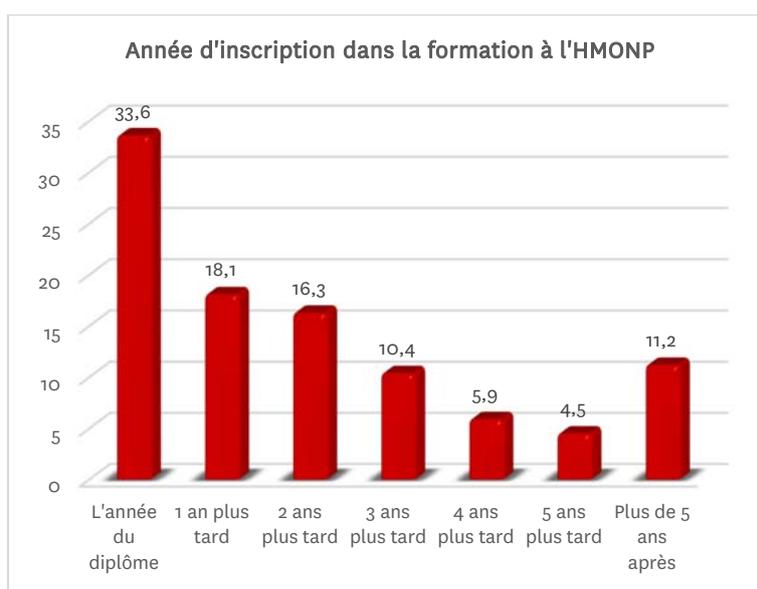
Il est intéressant d'envisager l'expérience de l'HMONP que font les ADE à la lumière de la diversité des parcours que chacun a pu suivre pendant ses années de formation initiale puis, le cas échéant, après le diplôme d'État. Les diverses expériences professionnelles ou paraprofessionnelles des ADE ont été prises

en compte dans notre enquête, en remontant à leur baccalauréat : stages, emplois, autres expériences de type associatif ou bénévole. L'analyse des réponses au questionnaire est enrichie de la lecture de leurs mémoires. Cette approche croisée nous permet de saisir les liens entre les trajectoires et les motivations de leurs choix. L'analyse des mémoires nous renseigne également sur les motifs d'inscription en HMONP, les objectifs que les ADE cherchent à atteindre à travers la formation comme l'incidence d'un événement déclencheur.

1. Motivation et moment d'inscription à la formation à l'habilitation

La formation à l'HMONP s'inscrit dans une temporalité différente selon les stratégies déployées par les ADE. Le moment choisi pour y entrer se révèle ainsi éclairant sur le projet poursuivi. D'après nos observations, un tiers des ADE s'inscrivent l'année du diplôme, un autre tiers 1 à 2 ans après, et un dernier tiers à 3 ans et plus.

Figure 12. Un tiers des ADE s'inscrivent l'année du diplôme, un tiers 1 à 2 ans après et un tiers 3 ans après et plus



Nombre de ceux et celles qui s'inscrivent directement après leur diplôme architecte souhaitent avant tout « terminer leurs études » (un sixième des effectifs globaux). Dans leurs mémoires, certains ADE précisent les raisons qui les ont conduits à s'inscrire à la formation³⁷.

³⁷ Dans le chapitre 5 consacré aux profils des ADE, nous reviendrons sur les relations entre la trajectoire personnelle, les projections professionnelles et les usages de la formation à l'HMONP.

Figure 13. Les raisons de l'inscription dans la foulée des études de la formation initiale (un tiers des effectifs) / Question n°37

Taux de réponse : **32,8%**

| | Nb | |
|---|------------|-------|
| Vous vouliez finir l'ensemble des études dans la foulée | 146 | 48,7% |
| Vous aviez déjà un projet professionnel précis | 90 | 30,0% |
| Vous aviez une proposition de structure d'accueil pour effectuer votre MSP | 53 | 17,7% |
| Vous ressentiez le besoin d'avoir un approfondissement professionnel dès le début de votre carrière | 7 | 2,3% |
| Vous aviez déjà une carrière professionnelle longue au moment du diplôme | 2 | 0,7% |
| Vous ne vous êtes pas posé la question | 2 | 0,7% |
| Total | 300 | |

Parmi ceux qui s'inscrivent à la formation juste après leur diplôme, quelques-uns évoquent aussi l'objectif « d'anticiper » pour être prêts le moment venu à répondre à des opportunités³⁸. D'autres souhaitent profiter de la « dynamique étudiante » dans laquelle ils se trouvent encore (suivre des cours, rédiger un mémoire) supposant que « l'exercice » sera plus complexe pour eux une fois sortis des études³⁹. Certains précisent que ce choix ne relève pas d'une initiative personnelle, mais d'une incitation de l'entreprise dans laquelle ils travaillent⁴⁰. Enfin, de jeunes diplômés motivent leur inscription par l'acquisition d'un statut, d'une reconnaissance qu'ils ne trouvent pas dans le statut d'ADE.

« Si je ne souhaite pas forcément m'installer à mon compte où en association dans un futur proche, il m'apparaît essentiel d'obtenir le titre HMNOP afin d'être reconnu comme architecte à part entière et d'obtenir une liberté d'action dans mes perspectives d'évolution. Ce qui, force est de constater, n'est pas le cas en tant qu'ADE aujourd'hui. » (Homme, 1397, mémoire)

« Cette inscription, à peine sortie des bancs de l'école, est pour moi une continuité logique de mon parcours. Je suis encore dans une dynamique étudiante, dans le sens où mes derniers travaux écrits sont récents, de même pour mes expériences orales. De plus, l'engagement à fournir pour cette formation (cours théoriques, révisions, examens, etc.) est motivant, il n'est pas encore une contrainte ; ce qui aurait pu le devenir si j'avais entrepris cette formation dans plusieurs années. » (Femme, 1114, mémoire)

Parmi ceux et celles qui ne s'inscrivent pas immédiatement après le diplôme, nous trouvons des ADE ayant cumulé de nombreuses expériences professionnelles, mais aussi de nombreuses formations pendant ou après les études – des formations techniques pour la plupart : bac professionnel, menuiserie-charpente, informatique, BTS design d'espace, formations techniques diverses, etc. **Ces profils expérimentés réalisent un parcours perçu par eux comme ascendant dans la prise de responsabilité et d'autonomie, les études d'architecture faisant partie de cette progression et l'obtention de l'habilitation constituant le point culminant du parcours de formation⁴¹.** Pour certains ADE en validation des acquis,

³⁸ Femme, 1278, mémoire.

³⁹ Femme, 1114, mémoire.

⁴⁰ Femme, 1697, mémoire ; Femme, 1279, mémoire.

⁴¹ Homme, 290, mémoire ; Homme, 296, mémoire ; Homme, 325, mémoire ; Homme, 1369, mémoire.

ce parcours constitue même une revanche sociale⁴² associée à la reconnaissance attendue des partenaires professionnels, notamment des maîtres d'ouvrage.

Les ADE ayant une expérience en tant que salariés ou indépendants invoquent souvent la nécessité de dresser un bilan afin de pouvoir passer « un cap », de faire évoluer leur pratique ou de mettre en cohérence les valeurs professionnelles et parfois personnelles auxquelles ils adhèrent avec leur exercice d'architecte.

« Ma considération de l'architecture évolue, s'élargit. Sur un volet professionnel : mon épanouissement, mes aspirations, mon regard sur le métier. Mais aussi sur un plan plus personnel : mon mode de vie, mon impact sur la société, mes responsabilités, mon éthique. Me rendant rapidement compte qu'il est complexe de dissocier ces deux volets, ou tout du moins que je ne souhaite pas le faire, ma considération du métier et de mon rôle au sein de ce dernier va évoluer. » (Homme, 1594, mémoire)

Les ADE déjà salariés mentionnent la nécessité de dresser un bilan pour différentes raisons. Une ADE salariée depuis 3 ans, par exemple, évoque des difficultés organisationnelles et relationnelles dans sa structure ainsi que des difficultés à se positionner en tant que salariée. C'est pourquoi elle ressent le besoin de faire un point sur son parcours et de prendre de la distance avec son environnement de travail. Elle cherche dans la formation la construction d'une réflexion personnelle à partager collectivement⁴³.

Des ADE ayant une expérience plus importante en tant que salariés, de l'ordre de 10 ans, évoquent dans leur récit le sentiment d'être arrivés à la fin d'un cycle, à un « moment charnière », celui d'avoir « fait le tour » du sujet. Pour eux, **l'habilitation représente alors le passage d'un cap dans leur carrière**⁴⁴ ou le moyen d'affirmer leur propre manière d'envisager la pratique sans les compromis que le salariat peut parfois imposer⁴⁵.

« Au-delà d'un simple bilan d'étape après 10 ans d'expérience, j'envisage ce temps de réflexion comme une opportunité majeure pour prendre le recul nécessaire à la définition du cap que je souhaite me fixer personnellement et professionnellement. » (Homme, 498, mémoire)

Enfin, de nombreux ADE invoquent l'opportunité de changer de statut au sein de la structure employeuse : **passage du statut de salarié à celui de gérant**⁴⁶ **faisant suite à une proposition d'association**⁴⁷ **ou à une proposition de rachat de la structure**⁴⁸.

⁴² Homme, 296, mémoire.

⁴³ Femme, 1405, mémoire.

⁴⁴ Femme, 450, mémoire ; Homme, 498, mémoire.

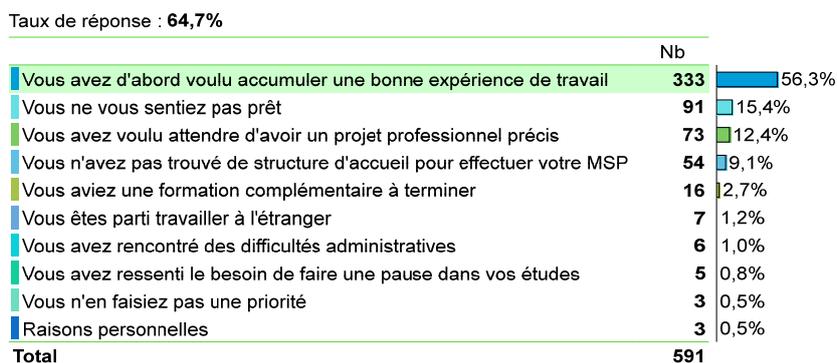
⁴⁵ Femme, 1177, mémoire.

⁴⁶ 9 années passées dans l'agence ; Femme, 517, mémoire.

⁴⁷ 12 ans passés dans la structure ; Femme, 1753, mémoire.

⁴⁸ Après 9 ans de salariat ; Homme, 1360 ; Homme, 1484, mémoire.

Figure 14. Les raisons d'une inscription 1 an et plus après le diplôme (deux tiers des effectifs) / Question n°39



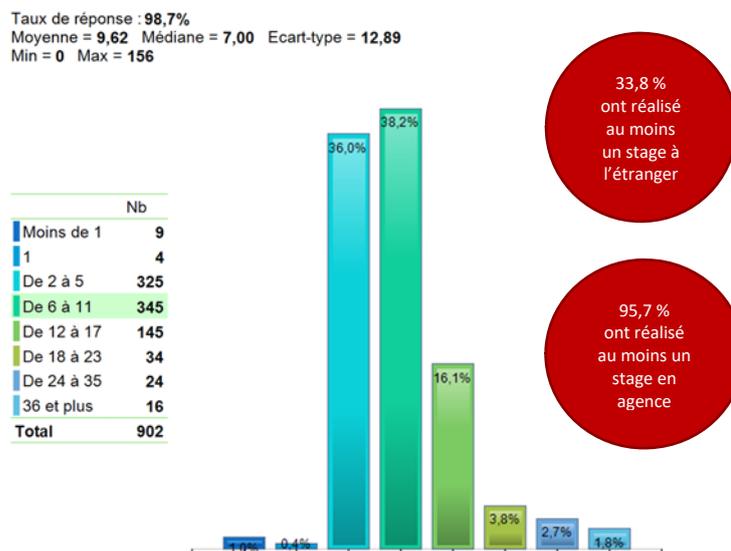
Nous verrons dans le cinquième chapitre de ce rapport comment les diverses motivations des ADE à l'entrée dans l'HMONP déterminent les usages que les ADE font de la formation.

2. Une expérience professionnelle de 2 ans au moment de l'inscription dans la formation à l'HMONP, en plus de nombreux stages

Globalement, les ADE réalisent davantage de stages que ce que le cadre réglementaire leur impose. Au moment de l'inscription à la formation à l'HMONP, ils cumulent ces stages avec, en moyenne, 2 ans d'expérience professionnelle.

Pendant leurs études d'architecture, les ADE ont en moyenne effectué 3,4 stages, avec une durée moyenne cumulée de 9,6 mois. Ceux qui se sont par la suite inscrits à la formation à l'HMONP ont donc réalisé plus de stages que ce qui leur est demandé pour valider les études. Rappelons que la durée obligatoire est de 3,5 mois répartis en licence et master sur 3 stages.

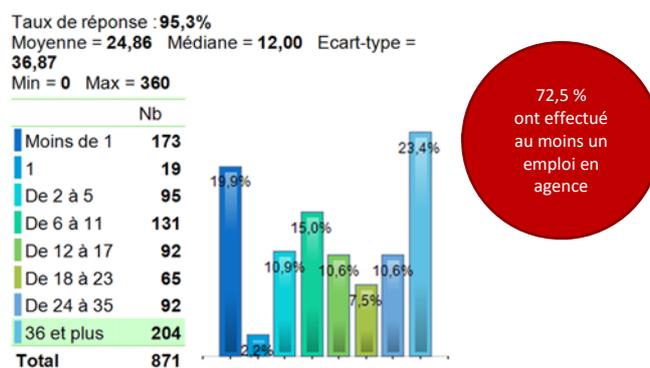
Figure 15. Les ADE ont effectué en moyenne 3,4 stages, équivalant à 9,6 mois cumulés / Question n°20



La grande majorité des ADE ont réalisé au moins un stage en agence d'architecture (95,7 %, catégorie des entreprises d'architecture inscrites à l'Ordre) – seuls 4,3 %, soit 39 personnes de notre échantillon, n'ont pas réalisé de stage en agence durant leur parcours en école d'architecture. **Néanmoins, nombreux sont ceux et celles à avoir une ou plusieurs expériences dans un autre type de structure** (40,6 % de notre échantillon⁴⁹). Les stages en entreprise de construction sont fréquents (53,1 %), obligatoires dans certaines ENSA au titre du stage ouvrier ou du stage chantier. Viennent ensuite les structures associatives (15,9 %) parmi lesquelles les CAUE et les collectivités territoriales (15,9 %), puis les bureaux d'études techniques et d'environnement (14,3 %), les entreprises de maîtrise d'œuvre (11,1 %) et les agences d'architecture d'intérieur (10,8 %). Dans une proportion moindre, nous trouvons les bureaux d'étude en urbanisme et paysage (5,9 %), mais aussi d'autres organismes du secteur public et parapublic de type établissements publics et parapublics, ministères ou services déconcentrés et laboratoires de recherche (14,5 %) ⁵⁰.

Concernant les emplois hors stages, les ADE ont effectué en moyenne 1,8 contrat de travail pour une durée moyenne de 24,8 mois au total. L'expérience cumulée est donc importante. 23,4 % des ADE cumulent une expérience de 36 mois ou plus avant de s'inscrire à la formation à l'HMONP.

Figure 16. Expérience à hauteur de 1,8 contrat de travail en moyenne, équivalant à une durée moyenne de 24,8 mois



Les emplois des ADE après leur diplôme d'architecte sont tout aussi divers : 72,4 % d'entre eux ont eu leurs premiers emplois en agences (entreprises d'architecture inscrites à l'Ordre), et 29,8 % ont également été employés dans diverses structures, avec toujours en tête les entreprises de bâtiment de travaux publics

⁴⁹ Dans son enquête sur les étudiants en master à l'ENSA Nantes, Bettina Horsch relève que 25 % des étudiants ont effectué un stage hors agence d'architecture. Notons que notre analyse comptabilise les stages en licence avec les stages chantier-ouvrier. Horsch (B.), *L'architecture d'un métier : les étudiants architectes entre orientation, socialisation et insertion professionnelles – Le cas de l'École nationale supérieure d'architecture de Nantes*, thèse de doctorat soutenue le 12 mars 2021 à l'ENSA Nantes, École doctorale de l'université de Nantes « Sociétés, Temps, Territoires », UMR AAU.

⁵⁰ Les femmes sont plus nombreuses à opter pour des pratiques « diversifiées » et multiplient plus que les hommes le nombre de stages pendant leurs études. Horsch (B.), « Le stage de formation pratique en cycle master, dispositif plébiscité ou déprécié ? Le cas de l'ENSA Nantes » in Cohen (C.), Devisme (L.) (dir.), dossier « L'architecture et l'urbanisme au miroir des formations », *Cahiers Ramau*, n°9, Éditions de la Villette, Paris, 2018.

(24,6 %) et cette fois au deuxième rang, les bureaux d'études techniques et d'environnement (13,3 %), suivis des établissements publics et parapublics (14 %) puis des agences d'architecture d'intérieur (12,9 %). Dans des proportions moindres, nous trouvons ensuite le milieu associatif (11,8 %), les entreprises de maîtrise d'œuvre (11,4 %), les collectivités territoriales et les ministères ou services déconcentrés de l'État (9,6 %) et les bureaux d'études en urbanisme et paysage (5,1 %). 9,9 % indiquent des « jobs étudiants » et 9,6 % se déclarent comme « indépendants ».

Ces stages et expériences professionnelles sont souvent perçus comme un tremplin et un moyen d'entrer très progressivement dans la vie professionnelle. Il s'agit parfois, pour les ADE, de tester différents types d'agences (grosses entreprises avec une organisation très structurée, structures plus artisanales où la prise de responsabilité est plus facile et immédiate) ou de vérifier que la pratique de l'agence correspond à leurs attentes. Le stage peut donner lieu ensuite à un CDD, puis à un CDI, qui permet à l'ADE de se sentir suffisamment en confiance pour demander à l'agence d'être structure d'accueil pour une mise en situation professionnelle.

« Le lien initial que j'ai noué avec la vie professionnelle s'est constitué grâce aux différents stages effectués tout au long de ma scolarité, puis des emplois à mi-temps et en tant que salarié à plein-temps après le passage de mon Projet de fin d'études (PFE). » (Homme, 1289, mémoire)

Les expériences associatives et le bénévolat hors cadre salarié ou hors stages ont fait l'objet d'un chapitre spécifique du questionnaire. **La moitié des répondants fait état d'expériences associatives diverses** : près du quart ont été adhérents ou membres actifs dans des associations estudiantines⁵¹. Dans son mémoire, un ADE voit par exemple dans ses trois expériences associatives la préfiguration d'un exercice en son nom propre, notamment concernant les questions de gestion et de responsabilité – des aspects souvent peu abordés en formation initiale et dans les premières expériences professionnelles.

« J'ai découvert les responsabilités et la complexité de cet exercice analogue à la gestion d'une petite entreprise. En effet, l'élaboration de cet événement gratuit a nécessité un nombre important de démarches administratives, une stratégie de communication, une grande rigueur budgétaire, la maîtrise d'un calendrier, etc. J'ai développé un carnet d'adresses et des relations de confiance. » (Homme, 1397, mémoire)

Le volontariat est aussi significatif : il concerne 16 % de la population des répondants (soit 144 ADE), sans que l'on puisse préciser si l'expérience a été menée en France ou à l'étranger et dans un domaine en lien avec l'habitat et la construction.

⁵¹ Cet effectif est important, mais il est à rapporter au fait que dans de nombreuses écoles, ce sont des associations qui gèrent la cafétéria, la restauration, la fourniture de matériel – associations dont les étudiants doivent être membres pour bénéficier des services.

Le questionnaire permet aussi de noter qu'un étudiant sur deux a effectué une mobilité à l'étranger. Celle-ci a souvent été mise à profit pour réaliser des stages. En effet, **un tiers des stages a été mené à l'étranger**, pour la moitié en Europe (Espagne, Allemagne et Italie formant le trio de tête, assez loin devant le Portugal, la Suisse, la Belgique et la Grande-Bretagne). Hors Europe, se répartissent à parts à peu près égales le Maroc⁵², le Japon, la Chine, les États-Unis et le Canada. Brésil et Mexique arrivent en dernière place.

À travers la lecture des mémoires, il est marquant de constater que les ADE qui suivent de multiples formations sont également ceux et celles qui ont réalisé des voyages à l'étranger, ainsi que des stages ou expériences professionnelles avant de s'engager dans la formation à l'HMONP. Ce trait révèle une ouverture sur le monde et sur la diversité des pratiques de l'architecture. Parmi eux, se distinguent les ADE étrangers⁵³ : ceux-ci n'expriment pas explicitement les raisons les poussant à construire un parcours en dehors de leur pays d'origine (absence de formation spécifique recherchée dans le pays d'origine, ouverture à d'autres cultures et à d'autres pratiques professionnelles, etc.), mais ils suivent une voie incluant de multiples formations, parfois avant et après le diplôme d'État, à la recherche d'une spécialisation précise : patrimoine⁵⁴, scénographie⁵⁵, réglementation incendie ou accessibilité, conduite de chantier⁵⁶. Ils bâtissent parfois un parcours au sein de plusieurs ENSA et complètent leurs formations par des expériences professionnelles nombreuses et ciblées⁵⁷, afin de se construire un CV international prestigieux⁵⁸ ou de bénéficier de savoirs très spécifiques.

La curiosité, l'ouverture d'esprit et la détermination se retrouvent également chez des ADE français ayant la particularité de coupler des voyages multiples avec des expériences professionnelles diverses ou avec des formations complémentaires, éventuellement dans d'autres disciplines (ingénierie, sciences humaines et sociales, arts appliqués, pour les domaines cités). Forts de leurs connaissances et observations multiples, ces ADE sont à la recherche de réponses précises lors de leur entrée en HMONP sur le démarrage de l'activité⁵⁹. Ils font aussi état de valeurs et de convictions sur la société ou sur l'acte de construire⁶⁰.

⁵² Seul pays du Maghreb mentionné, alors que 25 répondants sont de nationalité marocaine – 2^e nationalité de l'échantillon après la nationalité française.

⁵³ Nous reviendrons sur ce groupe dans le chapitre 5 sur la typologie des ADE.

⁵⁴ Femme, 424, mémoire.

⁵⁵ Femme, 475, mémoire.

⁵⁶ Femme, 467, mémoire.

⁵⁷ Femme, 467, mémoire.

⁵⁸ Homme, 458, mémoire.

⁵⁹ Femme, 1008, mémoire ; Homme, 1012, mémoire.

⁶⁰ Femme, 1402, mémoire ; Femme, 1441, mémoire.

3. Des expériences aidant à orienter le choix d'une structure d'accueil

La question ouverte « **Est-ce que toutes les expériences avant l'HMONP (stages, emplois, autres expériences de type associatif ou bénévolat) vous ont aidé(e) à construire votre projet professionnel ?** » a donné lieu à 570 énoncés rédigés. Les réponses sont globalement positives : les stages ont très fortement contribué à la construction de l'orientation des ADE (47,4 % oui, tout à fait ; 41,5 % plutôt oui), et les emplois effectués avant la HMONP bien plus fortement encore (62,6 % oui, tout à fait ; 31,2 % plutôt oui). Quant aux expériences diverses dans les associations et le volontariat, elles sont considérées comme tout aussi constructives que les stages (53 % oui, tout à fait ; 33,7 % plutôt oui). Les appréciations négatives sont surtout celles qui renvoient aux stages trop courts et trop superficiels, centrés sur l'exercice du projet et non sur le fonctionnement et la gestion de la structure.

« Les emplois de plus de 6 mois en revanche permettent une intégration plus profonde et de comprendre la structure d'une agence, son calendrier, les implications des décisions de management ou de leadership et donc d'orienter l'ADE sur comment structurer sa propre pratique dans le futur. » (Femme, 1066)

Certaines critiques s'appliquent aux stages comme aux emplois occupés et pointent la difficulté ressentie à sortir des tâches assignées et des cloisonnements hiérarchiques pour accéder à des connaissances et à des savoir-faire plus diversifiés.

« Pendant les stages et les emplois que j'ai eus, je n'ai pas été formée au chantier, à la relation avec les clients ou les entreprises, au budget, à l'économie du projet, au chiffrage d'un projet... À tout ce qu'on n'apprend pas à l'école... j'ai plutôt été considérée comme dessinatrice, voire parfois secrétaire ou réceptionniste, mais pas comme architecte en formation ou diplômée... Ce qui ne m'a pas permis de préciser mon projet professionnel. » (Femme, 1580)

« Première expérience professionnelle : peu de visibilité offerte sur le fonctionnement global d'une agence d'architecture, hiérarchie très ressentie, poste fermé (exemples : impossibilité d'assister aux réunions concernant les projets travaillés, pas de visites de chantiers non plus, difficultés à diffuser des idées de conception). » (Homme, 1703)

Nombreux sont ceux et celles qui considèrent ces expériences comme donnant à voir « la réalité du métier⁶¹ », pour certains dans une vision assez essentialisée : il s'agit « de se faire une idée plus précise du métier d'architecte », de voir la « réalité » de la pratique, le « concret », les « vraies » responsabilités. Beaucoup constatent un fossé entre la « réalité » de la pratique professionnelle et le cursus scolaire.

« Il y a encore un gouffre énorme entre cette pratique et cette théorie au sein des études à mon sens. Les cours magistraux ne correspondent pas à la formation de l'architecture telle qu'elle apparaît dans la vie professionnelle. » (Femme, 1153)

⁶¹ Cette expression revient dans 63 réponses, soit plus de 1 répondant sur 10.

« La formation à l'école ne correspond qu'à une petite partie du métier d'architecte (conception) et les expériences professionnelles permettent de réellement découvrir ce qu'est le métier d'architecte dans sa globalité. » (Femme, 1722)

Ces considérations s'accompagnent parfois d'une forte critique à l'égard du milieu de l'enseignement, les adjectifs « académique » ou « théorique » exprimant toute l'insatisfaction des locuteurs ou leur crainte de ne pas être suffisamment professionnalisés ou employables. « À l'école, tout est ciblé sur la conception ». Les enjeux de la profession, la question de la maîtrise d'ouvrage et, pour certains, la manipulation des logiciels de dessin ne sont pas ou pas assez abordés. Le « côté pragmatique » du métier (tâches administratives, gestion d'entreprise ou relations au client) et ce qui « gravite autour » (bureaux d'études, artisans, etc.) pourraient être abordés davantage.

« Fini les spéculations abstraites, fini les situations où je suis seulement réceptif de l'information et du savoir. Aujourd'hui, j'en deviens un acteur à part entière. Je suis appelé à défendre et à mettre en valeur mes choix, mes solutions, mes positions et mes opinions, en adéquation avec les divers usages, lois et réglementations en vigueur. » (Homme, 1325, mémoire)

Certains ADE précisent que ces stages et premières expériences professionnelles représentent le moment où les compétences acquises à l'ENSA se confrontent à leur mise en œuvre. C'est aussi la « sortie du cocon » (Femme, 1161), la prise de conscience de l'état général de la profession, de la responsabilité sociétale que celle-ci endosse et la compréhension des enjeux de la pratique architecturale.

« Ces expériences permettent d'appréhender le milieu professionnel : impératifs, responsabilités, autonomie. » (Femme, 1599)

« Mise en situation concrète et application de l'enseignement lié à l'école. Et surtout, découverte du monde de l'architecture sous sa forme réelle : contraintes budgétaires, relation maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, etc. » (Homme, 1517)

Pour la plupart des ADE, les expériences professionnelles sont vécues comme un accès à une multiplicité de facettes du métier : diversité des modes d'exercice, des méthodes d'organisation, des pratiques de projet ; diversité des pratiques selon la nature et l'importance des commandes, la taille des agences, les spécificités locales, notamment dans les expériences à l'étranger. Les considérations sur la taille de l'agence et ce qu'elle induit en termes de pratiques, formes de collégialité, accès aux marchés sont nombreuses.

« En fonction des tailles d'agences, on réalise les différents métiers que comporte le domaine de l'architecture et on peut ainsi décider de l'échelle sur laquelle on veut intervenir. En gros, dans les grosses agences, on ne voit pas le maître d'ouvrage et les artisans, on construit très peu. Dans des agences plus petites, on se rapproche, mais ce n'est pas ça ! Dans les petites structures, on est constamment avec les maîtres d'ouvrage et artisans, mais bien souvent obligé de faire énormément d'administratif. » (Homme, 738)

Et ce sont le plus souvent les petites structures qui ont la préférence des ADE, en raison de la polyvalence, de la proximité aux projets, des rapports humains entre collègues, de la diversité des relations partenariales

(les clients, les entreprises, les élus) ainsi que de la possibilité d'innover et d'exprimer un engagement personnel. Ces expériences font éventuellement office de formation pour rejoindre ultérieurement de plus grandes structures permettant de se confronter à des projets plus « complexes ».

« J'ai effectué des stages dans des structures très différentes afin de découvrir ce que je préférais : petite agence libérale de quelques personnes ayant une commande privée, agence internationale qui ne fait que de la commande publique et du concours, agence familiale spécialisée dans un type de matériau (la pierre) mais pour tous types de programmes, grosse agence de plusieurs associés faisant également tous types de programmes dont des projets de très grosse échelle... » (Femme, 1530)

C'est aussi par leur pluralité que les stages et expériences professionnelles apportent des éléments de compréhension sur la diversité des rapports au territoire, des modalités de fabrication des espaces bâtis, des cultures professionnelles, des cadres juridiques et réglementaires.

« Mes expériences ont été très variées. Dans les disciplines : architecture, paysage, urbanisme. Dans les approches et les cultures : rigueur catalane, liberté de pensée japonaise, pensée du projet collectif aux Pays-Bas. La rencontre de ces approches a fait mon parcours, et mon projet professionnel est la cristallisation de certains de ces aspects. » (Homme, 1345)

Il est frappant de remarquer l'importance, dans les réponses, d'une détermination par la négative. Près d'un dixième des réponses expriment un apport essentiel des expériences antérieures à l'HMONP qui permettraient de se rendre compte de ce que l'on ne veut pas faire (item 8, 9,7 %). **Selon les cas, la pratique repoussoir représente l'exercice seul, l'exercice en autoentrepreneur, le travail sur certains types de projets, pour certaines maîtrises d'ouvrage, etc.** Ainsi, de nombreuses expériences de stages se déroulent dans des structures dans lesquelles l'ADE interviewé n'aurait pas souhaité poursuivre.

« Les stages et expériences professionnelles ne permettent pas forcément de savoir vers quoi l'on souhaite s'orienter, mais plutôt de savoir ce que l'on ne veut pas faire. Par élimination, j'arriverai petit à petit à une façon d'exercer qui me conviendra ! » (Femme, 215)

En contrepoint de cette clarification en creux, le parcours précédant l'HMONP est souvent l'occasion de se définir en tant que professionnel : sa vision du métier, ses ambitions, ses compétences et ses lacunes, ses affinités, les rapports souhaités entre vie professionnelle et vie privée, etc.

« [les expériences] permettent de déterminer des référentiels opérationnels humains, stratégiques, etc. Elles suscitent des regards critiques (positifs et négatifs) permettant de se positionner quant à la pratique personnelle future souhaitée ». (Homme, 329)

4. Des expériences qui sensibilisent aux enjeux de l'exercice professionnel et offrent des opportunités professionnelles concrètes

Le parcours antérieur à l'HMONP peut sensibiliser l'ADE au management dans ses divers aspects : la gestion et la comptabilité de l'entreprise, l'organisation du travail, la gestion du personnel, la conduite administrative des dossiers, la relation avec la clientèle, la relation avec les partenaires de la maîtrise d'œuvre, les artisans et entreprises de BTP, les élus et services administratifs, etc.

« Les stages m'ont fait comprendre qu'en dehors d'être un concepteur, l'architecte est aussi un gestionnaire, un juge, un prospecteur, un employeur et finalement un entrepreneur. » (Femme, 1711)

Nous savons, et les chercheurs en gestion l'ont confirmé⁶², que les architectes praticiens présentent peu d'appétence pour les questions de management, soit qu'ils n'ont pas développé de savoir-faire particuliers en la matière, soit qu'ils ne les mettent pas volontiers en avant dans leurs propos sur leur activité. Notre enquête est donc susceptible d'éclairer les effets rétroactifs sur les entreprises d'architecture et leurs responsables de l'arrivée en immersion de jeunes présentant une curiosité et un questionnement très « pointus » sur ces sujets, du fait des attendus de la formation à l'HMONP.

Dans les apprentissages résultant de ces expériences professionnelles et paraprofessionnelles antérieures à l'HMONP, les ADE citent fréquemment une meilleure connaissance, « de l'intérieur », du système d'acteurs dans lequel évolue l'architecte. Deux catégories d'acteurs reviennent dans les propos : les maîtres d'ouvrage, mais plus encore les artisans et les entreprises du bâtiment, dans tous leurs corps de métiers et leurs points de vue spécifiques sur l'architecture et sur la construction.

« Mes stages en milieu ouvrier du bâtiment m'ont permis d'appréhender différemment les chantiers en comprenant la façon de fonctionner des entreprises, différente de celle des architectes. » (Femme, 1450)

Sans que ce soit détaillé, ces primo-expériences semblent avoir donné un premier accès aux problématiques et aux enjeux de la profession.

« Je trouve que nous sommes confrontés à plusieurs problématiques de taille qui doivent orienter notre pratique, la changer si nécessaire, car elle est en transition. » (Femme, 1772)

« [Ces expériences ont été l'occasion d'une] prise de conscience du rôle de l'architecte dans un spectre plus large. Pour qui travaille-t-on ? À quels types de marchés candidate-t-on ? Quel type de groupement adopte-t-on au sein de la structure (hiérarchie, confiance, rôle de chacun) ? Mes expériences associatives m'ont ouvert à des pratiques alternatives : réemploi, autoproduction, participation, apprentissage. Elles m'ont également permis de rencontrer d'autres acteurs, extérieurs au domaine de l'architecture, et de confronter leurs visions de l'architecture avec les miennes. » (Homme, 1594)

⁶² Delattre (M.), Petit (R.) et Zardet (V.), « Ar(t)chitectes et management : histoires d'introduction d'outils de management chez les architectes », *Gérer & comprendre*, n° 120, juin 2015.

Ces premières confrontations au milieu professionnel font toucher du doigt les difficultés, les responsabilités ou l'impact du travail de l'architecte. Elles sont aussi source de maturation personnelle. Pas moins de 13 % des réponses à la question ouverte n° 34 mentionnent cette idée : il est question d'ouverture d'esprit, de prise de confiance en soi, de gain d'autonomie et de responsabilité, de prise de recul, de prise d'initiative, d'un entraînement à l'observation, d'un apprentissage de la rigueur ou d'un approfondissement de la culture architecturale, etc. Ces énoncés semblent parmi les plus introspectifs :

« En découvrant, observant et apprenant des manières de faire et de penser l'architecture et ses rapports avec la société, on façonne progressivement sa propre ambition : la manière avec laquelle on veut participer de la fabrication de nos environnements de vie et, partant, les compétences que l'on doit acquérir (notamment via des formations complémentaires). Pour ma part, j'ai fait des missions d'une durée moyenne de 3 mois et ai donc vu de nombreuses agences/manières de faire. » (Homme, 527)

« Mes différentes expériences professionnelles m'ont permis d'affiner ma vision du métier et d'affirmer de manière déterminante mon positionnement en tant qu'architecte dans notre société. Partons du constat qu'une expérience, bonne ou mauvaise, est toujours constructive. Mes dernières expériences, les plus significatives en termes de "maturité" et de temps passé dans une même structure, m'auront aidée à repérer des pratiques du métier auxquelles je ne veux absolument pas participer (organisation, relations, positionnement, stratégie salariale...). » (Femme, 1019)

Nombreux sont les ADE qui rapportent avoir découvert le travail d'équipe à l'occasion de leurs stages ou même de leurs emplois saisonniers ou alimentaires. Au sein de l'agence, c'est une initiation à « la coopération créative »⁶³ qui ne semble pas pratiquée dans l'enseignement ; c'est aussi la collaboration sur le chantier et, surtout, l'interdisciplinarité. Cette dernière, citée par quelques répondants, est toujours envisagée positivement : ouverture à l'altérité, complémentarité des compétences et des points de vue.

« C'est en travaillant dans une équipe pluridisciplinaire qu'on arrive à découvrir nos capacités d'écoute, d'échange et de communication avec les autres. C'est en collaborant avec des individus qui n'ont pas forcément le même cursus que nous qu'on arrive à apprendre des choses nouvelles et à mieux apprécier le métier d'architecte. » (Homme, 1695)

Enfin, les stages et expériences associatives représentent pour beaucoup des aventures humaines et leur apport est souvent lié à la qualité des rencontres qui s'y produisent. Si la durée des stages limite la possibilité pour le stagiaire de réellement s'intégrer dans l'équipe, le fait de bénéficier de l'expérience des proches (tuteurs ou collègues) revient fréquemment. Exceptionnellement, c'est sous l'angle de l'échange, de l'apprentissage mutuel que la situation de stage est considérée. Mais le fait de côtoyer des personnalités partageant leurs valeurs et leur engagement est souvent déterminant.

« Différentes rencontres professionnelles m'ont inspirée et aidée à me projeter. » (Femme, 1358)

⁶³ Homme, 1132.

« Les stages et emplois parallèles aux études sont l'occasion de découvertes insolites, souvent bien différentes de celles faites en école. Dans mon cas, les stages et emplois m'ont permis de me former à une spécialisation et de rencontrer des professionnels. En caricaturant, je pourrais dire que les expériences hors champ scolaire permettent de rencontrer des personnes qui m'ont donné envie de leur ressembler, d'exercer les mêmes pratiques. » (Homme, 176)

Ce sont des « figures tutélaires » dont il est question :

« Un stage long entre la licence et le master permet d'avoir des références, des figures tutélaires qui aident dans le processus de formation professionnelle et par la suite de création d'agence. » (Homme, 1540)

Plus prosaïquement, les ADE notent aussi l'effet « réseau » prodigué par les expériences professionnelles. Celles-ci ouvrent des portes, « permettent de se positionner plus facilement dans ses premiers emplois, d'accéder à des tâches ou postes plus facilement et, par la même, d'orienter et préciser son projet professionnel ». Ainsi apparaissent diverses continuités : entre les premiers stages et l'emploi après le master⁶⁴; entre ces premiers stages et la mise en situation professionnelle⁶⁵; entre un stage long effectué pendant l'année de césure⁶⁶ ou sous forme de contrat étudiant⁶⁷ et un CDD.

Dans certains cas, **ces coopérations constituent la base du projet professionnel après l'HMONP**. Sans pouvoir précisément les quantifier, il apparaît que de nombreuses propositions émanent des structures d'accueil dans lesquelles sont employés les ADE : des invitations à l'association à court ou moyen terme comme à la reprise d'agence⁶⁸. Ce sont ces propositions qui, pour certains, constituent la motivation ou l'élément « déclencheur » pour entreprendre la formation à l'habilitation. Cette jeune ADE, qui s'engage dans l'HMONP au sortir de son diplôme d'État, situe le moment d'origine de son projet professionnel au master, pendant lequel elle a mûri le projet de reprendre une agence :

« L'opportunité qui m'était donnée d'être accompagnée pendant 2 ans par un architecte exercé, avec comme objectif la continuité de son agence en m'associant avec des collaborateurs de longue date que j'apprécie, correspondait à mes envies ; celles de rapidement être associée après le diplôme, mais sans pour autant commencer de zéro. » (Femme, 1021, mémoire)

Dans son mémoire, une autre ADE relate son parcours au sein de son agence de mise en situation professionnelle, d'abord à mi-temps depuis sa deuxième année à l'ENSA, puis comme salariée en CDI à l'obtention du diplôme, et prochainement comme associée :

⁶⁴ Homme 1074, Homme 355, Femme 1353, Femme 858, Homme 1701.

⁶⁵ Femme 906, Homme 606, Homme 1021, Femme 741.

⁶⁶ Femme, 519.

⁶⁷ Femme, 1353.

⁶⁸ Nous reviendrons sur ces ADE en situation de transmission d'une structure existante ou en cours d'association dans le chapitre 5.

« Il nous aura fallu plus de 3 ans pour mettre en place cette association, entre 2015 où l'idée a germé et 2019 pendant cette année de HMONP où j'ai pu prendre des parts dans la société. » (Femme, 434, mémoire)

Nous retrouvons ces mêmes propositions d'association ou de reprise d'agence dans les réponses aux questions ouvertes des questionnaires.

« L'agence dans laquelle j'ai fait mon premier stage de deuxième année est aujourd'hui mon employeur en CDI et nous avons des "projets/idées" d'association et d'extension envisageable de l'agence à long terme. » (Homme, 1074)

« L'agence dans laquelle je travaille actuellement et que je m'appête à reprendre est celle où j'ai fait mon premier stage + emplois pré-HMONP. » (Homme, 1021)

« Certaines expériences sont marquantes de par leur implication sociale : rencontre d'architectes impliqués et engagés. Certaines sont marquantes car elles ont été effectuées à l'étranger : importance du voyage. Une expérience est marquante car elle m'a permis d'intégrer l'atelier dans lequel je travaille aujourd'hui. » (Femme, 112)

Mais au-delà de la préparation à la formation à l'HMONP, les données sur les parcours des ADE renseignent sur la dimension générationnelle de la promotion enquêtée. Celle-ci se positionne entre le désir d'être opérationnel ou de développer une approche concrète et matérielle de l'architecture et celui d'aller vers une pluralité de domaines.

5. Des profils « scientifiques » et une sensibilité accrue au « faire »

Les ADE inscrits à la formation à l'HMONP montrent une forte prévalence de bacs scientifiques, avec une composante technologique ou ingénierie plus ou moins marquée. 58,3 % des ADE répondant au questionnaire sont bacheliers de série S (dont 11,7 % en spécialité SI, sciences de l'ingénieur) et 5,2 % de bacs technologiques. Les bacs professionnels ne sont pas non plus anecdotiques : ils concernent 2,3 % des 914 ADE répondants à l'enquête. Par rapport aux chiffres des diplômés DPLG de 1996⁶⁹, nous notons une nette augmentation des bacs scientifiques, dont les séries C, D et E de l'époque ne représentaient que 42,4 % des origines scolaires des diplômés des écoles d'architecture, ainsi que des bacs professionnels, dont ne provenaient alors que 0,2 % des effectifs de diplômés DPLG⁷⁰.

Dans leur mémoire HMONP, certains ADE reviennent sur les raisons qui les ont poussés à s'engager dans des études d'architecture après leur baccalauréat. Une première motivation puise par exemple dans l'enfance un goût pour le dessin, les arts plastiques, la construction, les bâtiments patrimoniaux ou encore

⁶⁹ Source : www.archi.fr/ECOLEES/intranet/stats98doc.htm, consulté en 1999.

⁷⁰ Rappelons que la répartition des séries du baccalauréat par cohorte a évolué entre ces deux dates et que la notion même de série s'est éteinte en 2020.

la sensibilité aux ambiances intérieures. Parfois sont aussi évoqués des traits de caractère comme la volonté de ne jamais s'ennuyer et une ouverture sur le monde.

« Il m'est difficile de dire quand ma passion pour l'architecture est née. Elle a toujours été présente en moi, du plus loin que je me souviens. Elle m'a accompagnée dans mon enfance, à travers mes jeux, mes constructions, mon regard. Par la suite, elle m'a accompagnée dans mon quotidien, dans mes visites et mes questionnements. Mes premiers croquis sont nés de bâtiments existants, à partir desquels j'imaginai de nouveaux aménagements, des extensions, de nouveaux matériaux de façade... » (Femme, 1668, mémoire)

La deuxième motivation touche à la représentation très valorisée du métier d'architecte que se faisaient les ADE lorsqu'ils étaient enfants. Il s'agit, pour eux, d'un métier complet alliant, dans l'acte de projeter, création et fabrication, ou encore d'un métier au croisement de multiples disciplines, qui donne une importance capitale aux relations sociales et qui induit une implication de l'architecte au cœur de la société.

« Il me semble que ce qui m'a attiré dès le départ, c'est la diversité de domaines dont l'architecture s'inspire et avec lesquels elle interagit. La réflexion et la pratique architecturales touchent toutes les disciplines et problématiques de notre société, c'est ce qui rend son champ d'action si vaste et si intéressant ». [...] C'est toute la partie relationnelle, l'image d'accompagner une personne dans un projet de vie qui m'a touché. D'un naturel réservé, c'est quelque chose contraire à ma personnalité, mais qui est devenu comme un objectif obsessionnel. » (Homme, 1289, mémoire)

La troisième motivation invoquée est liée au contexte dans lequel l'ADE a grandi, comme avoir côtoyé un chantier perpétuel ou vécu la construction de la maison familiale. Certains évoquent le contexte urbain de leur enfance (banlieue pavillonnaire, lotissement, logement de piètre qualité), qu'ils déclarent avoir voulu améliorer en devenant architectes.

« [...] J'ai voulu devenir Architecte pour ce type de commande (logement de particulier). Ayant vécu mon enfance et mon adolescence dans une "ville nouvelle" produit directement de l'étalement urbain. Outre le constat de la pauvreté des lieux censés créer du lien social, l'absence criant de commerces de proximité, j'ai vite pris conscience que l'on ne pouvait pas vivre chez soi comme chez son voisin, que chaque cellule familiale avait son identité propre et méritait plus que quatre murs, des volets et un toit. » (Femme, 1753, mémoire)

La dernière motivation est liée à la rencontre d'une figure tutélaire, souvent familiale, qui a transmis une « passion » pour le métier d'architecte.

« Arrivés à Paris, nous avons été accueillis et hébergés par mon oncle, installé depuis les années 1970 en France afin d'entreprendre des études supérieures d'architecture... C'est lui qui m'a donné l'envie de choisir le métier que je voulais entreprendre plus tard, car à mes yeux, il représentait un modèle. Je voudrais faire le même métier que lui (tout en ayant l'image de ce que j'ai vu et vécu pendant mon enfance à Téhéran), je voudrais être architecte. » (Homme, 325, mémoire)

Ces éléments de parcours relevés dans les mémoires rejoignent les récits des trajectoires de nombre d'architectes⁷¹. Néanmoins, le tropisme de l'artisanat et une approche assez radicalement plurielle de l'architecture interrogent sur la dimension générationnelle des profils de ces ADE⁷².

6. Formations complémentaires et spécialisations

Plus du quart des répondants au questionnaire situent, dans cette période pré-HMONP, le choix d'une voie professionnelle⁷³, que ce soit au sein de la maîtrise d'œuvre architecturale (la réhabilitation, le patrimoine, le logement ou la commande des particuliers) ou en dehors. Certains ADE, par le récit qu'ils font de leur trajectoire dans leur mémoire, démontrent que leurs expériences antérieures ont façonné un choix de spécialisation appréhendé sous tous les aspects de la pratique : un choix de spécialisation programmatique accompagné d'un choix de taille d'agence, d'un type de commandes et enfin d'une posture professionnelle. Ainsi, dans le récit de son parcours, un ADE met en évidence la cohérence de ses choix, entre ses intérêts, sa formation, le sujet du diplôme, les stages et in fine la structure d'accueil de sa mise en situation professionnelle. L'intéressé évoque alors ses objectifs d'apprentissage dans la MSP : il souhaite se préparer à la création de sa propre structure en développant une activité dans le domaine de la réhabilitation qui aille « au-delà de la restauration » :

« À la suite de cette expérience [stage en master], ma recherche de mise en situation professionnelle a été orientée par une volonté de diversifier mon regard du domaine du patrimoine. J'étais à la recherche d'une structure qui intervienne dans le patrimoine par un biais différent de celui de la restauration. C'est ainsi que j'ai choisi de faire ma mise en situation professionnelle à l'agence [xx] qui possède une longue expérience, principalement dans des interventions contemporaines dans le bâti ancien avec une valeur patrimoniale. La petite taille de l'agence m'a, en outre, attiré par la proximité que je pouvais avoir avec les architectes associés, afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'agence et avoir une vision plus globale de son activité. » (Homme, 1002, mémoire)

De même, cet ADE construit sa spécialisation dans le domaine hospitalier depuis le début de ses études, jusqu'au choix de sa structure d'accueil pour la mise en situation professionnelle :

⁷¹ Voir à ce sujet les travaux mobilisant une approche par la biographie personnelle comment ceux de Jacques Allégret : Allégret (J.), Bertrand (R.), Debarre (A.), Accorsi (F.), *Trajectoires professionnelles : esquisse du champ de l'architecture*, Groupe de recherches et d'étude sur la socialisation de l'architecture, École d'architecture Paris-Villemin, 1989 ; Allégret (J.), *Les Conseils d'architecture d'urbanisme et de l'environnement. 2^e partie : la culture architecturale*, École d'architecture Paris-Villemin, ministère de l'Équipement, Paris, 1994. Ou encore les recherches du LET sur les architectes du secteur public et parapublic menées entre 2010 et 2013 par Thérèse Évette et Élise Macaire.

⁷² Dans le chapitre 4 sur la professionnalité, nous reviendrons sur certains items qui paraissent des marqueurs forts de la « génération HMONP ».

⁷³ Question ouverte. Question n°34. Le rôle des expériences dans la construction de l'orientation professionnelle.

« Depuis le début de mes études, j'ai visé à faire les bons choix en vue de la création de mon agence. Grâce à mes différents stages, mes premiers emplois et aux différentes actions (workshop, colloque, salons professionnels...), j'ai essayé de tracer une ligne directrice cohérente vers le développement de mon projet professionnel. » (Femme, 785, mémoire)

Une autre ADE situe ses premiers choix professionnels dans le sujet de son diplôme qui portait sur un centre d'accueil pour enfants :

« L'élément majeur ayant marqué la fin de mes études est la prise de conscience du rôle de l'architecte dans la société, sa capacité à identifier, comprendre, réfléchir et proposer des solutions à des problématiques humaines, sociales, politiques, techniques, etc. La réflexion menée dans le cadre de mon diplôme a été d'une grande intensité, et a profondément ancré mon désir de pratiquer cette profession et de participer activement à l'amélioration des conditions de vie dans notre société en perpétuelle évolution. » (Femme, 1555, mémoire)

L'intéressée mentionne alors 3 stages marquants en agence, lui ayant permis de confirmer son appétence à travailler sur des sujets sociétaux, mais aussi de travailler avec un rapport de confiance et de manière polyvalente dans une petite structure au positionnement qu'elle qualifie d'« éthique » et favorisant une montée rapide en autonomie.

Grâce à des expériences antérieures à l'habilitation, certains découvrent également l'intervention d'architectes dans des milieux comme ceux de la maîtrise d'ouvrage, du paysage, de l'architecture intérieure, de l'ingénierie ou de l'urbanisme et de l'aménagement urbain.

« Se rendre compte que l'architecture ne se pratique pas uniquement dans une société d'architecture, qu'une architecture adaptée aux usages et aux territoires part d'une bonne analyse de contexte et d'un commanditaire impliqué. Ce sont mes passages au CAUE, chez Rempart et à Habitat et Humanisme qui m'ont touchée. » (Femme, 832)

« Ayant été à la fois dans une collectivité territoriale et en agence d'architecture, cela m'a permis de voir la grande différence qu'il existe entre ces deux types de structure et le rôle d'un architecte dans chacune. Par ailleurs, j'estime ne pas avoir fait assez de stages car a posteriori j'aurais aimé pouvoir découvrir l'urbanisme en agence en ayant une posture de stagiaire. » (Femme, 481)

Certaines expériences professionnelles orientent ainsi fortement le choix de la mise en situation professionnelle et ouvrent l'ADE à diverses manières d'exercer. Dans son mémoire, une ADE relate une expérience professionnelle post-diplôme lui ayant permis de découvrir la spécificité des architectes des bâtiments de France (ABF) et plus largement des architectes-urbanistes de l'État (AUE). Elle a décidé d'accomplir la MSP dans une Unité départementale de l'architecture et du patrimoine de la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC), avec la visée explicite d'engager un parcours d'AUE, et donc de profiter de l'HMONP pour préparer le concours correspondant. La nature du mode d'exercice auquel l'ADE veut avoir accès la pousse à questionner le danger d'un cadrage de l'HMONP sur une approche restrictive de la maîtrise d'œuvre :

« Cette formation supplémentaire et complémentaire qu'est la HMONP permet-elle aux architectes diplômés d'État d'obtenir cette habilitation d'exercer en pleine responsabilité ? Devrait-elle même se limiter à une pratique particulière de l'architecture ? Les missions réalisées au sein de l'UDAP, par les différentes équipes que j'ai pu côtoyer, sont-elles antinomiques des attentes des futurs architectes autonomes et responsables ? La responsabilité de l'architecte ne vise-t-elle pas également des sujets sociétaux, urbains, environnementaux, historiques, culturels qui définissent ou devraient finalement définir le socle commun de la profession ? » (Femme, 1610, mémoire)

Une autre ADE évoque un parcours comprenant un stage dans le service d'urbanisme d'une ville, suivi d'un autre chez une architecte d'intérieur. Un autre encore débute par un stage en collectivité puis s'inspire d'une activité associative dans les échanges internationaux pour faire l'expérience d'une année d'Erasmus. Pour les ADE, la diversité des expériences participe ainsi pleinement de la socialisation professionnelle.

« Durant mes études, j'ai pu effectuer 3 stages (2 obligatoires et 1 optionnel) qui m'ont permis d'appréhender le large spectre d'interventions possibles du métier d'architecte et les différentes formes juridiques sous lesquelles il pouvait exercer. Et il en a été de même pour mes autres expériences professionnelles post-diplôme. Ces dernières expériences étaient bien différentes car ancrées dans le monde réel du travail, de la rentabilité ; des critères complètement déconnectés de nos études. Il est évident qu'il est nécessaire de multiplier les diverses expériences en entreprise, que ce soit durant les études ou avant de passer sa formation HMONP. » (Femme, 1666)

« Il est toujours enrichissant de voir comment ça se passe dans d'autres agences d'architecture et d'autres milieux professionnels. Je pense que la question du projet professionnel n'est pas tant de savoir ce que l'on veut faire — ça, on le sait déjà en général — mais plutôt comment on veut le faire. » (Homme, 1463)

Le parcours des ADE enquêtés se révèle donc souvent très riche. 21,5 % des ADE inscrits à l'HMONP ont aussi une formation complémentaire à leurs études d'architecture et les bicursus représentent 7,2 % des effectifs, très majoritairement en architecture et ingénierie (64 doubles-cursus dont 29 d'ingénieurs-architectes et 21 d'architectes-ingénieurs⁷⁴). Parmi les formations supérieures complémentaires aux études d'architecture, sont mentionnées les études d'ingénierie, de paysage, d'urbanisme-aménagement, confirmant une famille de métiers liés à la fabrication de la ville, mais aussi les sciences humaines et sociales, l'informatique et surtout le design d'espace plutôt porteurs de spécialisations. L'analyse de cette formation en design d'espace est toutefois à interpréter avec prudence : parmi les 55 personnes l'évoquant, il faudrait dissocier celles qui sont entrées en architecture par le BTS de design d'espace (devenu DNMADE) et celles qui ont suivi cette formation pendant ou après leurs études

⁷⁴ Les 14 diplômés de doubles-cursus restants sont probablement issus des ENSA de Nantes (architecte-manager ou architecte-urbaniste) ou de Versailles (architecte-manager).

d'architecture. La signification de la double-formation diverge entre ces profils⁷⁵. De la même façon, les formations de type CAP ou BEP sont souvent tirées des mémoires de l'HMONP (menuiserie, charpente, etc.).

Pour certains ADE, c'est donc la découverte de la diversité des activités ouvertes aux architectes et le choix d'une voie de spécialisation qui suscitent l'inscription à une formation complémentaire après le diplôme d'État d'architecte. Il est parfois regretté que cette prise de conscience ne soit pas intervenue plus tôt, dans le cadre d'un stage de début d'études ou dans le contenu d'un enseignement, ce qui aurait permis une orientation et une capitalisation de compétences plus précoces. Ce regret est sans doute à comprendre aussi par le fait que cette découverte a pu, tardivement, rassurer l'étudiant ou le jeune diplômé sur une insertion professionnelle lui convenant mieux. Les stages sont d'autant plus importants qu'ils confirment un intérêt et des aptitudes pour une pratique « hétérodoxe ». C'est le cas pour un ADE qui s'oriente vers une activité manuelle, posture qui se rencontre plus fréquemment depuis quelques années avec la revalorisation du « faire » touchant de larges sphères d'activité :

« Les stages en agence m'ont aidé à comprendre que je ne souhaitais pas spécialement devenir architecte. L'expérience dans l'associatif m'a permis de comprendre qu'il y a une infinité de manières de faire de l'architecture, et que le maître d'œuvre représente une discipline mais en rien l'Architecture. Travailler comme charpentier antérieurement à ma formation d'architecte m'a permis de me rendre compte que le travail manuel est le seul qui donne du sens à ma vie. » (Homme, 567)

Dans leurs mémoires, deux ADE détaillent les formations manuelles les conduisant à formuler une identité spécifique d'architecte. L'une a effectué des stages ouvriers en écoconstruction, suivi une formation en montage d'échafaudages et participé à de nombreux chantiers collaboratifs. Il est intéressant de noter que plus qu'une « spécialisation technique », ce qui est recherché ici est surtout le renforcement de la légitimité de l'architecte sur le chantier :

« À chaque rencontre de chantier, les artisans saluent ma démarche de terrain en tant qu'architecte. Les connaissances et les compétences techniques cumulées forment un bagage concret et cohérent. » (Femme, 1384, mémoire)

L'autre ADE, ayant réalisé un CAP charpente bois chez les Compagnons, met en avant un positionnement éthique. Il analyse ses deux premières expériences (des études urbaines puis un CAP de charpente) comme le souci de replacer l'acte de construire dans un contexte global, allant de la compréhension de la condition ouvrière aux logiques de développement territorial.

« J'ai découvert le plaisir de construire de ses propres mains et j'ai pu affiner ma vision de la construction en éprouvant directement les matériaux, ce qui m'avait manqué en architecture. C'est un apprentissage qui

⁷⁵ Notons que le questionnaire a occulté la formation professionnelle continue diplômante, et certains répondants l'ont fait remarquer. Le site du ministère de la Culture fait état de 150 à 200 personnes obtenant chaque année des diplômes de 1^{er} ou de 2^e cycle en architecture par la FPCD, c'est-à-dire selon un emploi du temps aménagé leur permettant de poursuivre leur activité professionnelle – un cursus proposé par plusieurs ENSA.

demande une forme de modestie car il n'y a pas de gestes naturels, mais une mémoire du corps qui ne s'acquiert que par la pratique. Le chantier fut aussi une école, reposant sur la solidarité. De cet apprentissage, je garde un respect pour les hommes qui construisent nos projets et une conscience plus concrète de la relation qui existe entre un dessin et sa réalisation. » (Homme, 1425, mémoire)

Dans des énoncés riches et argumentés, quelques ADE présentent des parcours hésitant entre plusieurs alternatives. C'est le cas ici d'une personne qui est tentée à la fois par la recherche en architecture et par l'exercice en collectif.

« J'ai compris ce que je ne voulais pas faire et ce qui me plaisait vraiment dans ce métier. La rencontre avec certaines personnes m'a vraiment aidée (des architectes et surtout des chercheurs en SHS) et le fait de varier les expériences professionnelles. À titre bénévole, j'ai fait un peu de scénographie et surtout j'ai découvert le milieu associatif et indirectement lié celui de la recherche. Je me suis rendu compte de l'intérêt qu'il y avait à faire de la recherche en architecture (tenter de répondre à des questions actuelles par ce prisme) et à la fois je pense que c'est important de lier la théorie et la pratique en trouvant justement de nouvelles pratiques dans cette profession, dans la lignée des collectifs d'architectes. Je dois donc trouver un chemin qui n'est pas parfaitement tracé mais après avoir touché à ces questions, je ne peux plus revenir en arrière. Au cours des stages ou emplois, j'ai découvert une réalité qui ne me plaît pas particulièrement et à la fois j'ai compris que je devais me former, remplir ma caisse à outils, pour justement trouver une manière de pratiquer l'architecture qui va dans le sens des idées que je souhaite défendre. » (Femme, 860)

Les expériences antérieures à l'HMONP sont considérées comme un apprentissage de compétences complémentaires à celles dispensées dans l'enseignement. Les compétences techniques sont souvent mentionnées, avec trois aspects récurrents : le maniement des outils informatiques (le BIM notamment) ; la connaissance des normes, labels et réglementations du bâtiment ; la connaissance et l'application au projet des techniques de construction, en particulier quand il s'agit de techniques ou de matériaux nouveaux. Dans les diverses expériences cumulées, ces apprentissages sont très liés à l'opportunité d'intervenir et de se former sur toutes les phases du projet.

« Ces expériences m'ont permis de me rendre compte du travail réel que l'on effectue dans une agence d'architecture. Beaucoup de notions ne sont pas apprises pendant les études d'architecture. Par exemple, la réalisation d'un permis de construire, l'établissement d'un PRO avec tous les choix techniques que cela implique, l'élaboration de dossiers de candidature pour des marchés publics, l'animation, le suivi et la gestion d'un chantier, etc. Tous ces éléments sont des tâches quotidiennes d'une agence d'architecture. On ne fait pas que dessiner, on conçoit une forme architecturale concrète avec son contexte réglementaire et environnemental pour des usagers ; jusqu'à sa réalisation et sa livraison. C'est le processus dans son ensemble qui m'intéresse. » (Femme, 1143)

Dans les expériences menées pendant et juste après les études, les jeunes expriment fréquemment des centres d'intérêt pour des approches variées et différenciées de l'architecture et pour des modes d'exercice pluridisciplinaires et collectifs. Les stages et les premiers emplois se révèlent ainsi éclairants sur les

stratégies déployées par les ADE en vue de leur insertion professionnelle. Ils esquissent une professionnalité émergente que nous tâcherons de caractériser⁷⁶.

Notre analyse s'inspire du travail ancien d'Olivier Chadoin, qui décrivait quatre positions parmi les étudiants en architecture⁷⁷ : 1, une trajectoire orthodoxe, poursuivie par des étudiants ayant une bonne connaissance du champ fournie notamment par l'environnement familial et conduisant au choix des enseignements et des enseignants pour se préparer au mieux à la commande la plus prestigieuse ; 2, une variante de cette première pour des étudiants plutôt performants dans leurs études mais ne bénéficiant pas du milieu relationnel facilitant la connaissance et l'insertion dans le milieu. Ces deux premiers groupes misaient fortement sur les capitalisations d'ordre scolaire. Il leur opposait 3, la trajectoire d'un groupe plus hétérodoxe, aux origines sociales aisées, plus fondée sur le relationnel que sur le scolaire et 4, celle d'étudiants moissonnant les formations, les expériences et les contacts de manière peu stratégique, par opportunité, soit menant un parcours de diversification par nécessité. Les deux derniers groupes se tenaient davantage que les premiers à la marge des injonctions scolaires des ENSA.

Dans les réponses au questionnaire, nous repérons deux lignes d'opposition :

– trajectoires plus ou moins « scolaires » : adhésion à l'enseignement proposé, assiduité et performance, accumulation de diplômes, formations complémentaires, stages envisagés comme apprentissage de savoir-faire professionnels...

– trajectoires plus ou moins spécialisées sur la maîtrise d'œuvre architecturale : formations complémentaires en spécialisation, stages et emplois en agences uniquement ou au contraire diversification des formations, des lieux de stage, militantisme et action associative.

Les parcours scolaires des ADE avant l'inscription à l'HMONP sont très riches : 21,5 % ont suivi une formation complémentaire et 7,2 % un bicursus (le plus souvent ingénieur-architecte) ; un ADE sur deux a fait une mobilité à l'étranger, et un quart des stages est réalisé à l'étranger. En moyenne, les ADE ont effectué 9,6 mois de stages cumulés, soit bien plus que le minimum requis dans le cadre d'un diplôme d'État d'architecte.

Même si un tiers des ADE s'inscrit à l'HMONP directement après le diplôme d'État, un tiers attend un ou 2 ans avant de s'inscrire, et un dernier tiers, plus de 3 ans. Ainsi, la plupart ont cumulé une bonne

⁷⁶ Nous reviendrons sur la professionnalité et le projet professionnel dans le chapitre 4.

⁷⁷ Chadoin (O.), *Trajectoires de jeunes diplômés en architecture et recomposition d'un champ professionnel*, DEA de sociologie, sous la direction de Dubet (F.), Université Victor Segalen, Bordeaux 2, 1996.

expérience professionnelle avant inscription – 24,8 mois en moyenne, près d'un quart des ADE ayant même 3 ans ou plus d'expérience professionnelle avant d'entamer leur formation à l'HMONP.

Les jeunes interrogés ont une appréciation globalement positive de ces différentes expériences qui leur permettent de se préparer au monde professionnel avant la formation à l'HMONP, en acquérant des savoir-faire techniques, mais aussi des savoir-être et des compétences managériales. Ils manifestent à cette étape des attentes en matière de professionnalisation dans la formation initiale. Les stages et surtout l'expérience professionnelle avant l'HMONP leur permettent ainsi de commencer à se définir en tant que professionnel et à s'orienter vers une structure d'accueil qui correspond à leurs aspirations (vision du métier, ambitions, compétences, lacunes, rapports souhaités entre vie professionnelle et vie privée). Aussi, le choix d'une voie de spécialisation s'origine souvent dans ces expériences antérieures à l'habilitation. Pour certains, la découverte de la diversité des activités ouvertes aux architectes et le désir de se spécialiser suscitent l'inscription à une formation complémentaire. Le projet d'insertion professionnelle peut s'initier avant l'inscription à l'habilitation, à des niveaux différents allant d'une sensibilisation aux enjeux de l'exercice jusqu'aux opportunités professionnelles concrètes.

La motivation et le moment d'inscription à l'HMONP diffèrent donc selon la trajectoire antérieure de l'ADE et déterminent l'usage qu'ils feront de la formation. Dans les chapitres qui suivent, nous explorerons comment les ADE organisent et vivent leur mise en situation professionnelle, pour ensuite tenter de comprendre comment cela structure leur perception de la profession et leur devenir professionnel.

Chapitre 2. La mise en situation professionnelle, une composante essentielle de la formation à l'HMONP

Pour rappel, la formation conduisant à l'habilitation de l'architecte diplômé d'État (ADE) à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre associe des enseignements délivrés au sein d'une école d'architecture à un temps de pratique professionnelle encadrée, appelée mise en situation professionnelle (MSP). L'article 13 Titre III de l'arrêté du 10 avril 2007 précise que « la période de mise en situation professionnelle encadrée au sein des milieux de la maîtrise d'œuvre [...] doit placer l'architecte diplômé d'État en situation de maître d'œuvre [...]. Elle fait l'objet d'un contrat, adapté à la situation de l'architecte diplômé d'État, établi entre la structure d'accueil, l'intéressé et l'établissement d'enseignement, qui précise sa rémunération, les conditions du suivi des enseignements à l'école et le détail des acquisitions attendues de la mise en situation professionnelle. Sous réserve de la validation des acquis, sa durée est une durée équivalente à au moins 6 mois à temps plein ».

Même si les interprétations de cet arrêté diffèrent selon les écoles quant aux situations éligibles, **la mise en situation professionnelle constitue une composante-clé de la formation à l'HMONP**, supposée nourrir la réflexivité de l'impétrant sur l'exercice du métier et sur son projet professionnel. Cette expérience déterminerait le vécu de la formation par l'ADE. Ce chapitre décrit les caractéristiques de cette période d'immersion professionnelle, la manière dont ceux et celles qui la vivent choisissent leur « structure d'accueil » en fonction de leurs objectifs de formation, ainsi que leur appréciation finale. **Ce travail sur la vision des ADE en formation** complète les enquêtes réalisées pour le Conseil national de l'ordre des

architectes sur l'HMONP, ayant sondé en 2011 et 2015 le point de vue des structures d'accueil⁷⁸ ainsi que celui des agences d'architecture en France n'accueillant jamais d'ADE en formation⁷⁹. Ce chapitre présente les résultats de l'enquête par questionnaires, dont deux volets ont été consacrés à la mise en situation professionnelle et à sa perception par les ADE au regard des objectifs de la formation. Il s'appuie également sur l'analyse de mémoires des ADE⁸⁰ et se nourrit de l'apport de focus-groupes⁸¹, notamment ceux réunissant les ADE ayant préalablement répondu au questionnaire. Les propositions d'amélioration possibles de la MSP formulées par les ADE participant à l'enquête seront quant à elles présentées dans le dernier chapitre de ce rapport⁸².

1. Une désignation de l'immersion professionnelle aux contours flous

Les termes utilisés pour désigner cette immersion sont issus de l'arrêté du 10 avril 2007 précité⁸³ : « mise en situation professionnelle » (MSP), « structure d'accueil » (l'organisme où est effectuée la MSP, aussi appelé « lieu d'accueil⁸⁴ » dans l'article 15). En revanche, le terme « tuteur » employé pour désigner l'encadrant au sein de la structure d'accueil n'est pas mentionné dans le décret. Celui-ci le désigne comme « la personne responsable de son suivi dans le lieu d'accueil » ou encore « la personne responsable du suivi de l'architecte diplômé d'État pendant sa situation professionnelle ». Le vocable de « tuteur » apparaît dans le protocole d'accord du 13 novembre 2008⁸⁵, qui parle du « tuteur dans l'agence d'accueil », du « tuteur en

⁷⁸ HMONP, *Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre. Retours d'expériences*, op. cit.

⁷⁹ Chadoin (O.) (dir.), *Enquête sociologique sur l'HMONP*, op. cit. Dans la conclusion de l'étude, la nécessité de sonder l'avis des ADE est soulignée : « il paraît donc aujourd'hui indispensable de compléter ces enquêtes par une étude centrée cette fois sur les impétrants afin de mettre en perspective leur vision de l'HMONP avec celle des architectes les accueillant ».

⁸⁰ Comme précisé dans le volet méthodologique, les mémoires écrits dans le cadre de la formation présentent un biais : là où le questionnaire permet de s'exprimer d'une manière anonyme, le mémoire est un exercice soumis aux attendus de la formation et vise à convaincre le jury. Le document est également potentiellement lu par le tuteur.

⁸¹ Entretiens groupés, ces « focus-groupes » sont présentés dans la méthodologie.

⁸² Le pré-rapport quantitatif de la présente étude, délivré en octobre 2020, était structuré dans l'ordre des volets du questionnaire. Les propositions d'amélioration et la description du vécu de l'expérience étaient ainsi associées.

⁸³ Rappelons que, dans le décret, les titulaires d'un diplôme d'État d'architecte sont désignés comme « architectes diplômés d'État », une dénomination qui est débattue notamment au sein de l'Ordre des architectes, pour lequel porter le titre d'architecte, donc se dire « architecte », est réservé aux personnes inscrites à l'Ordre – comme évoqué en introduction.

⁸⁴ Ainsi que « agence d'accueil », « entreprise d'accueil » ou encore « organisme d'accueil » ou « structure d'accueil » dans le protocole du 13 novembre 2008, deux dénominations pouvant cohabiter dans un même article.

⁸⁵ Signé par le ministère de la Culture et de la Communication, le CNOA, l'UNSFA et le Syndicat des Architectes.

agence », du « responsable du suivi de l'architecte diplômé d'État dans l'entreprise d'accueil » ou de « l'architecte ayant qualité de tuteur, au sein de la structure d'accueil ».

Lors des focus-groupes, notamment ceux réunissant des ADE issus de la promotion enquêtée⁸⁶, ces termes ont été discutés. « Mise en situation professionnelle (MSP) », « structure d'accueil » et même « tuteur » évoqueraient une situation de « stage » – l'ADE en formation serait ainsi vu comme un « stagiaire » sous l'autorité d'un « tuteur (de stage) »⁸⁷. Selon les participants à l'enquête, ce vocabulaire contribuerait à dévaloriser les ADE. Il remettrait en question leurs acquis au moment de l'inscription, leur statut de salarié du droit commun et, dans certains cas, justifierait une baisse de salaire. Ces dénominations ne traduiraient pas non plus d'une manière adéquate le rôle des « structures d'accueil », qu'il conviendrait de nommer, selon l'une d'entre eux, tout simplement « structure[s] professionnelle[s] »⁸⁸.

« Le problème justement, [ce sont] les mots pour qualifier "structure d'accueil, lieu d'observation, formation", [...] il y a un vrai flou sur les statuts de l'HMO qui pose, je pense, un certain nombre de problèmes, notamment quand on voit qu'il y a tellement de gens qui ont du mal à trouver leur mise en situation professionnelle, parce qu'aussi les agences ne sont pas très au courant, tout comme les ADE avant de faire la formation. Il y a vraiment un problème de communication là-dessus et, quand on est en formation, on ne sait pas si on est un salarié à part entière ou un stagiaire. Les agences ne savent pas vraiment non plus, ce n'est pas cadré. » (Femme, 173, FG ADE)

« Ce n'est peut-être qu'une question de mots, concernant la mise en situation professionnelle et les structures d'accueil. [...] Ce sont vraiment des termes qui m'agacent et je trouve que ça nous dévalorise en tant qu'architectes diplômés d'État. [...] Je pense que la formation à l'HMO a tendance à beaucoup infantiliser et [cela semble contredire l'objectif de la formation qui est de former] des architectes indépendants, qui ont leur liberté de pensée et qui sont responsables de leurs actes et de leurs mots. » (Femme, 1248, FG ADE)

⁸⁶ Les personnes enquêtées étaient, au moment de la passation du questionnaire en 2019, des ADE inscrits à la formation et, au moment de l'organisation des focus-groupes en octobre-novembre 2020, déjà habilités à exercer la maîtrise d'œuvre en leur nom propre.

⁸⁷ Isabelle Chesneau dans l'introduction de l'ouvrage *Profession architecte* revient sur la genèse de ce vocabulaire et le débat autour du terme « stage » ou de l'expression « stage de pratique opérationnelle ». Pour elle, la désignation comme stage aurait clarifié le statut des ADE en formation : « Parler de stage au lieu de MSP aurait été une manière d'inscrire le parcours des élèves architectes dans le régime général du monde du travail, plutôt que de le singulariser une fois de plus. Cela aurait permis de rendre ce temps d'expérimentation en conditions réelles d'exercice du métier comparable à ce que l'on observe dans de nombreuses autres professions, où une à deux années de stage sont obligatoires pour exercer sans restrictions (avocats, notaires, ingénieurs, fonctionnaires, etc.). » Chesneau (I.) (dir.), *Profession architecte. Identité - Responsabilité - Contrats - Règles - Agence - Économie - Chantier*, Eyrolles, Paris, 2018.

⁸⁸ Femme, 173, FG ADE.

« Je suis tout à fait d'accord sur [l'inadéquation de] la notion de "structure d'accueil", nous sommes salariés, nous participons pleinement à la production de l'agence. Pour moi, la MSP n'est pas un stage, mais bien un poste professionnel. » (Femme, 1114, FG ADE)

« Lorsqu'on fait l'HMO, on est déjà un professionnel et un salarié productif, qui de plus paye pour une formation professionnelle (notamment les congés payés pris pour les jours de formation théorique)... pas un stagiaire. Certaines agences profitent en effet du flou de l'HMO pour faire l'amalgame avec le manque d'expérience. » (Femme, 173, FG ADE)

Ainsi, selon ces témoignages, il serait nécessaire de mieux définir les statuts et les rôles de l'ADE comme de la structure d'accueil, soit de faire mieux correspondre les dénominations et les réalités vécues ou bien de reconsidérer le dispositif de la MSP.

Cette question autour de la dénomination en ouvre une plus large : si le statut de l'ADE pendant sa période de formation ne paraît pas clair et si les attendus vis-à-vis de la structure d'accueil ne semblent pas explicites, que peuvent, dans ces conditions, l'ADE en formation et son tuteur/employeur attendre l'un de l'autre? Dans les parties qui suivent, nous explorons la manière dont les ADE présentent leurs attendus et évaluent leur expérience à l'aune de leurs objectifs de formation.

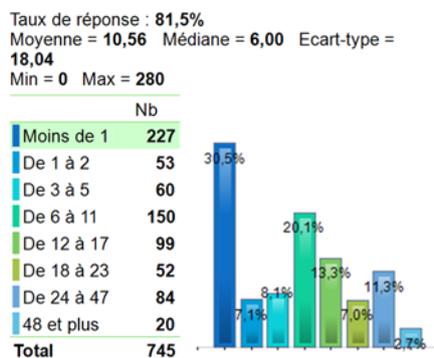
2. Une structure d'accueil bien choisie et une mise en situation professionnelle en « terrain connu »

Parmi les ADE suivant la formation avec une mise en situation professionnelle⁸⁹, 52,4 %, soit un peu plus de la moitié, réalisent leur MSP dans une structure dans laquelle ils avaient déjà un contrat avant leur inscription, avec une ancienneté moyenne d'un peu plus de 10 mois⁹⁰. L'entrée dans la formation à l'HMONP semble ainsi s'inscrire dans la continuité d'une insertion professionnelle déjà engagée.

⁸⁹ Environ 10 % des ADE se sont inscrits à la formation à l'HMONP par une validation des acquis et sont ainsi dispensés de la mise en situation professionnelle. Cette proportion varie selon les écoles d'architecture.

⁹⁰ L'ancienneté moyenne monte à 17 mois si nous excluons les ADE inscrits dans la formation en continuité du diplôme d'État d'architecte.

Figure 17. Une ancienneté dans la structure d'accueil relativement importante / Question n°6o



Les ADE profitent du fait d'être dans un environnement de travail qui leur semble propice pour y effectuer leur mise en situation professionnelle. Ils évoquent une possibilité d'y avoir un bon encadrement, mais également une bonne ambiance de travail. Il leur importe aussi d'effectuer une MSP au sein d'une agence dans laquelle ils sont déjà en position de responsabilité et dans laquelle ils ont noué une relation de confiance avec leurs supérieurs ou gérants. Le fait de transformer un contrat de travail déjà en cours en MSP permet également de bénéficier d'un apprentissage plus long (comme le suivi d'un projet en entier) ou d'approfondir des acquis. La perspective de missions intéressantes ou d'une responsabilisation à venir incite les jeunes professionnels à réaliser leur MSP en « terrain connu ». Dans les focus-groupes, certains ADE pensent même inconcevable d'effectuer la MSP dans une entreprise qu'ils ne connaîtraient pas, qu'ils n'auraient pas pratiquée un minimum en amont.

« J'étais en CDI, c'était donc un contexte connu et serein que j'avais moi-même choisi pour effectuer la MSP. » (Femme, 1086)

« Je travaille ici depuis 2 ans, une relation de confiance existe entre les associés, les collaborateurs et moi. Je me sens donc très à l'aise ici. Il est indispensable d'expérimenter la pratique du métier pour comprendre les enjeux de l'HMO. D'ailleurs, je pense que l'HMO ne devrait pas considérer uniquement les 6 mois de MSP, mais l'expérience globale et antérieure des personnes. » (Homme, 1594)

« J'ai décidé de réaliser ma MSP au moment le plus intéressant de la mission DET qui m'a été confiée. On m'a donné les cartes afin de comprendre l'agence (contrats, budgets de l'agence, dépenses courantes...). On m'a donné des missions intéressantes sur toutes les phases de plusieurs projets. » (Femme, 17)

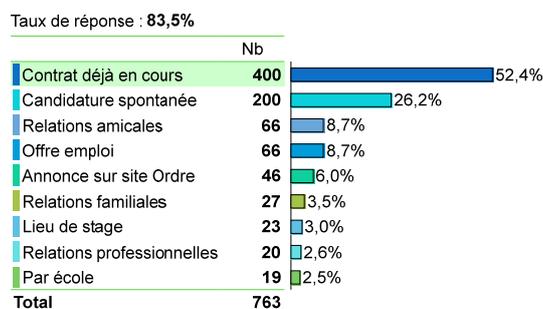
« Je suis dans cette agence comme employé, j'ai voulu m'inscrire à l'HMONP, je la passe, et voilà. » (Homme, 400)

« L'ADE devant choisir une HMO devrait, peut-être, être déjà depuis quelques mois dans l'agence avant de faire la formation au lieu de postuler directement pour faire une HMO. » (Femme, 391, FG ADE)

« Il me semblait difficile de faire mon HMONP dans une structure où mon expérience se serait limitée à 6 mois de mise en situation professionnelle et surtout impossible à mes yeux de ne pas avoir travaillé en amont dans ladite agence. J'apporte beaucoup d'importance au temps passé au sein d'un atelier et à la particularité qu'il peut amener à mon enrichissement professionnel. » (Femme, 1430, mémoire)

80 % des ADE déclarent avoir trouvé facilement une structure d'accueil, notamment du fait de leur insertion préalable dans ces structures. Parmi ceux et celles n'étant pas en poste au moment de leur inscription en HMONP, un quart indique en avoir trouvé une par candidature spontanée dans **une structure sélectionnée en amont**⁹¹.

Figure 18. Plus de la moitié des ADE avaient un contrat en cours dans leur structure d'accueil / Question n°44

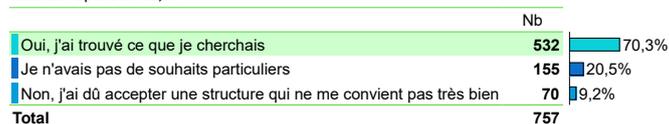


Néanmoins, la recherche d'une structure d'accueil s'est révélée « difficile » pour 20 % des ADE (soit 1 ADE sur 5) et « très difficile » pour 5 %. Même si 70 % des répondants, soit la très grande majorité, estiment avoir trouvé une mise en situation professionnelle dans une structure correspondant à leurs attentes, près de 10 % (soit environ 1 ADE sur 10) déclarent avoir accepté une MSP dans une structure ne lui convenant pas très bien.

Figure 19. 1 ADE sur 10 n'a pas trouvé de structure lui convenant / Question n°46

46 RECOD Structure correspondant aux attentes + Autre

Taux de réponse : 82,8%



« Très grande difficulté à trouver une agence qui a, au final, été choisie presque par défaut. Les projets ne correspondent pas à mes attentes professionnelles. Ceux où j'aurais pu être impliqué directement sont tombés à l'eau. La vie d'agence est ennuyeuse et stressante. Une trop grosse demande d'autonomie par l'absence du gérant qui ne me correspond pas et ne me permet pas d'acquérir les connaissances censées s'acquérir pendant la MSP. » (Homme, 1757)

« J'ai trouvé la structure d'accueil en regardant les offres d'emploi disponibles sur le site de l'Ordre des architectes. J'ai établi un protocole avec la structure d'accueil et celle-ci me paraissait sérieuse. Mais je pense aujourd'hui avec du recul que j'aurais dû chercher un peu plus longtemps ma structure d'accueil, car il s'est avéré au final que cela ne correspondait pas du tout aux objectifs fixés par la formation à l'HMONP. J'étais un peu déçue à la fin de la formation à l'HMONP, et de voir l'échec d'un autre postulant à l'HMONP

⁹¹ 14,7 % ont répondu à une offre d'emploi dont 6 % par le site de l'Ordre des architectes. Il est moins fréquent de trouver une MSP par des relations familiales, amicales ou professionnelles. Et, dans 2,5 % des cas seulement, l'école d'architecture a contribué à trouver une structure d'accueil.

dans cette même structure m'a complètement démotivée. Je ne me sentais pas prête pour la soutenance et c'est pourquoi je n'ai pas présenté mon mémoire l'année de ma formation à l'HMONP. » (Femme, 612)

Malgré les difficultés ressenties par nombre d'ADE à trouver une structure d'accueil, celle-ci est très fréquemment choisie de façon argumentée et en fonction d'objectifs précis et décrits dans les mémoires. Le choix de la structure d'accueil fait partie intégrante du projet de formation des ADE et son approche se révèle stratégique.

3. Des attentes stratégiques concernant la mise en situation professionnelle

La majorité des ADE formule des attentes plutôt précises concernant la mise en situation professionnelle⁹². Certains désirent par exemple effectuer un **apprentissage complétant les acquis en école d'architecture**, considérés comme lacunaires. Ces jeunes diplômés expriment souvent le souhait de suivre un projet de **« bout en bout »**, de l'esquisse au chantier, ou encore de bénéficier d'une relation personnalisée et rapprochée avec le tuteur, propice à la transmission de savoirs⁹³. Cette attente se retrouve dans de très nombreux récits d'ADE qui s'orientent vers les petites structures.

« La petite taille de l'agence m'a aussi confortée dans mon choix, car je voyais cela comme une opportunité de combler mes lacunes et répondre plus concrètement à mes questions constructives sur l'architecture. » (Femme, 853, mémoire)

« J'ai trouvé une petite agence de deux personnes [...], où je sentais que c'était possible de passer mon habilitation à ce moment-là parce que c'était une agence qui me permettait de faire pas mal de choses, que ce soit la conception, le suivi de chantier. » (Femme, 1550, FG ADE)

« Dans une petite structure, l'architecte doit par nécessité gérer seul la pluralité du métier [...] je travaillais sur 2 ou 3 affaires en même temps. Ce système permettait d'appréhender différentes phases et de mieux cerner les enjeux. » (Femme, 1760, mémoire)

D'autres, au contraire, cherchent à **appliquer les savoirs acquis durant le cursus initial, dans des formations complémentaires ou encore dans des expériences professionnelles antérieures à l'HMONP**. Ces ADE vont se positionner dans l'organisation (pôle, direction, équipes) afin de pouvoir mettre à l'épreuve des connaissances qu'ils pensent maîtriser. Cette dernière posture est fréquente chez les ADE ayant déjà occupé plusieurs emplois en agence ou cherchant à consolider une spécialisation.

⁹² 20,5 % des ADE n'expriment pas de souhaits particuliers concernant la structure d'accueil.

⁹³ Ce profil d'ADE est souvent critiqué par des représentants de la profession considérant que les ADE sont censés être formés aussi bien sur le plan théorique que sur le plan pratique au moment de la formation initiale.

« L'accueil chez [xxx] a été très chaleureux et d'assez grandes responsabilités m'ont été données directement : chargé de projet sur deux opérations. Notamment une opération en zone inondable en banlieue parisienne ; occasion de mettre en œuvre l'expertise acquise en DSA. » (Homme, 896, mémoire)

« Ma curiosité déborde et je décide d'orienter ma recherche de formation HMONP uniquement sur une typologie d'agence vierge qui débute sa conversion au BIM afin de pouvoir observer le phénomène de détail [...]. Dotée cette nouvelle compétence [REVIT], je retourne pour travailler en phase APD et PRO sur une tour de bureaux en région parisienne. » (Femme, 947, mémoire)

« La situation de l'antenne m'a alors rapidement fait comprendre l'importance du réseau. En effet, il s'est avéré que je connaissais mieux le territoire que mon responsable. C'est un territoire dont je connais l'évolution, les grands travaux qui ont été entrepris et ceux à venir. J'ai également une connaissance des politiques opérées et de ceux qui les mènent. » (Femme, 1114, mémoire)

Dans ces deux profils, **les ADE cherchent à construire une position « d'acteurs des projets »**, soit pour acquérir de nouvelles connaissances (« outils, savoir-faire ») qui leur seront indispensables pour exercer, soit pour faire la démonstration de leur talent ou de leurs savoir-faire spécifiques. Dans quasiment tous les récits – questions ouvertes et mémoires –, les ADE se montrent soucieux de la place qui leur est attribuée pour « participer aux projets » en position de « responsabilité ».

Les ADE formulent ainsi des attentes concernant l'appréhension de l'ensemble des phases d'un projet, ainsi que concernant le travail avec l'ensemble des partenaires de la maîtrise d'œuvre et diverses maîtrises d'ouvrage (publiques et privées). Leur implication peut être directe ou non, l'appréhension pouvant relever de l'observation de l'activité des collègues au sein de la structure.

« Je suis très contente de mon poste, du projet sur lequel je travaille depuis 2 ans et encore pendant 1 an. Un projet complet de A à Z, c'est une vraie chance, je le sais bien par rapport à beaucoup d'autres cas que m'ont racontés les ADE de ma promo. » (Femme, 86)

« La MSP a répondu à mes attentes : comprendre la réalité de la pratique architecturale, responsabilités. Familiarisation avec l'ensemble des processus de projet, accès à la commande jusqu'à la livraison. Découvertes des outils de l'architecte pour mener à bien un projet tout en respectant les demandes du MO. » (Homme, 325)

En ce qui concerne l'appréhension complète du processus du projet, **le suivi de chantier représente, pour les ADE, une attente décisive⁹⁴**. Leur participation de manière directe ou autonome à cette phase, lourde de responsabilités, peut dépendre de leur expérience antérieure. Dans les mémoires, certains précisent que leur choix de mise en situation professionnelle s'est effectué sur le critère d'accès au suivi de chantier (Homme, 1598 ; Homme, 1364 ; Femme, 1661, mémoire).

⁹⁴ Nous verrons plus loin qu'environ 50 % des répondants seulement ont déclaré avoir été directement impliqués dans le suivi d'un chantier dans le cadre de leur mise en situation professionnelle.

« Ce poste m'a permis de me plonger au sein de la vie d'un très gros chantier et de ses nombreux acteurs. Dû au nombre d'effectifs réduits par rapport à la taille du projet, et des demandes de changements constantes de notre client, il a fallu rapidement comprendre le vocabulaire technique du chantier et être autonome dans le travail à fournir. » (Homme, 1364, mémoire)

Quelquefois, l'ADE change d'emploi et cherche une agence en cohérence avec la représentation qu'il se fait des attendus de l'HMONP :

« J'ai changé d'agence très orientée en urbanisme dans laquelle je travaillais depuis plus de 9 mois et où cela se passait très bien, car j'avais peur que cela ne corresponde pas réellement aux attentes des jurys HMONP. Mais j'ai finalement trouvé une agence d'architecture qui me correspondait néanmoins. » (Femme, 827)

Au-delà des missions et des connaissances des phases d'élaboration d'un projet architectural et urbain, **les attendus des ADE concernent l'accès aux différentes dimensions de la gestion d'une entreprise d'architecture, tels les aspects administratifs, financiers et contractuels ; les ressources humaines ; la communication ou la stratégie d'accès à la commande.**

« Ce que j'attendais de l'HMO, c'était de voir les ficelles, le background, l'arrière. Pas le projet, mais vraiment tout ce qui était administratif, juridique. De voir tous les enjeux, d'avoir toutes les clés en main. » (Femme, 600, FG ADE)

« Une plus grande attention portée aux aspects pratiques de la gestion d'agence, accès à la commande, responsabilités, etc. » (Femme, 695)

« [...] voir tous les tenants et aboutissants d'une agence d'architecture et des connaissances à acquérir pour un jour lancer sa propre structure » (Homme, 1322)

Enfin, **les objectifs qualitatifs de la production architecturale des structures d'accueil** importent souvent bien plus que leur rentabilité. Cette caractéristique est corroborée par les récits qui valorisent davantage les distinctions obtenues par les agences ou leurs dirigeants que leurs résultats économiques⁹⁵. A contrario, les récits traduisant une immersion dans des structures soucieuses de faire du « chiffre » sont souvent critiques. Par ailleurs, les questions relatives au respect de la convention collective ou au niveau de la rémunération – sauf exception – sont quasiment absentes des mémoires.

La montée en compétence d'un salarié déjà en place peut être un objectif partagé entre l'ADE et son employeur, le second pouvant inciter le premier à obtenir l'HMONP.

« [...] j'avais été engagé dans une agence d'architecture dans laquelle il y a juste le gérant et moi-même, et cela faisait partie d'une stratégie de monter en compétences, qui était importante à ce stade de mon parcours puisque l'idée que je travaille avec beaucoup d'autonomie, que je puisse gérer des opérations plus

⁹⁵ Dans les mémoires des ADE sont mentionnés, par exemple, le Grand Prix national d'architecture, l'Équerre d'argent, le prix de l'AFEX, le prix Mies van der Rohe, le prix Architendance (1088) et le prix Azar et Areen (1126).

importantes au sein de cette agence-là était un des prérequis pour cet emploi. Le parcours de l'HMONP s'inscrivait dans cette synergie-là, avec mon agence. » (Homme, 393, FG ADE)

« J'étais déjà intégrée à l'équipe avant de débiter l'HMO et c'était une volonté conjointe des deux parties (structure d'accueil et moi) de réaliser la formation. Nous avons donc axé la MSP pour en tirer des bénéfices des deux côtés et pour que les sujets sur lesquels on me proposait de travailler correspondent à mes envies de pratique et à mes questionnements. » (Femme, 1183)

Aussi, d'après les mémoires, certaines structures d'accueil auraient l'objectif de « former un jeune » pour différents motifs (famille, confraternité, perspective de succession, altruisme, emploi vacant, montée en compétence d'un salarié à pérenniser, etc.) ou bien chercheraient des personnes disposant d'un esprit nouveau (ou « jeune ») voire d'un savoir spécifique (BIM, outils numériques, communication, imagination, etc.). Cela dit, il semblerait que certaines structures d'accueil utilisent la mise en situation professionnelle et la position de l'ADE « en formation » pour justifier une baisse de salaire. Autrement dit, la MSP peut se présenter comme l'opportunité de trouver des employés à bas coût⁹⁶.

« L'agence vise aussi à former ses employés. La finalité étant de pouvoir faire mûrir un projet de l'esquisse à la réception des travaux. C'est à mon sens un procédé très formateur, pour bien gérer un projet et en assumer les responsabilités. » (Femme, 1760, mémoire)

« Les associés sont plutôt en attente de la part des membres de l'agence d'une prise d'initiative et de responsabilité. Les portes s'ouvrent à moi. J'ai l'impression de faire partie d'une dynamique globale, la confiance qui nous est accordée permet, d'une part, de développer un sentiment d'appartenance à l'agence, et d'autre part, de s'approprier les projets sur lesquels on travaille. » (Homme, 1594, mémoire)

« C'est vrai que souvent, et c'était mon cas, l'HMO est une opportunité pour les agences de nous payer moins. » (Femme, 1452, FG ADE)

« Pour certaines agences, ce n'est pas une question de transmission des connaissances, mais surtout une économie sur les salaires. » (Femme, 612, FG ADE)

« Pour moi, l'HMONP était à l'initiative de mon employeur et prise en charge par l'organisme de financement des formations Actaliens. Mon HMONP était faite sur des congés avec maintien de 50 % de mon salaire sur les périodes où j'étais à l'école. » (Homme, 393, FG ADE)

« Je crois qu'il y a deux types d'agences, celles qui acceptent de former les futurs architectes et qui s'investissent (financement, management, etc.) et celles qui cherchent un salarié sans s'intéresser à son devenir. » (Femme, 1114, FG ADE)

⁹⁶ Déjà, en 2015, deux logiques avaient été soulignées dans l'étude du CNOA. « Deux usages différenciés s'observent selon le type d'agences ; avec d'un côté les grandes structures qui peuvent faire de l'HMONP une stratégie durable d'investissement sur de nouvelles compétences et de l'autre des petites structures qui ne parviennent pas à dépasser un simple usage conjoncturel de la HMONP pour répondre à une augmentation ponctuelle de leurs carnets de commandes par exemple ». Chadoin (O.) (dir.), *Enquête sociologique sur l'HMONP*, op. cit., p. 39.

Un peu plus de la moitié des mises en situation professionnelle se réalisent dans des structures où les ADE avaient un contrat en cours. L'entrée dans la formation s'inscrit ainsi souvent dans la continuité d'un parcours d'insertion professionnelle déjà engagé. Les ADE choisissent d'effectuer leur MSP dans un environnement qui leur semble propice. Si 20 % d'entre eux estiment qu'il était difficile de trouver une MSP, 70 % déclarent avoir trouvé une structure correspondant à ce qu'ils cherchaient. 10 % déclarent toutefois avoir accepté une MSP dans une structure qu'il ne jugeait pas en accord avec ses aspirations.

Concernant le choix de la structure d'accueil, les ADE adoptent deux attitudes : soit ils cherchent à combler des lacunes, soit ils éprouvent des connaissances acquises durant le cursus initial, dans des formations complémentaires ou des expériences professionnelles antérieures. Dans les deux cas, ils souhaitent occuper pendant la MSP une position « d'acteurs des projets », avec une montée en responsabilités. Des attentes sont formulées sur l'appréhension de l'ensemble des phases du projet, notamment sur le chantier, ainsi que sur l'accès aux différents aspects de la gestion d'une entreprise d'architecture. Pour les ADE, le choix de la MSP se montre donc stratégique dans la perspective de la construction de leur propre professionnalité.

Certaines structures d'accueil se donnent pour objectif de former un ADE en raison de plusieurs motifs : pour favoriser la montée en compétence d'un salarié déjà présent dans la société, pour chercher des personnes pouvant donner un nouveau souffle à la dynamique d'entreprise, pour chercher des ADE disposant d'une spécialité. Dans certains cas, il semblerait que les structures d'accueil utilisent la MSP et la position de l'ADE « en formation » pour justifier une baisse de salaire. Pour les structures d'accueil, la MSP peut aussi se présenter comme l'opportunité de trouver des employés à bas coût.

4. Une mise en situation professionnelle appréciée : un encadrement et des contenus de qualité

95 % des répondants, soit la quasi-totalité, se disent satisfaits de leur mise en situation professionnelle⁹⁷. Le pourcentage de ceux et celles jugeant qu'elle s'est « mal passée » est faible, de l'ordre de 4 %, et celui de ceux et celles jugeant qu'elle s'est « très mal passée » très faible, inférieur à 1 %. Pour 60 % des ADE satisfaits, la raison principale est que le tuteur, les salariés de la structure d'accueil ainsi que les partenaires de l'agence (maîtres d'ouvrage, bureaux d'études techniques) ont joué le jeu de la formation.

⁹⁷ Question n°85 : La MSP s'est « très bien passée » (54,9 %) et « assez bien passée » (40,1 %). Question n°89, pour 88,3 % des ADE la MSP « correspond à leurs attentes ».

Les projets et les missions confiés ont été appréciés, notamment si les jeunes professionnels disent avoir été impliqués sur un projet « du début à la fin ».

« J'ai apprécié suivre un projet en équipe sur un temps long afin de pouvoir travailler sur différentes phases (AVP-PC-PRO-DCE). Je suis contente de la place que je me suis faite (et qu'on m'a laissé prendre) dans la structure (autonomie, confiance, en lien direct avec les différents intervenants du projet). De plus, pouvoir échanger avec les autres salariés de l'agence aux profils très variés fut très enrichissant. » (Femme, 504)

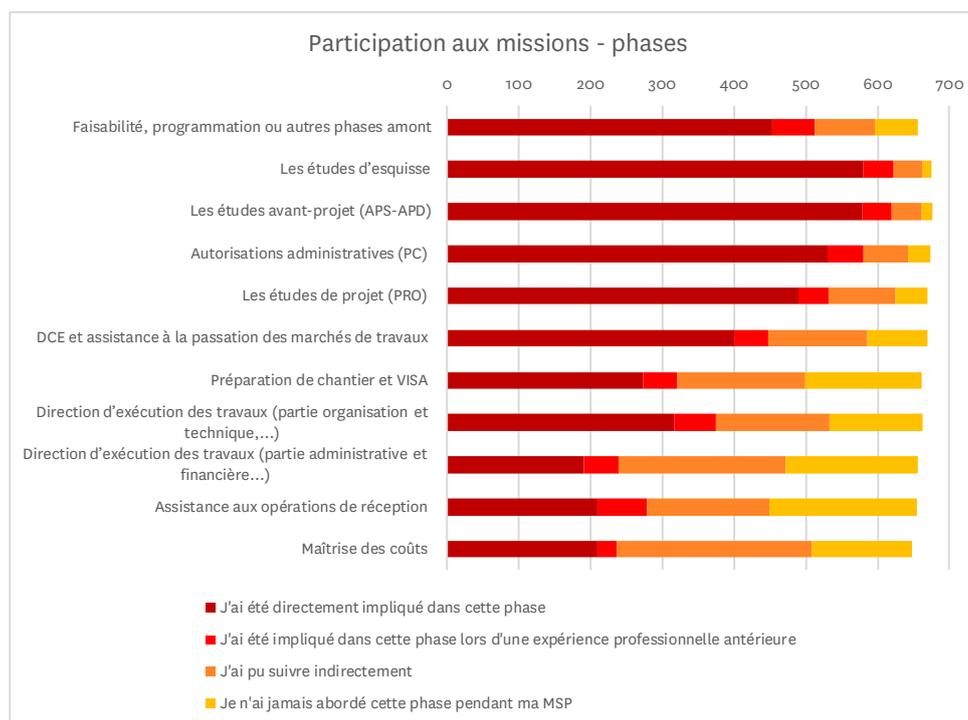
« L'agence en elle-même est une vraie école pour apprendre en tant que jeune architecte. J'ai souvent obtenu ce que je demandais comme par exemple faire du chantier. » (Homme, 1072)

« Les gérants de mon agence m'ont permis d'avoir une vision d'ensemble du métier. J'ai pu suivre des projets, de l'esquisse jusqu'à la fin des travaux tout en participant à diverses réunions (avec les services urbanisme, les clients et les entreprises). » (Femme, 1075)

Au sein des structures d'accueil, les tâches confiées se révèlent globalement en adéquation avec les représentations des enjeux de la formation des ADE. 91,6 % des répondants, soit la quasi-totalité, estiment que les tâches qu'ils ont exécutées correspondent « plutôt » (46,6 %) ou « tout à fait » (45 %) à la formation à l'HMONP. 7,7 % considèrent qu'elles n'y correspondent « plutôt pas » et 0,7 %, soit seulement 5 ADE sur les 689 ayant répondu à la question, estiment qu'elles ne sont « absolument pas » en adéquation.

Sur le terrain, les ADE se montrent plus souvent impliqués dans les études que dans l'exécution des projets : les résultats concernant la participation à la réalisation d'un projet montrent un déséquilibre entre la phase conception⁹⁸ et la phase exécution. Que ce soit durant la MSP ou au cours d'une expérience antérieure, les ADE, en grande majorité, ont été directement ou indirectement impliqués dans les phases esquisse et APS, et moins directement associés aux activités dans les phases aval de la conception. Pour ainsi dire, plus l'aval se rapproche, plus leur implication faiblit (permis de construire et autorisations administratives, puis projet, faisabilité et programmation et dossier de consultation des entreprises). Près de la moitié des ADE ont toutefois été associés à la direction d'exécution des travaux. L'implication continue néanmoins à baisser dans les phases de préparation du chantier et du VISA, pour ne représenter qu'environ un tiers pour la gestion administrative du chantier, l'assistance aux opérations de réception et la maîtrise des coûts. Il est à noter qu'au moment de leur mise en situation professionnelle, un quart des répondants n'ont jamais abordé la direction des travaux ni les phases associées au chantier, notamment la maîtrise des coûts (ni en MSP ni dans les expériences antérieures).

⁹⁸ De l'esquisse à la réalisation d'un dossier de consultation des entreprises et l'assistance à la passation des marchés de travaux.

Figure 20. Une participation décroissante, de l'amont des projets vers l'aval / Question n°66

Nous pouvons toutefois noter que, malgré cette difficulté à participer à l'exécution des projets, les ADE sont globalement satisfaits des tâches qui leur ont été assignées. Nous reviendrons sur ce sujet dans le chapitre suivant à travers le témoignage de situations d'observation appréciées des ADE.

4.1. Le suivi des ADE au sein des structures d'accueil : des situations contrastées

Les deux tiers des structures concernées par l'enquête ont l'habitude d'accueillir des ADE en HMONP. Les répondants estiment que 47 % d'entre elles ont une démarche de suivi des ADE en formation. La moitié des ADE se révèlent satisfaits de la fréquence de suivi du tuteur, qualifiée de « très » ou « assez régulière », mais un tiers d'entre eux ont le sentiment d'avoir été peu suivis et 14 % estiment n'avoir bénéficié d'aucun suivi. Aussi, la qualité des échanges avec le tuteur se révèle inégale. Quelques-uns soulignent les qualités du tuteur, « ouvert », « à l'écoute », « pédagogue », tandis que d'autres au contraire trouvent que leur tuteur n'était pas investi dans la relation pédagogique. L'implication, l'encadrement ou la communication semblent déterminants dans les témoignages positifs ou négatifs. Le manque de temps du tuteur est cité comme la raison principale de la faiblesse du suivi, au côté du manque d'implication : le tuteur répond aux questions, sans développer de démarche pédagogique, accordant une relative autonomie aux ADE, que certains apprécient. Une ADE rapporte par exemple que cette situation lui a permis de prendre des responsabilités et d'acquérir une grande indépendance dans la gestion d'un bout à l'autre du projet (Femme, 1156, mémoire). Un tiers des ADE estimant avoir été peu suivis considèrent ainsi qu'ils n'en avaient pas besoin et que la formation à l'HMONP est un projet qui leur est personnel. Enfin, environ 8 % regrettent la méconnaissance des attendus pédagogiques du côté de l'entreprise.

Une partie des ADE n'a pas été particulièrement suivie par le tuteur, mais par d'autres personnes de la structure d'accueil. 10 % estiment d'ailleurs que la position hiérarchique du tuteur – très souvent, un des responsables de l'entreprise – est incompatible avec un suivi régulier. Quasiment la moitié des ADE déclarent ainsi avoir été suivis par d'autres personnes de la structure : associés, chefs de projet, collègues architectes DPLG ou HMONP – soit la même proportion ou quasi que ceux estimant avoir été suivis « très » ou « assez » régulièrement. Pour 6,6 % des jeunes professionnels, le personnel administratif assure un rôle de formation dans le cadre de la mise en situation professionnelle, les échanges entre ADE en MSP au sein des structures sont également signalés. La gestion de la formation de l'ADE apparaît ainsi collective.

4.2. L'accompagnement de la MSP dans les écoles : outiller la compréhension des situations rencontrées

Pendant leur mise en situation professionnelle, les ADE sont accompagnés du côté des écoles d'architecture par un enseignant référent, appelé « directeur d'étude ». **4 ADE sur 5 se disent satisfaits de l'encadrement de leur directeur d'étude et estiment avoir été suivis « assez » ou « très régulièrement »**, les autres jugent avoir été peu soutenus, 5 % affirment même ne pas l'avoir été du tout. La satisfaction ou l'insatisfaction des ADE quant à ce suivi relève ainsi principalement de l'implication du directeur d'étude, de sa disponibilité et du sentiment qu'il a rempli ses fonctions pédagogiques. Un ADE cite dans son mémoire la plus-value d'un encadrement collectif qui permet un partage d'expériences entre jeunes. Il décrit le groupe de suivi comme un « lieu de rencontres », « un travail collectif » qui lui a permis de « prendre conscience de la pluralité des expériences professionnelles vécues au sein des différentes agences » (Homme, 1072, mémoire).

Pour qualifier le suivi en question, 18 % des ADE mentionnent la capacité du directeur d'étude à s'adapter à leur rythme de travail et à leurs besoins spécifiques⁹⁹ : besoins en encadrement, autonomie ou liberté attendue. 2,6 % évoquent aussi sa capacité d'écoute. **Pour 12 % des ADE, la mise en place d'une méthode de travail est jugée importante pour les aider à faire évoluer leur travail et leur réflexion**, par l'organisation de rencontres fréquentes, de sessions thématiques, autant que par la qualité des retours et commentaires du directeur. Dans l'autre sens, l'absence de méthode et le manque de retours constructifs représentent environ 10 % des motifs d'insatisfaction. **7,1 % des ADE trouvent dans le suivi un soutien, un encouragement, qui les rassurent.** Certains soulignent que la proposition d'un cadre, d'un rythme de travail, donne une pression positive qui les aide. **De simples échanges par téléphone ou par mail sont parfois vus comme satisfaisants si le directeur est réactif.** D'autres encore apprécient des conseils qui vont au-delà du cadre de la formation et portent aussi sur des questions liées aux conditions de travail. Cela

⁹⁹ Réponse aux questions ouvertes 81 et 83 portant sur la satisfaction du suivi et les propositions d'amélioration de l'encadrement.

dit, une petite part estime que les conditions d'encadrement ne sont pas optimales quand le directeur d'étude accompagne trop d'ADE en même temps.

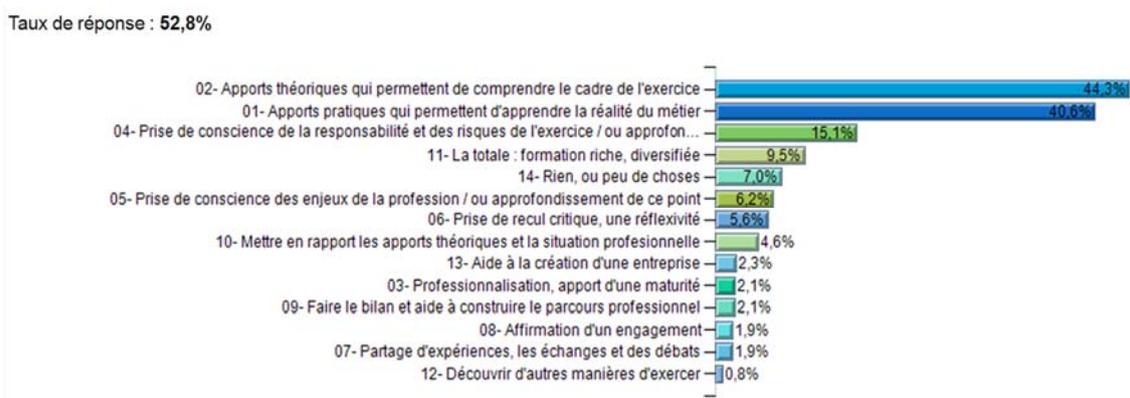
Enfin, 4 ADE sur 5 relèvent que le directeur d'étude n'est pas en relation avec la structure d'accueil : une absence totale de relations pour 83,3 % ; un contact pris pour environ 13 % ; et des relations « assez régulières » et « régulières » pour seulement 4 %. Dans la quasi-totalité des situations, il n'existe pas de travail d'encadrement conjoint entre le tuteur et le directeur d'étude. Ces observations rejoignent celles effectuées dans le cadre de la recherche menée pour le CNOA par Olivier Chadoin¹⁰⁰. Néanmoins, dans les focus-groupes, les jeunes professionnels ne regrettent pas spécialement ce manque de relations – ce point sera détaillé dans le dernier chapitre sur les pistes d'amélioration.

En réponse à une question ouverte concernant les savoirs acquis pendant les sessions de formation ayant pu être mobilisés pendant la MSP, les ADE considèrent que les apports sont essentiellement « théoriques » afin de comprendre le cadre de l'exercice professionnel (44 %) et « pratiques » afin d'appréhender la « réalité » du métier (41 %)¹⁰¹.

« Les cours dispensés lors du cursus HMONP ont été un réel support pour mon apprentissage et ma mise en situation professionnelle. Ils m'ont poussée à me questionner sur les réalités pragmatiques du métier d'architecte, à approfondir certains sujets qui jusque-là m'étaient inconnus ». (Femme, 1392, mémoire)

Les ADE citent ensuite la prise de conscience de la responsabilité et des risques de l'exercice (15 %) et celle des enjeux de la profession (6 %). L'aide à la création d'entreprise, la maturité, la construction du parcours professionnel, l'affirmation d'un engagement, le partage d'expérience, les échanges et débats, sont également mentionnés.

Figure 21. Les apports des sessions de formation pour la MSP : des apports « théoriques » et « pratiques » / Question n°84



¹⁰⁰ Chadoin (O.) (dir.), *Enquête sociologique sur l'HMONP*, op. cit.

¹⁰¹ Réponses à la question ouverte n°84 sur les apports des sessions de formation.

Les sessions de cours peuvent être perçues comme un espace de rencontres et d'apprentissage grâce aux professionnels invités à témoigner, mais aussi grâce aux échanges entre ADE :

« La formation est un moment de partage. En effet, elle nous permet de rencontrer de nombreuses personnes issues d'agences variées. Les échanges que nous avons pu avoir ont, pour la majeure partie, contribué à ma réflexion. J'ai pu ainsi récolter de nombreuses informations quant au fonctionnement dans les autres agences et identifier des problématiques communes ». (Femme, 1355, mémoire)

Les cours donnés en parallèle de la mise en situation professionnelle permettent ainsi une meilleure compréhension de celle-ci. Les ADE apprécient le choix des intervenants et l'organisation thématique des sessions en rapport avec les questions posées lors de la MSP. Ils signalent ainsi l'acquisition d'un **recul critique** du fait de l'adéquation entre cours et MSP :

« Je peux pleinement appliquer les différentes thématiques abordées en sessions théoriques avec de multiples situations réelles professionnelles en MSP. Les apports de formation théorique me permettent de me positionner davantage en tant que chef de projet en MSP. » (Homme, 237)

« J'ai pu réellement appréhender l'ensemble des problématiques qui touchent au montage d'une agence d'architecture. Cela venait donc en résonance parfaite avec les sessions de cours théoriques que j'ai pu observer au quotidien dans ma structure d'accueil. » (Homme, 814)

« Les cours m'ont permis de mieux comprendre ou de revoir certaines notions que j'avais pu aborder dans mes expériences professionnelles antérieures (notamment les procédures de marché public ou les dossiers de candidatures, etc. que je n'ai pas abordés pendant ma MSP). » (Femme, 827)

Certains ADE rapportent l'intérêt de leurs tuteurs aux enseignements dispensés à l'école d'architecture.

« Les tuteurs et structures d'accueil sont souvent contents que les HMO reviennent des sessions avec des savoirs qui permettent de consolider les connaissances parfois floues en interne. » (Femme, 1452, FG ADE)

« Je m'absentais une semaine [pour les cours à l'ENSA] et je savais que le lundi matin de mon retour à l'agence, on avait souvent ces discussions : qu'est-ce qu'on a évoqué en HMONP? Quels types d'informations j'ai apprises? À chaque fois, il y avait une synergie ». (Homme, 393, FG ADE)

4.3. Une mise en situation professionnelle considérée comme essentielle et professionnalisante

9 ADE sur 10, soit la majorité, déclarent que la mise en situation professionnelle a correspondu à leurs attentes initiales¹⁰². Un tiers des répondants soulignent que celle-ci est essentielle et permet une appréhension globale du métier. Pour les jeunes professionnels, la MSP compense le « peu » de stages demandés en formation initiale ; la confrontation aux cours en fait aussi un complément indispensable à l'assimilation des contenus. Elle est ainsi vue comme un espace d'apprentissage du métier par le « faire ».

¹⁰² Réponses à la question ouverte n°86 sur l'appréciation globale de la MSP.

« La mise en situation professionnelle est essentielle à la confrontation des acquis théoriques avec le quotidien de l'agence. Elle permet d'approfondir par ailleurs un savoir pratique est technique fondamental à l'exercice de maîtrise d'œuvre. » (Femme, 846)

La MSP est perçue comme **un cadre professionnel propice pour évoluer en confiance**, permettant aux ADE de s'épanouir, d'acquérir des connaissances et de l'autonomie, de prendre des décisions et des responsabilités – 4 ADE sur 5 ont le sentiment d'avoir progressé en termes de responsabilité –, de bénéficier d'un climat de confiance afin, petit à petit, de progresser et de prendre conscience des enjeux de la profession.

« La mise en situation professionnelle a constitué le cadre quotidien propice à la maturation de mon approche du métier, et aussi à une maturation personnelle. À travers différentes missions, chaque jour, la MSP est devenue un cadre dans lequel progresser, avec assez de temps, d'autonomie et de confiance accordés pour pouvoir le faire, en faisant des erreurs lors des premières fois. La MSP est aussi un lieu de rencontres de différents collaborateurs, acteurs du bâtiment, entreprises qui vont nourrir quotidiennement nos postures d'architectes. » (Homme, 888)

« Mon rôle en tant que partie intégrante de l'équipe s'affirme : prise de responsabilité et de décisions. J'ai pu étendre mon champ d'action et de compétences. » (Femme, 1486)

« [La MSP correspond à mes attentes] pour l'autonomie qu'elle m'a permis d'acquérir et la meilleure compréhension des mécanismes qui règlent la pratique de notre métier. » (Femme, 165)

17 % des ADE soulignent l'augmentation de leur confiance en eux, relative à la reconnaissance de leurs compétences, à la progressive responsabilisation, à la confiance accordée au sein de l'agence ainsi qu'à la valorisation de leur travail.

« Parce que mes ambitions et ma curiosité ont été mises à contribution par mon tuteur, ce qui m'a permis de m'investir pleinement dans l'agence et à prendre des responsabilités nouvelles. » (Homme, 1736)

« [La MSP] s'est très bien passée parce que mes tuteurs ont su me donner très vite des responsabilités allant avec la formation et de l'autonomie! Je m'en rends extrêmement compte en discutant avec d'autres HMONP. Alors, merci à mes tuteurs de m'avoir lancée dans le grand bain sans brassières, mais d'avoir toujours su être présents et répondre à mes questions pour me permettre de garder la tête hors de l'eau! » (Femme, 165)

« Une grande confiance m'a été accordée, qui m'a permis de me responsabiliser sur plusieurs facettes du travail d'architecte. De nombreux échanges quotidiens avec mon tuteur. Échanges fructueux en travaillant en équipe avec d'autres agences d'architecture. Possibilité de suivre un chantier depuis son démarrage et avec une grande autonomie, quitte à parfois faire des erreurs. Possibilités régulières de rencontrer les maîtres d'ouvrage et les autres acteurs du bâtiment avec et pour qui un architecte est susceptible de travailler. » (Homme, 888)

L'analyse des mémoires conforte les résultats de l'enquête par questionnaires. Nombreux sont les ADE à associer la satisfaction de leurs attentes avec une progression en autonomie et une prise de confiance en eux. Certains soulignent que cela va de pair avec une montée en compétence sur des questions techniques,

liées au suivi de chantier (Femme, 1113, mémoire), aux relations avec le maître d'ouvrage (Femme, 1126, mémoire) ou encore à la planification et à la réalisation des missions (Homme, 1299; Femme, 1156; Femme, 1539, mémoire) :

« Cette pluralité de missions à exécuter, couplée à une demande d'autonomie accrue dans la planification et la réalisation de ces tâches, constituaient un ensemble de raisons solides pour laquelle je considérais cette mise en situation professionnelle comme optimale pour la réalisation de cette formation. » (Homme, 1299, mémoire).

« J'ai eu, grâce à cela, la chance de pouvoir travailler en autonomie progressivement, avec une vraie liberté, qui restait encadrée lorsque j'en avais besoin. En quelques mois, j'ai pu gérer les dossiers, seule, depuis le premier rendez-vous client et les phases d'esquisse jusqu'à l'obtention du permis, mais toujours en ayant un appui de la part de mes collaborateurs. » (Femme, 1539, mémoire)

La mise en situation professionnelle permet aussi de faire évoluer la posture professionnelle des ADE, et de confirmer ou d'infirmier des choix grâce à leur autonomie en hausse et à leur prise de conscience des enjeux et responsabilités du métier. Le temps de la formation à l'HMONP permet en effet de développer une réflexivité sur la pratique qui donne à penser au projet professionnel. Cet apprentissage du métier par la pratique est le moyen, pour certains, de préciser leurs aspirations et de confirmer par exemple leur intérêt pour un secteur d'activité.

« Je travaillais dans l'agence depuis plus de 9 mois, donc je savais à quoi m'attendre. J'ai demandé à travailler sur des sujets qui me semblaient importants pour l'HMONP et cela m'a été accordé. J'ai aussi pu prendre le temps de construire mon projet professionnel pendant cette année de réflexion. Mon tuteur est venu à ma soutenance également. » (Femme, 1257)

« Je prends beaucoup plus de responsabilités depuis que j'ai entamé l'HMONP. Cette formation permet de cadrer ce que l'on fait quotidiennement et d'avoir du recul. Elle permet aussi de rêver sur son avenir et de cibler le sens de notre métier. » (Femme, 112)

« Je n'ai pas réellement changé de nature de travail, mais j'avais un regard différent sur ma pratique. » (Homme, 787)

« L'HMONP m'a permis de cristalliser mon projet et de me poser des questions que je n'avais même pas envisagées. Cela a consolidé mon envie de travailler en mon nom propre tout en m'éclairant beaucoup plus sur l'aspect de chef d'entreprise et d'en mesurer toutes les responsabilités. » (Femme, 1204, mémoire)

La MSP est aussi l'occasion de construire et d'alimenter un réseau qui pourra, selon les rencontres, nourrir leur projet professionnel : affinités de travail, voire projet d'association avec les structures d'accueil ou possibilité de reprise d'agence.

« [La MSP correspond à mes attentes] pour la rencontre d'une génération d'architectes permettant d'établir un réseau. Enfin, et le plus important, c'est la chance donnée, après quelques années de pratique, de prendre le temps d'une réflexion sur ce métier et sur un projet d'exercice. » (Homme, 1345)

Le statut d'ADE en formation peut être vécu de manière valorisante quand il confère une liberté et une légitimité à s'informer et quand il allège la pression. La MSP, généralement appréciée comme une période de professionnalisation et de transition, fait s'interroger certains sur leur statut. Ce dernier peut être gratifiant, car il autorise une grande liberté à poser des questions sur la gestion de l'agence, par exemple. La position de salarié n'incite pas à s'informer sur de tels aspects à moins d'y être invité par les dirigeants, alors que les attendus de la formation donnent à l'ADE la légitimité à s'instruire sur tous les aspects juridiques, financiers ou contractuels de la structure d'accueil.

« Le statut de MSP permet de poser assez facilement des questions sur le fonctionnement de l'entreprise et de "dépasser" un rôle d'assistante de projet induit par un premier poste. Les questionnements sur la gestion des contrats et des dossiers dans leur globalité sont nécessaires dans la préparation à l'HMONP. » (Femme, 1641)

« Par rapport au reste de salariés, j'ai ressenti que j'avais une place particulière. J'ai pu poser certaines questions et m'entretenir avec le fondateur de l'agence afin de mieux comprendre sa gestion d'entreprise. Si je n'avais pas été en HMO, je n'aurais probablement pas eu accès à ces informations. Ainsi, je trouve que la MSP m'a permis de connaître des aspects plus précis de la gestion d'une agence. La taille de l'entreprise était idéale pour moi. Même si je n'ai pas pu voir tout ce que j'aurais aimé voir, j'ai pu observer pour la première fois la complexité dans la gestion d'une agence à taille moyenne qui était en plein processus de transmission. » (Femme, 1416)

« En tant qu'architecte junior, que nous pouvons traduire comme un architecte récemment diplômé qui n'a pas encore l'expérience nécessaire pour être autonome, il est parfois délicat de défendre son statut de jeune architecte devant un employeur sans que celui-ci vous considère seulement comme un dessinateur. Or, l'HMONP apporte du crédit à une candidature et la mise en situation professionnelle permet également de voir si l'employeur est prêt à s'investir dans la formation d'un architecte junior ou non, de définir un besoin et/ou une volonté de transmission. » (Femme, 1114, mémoire)

Sur un autre plan, les structures qui considèrent les ADE pris dans un processus de formation – soit nécessitant du temps, susceptibles d'éventuelles erreurs professionnelles – allègent la pression pesant sur leurs épaules par rapport aux autres salariés, notamment sur les aspects de rentabilité et de savoir-faire attendus.

« Avec ce statut étudiant, je prenais plus de temps dans l'agence pour poser des questions. Si j'avais été salariée, peut-être que j'aurais dû devenir plus rentable... » (Femme, 358)

Le statut d'ADE en formation peut aussi être vécu de manière dévalorisante quand il engendre une régression au sein de la structure. Cette perception d'un statut dégradé est directement liée à la nature des tâches confiées aux ADE. Cela est a fortiori plus prégnant quand ces derniers ont des expériences professionnelles antérieures importantes.

« Lors de ma MSP, j'ai souffert du fait que les autres employés nous considéraient comme des stagiaires n'ayant aucune expérience. On me donnait alors des tâches répétitives et assez inintéressantes au départ. Au bout d'un mois ou deux, j'ai donc songé à changer d'agence ou arrêter la MSP. Ce que je n'ai finalement

pas fait. La formation à l'HMONP est assez mal comprise au sein des agences, et j'ai remarqué que j'étais mieux considérée lorsque j'étais simplement diplômée d'État que lors de ma formation à l'HMONP. Le fait d'être "en formation" nous relègue au statut d'ignorant au sein de l'agence. » (Femme, 1483)

« La plupart du temps, j'ai eu un rôle de "pompier" sur toutes les urgences et tous les projets, beaucoup de tâches courtes, morcelées, pas de suivi complet d'un projet de A à Z, peu de responsabilités. Cependant, bonne visibilité, car j'étais dans le même bureau que les gérants. » (Femme, 839)

15 % des ADE déclarent même avoir voulu abandonner la formation au cours de la MSP. Les raisons principales évoquées sont les difficultés à concilier les tâches à l'agence avec les efforts demandés par la formation, entraînant une surcharge de travail¹⁰³. Dans une moindre mesure sont aussi évoquées la perte de motivation, des difficultés relationnelles dans la structure d'accueil ou des raisons plus personnelles (manque de maturité et d'expérience ou problèmes personnels).

Pour 9 % des ADE, la mise en situation professionnelle n'a pas répondu à leurs attentes : sont cités des problèmes de communication au sein de la structure, des tâches confiées n'ayant pas permis de progresser dans la connaissance du métier. Les regrets portent notamment sur l'absence de participation au chantier ou sur la non-transparence des tâches administratives et comptables, ou encore sur le ressenti d'un manque d'intérêt de l'agence pour la formation. Enfin, le décalage entre le vécu de la mise en situation professionnelle et les desiderata des ADE est aussi quelques fois justifié par un défaut d'encadrement du directeur d'étude, par une mise en situation réalisée à l'étranger rendant plus difficile la compréhension des phases d'un projet ou le défaut d'échanges et de prise de responsabilités.

4.4. Quelques difficultés des structures d'accueil à respecter le contrat pédagogique

Plus de 1 ADE sur 10 estime que la structure n'a que peu ou pas respecté le contrat pédagogique de la formation à l'HMONP¹⁰⁴. Dans les remarques, c'est le volet « formation » qui différencie cette expérience professionnelle d'une expérience de salarié ordinaire.

« Il aurait pu s'agir d'une année de travail comme une autre (d'autant plus que mes journées de formation étaient décomptées de mes congés payés). » (Homme, 1719)

« J'ai été souvent obligé de découvrir et apprendre par moi-même "sur le tas", sans réelle possibilité de capitaliser ces apprentissages puisque tout se faisant beaucoup dans le rush et à la dernière minute. J'aurais souhaité pouvoir avoir plus de temps dédié à des retours sur les connaissances acquises et plus de possibilités pour poser des questions et explorer des sujets avec mon tuteur. » (Femme, 169)

¹⁰³ Réponses à la question n°88 sur les raisons de l'envie d'abandonner.

¹⁰⁴ Question n°72 : 10,7 % des ADE estiment que leurs structures d'accueil n'ont « plutôt pas » respecté le contrat pédagogique, et 2,5 % « pas du tout ». Ainsi, 13,2 % d'ADE enquêtés dénoncent une structure s'accueil dérogeant à son engagement pédagogique.

« Je pense [...] que les professionnels présents dans les structures qui nous accueillent connaissent mal le statut d'apprenant dans lequel on se trouve, et que pour eux la formation HMONP n'est qu'une formalité de plus, sans réelle valeur, d'où le fait que le suivi ne se fait pas de manière sérieuse. » (Femme, 1153)

Quand le contrat pédagogique n'est pas « respecté » côté agence, les ADE qualifient souvent cette expérience de « stage » assimilable à ceux effectués pendant la formation initiale¹⁰⁵. La représentation du « stage » renvoie à une expérience d'observation plutôt qu'à la construction d'une relation privilégiée avec le tuteur consacrant du temps à la formation sur l'ensemble des aspects professionnels, en plus des tâches habituelles d'un salarié. 4,6 % des ADE jugent ainsi leur MSP comme une expérience professionnelle incomplète en termes de tâches et de missions. Parmi eux, certains regrettent de ne pas avoir eu l'opportunité de suivre un chantier ou d'avoir été cantonnés aux premières phases de la conception (concours, esquisse, APS, APD), ou encore à un travail de « dessinateur » sans responsabilités.

« Mais l'absence de suivi de chantier, et le cantonnement des architectes aux phases de conception m'ont déçu. J'ai vécu une expérience de dessinateur lors de cette MSP. » (Femme, 1483)

Certains ADE exprimant leur déception mettent en question la frilosité de certaines structures d'accueil à livrer des données stratégiques, comme des aspects liés à l'accès à la commande, pouvant être considérées comme confidentielles. Ils évoquent alors le sentiment d'avoir été perçus seulement comme de futurs concurrents potentiels.

« Je m'attendais plus à une réflexion sur les outils concrets de gestion d'une agence. Avoir un regard plus stratégique d'analyse du marché. Participer plus dans l'agence. Je comprends bien que l'architecte ne veuille pas livrer toutes ses connaissances, ses méthodes et tous ses outils, car il participe à la formation d'un possible concurrent. » (Homme, 1732)

« [Le tuteur] prend des personnes en HMONP pour ne pas avoir de salariés, il utilise la convention [junior entreprise] pour ne pas à avoir de charges salariales. Il ne stabilise jamais ses "employés". [...] Il ne souhaite pas divulguer ses informations personnelles sur comment il gère son entreprise. » (Femme, 342)

Les contraintes professionnelles peuvent également impacter la formation et être cause d'absentéisme occasionnel aux cours. Un cinquième des ADE ont dû manquer, de manière exceptionnelle ou occasionnelle, des cours inscrits dans le protocole de la formation que les structures d'accueil sont tenues de respecter. Certains témoignent aussi d'une forte pression de la part de leurs structures pour continuer à assurer leurs missions pendant les sessions de cours :

« Clairement, pour eux, [les sessions de cours] c'était l'occasion de ne pas payer une semaine toutes les six semaines. Sachant qu'après, par contre, pendant la semaine HMO, quasiment à chaque pause, j'étais au téléphone, sur les mails à devoir gérer des trucs à distance. [...] Ils ne voulaient pas mettre quelqu'un en

¹⁰⁵ La remarque est effectivement contradictoire : la demande de considération pour la situation de formation correspond bien à la condition de stagiaire. Cette critique renvoie à l'imaginaire du stage en agence d'architecture où les étudiants sont souvent employés dans des tâches subalternes de dessinateur, peu en adéquation avec les attendus de la formation à l'HMONP.

renfort pendant les semaines où je n'étais pas là. C'était assez dur psychologiquement et physiquement parce que je ne voulais pas louper la semaine [de cours], mais en même temps, derrière, j'avais la pression quotidienne de gérer le rendu à distance, de calmer la maîtrise d'ouvrage. [...] Pour eux, je devais quand même être disponible, même si je n'étais pas là et que je n'étais pas payée. » (Femme, 1452, FG ADE)

Plus de 4 ADE sur 5 déclarent également avoir réalisé des heures supplémentaires, ni payées ni compensées dans un tiers des cas. Elles ont été compensées pour 52 % des répondants et 10 % des heures supplémentaires seulement ont été payées.

« [À l'agence] je n'étais pas impliqué sur des sujets relatifs à la formation à l'HMONP, ce qui a résulté une difficulté à comprendre les sujets traités en cours. Horaires abusifs, j'ai été exploité à tel point que cela m'a mené à une démission et à l'abandon de la formation. » (Homme, 1623)

« La charge de travail est très conséquente et difficile à mettre en place dans le cadre d'un contrat CDI à plein temps. Je suis épuisée de cette année, parce qu'en plus d'être moins bien payée à cause de ma formation, je passe la moitié de mes congés dans mes cours d'HMONP et l'autre moitié me sert à écrire mon mémoire. » (Femme, 995)

La très grande majorité des ADE sont satisfaits de la mise en situation professionnelle. Les projets et les missions confiés ont été appréciés, notamment si les ADE ont eu le sentiment d'avoir été impliqués sur un projet « du début à la fin ». Ainsi, les tâches données au sein des structures d'accueil se sont globalement montrées en adéquation avec leurs attentes, même si les ADE ont davantage été associés aux phases d'études que d'exécution du projet.

La plupart des structures d'accueil ont l'habitude d'accueillir des ADE en formation. Les ADE estiment que 47 % d'entre elles ont développé une démarche d'encadrement. La moitié des jeunes professionnels sont satisfaits de la fréquence du suivi du tuteur, qualifiée de « très » ou « assez régulière ». En revanche, un tiers d'entre eux ont le sentiment d'avoir été peu accompagnés et 14 % estiment n'avoir bénéficié d'aucun suivi. Le manque de temps du tuteur en est souvent la raison principale. Une partie des répondants a néanmoins été soutenue, mais par d'autres personnes de la structure d'accueil. Il apparaît ainsi que la gestion de la formation de l'ADE peut être collective au sein de la structure – une situation déterminée par la nature des effectifs de l'agence, comme nous le verrons par la suite.

L'accompagnement des ADE pendant la MSP dans les écoles d'architecture comporte à la fois un suivi par un directeur d'études et des cours destinés à l'analyse des situations professionnelles rencontrées. 4 ADE sur 5 sont satisfaits de l'encadrement de leur directeur d'étude et estiment avoir été suivis assez ou très régulièrement, l'encadrement collectif permettant un partage d'expérience entre impétrants. Dans la plupart des cas, le directeur n'est pas en relation avec la structure d'accueil. Les contenus abordés pendant les sessions de formation ont pu être largement mobilisés pendant la MSP : les ADE considèrent que les cours dispensés ont surtout apporté des savoirs

« théoriques » aidant à comprendre le cadre de l'exercice professionnel ainsi que des savoirs « pratiques » facilitant l'appréhension de la « réalité » du métier. Ils signalent ainsi l'acquisition d'un recul critique grâce à l'adéquation entre cours et MSP.

La mise en situation professionnelle est considérée comme essentielle par les ADE, compensant le « peu » de stages menés lors de la formation initiale : la confrontation aux cours en fait un complément indispensable pour l'assimilation des contenus. La MSP constitue un cadre professionnel pour évoluer en confiance et gagner en responsabilités. Elle permet de faire évoluer la posture professionnelle, de confirmer l'intérêt pour un secteur d'activité, de construire et d'alimenter un réseau professionnel ou encore d'élaborer un projet d'association, voire de reprise, avec la structure d'accueil.

Le statut de l'ADE en formation peut être vécu de manière valorisante (liberté et légitimité à s'informer, allègement de la pression) ou dévalorisante (régression du statut au sein de la structure). 15 % des ADE déclarent alors avoir voulu abandonner la formation au cours de la MSP, notamment en raison des difficultés à concilier les tâches de l'agence et les efforts demandés par la formation. Plus de 1 ADE sur 10 estime que la structure d'accueil n'a que peu ou pas respecté le contrat pédagogique de la formation comme elle s'y engageait dans la convention tripartite (nature des tâches assignées, difficulté d'accès aux informations, mauvaise gestion du temps de l'ADE).

Chapitre 3. L'expérience de mise en situation professionnelle dans les structures d'accueil : typologie

Le vécu de la mise en situation professionnelle (MSP) par les architectes diplômés d'État (ADE) est fortement corrélé aux caractéristiques des structures d'accueil. En effet, les tâches confiées à l'ADE, sa responsabilisation et le suivi dont il bénéficie dépendent des effectifs de l'agence, de ses missions et de ses marchés¹⁰⁶. En cela, la variété des structures d'accueil, notamment leur taille, permet une diversité de mises en situation professionnelle. Les comparaisons d'échantillons tirés des réponses aux questionnaires, l'analyse des mémoires des ADE sur ces différentes situations, ainsi qu'une analyse factorielle des correspondances (AFC) nous ont permis d'établir quatre types de mises en situation professionnelle. Ce chapitre décrit les structures d'accueil comme lieux d'apprentissage ou lieux d'observation de l'exercice de la profession du point de vue des ADE en formation. Au préalable, nous précisons quelques données phares sur les tuteurs, la localisation des structures, leurs marchés et leur taille, les parties suivantes détailleront l'expérience de la MSP dans différents types de structure d'accueil.

¹⁰⁶ Pour construire la typologie, ont été comparés les échantillons suivants : situations géographiques, tuteurs DPLG / tuteurs HMONP, structures inscrite à l'Ordre et autres structures de maîtrise d'œuvre, exercice en société / exercice en libéral, tuteurs enseignants ou non. Finalement, ce sont les comparaisons d'échantillon basées sur les effectifs des structures d'accueil qui ont permis de singulariser les différentes mises en situation professionnelles.

1. Présentation des structures d'accueil : localisation, marchés, tailles, tuteurs

96,7 % des ADE, soit la quasi-totalité, réalisent leur mise en situation professionnelle dans des agences d'architecture inscrites à l'Ordre des architectes – très majoritairement dans des sociétés d'architecture (84 %) et plus ponctuellement chez des architectes exerçant en libéral (15,5 %) – sachant qu'en 2017, 46 % des architectes inscrits à l'Ordre déclarent exercer en libéral et 44 % en tant qu'associés¹⁰⁷.

Figure 22. 96,7 % d'entreprises inscrites à l'Ordre des architectes / Questions n°47 et n°49 recodées

Taux de réponse : 83,3%

| | Nb | |
|--|------------|-------|
| Agence d'architecture et/ou d'urbanisme inscrite à l'Ordre des architectes | 736 | 96,7% |
| Bureau d'études techniques ou environnement | 8 | 1,1% |
| Entreprise de maîtrise d'œuvre | 7 | 0,9% |
| Ministère ou services déconcentrés de l'État | 3 | 0,4% |
| Bureau d'études urbanisme, paysage | 2 | 0,3% |
| Entreprise de bâtiment et travaux publics | 2 | 0,3% |
| Collectivité territoriale | 1 | 0,1% |
| Agence d'architecture d'intérieur | 1 | 0,1% |
| Entreprise publique ou parapublique | 1 | 0,1% |
| Milieu associatif | 1 | 0,1% |
| Total | 761 | |

Les 3,3 % d'ADE restants réalisent principalement leur MSP dans des bureaux d'étude (techniques, environnement, urbanisme ou paysage) ou dans des entreprises de maîtrise d'œuvre, et, dans une moindre mesure, dans le secteur public ou parapublic (État, collectivités, établissements publics ou parapublics). À noter que certaines écoles n'autorisent pas les MSP en dehors des agences d'architecture. L'interprétation que font les écoles des structures d'accueil éligibles pour la formation (« milieux de la maîtrise d'œuvre¹⁰⁸ ») diffère et les représentations du cadre professionnel nécessaire à l'obtention de l'HMONP font l'objet de débats.

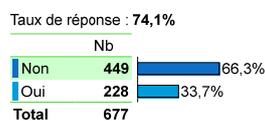
Les tuteurs sont presque en totalité des diplômés en architecture. Toutefois, 6,4 % d'entre eux ont une formation autre. Si la plupart des tuteurs architectes de formation sont DPLG, c'est-à-dire diplômés avant 2007, 14,3 % sont habilités. Ces derniers connaissent donc a priori les attendus, les apports, les difficultés, etc., de la formation à l'HMONP. Cette population d'architectes est aussi probablement d'une génération plus proche des ADE en formation.

¹⁰⁷ *Archigraphie 2018. Observatoire de la profession d'architecte*, CREDOC, CNOA, Paris, 2018. Par ailleurs, l'*Enquête sociologique sur l'HMONP* de 2016, réalisée par Olivier Chadoin, précise que 30 % des agences françaises seulement accueillent des ADE en MSP, soit que 70 % des architectes ne l'ont jamais fait, et que sur ces 70 %, 10 % ne connaissent pas la formation à l'HMONP. Chadoin (O.) (dir.), *Enquête sociologique sur l'HMONP, op. cit.*

¹⁰⁸ L'article 13 Titre III de l'arrêté du 10 avril 2007 précise que « la période de mise en situation professionnelle encadrée au sein des milieux de la maîtrise d'œuvre est organisée par les écoles nationales supérieures d'architecture en relation avec les organisations professionnelles. Elle doit placer l'architecte diplômé d'État en situation de maître d'œuvre et concourir aux objectifs du protocole initial de la formation tel que défini à l'article 8. »

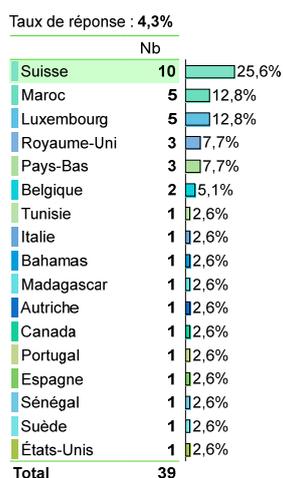
Les mises en situation professionnelle sont principalement effectuées dans des structures d'accueil localisées dans des départements fortement urbanisés, dont une proportion importante se trouve à Paris (environ 38 %) ¹⁰⁹ ou en Île-de-France (presque 50 %). En effet, près de la moitié des ADE sont inscrits en formation à l'HMONP dans les 6 écoles d'architecture franciliennes. Mis à part le département du Nord qui compte 3,2 % des structures d'accueil, les autres départements sont majoritairement situés au sud de la Loire avec une part plus importante dans les départements du Rhône (4,6 %) et des Bouches-du-Rhône (4,1 %). Ces chiffres correspondent à la carte de la répartition nationale des architectes et reflètent également la localisation des écoles d'architecture en France. Aussi, nous constatons qu'un tiers des gérants ou dirigeants des structures d'accueil sont aussi enseignants dans les écoles d'architecture.

Figure 23. Plus de 30 % des gérants ou dirigeants des structures d'accueil sont aussi enseignants en école d'architecture / Question n°73



Un peu moins de 1 mise en situation professionnelle sur 20 se fait à l'étranger. Ces MSP sont réalisées principalement en Europe, dont une part importante en Suisse (25,6 %), mais aussi au Luxembourg (12,8 %), et dans la partie nord-ouest de l'Europe, avec en particulier le Royaume-Uni, les Pays-Bas et la Belgique. En dehors de l'Europe, l'Afrique accueille quelques MSP, essentiellement au Maroc (12,8 % des MSP à l'étranger). Les MSP dans d'autres pays sont rares. Environ la moitié des tuteurs de ces structures situées à l'étranger sont architectes avec un diplôme français. Nous pouvons supposer que ce sont parfois des succursales d'entreprises françaises à l'étranger, ou encore des entreprises d'architecture montées par des architectes étrangers diplômés en France.

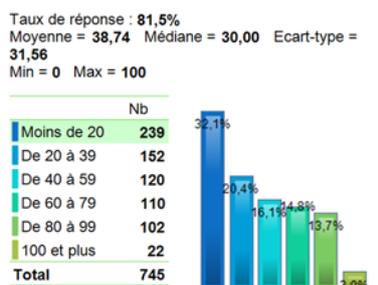
Figure 24. Des mises en situation professionnelle dans la partie nord-ouest de l'Europe / Question n°53



¹⁰⁹ À noter, 32 % des architectes inscrits à l'Ordre des architectes en 2017 le sont en Île-de-France, voir *Archigraphie 2018, op. cit.*

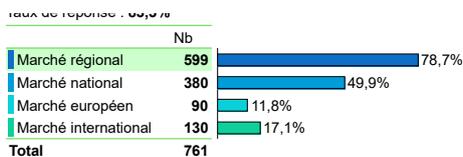
En 2016, 31 % du chiffre d'affaires des agences venaient de la commande publique et 69 % de la commande privée¹¹⁰. Notre enquête reflète peu ou prou cette répartition du chiffre d'affaires pour les structures d'accueil, avec **une légère surreprésentation de marchés publics** qui peut s'expliquer par le profil des agences recevant des ADE en formation (voir un peu plus loin). Il faut également signaler la part importante d'agences pour qui la commande publique compte pour moins de 20 % de l'activité.

**Figure 25. Pourcentage de commande publique.
38,7 % des marchés des structures d'accueil sont publics / Question n°55a**



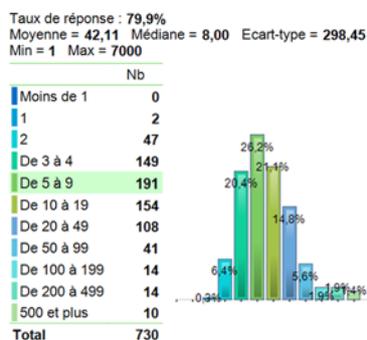
Même si les marchés des structures d'accueil sont majoritairement régionaux, la moitié d'entre elles ont accès à un marché au niveau national, 11 % au niveau européen et près de 17 % à un niveau international.

Figure 26. Marchés et territoires d'exercice principalement régionaux puis nationaux / Question n°56



Enfin, les structures d'accueil sont de taille relativement importante au regard de la moyenne nationale, avec une médiane de 8 personnes employées¹¹¹. Cependant, l'écart type est élevé, attestant de tailles variées entre l'agence unipersonnelle et la grande entreprise employant des centaines de personnes.

Figure 27. Des structures d'accueil de taille importante / Question n°50



¹¹⁰ Archigraphie 2018, op. cit.

¹¹¹ La médiane des effectifs des entreprises d'architecture est de 1 à 2 équivalent temps plein en 2016, voir Archigraphie 2018, op. cit.

Nous regardons dans les parties qui suivent comment la taille des agences peut déterminer l'expérience des ADE : une MSP dans une structure unipersonnelle est riche d'apprentissages dans de nombreux domaines, y compris en ce qui concerne la gestion d'agence ; une MSP dans une petite société d'architecture positionne l'ADE en responsabilité sur une variété de projets, d'échelle maîtrisable ; une MSP dans une société d'architecture de taille intermédiaire est la situation la plus courante ; enfin, une MSP dans une grande structure métropolitaine offre une opportunité d'apprendre de l'organisation et des modes de production d'une grande entreprise.

2. MSP dans une structure unipersonnelle : une richesse d'apprentissages, y compris sur la gestion d'agence

Environ 6,7 %, soit 1 ADE sur 15, ont effectué leur mise en situation professionnelle dans des agences d'architecture de 1 ou 2 personnes. Ces structures correspondent pour la plupart à un architecte libéral exerçant seul¹¹². À l'échelon national, elles représentent 54,2 % des entreprises d'architecture employeuses en France¹¹³, soit plus de la moitié, et sont donc sous-représentées en tant que structures d'accueil pour la formation à l'HMONP¹¹⁴. En effet, selon l'enquête dirigée par Olivier Chadoin sur les agences d'architecture et l'HMONP, les entreprises avec moins de 3 collaborateurs forment 88,5 % de celles qui « n'accueillent jamais d'ADE ». La charge financière est considérée comme trop élevée et les dirigeants estiment manquer de temps à accorder à l'encadrement d'un ADE¹¹⁵. Le chiffre d'affaires médian des structures d'accueil de cette catégorie est inférieur à 100 000 €¹¹⁶, pour certains, inférieur à 50 000 €, ce qui rend difficile l'embauche d'un ADE à temps complet. Aussi, le revenu mensuel des ADE en MSP dans ces agences est nettement inférieur à la moyenne : 1569 € net mensuels avant impôt, le revenu moyen d'un ADE en MSP étant de 1784 € net.

En ce qui concerne les MSP, ces agences ont recours, beaucoup plus souvent que les autres, aux autoentrepreneurs, aux contrats de professionnalisation ainsi qu'aux prestations de service via les junior entreprises. Ces trois modes de contractualisation totalisent 40 % des conventions de MSP signées avec les agences de moins de 3 personnes¹¹⁷, contre 28 % de CDD et 32 % de CDI. De même, la durée des CDD s'y

¹¹² 60 % des structures ayant un effectif inférieur à 3 personnes sont des architectes exerçant en libéral contre 15 % des structures d'accueil en moyenne.

¹¹³ *Archigraphie 2018, op. cit.*

¹¹⁴ Une comparaison avec la masse salariale de ces structures pourrait venir pondérer cette remarque.

¹¹⁵ Chadoin (O.) (dir.), *Enquête sociologique sur l'HMONP, op. cit.*

¹¹⁶ Chiffre d'affaires déclaré par les ADE répondants à l'enquête.

¹¹⁷ En moyenne, ces trois modes de contractualisation totalisent un peu moins de 15 % des contrats de travail dans le cadre des MSP.

révèle plus courte. Néanmoins, les ADE acceptent ces conditions, car souvent inhérentes au choix qu'ils ont fait d'effectuer leur MSP dans ce type de structure, motivé par d'autres attentes.

« Cette année a été riche en apprentissages au sein de la structure. J'ai conscience que mon salaire est très bas et que l'intitulé de mon poste n'était pas à la hauteur de mes compétences et de mes responsabilités. Néanmoins, il s'agissait de mon choix, nous avons un projet d'association avec le fondateur de la société et nous avons pu le réaliser cette année. Nous avons donc le projet commun de faire évoluer cette société et je suis prête à quelques "sacrifices" tant que je suis jeune. De plus, nos activités récentes vont nous permettre d'augmenter nos salaires d'ici 2 à 3 mois (en ce qui concerne le CA, il a beaucoup augmenté cette année, mais je n'ai pas encore les chiffres). » (Femme, 434)

« Parfois [l'autoentrepreneuriat,] c'est un choix de l'ADE, et il y en a d'autres qui ne trouvent pas de contrat dans des entreprises parce que salarier quelqu'un n'est pas évident, cela a un coût. » (Femme, ENSA, FG)

Ces structures ne semblent pas activement chercher à recruter des ADE candidats à l'HMONP, la moitié d'entre eux étant déjà en poste dans la structure au moment de s'inscrire dans la formation et réalisant la MSP dans le cadre d'une collaboration en cours¹¹⁸. Parmi les répondants à l'enquête, seule 1 personne a trouvé sa MSP dans ce type de structure à partir d'une offre d'emploi ; 13 à partir d'une candidature spontanée et 7 à partir d'une annonce sur le site de l'Ordre des architectes. Les ADE accueillis dans ces structures libérales sont quasi exclusivement français¹¹⁹.

« [L'année précédant l'inscription en HMONP,] j'avais été engagé dans une agence d'architecture dans laquelle il y a juste le patron, qui est gérant, et moi-même. Et cela faisait partie d'une stratégie de monter en compétences, qui était importante à ce stade de mon parcours puisque l'idée que je travaille avec beaucoup d'autonomie, que je puisse gérer des opérations plus importantes au sein de cette agence-là était un des prérequis pour cet emploi. Le parcours d'HMONP s'inscrivait dans cette synergie-là ». (Homme, 393, FG ADE)

Ces structures sont centrées sur la maîtrise d'œuvre architecturale : les deux tiers ne font jamais de maîtrise d'œuvre urbaine ou paysagère. En revanche, les faisabilités, la programmation et d'autres études amont sont des missions fréquentes, ainsi que les projets en rénovation pour 88,4 % d'entre elles. Ce type de structure recevant un ADE est plus fréquent en région, seulement 23 % étant à Paris¹²⁰ ; leur marché est local, jamais international et national pour seulement 14 d'entre elles.

La quasi-totalité des ADE en MSP dans ces très petites structures estiment que les tâches qui leur ont été confiées correspondent aux enjeux de la formation à l'HMONP, et 56 %, soit la majorité, estiment avoir « beaucoup progressé » – ce chiffre est nettement supérieur comparé au sentiment de progression

¹¹⁸ À noter, les ADE ayant fait leur MSP dans ce type de structure avaient déjà réalisé des stages chez des architectes en libéral pour pratiquement 60 % d'entre eux – beaucoup plus que la moyenne (37 %) – ou déjà eu un emploi chez un architecte en libéral pour 52 %.

¹¹⁹ 2 ADE de nationalité étrangère répondant à l'enquête seulement ont réalisé leur MSP dans une structure de cette taille.

¹²⁰ Pour rappel, presque la moitié des MSP sont effectuées en région parisienne.

dans les structures d'accueil en moyenne. Les ADE dans les très petites structures sont beaucoup plus souvent impliqués directement, voire mis en « responsabilité », dans toutes les missions et phases de projet et ont pu suivre le reste indirectement¹²¹. Ainsi, de nombreux ADE décrivent une situation d'apprentissage riche :

« Très complet, car j'ai eu la chance d'être dans une agence où nous étions que 2, donc avec beaucoup de responsabilités, on apprend plus en faisant qu'en regardant donc c'était top. » (Femme, 1054)

« Grande confiance accordée dès le début, pas d'aspects cachés dans les projets, nombreuses responsabilités. » (Homme, 1655)

« J'estime avoir beaucoup appris que ce soit en observant, en écoutant et en posant de nombreuses questions afin de saisir les enjeux de chaque mission qu'assurait l'agence au moment de ma MSP. De plus, j'ai beaucoup appris avec l'architecte qui a systématiquement pris le temps de m'apporter les éclairages nécessaires à mon travail, mais aussi à mes réflexions. Cet échange n'a jamais été à sens unique, j'ai moi-même proposé quelques "améliorations" à l'architecte notamment en ce qui concernait la maîtrise du logiciel sur lequel elle travaillait : ArchiCAD. » (Femme, 1382)

« Entente parfaite avec ma tutrice, missions nombreuses, intéressantes et variées. » (Femme, 497)

Certains ADE apprécient explicitement la taille de l'agence, car la mise en situation professionnelle correspond à leur vision de l'exercice futur.

« Taille d'agence conforme à ce que je souhaite faire plus tard. » (Femme, 738)

« La structure d'accueil est à l'échelle humaine et valorise le travail personnel. » (Homme, 1243)

Les agences de cette catégorie travaillent en grande majorité pour les maîtres d'ouvrage privés, souvent particuliers. Suivant les réponses à l'enquête, 78,6 % de leur chiffre d'affaires provient des marchés privés contre 62 % en moyenne¹²². Pour certains ADE, l'absence de contrats en marchés publics peut être ressentie comme un manque par rapport aux objectifs de la formation.

« [J'ai pu voir] absolument tout, sauf les marchés publics, puisque l'agence ne possède pas ce type de contrat. » (Femme, 497)

« Manque d'ouverture de l'agence sur les nouveaux marchés publics, peut-être dû à son échelle restreinte? » (Homme, 1509)

80 % de ces structures ne prennent pas régulièrement d'ADE en mises en situation professionnelle.

Malgré le fait qu'elles n'accueillent pas souvent d'ADE en formation (ou ne l'avaient jamais fait auparavant), les ADE estiment que ces structures « respectent le contrat pédagogique » à 90 %, avec 51,2 % « oui, tout à fait », un chiffre supérieur à la moyenne. Le suivi est même qualifié de « très régulier » dans 37,5 % des cas, la moyenne étant de 19,6 %. Le suivi repose ainsi sur une seule personne, le gérant ou la gérante, c'est

¹²¹ La différence avec les autres ADE est importante notamment pour le dépôt de PC (17 points de plus), DCE (16 points de plus), DET (18 points de plus), partie administrative de la gestion du chantier (19 points de plus).

¹²² Le rapport entre clients privés et publics est de l'ordre de 80-20, contre 60-40 en moyenne.

donc une charge importante qui prend du temps et de l'énergie. Les ADE en MSP dans les très petites structures font ainsi le récit de relations très personnalisées avec le tuteur. **Dans le cas où le tuteur est impliqué dans le suivi et dispose du temps nécessaire, ces situations sont très appréciées par les ADE :**

« Je te remercie de m'avoir permis de faire la MSP dans ton agence, parce que tu m'apprends le métier chaque jour et chaque semaine. Ton apport à la construction de mon identité d'architecte est immense. » (Homme, 393, mémoire, dédié au tuteur)

« J'ai eu la chance d'être démarchée par ma tutrice donc c'est très valorisant et motivant. Elle savait pertinemment que j'étais encore "verte", que je sortais tout juste de l'école, elle avait donc une réelle volonté de me former. En retour, j'essaye d'absorber tout ce qu'elle m'apprend même si parfois (souvent?) les lacunes techniques me rattrapent. Dès le départ, il était clair entre ma tutrice et moi que l'objectif était de me former pour que je sois un jour autonome. Elle m'a tout de suite dit que je ferai les mêmes choses qu'elle et que j'interviendrais lors de toutes les phases d'un projet. J'apprends étape par étape et traite tous les aspects du métier : conception, administration, finances, chantier, réglementation, communication, etc. » (Femme, 1114)

« Le travail en binôme permet ainsi d'abolir certaines frontières entre gérant et salarié, dans une démarche intégrée. Ce mode de travail n'est jamais vraiment vertical, ni parfaitement horizontal, mais se situe dans un échange réciproque, valorisant à la fois l'expérience de l'ainé et la "fraîcheur" du novice. » (Homme, 393, mémoire)

En revanche, ceux qui déclarent de ne pas avoir été bien suivis donnent comme raison principale le manque du temps du gérant. Ainsi, le fait de n'être que 2 personnes à l'agence peut provoquer le sentiment de ne pas être encadré, si le tuteur n'a pas suffisamment de temps pour suivre l'ADE et est souvent absent. Dans ces petites structures, les ADE décrivent une organisation « sur mesure », mais peu structurée, voire « désorganisée » : **ils peuvent se sentir débordés ou encore ressentir une trop grande autonomie par défaut d'encadrement.**

« J'ai été souvent obligé de découvrir et apprendre par moi-même "sur le tas", sans réelle possibilité de capitaliser ces apprentissages puisque tout se faisant beaucoup dans le rush et à la dernière minute. J'aurais souhaité pouvoir avoir plus de temps dédié à des retours sur les connaissances acquises et plus de possibilités pour poser des questions et explorer des sujets avec mon tuteur. » (Femme, 169)

« J'étais en autonomie complète, les plus sont que j'ai pu vraiment me confronter à la gestion d'une agence et, du coup, j'ai dû trouver des solutions aux problèmes que je rencontrais, les moins sont que je n'ai pas appris par le biais d'échanges avec mon tuteur. J'étais un peu trop vouée à moi-même. » (Femme, 342)

« C'est une méthode de travail traditionnelle, artisanale et sur mesure qui s'oppose à un fonctionnement productif, standardisé et prévisible. » (Homme, 1655, mémoire)

« Le cadre de cette petite structure m'a permis d'intégrer un maximum de notions liées à notre pratique professionnelle. Cependant, cet apprentissage s'est avéré intensif et a quelques fois été effectué sans accompagnement par manque de référents en dehors du fondateur de l'agence. Il m'a donc été demandé d'avoir une grande autonomie, une certaine flexibilité et beaucoup de polyvalence. La difficulté rencontrée

s'est portée sur la transmission des informations et le suivi des projets, car aucune méthode directive n'est encore mise en place à ce jour au sein de l'agence en raison de son unique dirigeant. » (Femme, 406, mémoire)

De même, les problèmes relationnels avec le tuteur/gérant d'une structure unipersonnelle peuvent constituer un huis clos très difficile à vivre. Ces situations restent rares, les ADE en MSP dans ces très petites structures ont eu envie d'abandonner moins souvent que la moyenne.

« [Ça s'est mal passé à cause d'] un CDD difficile à rompre sans compter un rabaissement constant à la limite de l'humiliation. » (Femme, 718)

« Problèmes relationnels avec mon tuteur. Aucune autonomie dans le travail. Aucune progression dans la MSP. Je n'ai pas forcément pu être force de proposition. Mes connaissances des logiciels et la qualité de mes rendus graphiques ont été très appréciées et largement exploitées. Je n'ai pas forcément acquis de connaissances supplémentaires étant arrivée avec mes acquis et les ayant appliqués, mais j'ai pu observer le quotidien d'un maître d'œuvre. » (Femme, 484)

Les ADE semblent suggérer que ces problèmes viendraient d'une mauvaise connaissance des enjeux de la formation : ainsi, plusieurs ADE en MSP dans ces structures souhaiteraient une meilleure sensibilisation de leurs tuteurs pour qu'ils prennent conscience de ce que signifie être structure d'accueil pour l'HMONP¹²³.

« Je pense qu'une réunion au début de la formation avec l'ensemble des tuteurs est importante. Cela permettrait aux tuteurs de prendre connaissance réellement de leur implication, ce à quoi nous devons être formés. » (Femme, 342)

« Éviter l'éloignement géographique afin que les directeurs d'étude aient l'opportunité de rencontrer les professionnels et les briefer. Faire une sélection des cabinets en mesure d'accueillir des HMO. Faire des réunions physiques une fois par trimestre entre le tuteur, l'étudiant et le directeur d'étude, pour parler de l'évolution, des tâches vues, du degré de responsabilité, du sujet de mémoire. » (Femme, 484)

« Il faudrait désigner des agences qui peuvent offrir l'HMONP de sorte que les tuteurs et directeurs d'étude sachent exactement ce dont ils doivent traiter et surtout s'ils ont des projets qui correspondent à la durée et au contenu de l'HMONP. » (Homme, 273)

Environ 6,7 % des jeunes professionnels enquêtés, soit 1 ADE sur 15, ont réalisé leurs mises en situation professionnelle dans des agences d'architecture ayant un effectif de 1 ou 2 personnes, souvent un architecte libéral exerçant seul. Ces agences représentant plus de la moitié des entreprises d'architecture employeuses en France, elles sont donc sous-représentées dans les

¹²³ Nous aborderons ce sujet de manière plus détaillée dans le dernier chapitre du rapport.

structures d'accueil de la formation à l'HMONP. Elles ne prennent pas habituellement d'ADE en MSP et, pour certaines, il s'agit de la première fois. Aussi, le suivi des ADE n'est pas toujours structuré.

Dans le cas où le tuteur est impliqué dans le suivi et dispose du temps nécessaire, ces situations sont très appréciées par les ADE : une MSP dans une structure libérale ou société unipersonnelle est souvent riche d'apprentissages dans de nombreux domaines, y compris en ce qui concerne la gestion d'agence. La quasi-totalité des ADE en MSP dans ce type de structure d'accueil considèrent que les tâches qui leur ont été confiées correspondent aux enjeux de la formation à l'HMONP et la majorité d'entre eux estiment avoir beaucoup progressé.

Cependant, quelques ADE décrivent une organisation peu structurée, peu propice à l'apprentissage de gestion de projet. Ils peuvent également ressentir une trop grande autonomie par défaut d'encadrement, une surcharge de travail et une responsabilisation allant au-delà de leurs capacités.

Encadré 2. Une MSP en continuité des stages chez un architecte en libéral, pédagogue et investi comme tuteur

La structure d'accueil est une agence unipersonnelle dont l'architecte exerce dans une métropole régionale du sud de la France depuis 25 ans sous statuts divers (libéral, salarié, société unipersonnelle). Travaillant sur des marchés essentiellement privés, la structure est spécialisée dans les projets d'établissements accueillant du public et la réhabilitation représente une partie importante de son activité (565)¹²⁴.

L'ADE a réalisé un stage équivalant à 20 mois pendant son master dans l'agence dans laquelle elle réalise ensuite sa MSP. Elle met ainsi directement en lien cette première expérience et la personnalité de son tuteur avec la volonté de faire ce qu'elle nomme sa « sixième année » : « *la pédagogie de mon tuteur et la confiance qu'il m'a apportée tout au long de mon immersion n'ont fait qu'accroître ma volonté de réaliser cette sixième année (...). Après 25 ans d'expérience, en tant qu'architecte libéral puis gérant d'une SARL, et au regard de l'ensemble de son parcours, mon tuteur m'a semblé être une source d'apprentissage essentielle pour ma formation à l'HMONP* ».

Encore étudiante en master, elle intègre la structure sans avoir l'ensemble des compétences recherchées. Présenté comme quelqu'un de très pédagogue, l'architecte libéral acceptera cependant de se placer dans une logique de transmission en acceptant de la « *former aux tâches essentielles* » et plus particulièrement à l'usage du logiciel utilisé par ce dernier, All Plan. « *Au fil du temps et grâce à sa pédagogie, j'ai été affectée à des tâches de plus en plus variées, pour aujourd'hui participer à l'ensemble de l'activité de l'agence, quelle que soit la phase administrative ou la mission* ».

Ce constat justifie le choix de l'ADE de réaliser son HMONP dans une « petite structure » dont le format et la proximité autorisent ce type de relations d'apprentissage : « *C'est une des particularités essentielles pour laquelle j'ai eu la volonté d'intégrer une agence de petite taille : apprendre et me former sur l'ensemble du métier d'architecte* ». Bien qu'elle ait été faite dans la foulée du diplôme, l'HMONP est ainsi perçue comme une continuité, un choix « naturel » : « *C'est pourquoi le choix de l'agence pour la formation à l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en nom propre s'est fait naturellement, après deux années d'expérience au sein de cette même entreprise* ». Cette continuité rend d'ailleurs difficile la distinction entre ces deux années d'expérience dans la structure et la MSP à proprement parler : « *il n'y a finalement pas réellement eu de différences entre mes deux années en tant que*

¹²⁴ Femme, 565, mémoire.

stagiaire et la mise en situation professionnelle pour la formation à l'HMONP, dans le sens où mon rôle a continué d'évoluer, intégrant seulement davantage de notions de gestion d'agence d'architecture ». L'HMONP s'inscrit comme une suite logique de cette première expérience professionnelle et renforce le sentiment de complémentarité entre la formation en école d'architecture et en agence : « mon expérience au sein de cette agence m'a confortée dans l'idée de réaliser l'année supplémentaire à l'école d'architecture, et m'a également servie à comprendre davantage les cours qui nous ont été enseignés ».

L'approche pédagogique du tuteur est saluée à plusieurs reprises par l'ADE : « la transparence et l'envie d'enseigner de mon tuteur me permettent, quant à elles, d'observer l'ensemble des éléments de gestion d'une agence d'architecture en ce qui concerne le rapport avec les assurances, la comptabilité, les diverses procédures ou encore les différentes gestions assujetties à une entreprise ». Sans pour autant qu'on sache quelle est sa véritable connaissance du fonctionnement des agences de taille plus importante, elle semble ainsi séduite par le fonctionnement de cette structure unipersonnelle : « Contrairement aux agences de taille moyenne à importante, l'organisation des projets et les plannings sont relativement simples au sein de notre agence, puisque notre effectif est constitué seulement de 2 personnes, à savoir mon tuteur et moi-même. C'est pourquoi mon rôle a été rapidement de réaliser l'ensemble des missions affectées à un projet, au démarrage de sa conception jusqu'à la réception des travaux ». On perçoit ainsi que l'expérience a été particulièrement bien vécue du fait de cette proximité : « qu'il s'agisse de conception, de suivi de chantier ou encore de gestion administrative des projets, mon rôle au sein de cette agence me semble complet et correspond en tout point à mes attentes ».

Par ailleurs, le projet professionnel de l'ADE se profile comme une association à terme avec le tuteur, confirmé par ce dernier à la fin de la fiche d'appréciation : « À ce titre, à l'issue de sa période d'habilitation, une intention de collaboration plus poussée lui sera simplement et évidemment proposée... »

Encadré 3. Une MSP chez une architecte en libéral, spécialisée dans la maîtrise d'œuvre pour les particuliers

Localisée dans une ville de 40000 habitants en Île-de-France, la structure d'accueil est constituée de 2 architectes associées libérales qui se dédient à la maîtrise d'œuvre pour des particuliers (1382)¹²⁵.

L'ADE, qui se dit « sensible aux enjeux soulevés par l'habitat », « séduite par la petite/microéchelle » et « désireuse d'ici quelques années d'engager un exercice indépendant adressé aux particuliers » a choisi d'effectuer sa MSP au sein d'une agence dont c'est la spécialité. Côté structure d'accueil, cette embauche est motivée par le remplacement d'une des deux associées pour cause de maternité. L'ADE note également qu'« étant une équipe exclusivement féminine », la vie de l'agence est « inévitablement » rythmée par des engagements familiaux. La conjugaison parfois difficile entre une vie de famille et la gestion d'une activité professionnelle indépendante est un sujet de discussion récurrent avec sa tutrice.

Seule salariée de l'agence, l'ADE a ainsi pu acquérir une relative autonomie, notamment sur un projet de réhabilitation d'un appartement : « Si [la tutrice] est dans ce projet architecte et mandataire, elle me laisse l'opportunité de travailler quasi en solo sur ce projet. Cela me permet de prendre davantage d'initiatives en termes de conception notamment tout en sachant [qu'elle constitue] un garde-fou avisé ». En revanche, le travail d'observation de la structure, demandé par son ENSA d'inscription dans le cadre de la formation, a été entrepris en dehors des heures de service et l'ADE souligne qu'il lui a fallu « convaincre la tutrice de l'intérêt pour l'atelier de [la] laisser puiser au sein de ses archives ».

L'ADE semble avoir été force de proposition concernant les méthodes de travail de l'agence, notamment en mettant à disposition de nouveaux moyens de représentation. « Dans ma mise en situation professionnelle, je m'informe et cherche à optimiser notre méthodologie de travail, notamment par une

¹²⁵ Femme, 1382, mémoire.

utilisation plus approfondie des logiciels. » L'ADE a également cherché à convaincre sa tutrice d'élargir les missions proposées par l'agence : « *Il me semble que la posture de l'atelier ne soit pas optimale. Largement sollicitées, nous ne proposons cependant aucune mission ponctuelle de conseil. Pourtant, il serait plus que légitime que les conseils délivrés par les architectes soient rémunérés d'autant plus que les particuliers ne sont en aucun cas une maîtrise d'ouvrage avisée et seraient certainement ravis d'être accompagnés en amont sur le montage de leur projet.* ». L'ADE fait également comprendre qu'elle souhaiterait prendre plus de « *risques* » que sa tutrice, qualifiée de « *prudente* » dans ses choix architecturaux, notamment en expérimentant certains matériaux relatifs à l'écoconception.

Suite au départ de l'ancienne salariée, et vraisemblablement grâce aux apports de l'ADE à la structure, la tutrice lui a proposé de prolonger son contrat après l'obtention de l'habilitation. L'ADE semble être satisfaite de la proposition, car même s'il lui tarde de « *voler de [s]es propres ailes* », il lui semble « *judicieux de prendre [s]on indépendance petit à petit. Profitant aujourd'hui d'un travail à l'agence à temps partiel (4/5), il serait intéressant de poursuivre à ce rythme voire de passer au 3/5.* ». L'ADE pense cumuler l'apprentissage dans la structure et des missions indépendantes, notamment en proposant aux clients particuliers une nouvelle palette de missions : conseils, aide à la conception, réaménagement intérieur. Malgré une mise en garde de la part de l'une des associées quant aux difficultés relatives au marché des particuliers, le qualifiant de « *pratique émotionnellement accablante, chronophage et pas toujours rentable* », l'ADE souhaite poursuivre sur cette voie.

Encadré 4. Une MSP multitâches, un positionnement « en première ligne » au contact des clients et entreprises

Structure libérale installée dans une commune d'environ 14 000 habitants dans la région Hauts-de-France depuis une trentaine d'années. Le gérant/tuteur est architecte DPLG et ingénieur en génie civil. L'agence traite des projets locaux aux programmes variés à travers une commande majoritairement privée. À l'arrivée de l'ADE, l'agence comptait 3 employés ; au moment de la rédaction du mémoire, il est le seul employé (793)¹²⁶.

L'ADE, en place dans la structure depuis son diplôme d'architecte d'État, soit depuis 3 ans, s'inscrit à la formation à l'HMONP à la suite d'une proposition de son employeur : « *Au sein de l'agence, il n'a pas l'habitude de prendre des personnes pour cette formation en raison de la période courte de 6 mois avec le risque de ne pas retenir la personne et de ne pas pérenniser les mois d'échanges. La préférence va à une proposition de réaliser l'HMONP au bout de 2 à 3 ans au sein de l'agence.* » Il s'agit donc pour la structure d'accueil d'une stratégie de pérennisation et de montée en compétence d'un collaborateur, et pour l'ADE, la suite logique de son contrat de travail en cours.

L'organisation interne est définie comme étant « *horizontale et familiale* » : « *tout le monde est au courant de tout, les points positifs comme négatifs sur les projets, et tout le monde travaille soit en permanence, soit partiellement sur les projets des uns et des autres selon leur dimension ou le délai que l'on a à disposition pour le faire* ». L'ADE a été rapidement averti des difficultés de l'agence, son employeur « *a toujours voulu que l'on sache tout, pour que l'on puisse s'adapter au rythme souhaité, avoir une efficacité sur certains projets ; être productif et rentable* ». « *Dans les petites structures, cela est nécessaire, car si l'on passe du temps sur un projet, les autres projets en parallèle ne se développent pas et ils ne peuvent être facturés* ».

L'ADE répond au téléphone et se situe donc « *en première ligne en ce qui concerne le premier contact avec le client ou les entreprises* ». Il assiste aux réunions de première rencontre de l'employeur avec le client au sein de l'agence : « *cela me permet de comprendre le projet en même temps et de réduire le temps de conception* » ; « *L'avantage d'évoluer dans une petite agence est le croisement des tâches, au cours d'une journée. Elles sont très variées et l'on peut avoir une vision globale. On évolue plus rapidement, car confronté à plusieurs tâches ; réalisation de plans, de permis de construire, de*

¹²⁶ Homme, 793, mémoire.

maquette 3D et autres pièces graphiques, acomptes, organisation de réunions. » La plupart des missions de l'agence s'arrêtent au dépôt de PC. L'ADE a quand même eu l'occasion de réaliser du suivi de chantier sur certains projets, et surtout de faire le lien sur un chantier entre le maître d'œuvre d'exécution et son tuteur. *« Je me suis vite retrouvé comme "le facteur de l'agence", m'indiqua lors d'un rendez-vous le maître d'œuvre d'exécution. Mon rôle était de transmettre le souhait de l'agence, mais je ne pouvais pas de moi-même prendre la décision. Je représente l'agence lors de ces réunions, mais c'est mon employeur qui doit valider les décisions ».*

L'ADE ayant réalisé sa MSP à la demande de son employeur/tuteur dans le but de le pérenniser dans la petite structure où il était en poste depuis 3 ans, il y poursuit tout naturellement son contrat de travail au-delà de sa MSP, et n'a de projections professionnelles en son nom propre qu'à très long terme.

Encadré 5. Une MSP comme apprentissage réciproque en vue d'une future association dans une SARL

La structure d'accueil est une SARL parisienne fondée en 2010 dont le gérant exerce seul les premières années avant d'être rejoint par un associé. La majorité de l'activité de l'agence concerne la réalisation d'extensions et de surélévations en bois et la rénovation dans le secteur du logement, dans une démarche que l'ADE qualifie d'« écologique »¹²⁷.

Parallèlement à ses études d'architecture dans une ENSA parisienne, l'ADE travaille à mi-temps dans cette agence dont elle deviendra salariée en CDI à l'obtention de son diplôme d'État, et qu'elle intégrera comme associée à l'issue de l'HMONP. *« Il nous aura fallu plus de 3 ans pour mettre en place cette association entre 2015 où l'idée a germé, et 2019 pendant cette année d'HMONP où j'ai pu prendre des parts dans la société ».*

Dans son mémoire, elle relate son parcours dans l'agence et décrit un apprentissage par « mimétisme », prenant exemple sur son collègue/patron : *« L'une de mes premières stratégies pour apprendre fut de fonctionner par mimétisme. Dans ce système, le patron est l'opérateur, celui qui agit, et je suis l'observatrice, celle qui regarde et intègre les informations. Ensuite, j'agis en me calquant sur la méthode observée ».*

Elle voit la mise en situation professionnelle comme une itération entre apprentissages scolaires et pratiques, et comme la confrontation de ses « repères » personnels et professionnels : *« L'apprentissage, qui s'appuie sur des leçons théoriques à l'école et sur des actions pratiques au sein de l'agence permet à l'élève d'aborder le fonctionnement d'une société d'architecture sous un angle très ouvert ». « C'est incontestablement mes errements ainsi que ma recherche de repères qui ont déclenché un premier regard critique sur moi-même puis sur le fonctionnement plus global de l'agence et de mon patron ».*

L'ADE décrit ainsi la MSP comme un apprentissage réciproque avec son patron, une situation donnant-donnant : *« Le champ de vision ouvert d'un jeune architecte qui bénéficie de cours théoriques et qui commet des erreurs dans la pratique donne au maître l'opportunité d'aborder son propre fonctionnement d'une autre manière ».* Elle prend comme exemple des cours dispensés en HMONP et ce qu'ils permettent d'ajuster la gestion des réunions de chantier telle que pratiquée à l'agence et telle qu'enseignée pendant la formation : *« J'ai d'ailleurs appris par la suite, lors des cours de chantiers de la formation à l'HMONP à l'école, qu'il était fortement déconseillé de laisser un maître d'ouvrage assister aux réunions de visites de chantier. [...] [A]près cette expérience, j'ai pu prendre des résolutions me permettant de mieux aborder la gestion des prochains chantiers ».*

Aussi, le projet professionnel de l'ADE est de s'associer avec son patron, puis, à terme, de reprendre l'agence. Elle consacre d'ailleurs son mémoire de l'HMONP à la reprise d'agence comme une « opportunité intergénérationnelle », n'excluant pas une nécessaire évolution de l'entreprise : *« J'ai la*

¹²⁷ Femme, 434, mémoire.

chance de pouvoir m'appuyer sur l'expérience d'un autre et l'opportunité rare de pouvoir engager le développement d'une entité déjà existante. Bien que je ne souhaite pas prévoir un avenir fixe et déterminé, je pense entrevoir la direction que j'aimerais prendre dans le milieu professionnel. Il s'agira donc de continuer un travail déjà engagé aux côtés de [xxx]. Ce travail nous amènera certainement à faire évoluer les moyens de l'agence en collaborateurs et en outils de production. Souhaitant que l'agence devienne un jour un lieu de réflexion, de collaboration et de confrontation à plus grande échelle, j'imagine intégrer un ensemble de professionnels issus de formations diverses. Car l'architecte n'est pas seul, je pense qu'il doit intégrer dans ses équipes ceux qui peuvent compléter ses compétences comme des sociologues, des scientifiques, des ingénieurs, etc. L'agence devra aussi affirmer les valeurs qui font son identité ».

3. MSP dans une petite société d'architecture : une prise de responsabilité sur une variété de projets d'échelle maîtrisable

28,6 % des ADE répondants à l'enquête¹²⁸ ont réalisé leur mise en situation professionnelle dans une agence d'architecture comprenant un effectif de 3 à 5 personnes¹²⁹. D'après eux, il s'agit d'une des situations les plus satisfaisantes au regard des enjeux de la formation à l'HMONP. Une bonne moitié de ces ADE sont déjà en poste dans la structure avant de démarrer l'HMONP (54 %), et 1 ADE sur 10 l'a trouvée grâce à une offre d'emploi. 78 % de ces agences, situées plutôt en région qu'à Paris¹³⁰, sont structurées en société d'architecture, 22 % exercent en libéral.

Ces agences exercent principalement la maîtrise d'œuvre architecturale, la plupart n'ayant jamais pratiqué de maîtrise d'œuvre urbaine ou paysagère – moins de 1 agence sur 10 en fait souvent. Elles sont très fréquemment impliquées dans la phase chantier – selon les ADE, seulement 3 % n'en font jamais. Elles mènent également plus que la moyenne des projets de réhabilitation. Leur marché est principalement local, et pour, un tiers également, national. Quelques agences (9) travaillent également à l'international, ce qui représente 4,4 % de ces structures.

Concernant les contrats des ADE en formation, si les CDI (43,8 %) et les CDD (33,5 %) sont majoritaires, ces structures font appel assez régulièrement aux missions junior architecte (15,8 % contre 9,3 % en moyenne). Le salaire moyen mensuel des ADE est un peu en dessous de la moyenne, soit environ 1680 € net avant impôt.

C'est dans ce type d'agence que la satisfaction des ADE sur les missions et tâches confiées est la plus grande. Aussi, 59 % des ADE en MSP dans ce type de structure déclarent que « ça s'est très bien passé ». La taille de la structure et la variété des programmes traités favorisent le sentiment d'avoir bien approché

¹²⁸ Hormis les ADE inscrits à la formation en validation des acquis.

¹²⁹ Cette proportion correspond à leur part des entreprises d'architecture employeuses. Selon *Archigraphie 2018*, les structures avec des effectifs compris entre 3 et 5 personnes représentaient 27,3 % des structures employeuses en 2016.

¹³⁰ Environ un quart de ces structures sont localisées à Paris – ce qui est proportionnellement peu, près de la moitié des MSP se déroulant en Île-de-France.

le processus global du projet. Ainsi, l'échelle de ces petites sociétés d'architecture semble permettre l'observation de l'ensemble des phases, voire une participation avec une prise de responsabilité.

« Missions au sein de l'agence très diversifiées et intéressantes, nombreuses responsabilités données (tout cela possible grâce à la petite échelle abordée), corrélation entre la pratique en MSP et la formation. » (Femme, 1082)

« J'ai eu de la chance d'arriver dans une petite structure et d'avoir tout de suite des responsabilités. » (Homme, 1091)

« J'ai pu vraiment progresser en peu de temps. On m'a offert les possibilités d'évoluer, mais aussi de participer pleinement à toutes les phases et sur plusieurs aspects. » (Femme, 836)

« Petite agence avec un travail assez varié et passionnant, parce que j'ai vu un panel assez large de situations, échelles et domaines d'intervention. » (Femme, 1720)

« J'ai pu comprendre le fonctionnement d'une petite société d'architecture et assister à presque toutes les phases de projet. Les maîtrises d'ouvrage étant publiques et les projets correspondant à des réhabilitations et des mises en conformité, cela m'a permis de prendre en considération l'application des réglementations aux projets de construction. » (Femme, 682)

« Grâce à la taille de la structure dans laquelle je travaille, je suis amenée à travailler sur toutes les phases de projet, ce qui est un plus pour mettre en pratique les acquis de la formation. » (Femme, 479)

« J'oriente mes recherches vers des agences de petite taille (entre 1 et 5 personnes), car je souhaite pratiquer pleinement le métier d'architecte, suivre toutes les phases d'un projet, aller à la rencontre des clients, etc. [...] Je ne souhaite pas être cantonnée à une tâche et confier la suite d'une mission à un/une collègue. Ma recherche ciblée de travail servait un objectif : être architecte. [...] Évoluer au sein d'une petite structure est pour moi très bénéfique, car je peux aborder tous les aspects du métier d'architecte. » (Femme, 1114, mémoire)

Les ADE ont donc été impliqués plus que la moyenne dans les différentes phases, mais un peu moins que dans les structures unipersonnelles. Ils ont eu un peu moins accès également à la gestion d'entreprise. L'organisation de l'agence, a minima le partage des tâches, revient dans les récits. Aussi, la taille de ces structures est fréquemment vue comme étant à « l'échelle humaine » :

« La cogérance détermine une répartition équitable des pouvoirs et favorise une association basée sur l'équilibre [...] petite agence à taille humaine dans laquelle on ne retrouve pas la hiérarchisation pyramidale. » (Femme, 946, mémoire)

« J'ai toujours travaillé dans des agences comportant 1 à 5 salariés. Confrontée à cette typologie organisationnelle, j'ai pu déduire que le projet architectural se rapporte à l'échelle de l'humain. Autrement dit, la période du projet est plus courte dans le temps, car proportionnelle aux possibilités de l'agence. Le processus de fabrication est contrôlé et palpable sur une temporalité claire et la visibilité sur chantier en est alors plus maîtrisée. Le choix des collaborateurs et la connaissance des entreprises sont un gain de partenariat et de confiance non négligeables, pour façonner ensemble avec tous les corps de métier. » (Femme, 899, mémoire)

« C'est grâce à cette expérience professionnelle que j'ai choisi d'exercer dans une petite ville, au sein d'une agence à échelle humaine afin de pouvoir me confronter et appréhender l'ensemble des missions de la loi MOP. » (Femme, 312, mémoire)

« L'ensemble de mes expériences et mes goûts personnels m'attirent naturellement vers de petites structures aux projets de taille moyenne, car leurs suivis et leurs conceptions restent humains et maîtrisables. » (Femme, 346, mémoire)

Environ la moitié de ces structures prend régulièrement des ADE en formation. Aussi, ces derniers estiment qu'elles ont mis en place une démarche de suivi. Les deux tiers considèrent alors être suivis « assez » voire « très régulièrement ». Même si 1 ADE sur 5 pense qu'il n'y a pas eu d'accompagnement spontané, il a néanmoins obtenu des réponses aux questions qu'il se posait. De même, d'autres personnes présentes à l'agence, associés ou salariés, participent à l'encadrement.

« J'ai pu toucher un peu à tout, même si mon tuteur (et patron) n'était pas vraiment concerné, mes collègues étaient très présents et ont répondu à ma curiosité. » (Femme, 1018)

« Structure familiale qui s'est investie dans ma formation. » (Femme, 1188)

« Au sein de la structure, j'ai eu accès à tous les dossiers et tout le monde a été disponible pour répondre à mes questions. J'ai pu prendre des responsabilités et développer là où je sentais que je pouvais apporter quelque chose. J'ai été poussée sur mes compétences. » (Femme, 832)

« Le rythme de la formation s'est glissé dans le celui de l'agence et chaque semaine avec ma tutrice nous avions un temps de partage sur les apprentissages de la dernière session, exemples à l'appui. » (Femme, 1331)

Quelquefois, dans les petites structures, les missions en cours ont pu décevoir les ADE. Une agence très jeune, encore en cours de constitution, n'offre par exemple pas un terrain d'observation propice à l'HMONP :

« Peu de choses, du fait du type de marchés de l'agence, hormis sur les questions d'accessibilité. Néanmoins, lors de mes expériences ultérieures, j'ai pu mettre en avant les apports de la formation théorique. » (Homme, 1480)

« Peu ou pas de chantier, pas ou peu de tâches directement liées à notre profession, beaucoup de travail en agence sur sa communication. Au final, j'ai appris comment créer une agence, peu à faire et suivre un projet de bout en bout. » (Homme, 1480)

« J'ai toujours eu accès à toutes les informations que je demande. Petite agence, tout est discuté à voix haute. Manque d'expérience en chantier à cause de projets retardés ou annulés. » (Homme, 1694)

28,6 % des ADE réalisent leur mise en situation professionnelle dans une structure dont les effectifs sont compris entre 3 et 5 personnes, un profil qui représente 27,3 % des entreprises d'architecture employeuses en France. La grande majorité de ces agences sont structurées en société (78 %), le reste exerçant en libéral (22 %). Pour les contrats de MSP, les CDI (43,8 %) et les CDD (33,5 %) sont

majoritaires, mais ces structures font appel assez régulièrement aux missions junior architecte. Le salaire moyen des ADE est un peu en dessous de la moyenne.

Les trois quarts de ces structures d'accueil se situent en région et sont positionnées sur un marché local. Elles font principalement de la maîtrise d'œuvre architecturale et sont très fréquemment impliquées dans la phase chantier. La moitié de ces agences prennent souvent des ADE en MSP, et par conséquent le suivi est généralement qualifié de régulier, plusieurs personnes à l'agence pouvant participer à l'encadrement.

C'est dans les agences de cette taille, entre 3 et 5 personnes, que la satisfaction des ADE est la plus grande. L'échelle de ces petites sociétés d'architecture et de leurs projets semble permettre une observation et une participation à toutes les phases du projet, l'acquisition de notions sur la gestion et l'organisation d'une petite entreprise.

L'ADE est positionné en responsabilité sur une variété de projets d'échelle maîtrisable, dans une structure de « taille humaine ». Cependant, les jeunes agences en cours de constitution n'offrent pas toujours les bonnes conditions de MSP, les missions en cours ne correspondant pas forcément aux attendus de l'HMONP.

Encadré 6. Une MSP dans une petite agence spécialisée pour suivre des missions « de A à Z »

La structure d'accueil est une SELARL parisienne, comprenant 3 associés et 2 salariés, spécialisée dans l'entretien et l'amélioration d'immeubles en copropriété en Île-de-France (899)¹³¹.

L'ADE, déjà sensibilisée à « *l'Histoire, le Patrimoine et la Culture de la Construction* » par une formation en histoire de l'art et archéologie à la Sorbonne, un séjour Erasmus à Florence et son travail de PFE, a choisi son lieu de MSP en fonction des activités de la structure liées à l'intervention sur l'existant : « *Mon choix d'effectuer la MSP dans l'agence a été motivé par le besoin de connaître les pratiques techniques en tant que maître d'œuvre dans l'existant. Comment fonctionne un bâtiment ? Comment il respire ? Quelles sont ses pathologies et faiblesses ? Quelle est son histoire et comment lui donner un nouveau cycle de vie en respectant tous ces critères ?* ».

La jeune professionnelle est satisfaite de sa MSP, car la « *taille humaine* » de l'agence lui a permis d'approfondir ses connaissances tant dans la gestion de projet que dans la gestion d'agence. « *La particularité du cabinet est que chacune des salariées se voit affecter une mission qu'elle suivra de A à Z. Cette typologie de travail est avantageuse dans la productivité des documents et du suivi de chantier, la personne en charge de la mission ayant connaissance de chaque élément qui compose le projet, depuis la proposition d'étude, passant par le suivi de travaux, et ce, jusqu'à la réception finale.* » Elle a également apprécié les nombreux échanges et le dialogue perçu comme « *horizontal* » entre associés et collaborateurs, et propice à l'apprentissage.

Au début de sa mise en situation professionnelle, l'ADE est en observation et affectée aux tâches administratives : « *Dès mon arrivée, j'ai été initiée grâce à mes collaboratrices au métier d'architecte, à son rôle déterminant dans le projet, en mettant en pratique les différentes remarques énoncées pendant les réunions en interne. Au début, les tâches effectuées relevaient de l'administratif, sur les missions de*

¹³¹ Femme, 899, mémoire.

mes collègues, à des stades différents (ordre de service, proposition de paiement, procès-verbal, planning...), afin que je puisse avoir un aperçu global du processus administratif en phases étude et chantier. Il était important pour moi que je me familiarise avec les multiples étapes du fonctionnement bureaucratique, pour que finalement je me voie confier de nouvelles propositions d'étude. »

Elle gagne ensuite en autonomie sur les dossiers : *« Les salariées ont une autonomie une fois la mission lancée et les associés nous permettent de nous orienter. Ils sont présents afin de nous conseiller lorsque nous rencontrons des difficultés. Chacune des collaboratrices doit gérer ses différentes missions avec autant de précision, de manière aussi méthodique que la gestion des outils et des dossiers vus précédemment. [...] J'ai pu expérimenter également la phase chantier. Mes précédents postes en agence ou de stage de première pratique m'avaient fait connaître la profession à travers la position de dessinateur. En intégrant [la structure d'accueil], j'ai pu assimiler qu'une énorme part du métier d'architecte se situe dans les formalités administratives et juridiques, et cela me paraît une expérience enrichissante. »*

Son projet professionnel, déjà en gestation avant l'inscription à la formation, se construit dans la lignée de son apprentissage en MSP, et porte sur la gestion et sur la préservation de l'existant comme démarche écologique : *« Je me suis ainsi rendu compte de plusieurs facteurs appuyant la démarche du travail architectural en copropriété : tout d'abord, une capacité de l'urbain préexistant à se renouveler et à évoluer, de la possibilité aux architectes de travailler sur ce « stock » à disposition, de le transformer, le réhabiliter, de recréer et façonner les villes de demain ; mais surtout que leur intervention, stimulée par la reconquête du "déjà-là", de cette architecture "usuelle", commune, inscrit la profession dans une démarche écologique, environnementale et énergétique, en lien avec les questions actuelles et problématiques de notre société. Il s'agirait dès lors d'upgrader l'existant, au travers de la reconquête du banal, de l'ordinaire, versus l'architecture extraordinaire. »* Ainsi, elle prévoit de développer une antenne parisienne de l'agence strasbourgeoise de sa sœur : *« L'enjeu de cette association serait de développer indépendamment le pôle Paris, et me permettrait de gérer en toute autonomie l'essor et l'expansion de l'agence ; aussi, je me dirigerai essentiellement vers la branche « réhabilitation et rénovation de l'existant », en travaillant essentiellement sur les bâtiments existants. L'intérêt de cette alliance part tout d'abord de la connaissance de l'agence, [...] nos intentions architecturales tendent vers le même horizon. Ensuite, elle trouve tout son sens en particulier dans le partage des commandes, afin d'accomplir une distribution égale de la part de marché entre la construction neuve et la réhabilitation. Enfin, la mutualisation des savoir-faire et compétences acquis entre nous, ferait d'une part croître l'agence [xxx], et d'autre part, me donnerait beaucoup plus de crédibilité sur le marché. [...] Nous nous orienterons dès lors ensemble vers une collaboration axée sur le développement durable, autant en construction neuve qu'en réhabilitation, [qui] nous permettrait de trouver plus rapidement et assurément des commandes et multiplier nos ressources. »*

Encadré 7. Une MSP dans une jeune agence en pleine expansion et sans expérience du suivi des ADE

La structure d'accueil est portée par un jeune architecte HMONP installé en libéral depuis quelques années en Occitanie, dans une sous-préfecture de plus de 20 000 habitants¹³².

L'agence est en pleine expansion et a ouvert récemment une antenne dans une grande ville dans la même région. L'activité est diversifiée, en réhabilitation et en construction neuve, sur des programmes d'habitation, d'éducation, de santé et de tertiaire, en marché privé et public. L'embauche des stagiaires et des ADE en formation à l'HMONP est une stratégie pour faire face au « manque de personnel », qui limite les possibilités de l'agence : *« À ce jour, la structure n'a pas les ressources professionnelles et financières suffisantes pour répondre à des concours. En effet, cela demande énormément de temps et la probabilité de perdre est in fine plus élevée que celle de gagner. Ainsi, il est fréquent pour répondre*

¹³² Femme, 406, mémoire.

à des appels à candidatures demandant un certain chiffre d'affaires, que de jeunes agences s'associent auprès de structures plus importantes afin d'obtenir un appui plus conséquent. »

L'ADE, qui engage son HMONP directement après l'obtention de son diplôme d'État, n'a quasiment pas d'expérience hormis deux stages, dont le premier en Angleterre. La MSP arrive dans la continuité du deuxième stage, dans la même entreprise. L'ADE voit sa structure d'accueil comme une agence en développement dont l'architecte, par son activité en pleine expansion, manque de temps pour organiser une méthode d'accueil des ADE en formation : *« Mon tuteur était surtout pris par les contraintes du quotidien afin de faire tourner l'agence, le suivi HMO était "accessoire". »* En contrepartie, ce tuteur donne beaucoup d'autonomie à l'ADE, tout en sollicitant de l'investissement, de la flexibilité et de la polyvalence. La jeune professionnelle semble en tirer parti en notant *« la chance »* d'avoir pu participer à 7 chantiers en 2 ans d'expérience.

« Le cadre de cette petite structure m'a permis d'intégrer un maximum de notions liées à notre pratique professionnelle. Cependant, cet apprentissage s'est avéré intensif et a quelques fois été effectué sans accompagnement par manque de référents en dehors du fondateur de l'agence. Il m'a donc été demandé d'avoir une grande autonomie, une certaine flexibilité et beaucoup de polyvalence. La difficulté rencontrée s'est portée sur la transmission des informations et le suivi des projets, car aucune méthode directive n'est encore mise en place à ce jour au sein de l'agence en raison de son unique dirigeant. »

L'ADE exprime une grande satisfaction concernant le vécu de sa MSP. Elle décrit ce vécu comme un challenge, une mise en autonomie un peu forcée qu'elle estime a posteriori très enrichissante. Elle estime avoir abordé quasiment tous les aspects de la pratique et du travail administratif lié au projet. Si elle critique le manque d'organisation de la structure sur la prise en charge des ADE en formation, elle présente néanmoins une attitude compréhensive de la situation d'une jeune agence un peu débordée par son développement rapide.

L'ADE n'a pas vraiment de projet professionnel. Elle s'appuie sur son expérience de la MSP pour se positionner : elle souhaite par exemple monter une structure à *« taille humaine »* où travailler sur des phases globales comme elle a pu le faire en MSP, mais souhaite monter un cadre plus structuré qui lui permette de se concentrer sur des aspects créatifs plus qu'administratifs.

4. MSP dans une société d'architecture de taille intermédiaire : un bon terrain d'observation sur l'entreprise et sa gestion des projets

39 % des ADE répondant à l'enquête¹³³ ont effectué leur mise en situation professionnelle dans une agence d'architecture de taille intermédiaire, soit avec un effectif compris entre 6 et 19 personnes. Ces agences représentent 17,1 % des entreprises d'architecture employeuses en France, elles semblent donc surreprésentées comme structures d'accueil des MSP¹³⁴. Elles sont très majoritairement structurées en sociétés d'architecture, environ un tiers d'entre elles sont situées à Paris. Les structures d'accueil localisées dans d'autres pays européens correspondent souvent à cette taille d'agence (Suisse, Luxembourg,

¹³³ Hormis les ADE inscrits à la formation en validation des acquis.

¹³⁴ Archigraphie 2018, op. cit.

Belgique). Le marché de ces structures intermédiaires est surtout local (80,9 %) et national (48,8 %), quelques-unes travaillent également à l'échelle européenne ou internationale, mais c'est plus rare.

Plus les agences sont grandes, plus leurs missions sont diversifiées : ainsi, ces structures de taille intermédiaire font un peu plus d'urbanisme et de paysage que les petites agences (17,7 % contre 9,4 %¹³⁵), mais moins que les grandes (35,5 %). Inversement, la part des projets de réhabilitation baisse par rapport aux petites structures¹³⁶, de même pour la décoration intérieure¹³⁷. Il est également à noter que dans ces structures, la part des marchés publics est supérieure à la moyenne (43 %).

Ces agences emploient principalement les ADE en CDI (47 %), ou encore en CDD (42,3 %). Les autres formes de contrat sont plus rares. Ainsi, **c'est dans ces structures que les salariés sont les plus stables**, et que leur ancienneté est supérieure à la moyenne, soit plus de 1 an avant l'inscription en HMONP. De même, le salaire moyen d'un ADE en MSP dans ces structures est supérieur à la moyenne, environ 1843 € net mensuels. 60 % de ces ADE déclarent avoir voulu accumuler une bonne expérience de travail avant l'inscription ; 10 % ont attendu d'avoir un projet professionnel précis. C'est donc souvent dans ces agences intermédiaires où sont en poste les « salariés stables » en CDI qui repoussent leur inscription en HMONP¹³⁸. **L'entrée de l'ADE dans la formation à l'HMONP tient souvent à une proposition de la structure d'accueil et s'inscrit dans une stratégie de pérennisation et de montée en compétence des salariés¹³⁹.**

« Question un peu en décalage avec ma situation, dans la mesure où je travaillais déjà depuis 4 ans dans la société avant la formation... Je n'ai pas ressenti de changement durant la formation, sauf un temps raccourci pour effectuer le travail. » (Femme, 498)

« Je suis dans cette agence depuis plusieurs années, je sais donc à quoi m'attendre. Les mois MSP sont tombés lorsque mes projets étaient en attente de validation pour quelques mois, donc ponctuellement, mes tâches n'étaient pas spécifiquement intéressantes. Cette MSP me permet de prendre des décisions sur les projets et je peux suivre les parties administratives et architecturales. Très formateur. » (Femme, 778)

« J'étais déjà intégrée à l'équipe avant de débiter l'HMO et c'était une volonté conjointe des deux parties (structure d'accueil et moi) de réaliser la formation à l'HMONP. Nous avons donc axé la MSP pour en tirer des bénéfices des deux côtés et pour que les sujets sur lesquels on me proposait de travailler correspondent à mes envies de pratique et mes questionnements! » (Femme, 1183)

¹³⁵ Réponses à la question n°54 sur les activités des structures d'accueil : ces structures réalisent « souvent » des activités de maîtrise d'œuvre urbaine ou paysagère.

¹³⁶ Idem : 61 % de ces agences intermédiaires réalisent « souvent » des activités de réhabilitation contre 74 % des petites structures.

¹³⁷ Idem : 23 % des agences moyennes ont des activités de décoration intérieure contre 31,1 % des petites.

¹³⁸ Nous reviendrons sur le profil des salariés stables dans le chapitre 5 sur la typologie des ADE.

¹³⁹ Question n°90 : « La MSP correspond-elle à vos attentes ? ».

Deux tiers de ces structures intermédiaires accueillent régulièrement des ADE en MSP (cette proportion monte à 73,3 % pour les agences ayant un effectif entre 10 et 19 personnes) et **plus d'un tiers des gérants de ces structures enseignent en parallèle dans une école d'architecture**. Le suivi y est qualifié de régulier (« assez » ou « très ») dans 53,4 % des cas – ce qui est mieux que dans les grandes structures (40 %), mais moins que dans les petites (61,3 %). **55 % des ADE disent que d'autres personnes que le tuteur y ont participé** – et dans près d'un tiers des cas, « l'ensemble de l'agence ». **Mais il est à noter qu'un quart des ADE déclarent qu'ils étaient déjà autonomes et n'avaient donc pas besoin de suivi. La taille de l'agence, la diversité et l'échelle des projets offrent potentiellement aux ADE des possibilités d'observation d'activités autres que les missions confiées. Ainsi, cette situation permet l'observation générale de l'entreprise et de sa gestion des projets en allant au-delà des tâches attribuées à l'ADE.**

« Par rapport au reste des salariés, j'ai ressenti que j'avais une place particulière. J'ai pu poser certaines questions et m'entretenir avec le fondateur de l'agence afin de mieux comprendre sa gestion d'entreprise. Si je n'avais pas été en HMO, je n'aurais probablement pas eu accès à ces informations. Ainsi, je trouve que la MSP m'a permis de connaître des aspects plus précis de la gestion d'une agence. La taille de l'entreprise était idéale pour moi. Même si je n'ai pas pu voir tout ce que j'aurais aimé voir, j'ai pu observer pour la première fois la complexité dans la gestion d'une agence à taille moyenne qui était en plein processus de transmission. » (Femme, 1416)

« Je suis responsabilisée dans mon travail sans être lâchée à l'aventure sans filet. J'ai des échanges très francs avec mes patrons tant sur les questions d'argent, de gestion, de stratégie, de communication que de développement de projet. J'ai participé à toutes les phases de différents projets sur des marchés privés et publics. J'estime donc avoir vu un panel assez large du métier, qui plus est dans une structure dont les valeurs professionnelles sont proches des miennes. » (Femme, 481)

« Malgré le manque d'investissement de mon tuteur, les autres personnes de l'agence ont beaucoup échangé avec moi sur la formation. J'ai pu réaliser la plupart des attentes de la formation sur la maîtrise d'œuvre hormis l'aspect économique du projet, et ce, sur des projets assez variés et avec différents niveaux d'autonomie. J'ai eu l'occasion de suivre un gros chantier très intéressant et j'ai également pu échanger avec la secrétaire sur les notions de gestion de l'entreprise. La certification ISO 9001 et le "manuel de qualité" de l'agence m'a aussi apporté des réponses à ce sujet que je n'ai pas pu avoir de la part de mon tuteur. » (Femme, 1173, mémoire)

Globalement, la MSP s'est bien ou très bien passée pour 95,4 % des ADE, et correspond à leurs attentes dans 91 % des cas, chiffres légèrement au-dessus de la moyenne. Pour 91,6 % des ADE, les tâches qui leur sont confiées correspondent à l'HMONP, cependant la part des « oui, tout à fait » ne correspond plus qu'à 45 % (contre 54,1 % dans les petites structures).

« J'ai eu l'occasion d'aborder des sujets très différents, une confiance m'a été confiée et j'ai eu l'opportunité de travailler avec beaucoup d'autonomie. De plus, sur des sujets spécifiques, mon avis et mes connaissances ont été accueillis avec enthousiasme. » (Femme, 1512)

« J'ai expérimenté toutes les tâches de suivi de projet et chantier, dans toutes ses phases et j'ai pu beaucoup évoluer professionnellement. » (Femme, 475)

Cependant, dans ces structures intermédiaires, la part des ADE qui déclarent ne pas avoir progressé pendant leur MSP est supérieure à la moyenne (25,2 %), et l'implication directe dans les phases études prédomine : **la collaboration aux phases d'esquisse et de concours est supérieure à la moyenne** : près de 9 ADE sur 10 y ont participé, contre moins de la moitié pour le chantier. Dans ces agences de taille intermédiaire, 88,3 % des ADE ont dû faire des heures supplémentaires – un taux supérieur à la moyenne. Pour un tiers, ces heures n'ont pas été payées ; et pour la moitié, une autre forme de compensation a été proposée.

Les ADE qui ont réalisé leur MSP dans ces structures décrivent ainsi des situations contrastées. L'organisation interne est traditionnellement subordonnée à la personnalité du ou des fondateurs ou dirigeants, auteurs et managers de ses projets. Nombre d'ADE déplorent ainsi de n'avoir été que des « dessinateurs ». Souvent également, l'emploi du temps chargé de l'agence ne leur aura pas permis de suivre la formation correctement. **Ainsi, être prioritairement impliqué dans la phase études, notamment de faisabilité ou de concours, dans une agence dont le gérant se désintéresse de la formation à l'HMONP, peut s'avérer contre-productif, même si l'agence aurait pu offrir un terrain d'observation intéressant pour la formation au regard de ses projets en cours et de son organisation.**

« L'architecte chez qui j'ai réalisé ma MSP pense que les étudiants sont des machines. Son comportement était plutôt méprisant. C'est pourquoi j'ai mis fin à ma MSP. Je pense qu'il y a un gouffre entre les [enseignements] suivi[s] à l'école où on nous forme à devenir des futurs architectes et le travail en agence où nos missions sont réduites à l'utilisation de logiciels 3D. Nous sommes traités comme des dessinateurs et non comme des architectes. » (Femme, 170)

« Je dirais que ma mise en situation professionnelle dans ma structure d'accueil s'est "passée", ça ne s'est pas bien ou mal passé. Mes patrons ne souhaitant pas s'intéresser à ma HMONP, j'ai dû seule m'investir davantage au sein de l'agence et leur imposer de me donner de nouvelles responsabilités, ce qui m'a permis d'évoluer dans ma structure d'accueil. Mais cela était compliqué, car je devais gérer des responsabilités grandissantes et en même temps effectuer les séminaires HMONP, rattraper mes heures et effectuer le travail de recherche et de rédaction du mémoire. La période de HMONP est une année où je n'ai fait que travailler, je n'ai pas vraiment eu de vie en dehors de tout ça. » (Femme, 1386)

« Je suis plutôt satisfaite des activités sur lesquelles j'ai pu participer. Cependant, je regrette ne pas avoir pu faire du chantier. J'ai pu assister à deux réunions avec la maîtrise d'ouvrage et à une réunion de chantier (à ma demande). J'ai compris que, dans l'agence où j'étais, seulement les chefs de projets et éventuellement certains chargés de projet participaient à ces activités-là. De même, l'organisation dans l'agence était un peu particulière et la responsabilité que je pouvais avoir dépendait de chaque chef de projet. Si mon référent était plutôt ouvert et me permettait de regarder un contrat avec la maîtrise d'ouvrage ou encore m'expliquait des détails de notre mission dans l'agence, les autres chefs de projet attendaient de moi une mission de dessin essentiellement. Des tensions (en termes d'organisation) entre les chefs de projet étaient évidentes. » (Femme, 409)

La mise en situation professionnelle dans une société d'architecture de taille intermédiaire, avec des effectifs compris entre 6 et 19 personnes, est la situation la plus courante de la formation à l'HMONP en France : 39 % des ADE effectuent leur MSP dans ce type de structures. Ces agences, dont 9 sur 10 sont constituées en sociétés, possèdent une part des marchés publics supérieure à la moyenne (43 %). Elles travaillent à la fois à l'échelle locale (81 %) et nationale (49 %). Les structures d'accueil situées dans d'autres pays européens correspondent souvent à cette taille d'agence (Suisse, Luxembourg, Belgique).

Ces entreprises emploient les ADE en formation principalement en CDI (47 %), ou encore en CDD (42,3 %) ; les autres formes de contrat sont plus rares. Dans ces structures, les salariés sont les plus stables, leur ancienneté ainsi que leur salaire moyen sont supérieurs à la moyenne. L'entrée de l'ADE dans la formation à l'HMONP est souvent liée à une proposition de la structure d'accueil et s'inscrit dans une stratégie de pérennisation et de montée en compétence des salariés.

Deux tiers de ces structures intermédiaires accueillent régulièrement des ADE en MSP et plus d'un tiers de leurs gérants sont par ailleurs enseignants dans une école d'architecture. Le suivi est souvent qualifié de « régulier », et 55 % des ADE précisent que d'autres personnes ont participé à leur accompagnement (dans près d'un tiers des cas, il s'agit de « l'ensemble de l'agence »), l'encadrement de l'ADE pouvant ainsi être une démarche collective.

La taille de ces agences, la diversité et l'échelle des projets offrent potentiellement aux ADE des possibilités d'observation d'activités autres que les missions confiées. Ainsi, cette situation permet l'observation générale de l'entreprise et de sa gestion des projets en allant au-delà des tâches attribuées. Cependant, être prioritairement impliqué dans la phase d'études, notamment de faisabilité ou de concours, dans une agence dont le gérant se désintéresse de la formation à l'HMONP peut s'avérer contre-productif pour la formation de l'ADE.

Encadré 8. Une MSP en « permanence architecturale » sur un chantier pour apprendre de « positions inconfortables »

La structure d'accueil, à l'origine un « collectif », est une agence parisienne constituée aujourd'hui de 3 associés et de 17 collaborateurs, décrite comme « généraliste qui s'extrait des étiquettes ou du cloisonnement dans un type de commande allant de la petite installation artistique à un lycée de quelques 22 000 m² »¹⁴⁰.

L'agence occupe des rôles variés dans les projets : « maîtrise d'œuvre, AMO programmation, commissaires d'exposition scénographes ou encore chercheurs ». L'agence « engage une recherche sur l'économie de moyens et les ressources insoupçonnées, poursuit le développement de nouveaux postes (dont la permanence architecturale) afin d'élaborer de nouveaux canons et de déjouer des règles trop

¹⁴⁰ Femme, 1402, mémoire.

étroites ».

L'ADE, diplômée d'une ENSA parisienne, et titulaire d'un master en sciences humaines et sociales après son diplôme d'État, présente la structure d'accueil comme une agence idéale par rapport à ses aspirations professionnelles : *« Tout y est : patrimoine à réhabiliter et non à effacer, éléments anecdotiques à préserver, tentative de production d'une règle par l'expérimentation, construction bois, médiation... »* L'ADE décrit la « *place pertinente* » qui lui a été proposée dans le cadre de sa MSP ; *« la possibilité de chausser les bottes de permanente architecturale sur un chantier [...] m'a tout de suite attirée. [...] Ce poste de concierge de chantier me permet d'en apprécier les déboires comme les réussites ; s'y trouvent mêlées les questions de l'habitant-usager et de l'architecte-habitant »*. Elle décrit un triptyque autour du chantier : un associé de l'agence *« qui possède une vision globale et maîtrise l'ensemble des questions »*, la cheffe de projet, et elle-même en tant que *« permanente architecturale »* de chantier. Elle se décrit comme une *« expatriée de l'agence »*, étant en continu sur le chantier en Normandie alors que son agence est parisienne, et raconte que cette dernière lui a parfois manqué pour *« être épaulée ou pouvoir s'en revendiquer »*.

Cette expérience de la MSP a, pour l'ADE, *« le même effet que l'année de socio-anthropologie que j'ai passée après le diplôme d'État en architecture. Elle donne l'impression d'entrouvrir une porte sur un monde vaste qui est nous est encore largement dissimulé »*. Elle dit avoir acquis de nombreuses compétences comme le développement du réemploi, *« une injonction morale et une chance d'améliorer la production architecturale »*, l'exploration d'une méthodologie d'intervention sur les marchés publics basée sur l'expérimentation, l'art de la négociation sur le chantier, ou encore la capacité d'adaptation à des *« positions inconfortables »* comme celle vécue au cours du chantier, entre *« les artisans du chantier et la maîtrise d'usage »*. Ainsi, la jeune professionnelle exprime vouloir rechercher ce type de situations à l'issue de son HMNOP : *« l'incapacité à maîtriser tous les sujets en amont, à ne pas se faire déborder par les aléas, m'a donné goût à ce type de commande »*.

Une des « *portes* » ouvertes par la MSP et l'HMONP est la question de l'adaptation de la commande : les *« commandes qui n'existent pas encore, mais qui sont nécessaires, le moyen de réfléchir cette commande avec ses habitants ou de donner envie à des personnalités du projet de s'y investir le cas échéant »*. Le projet professionnel de l'ADE semble se dessiner dans la continuité de la MSP. Celle-ci a quitté la région francilienne pour la Normandie, où les premières opportunités s'offrent à elle (suivis de chantier, participation au développement d'une filière normande de réemploi, commandes de particuliers).

Encadré 9. Une MSP riche en apprentissages, mais ne correspondant pas aux convictions de l'ADE

La structure d'accueil est située en région PACA. Elle comprend 2 architectes associés et entre 10 et 15 salariés. Son chiffre d'affaires est d'environ 2 millions d'euros. Sa clientèle est principalement privée, dans les domaines médico-social, logement (promoteurs et bailleurs) et hôtellerie. Elle intervient principalement dans son bassin économique, mais commence à développer des projets à l'étranger, notamment au Liban grâce à une association avec une autre agence là-bas (1041)¹⁴¹.

L'ADE décrit une agence très hiérarchisée, organisée en deux pôles distincts avec les architectes associés : *« chacun traite ses affaires avec ses collaborateurs, et quand bien même les locaux, les moyens humains et matériels sont communs, on distingue nettement deux fonctionnements différents, propre à chacun des deux gérants »*. L'ADE poursuit cette description : *« obtenant des résultats similaires des deux côtés, cela prouve qu'il n'y a pas une vérité, mais plusieurs façons d'exercer le métier, d'organiser et de planifier, de répartir le travail et de manager ses collaborateurs »*. Dans les deux cas, on retrouve néanmoins une organisation pyramidale et « traditionnelle », la division entre travail graphique et administratif étant nettement marquée.

¹⁴¹ Homme, 1041, mémoire.

Les gérants font le pari d'une collaboration qui s'inscrit dans la durée. Ainsi, « *l'agence est prête à former de récents diplômés sans expériences concrètes dans le métier* ». Ils apprécient de former des architectes novices aux méthodes de travail en place, y compris en formation à l'HMONP. L'agence privilégie également la multiculturalité et l'apport de collaborateurs issus de différents horizons comme la Corée (l'ADE lui-même) ou le Pérou. L'ADE considère positivement cette diversité, car c'est aussi celle des « *points de vue et des expériences* ».

Le jeune professionnel est satisfait des tâches qui lui sont confiées pendant sa MSP : « *Depuis mon arrivée au sein de l'agence, j'ai la chance de pouvoir travailler sur des projets et des phases très diversifiés nécessitant des interventions polyvalentes. L'ensemble des projets auxquels j'ai participé – et contribué activement au dessin de l'ensemble des pièces graphiques – m'a permis d'aborder des phases de développement de projets de l'APS au DCE en acquérant une expérience en architecture globale sur de petits et grands équipements publics [...]. J'ai pu développer progressivement une vision globale du projet, puisque j'intervenais à différentes étapes de la procédure.* »

Cependant, l'ADE n'adhère pas complètement aux méthodes de la structure d'accueil, notamment la démarche de conception : « *Après un croquis du gérant, le chef de projet transmet les informations nécessaires aux jeunes architectes pour qu'ils puissent monter la maquette numérique, le tout sans analyse du site (on ne voit pas l'architecte prendre le temps d'analyser le site, le contexte urbain ou d'autres facteurs architecturaux).* »

Il exprime une déception vis-à-vis de l'écart entre la MSP et sa vision personnelle de la mission sociétale de l'architecte : « *Cette mise en situation professionnelle dans une agence de taille moyenne est très enrichissante, mais m'a néanmoins quelque peu déçu. [...] D'une part, ce ne sont que 7 % des architectes qui travaillent pour 70 % de la population dans le monde, une population essentiellement pauvre, exposée aux catastrophes naturelles et qui subit des souffrances. J'ai dans ma première expérience professionnelle en France l'impression de m'être éloigné de cet objectif.* »

Encadré 10. Une MSP dans une organisation tayloriste limitant la progression de l'ADE

La structure d'accueil est une SARL à associé unique, située en Île-de-France et spécialisée dans l'aménagement de locaux commerciaux. La société compte 1 gérant et 6 salariés, dont 2 assistantes de direction et 4 architectes, et un chiffre d'affaires annuel moyen d'environ 900 000 €¹⁴².

L'ADE exprime une vision positive de la structure et de son expérience de la MSP, tout en s'interrogeant sur les activités qui y sont développées : « *le travail réalisé à l'agence, principalement pour des enseignes commerciales (Carrefour, Intermarché...) m'a questionné sur le fonctionnement de la grande distribution et son impact sur notre environnement. En d'autres termes, j'ai découvert une partie des coulisses de ce grand univers qu'il m'a semblé judicieux d'analyser car lié à l'évolution de notre environnement quotidien et à la façon dont certains architectes spécialisés dans des niches d'activités organisent leur agence* ».

Il décrit une organisation de l'entreprise en 3 pôles (bureau d'étude, suivi de chantier et tâches administratives), où chacun intervient sur les projets de manière segmentée. Malgré la « *rentabilité* » de l'entreprise, l'ADE déplore ce cloisonnement : « *chaque pôle est spécialisé avec un découpage du travail précis où chacun développe une partie spécifique du projet. Ce choix d'organisation est pertinent dans le sens où la quantité de dossiers à traiter est conséquente, avec la nécessité d'optimiser la productivité de l'agence par la mise en place d'une forme de taylorisme* ».

Mais il évoque aussi « *le risque de trop cloisonner les différents employés dans leurs tâches ce qui pénalise leur autonomie et donc leur réactivité face aux demandes des clients. Par ailleurs, cette organisation du travail est viable jusqu'à un certain seuil d'affaires traité. Au-delà, ce système tend à se*

¹⁴² Homme, 1348, mémoire.

saturer, car les différents pôles ne sont plus en mesure de répondre convenablement à toutes les demandes simultanées des clients ».

L'ADE réalise sa MSP en tant que « dessinateur projeteur » : « Mon travail consiste en la saisie de plans, la réalisation d'aménagements commerciaux, le dessin de devantures commerciales et l'élaboration de dossiers administratifs (PC, DP, AP...). Par ailleurs, je réalise occasionnellement des relevés métrés de locaux commerciaux et participe à des réunions de chantier. »

La division du travail à l'agence l'empêche ainsi de gagner en autonomie : « il est compréhensible et légitime que le gérant n'assigne pas toutes les responsabilités d'un projet à un seul salarié. Néanmoins, il est pertinent de lui accorder plus d'autonomie et de responsabilités que la simple exécution des mêmes tâches. Cela le formerait mieux et le rendrait plus efficace et réactif face aux différents aléas des projets. D'ailleurs, pour certains projets, le gérant accorde progressivement une plus grande autonomie aux dessinateurs. Cela permet de mieux se former et de mieux appréhender les enjeux du projet, car on ne dépend plus uniquement de la responsable du bureau d'étude. Cela permet d'organiser soi-même son temps de travail en fonction de la charge quotidienne. »

Après sa MSP, l'ADE n'envisage pas dans l'immédiat un exercice en nom propre, ne s'estimant pas prêt (« la création d'une agence n'apparaît pas comme une option immédiate, mon expérience étant encore insuffisante »). Il envisage d'intégrer un autre type d'agence : « En résumé, j'envisage mon avenir professionnel dans une agence qui organise différemment le travail et accorde plus de place à la conception et aux outils numériques, tout en restant attaché au dessin à la main ».

5. MSP dans une grande entreprise métropolitaine : une opportunité d'apprendre de l'organisation et des modes de production singuliers

25,6 % des ADE répondants à l'enquête¹⁴³, soit un quart, ont effectué leur mise en situation professionnelle dans une structure avec un effectif supérieur à 20 personnes, souvent même supérieur à 100 personnes¹⁴⁴. Ces structures correspondent à 1,4 % des entreprises d'architecture employeuses en France¹⁴⁵, elles sont donc surreprésentées en tant que structures d'accueil. Même si 90 % de ces structures sont des agences d'architecture inscrites à l'Ordre des architectes (la quasi-totalité étant des sociétés d'architecture), environ 1 structure sur 10, dans cette catégorie, exerce dans un autre secteur de maîtrise d'œuvre : il peut s'agir de BET techniques ou d'environnement, d'urbanisme ou de paysage, d'entreprises publiques ou parapubliques, ou encore dans de rares cas, d'entreprises de BTP. 83,8 % des MSP dans ces grandes structures, soit la très grande majorité, se déroulent en Île-de-France, les deux tiers à Paris. Plus exceptionnellement, quelques-unes se déroulent dans de grandes agences d'architecture à l'étranger (Royaume-Uni, États-Unis, Pays-Bas, Scandinavie ou encore Maroc). Certaines grandes structures sont installées sur de multiples sites, nationaux (Paris/Île-de-France, Lyon, Bordeaux, etc.) ou internationaux

¹⁴³ Hormis les ADE inscrits à la formation en validation des acquis.

¹⁴⁴ La moyenne des effectifs des structures de cette catégorie étant de 113 personnes.

¹⁴⁵ Archigraphie 2018, op. cit.

(Gênes, Vienne, Varsovie, Beyrouth, Séoul, etc.) Les sites français sont parfois des filiales de structures étrangères basées par exemple à Londres, Rotterdam ou Sao-Paolo.

Dans ces structures, le turn-over est plus important que dans les autres structures d'accueil. Ainsi, les ADE y ont moins d'ancienneté qu'ailleurs (8,6 mois contre 11 mois en moyenne), et les CDD sont majoritaires (57,8 %), suivis des CDI (33 %). Moins de la moitié des ADE étaient déjà en poste avant la MSP (44,5 %). Le salaire moyen est de 1875 € net mensuels (2079 € en moyenne dans les sociétés à l'étranger), soit un peu plus élevé que dans les structures de taille intermédiaire et le plus élevé des 4 situations types.

Les projets dans ces grandes agences sont globalement plus diversifiés que dans les entreprises plus petites, 80 % de ces structures effectuent des missions en urbanisme ou paysage¹⁴⁶. Ces entreprises d'architecture travaillent à l'échelle nationale (79,1 %), européenne (35,5 %), voire internationale (50,9 %).

Les trois quarts des ADE en mises en situation professionnelle dans ces grandes entreprises disent avoir trouvé la structure d'accueil qui correspondait à ce qu'ils cherchaient, faisant de ces agences un choix stratégique. Ainsi, les ADE y ont apprécié de voir une grande variété de projets, de grande échelle, qualifiée d'intéressante, soit en y étant impliqué directement, soit en observant et questionnant leurs collègues :

« J'ai eu la chance d'intégrer une grande agence d'architecture qui m'a ouvert les portes à beaucoup de sujets différents. C'était une vraie liberté pour moi que de ne pas être cantonnée à un sujet spécifique à l'agence, mais de pouvoir trouver un compromis entre quelque chose qui m'intéresse vraiment et dont les recherches peuvent s'appuyer sur des expériences en agence. » (Femme, 1318)

« Très bonne ambiance, de nombreux projets variés et beaucoup de références, c'était l'agence idéale. » (Femme, 1003)

« Diversité des missions et des phases auxquelles j'ai participé. Diversité des projets. Équipe jeune, dynamique. » (Femme, 30)

« La grande échelle de l'agence et ses commandes variées m'ont permis d'avoir une vision assez large de la pratique professionnelle. Même si je n'ai travaillé que sur un type de commande à des phases précises, j'ai pu suivre de loin d'autres problématiques en échangeant avec mes collègues. » (Femme, 504)

« La grande échelle sur laquelle je travaille à l'agence me forme et me permet de moins appréhender les projets à plus petite échelle auxquels je serai confrontée une fois lancée pour monter mon agence. » (Femme, 849)

Les récits des mémoires confirment que ce type de structure se caractérise par une grande diversité de commandes, auxquelles correspond une multiplicité de métiers en interne avec des effectifs en conséquence. La description des systèmes d'organisation est très présente dans les mémoires des ADE ayant intégré ces structures. Ceux-ci sont spécifiques à chaque agence, les activités portant sur des

¹⁴⁶ 80 % effectuent « souvent » ou « parfois » des missions en urbanisme ou paysage.

domaines très étendus et les bassins économiques de la commande étant vastes : local, régional, national, international. Les ADE décrivent ainsi l'organisation en « pôles » : « Études de conception », « Direction ou suivi des travaux », « BIM », « Graphisme et images », « Direction et administration », « Prospection commerciale », « Communication et réseaux professionnels », « Recherche et développement », etc. Certains ADE évoquent alors des enseignements liés à la grande taille de l'entreprise (organisation, gestion administrative, mode de production, etc.) :

« Malgré l'accueil dans l'entreprise (le non suivi d'un étudiant en MSP), ce fut une expérience enrichissante dans une structure qui a ses propres ambitions auxquelles je n'avais pas même pensé : la dimension économique, le fait de devoir "faire tourner" l'agence, la gestion administrative d'une entreprise comptant plusieurs dizaines d'employés. Si les projets et le suivi de la MSP étaient médiocres, l'efficacité recherchée était très intéressante pour comprendre la vie d'une entreprise. » (Homme, 1136)

« Compréhension des modes de production d'une grosse agence, apprentissage et éveil du regard critique. Ma MSP m'a offert un parfait angle de vue pour le travail critique de mémoire. Néanmoins, l'expérience en grosse agence ne forme pas à la polyvalence des tâches, ce qui pourtant est indispensable pour ouvrir sa structure. » (Femme, 550)

Pour un nombre assez important d'ADE, la très grande taille de l'agence peut être aussi un désavantage. Selon eux, il arrive que les tâches confiées ne correspondent pas aux enjeux de l'HMONP¹⁴⁷. Ces ADE sont également moins directement impliqués dans une diversité de tâches et les missions de début de conception sont prédominantes. La part de ceux et celles qui n'ont jamais participé à la phase chantier est élevée (37,9 % contre 19,6 % en moyenne), de même pour la gestion administrative et financière de chantier (53,8 % des ADE dans de très grandes structures n'ont jamais abordé cette phase contre 28 % en moyenne). L'organisation hiérarchique de ces entreprises est alors souvent ressentie par les ADE comme un frein à leur évolution au sein de la structure d'accueil.

« Je ne suis pas assez rentré dans les sujets présentés lors de la formation durant ma MSP, beaucoup trop de travail de conception. » (Homme, 1167)

« Je n'ai pas été mise en situation sur des aspects/des missions très cohérentes avec l'HMO : principalement des concours et faisabilités. » (Femme, 173)

« J'ai eu des responsabilités, notamment en phase candidature et concours, et j'ai pu bien comprendre les modes d'accès à la commande, la gestion du groupement de maîtrise d'œuvre, la relation à la maîtrise d'ouvrage, la stratégie de l'agence, etc. » (Femme, 1738)

« Manque peut-être un peu de chantier dû au fait que des ingénieurs travaux soient intégrés à l'agence pour le suivi de chantier. » (Homme, 921)

¹⁴⁷ 13,5 % déclarent « non » ou « plutôt non » à la question sur l'adéquation des missions aux attentes de la formation, et seulement un tiers des ADE déclarent « oui, tout à fait » contre 45 % en moyenne.

« J'ai apprécié la diversité des missions sur lesquelles j'ai pu travailler et mon niveau de responsabilisation, même si nous n'avons pas pu parcourir l'ensemble des phases de l'exécution d'un projet. Je regrette le manque de temps et la pression au travail qui peuvent empêcher de pouvoir échanger plus sur le sujet. » (Homme, 1005)

« La complexité de l'organisation interne de l'agence ne permet pas de comprendre tous les process ». (Homme, 1308)

« Agence qui fonctionne avec un système hiérarchique : associé associé/responsable de projet/chef de projet/assistant-chef de projet. Lorsque l'on débute dans le métier dans ce type d'agence, nous sommes assez vite placés au bas de l'échelle en tant qu'assistants-chefs de projet. Personnellement, je me trouve à un moment où je ressens l'envie de gagner en responsabilités et en réflexion sur la conception. » (Femme, 851, mémoire)

Cependant, pour certains ADE déjà en poste dans ces grandes structures, le fait de s'inscrire en formation à l'HMONP leur a permis d'accéder à des missions plus variées qu'avant la MSP.

« J'étais déjà bien dans ma structure. Mais la MSP m'a permis d'évoluer et de progresser à travers de nouvelles tâches. J'ai pu accéder à un chantier. Je ne suis pas certaine que cette opportunité m'aurait été donnée autrement. » (Femme, 611)

« Le statut de MSP permet de poser assez facilement des questions sur le fonctionnement de l'entreprise et de "dépasser" un rôle d'assistante de projet induit par un premier poste. Les questionnements sur la gestion des contrats et des dossiers dans leur globalité sont nécessaires dans la préparation à l'HMONP. » (Femme, 1641)

« L'agence en elle-même est une vraie école pour apprendre en tant que jeune architecte. J'ai souvent obtenu ce que je demandais comme par exemple faire du chantier. » (Homme, 1072)

Certains ADE témoignent d'une expérience diamétralement opposée : malgré leur expérience antérieure, leur statut d'ADE en mise en situation professionnelle a été ressenti comme une régression, la structure d'accueil les considérant quasiment comme des stagiaires.

« Je suis entré en MSP avec derrière moi 2 ans d'expérience en entreprise et 1 an en tant que chef de projet dans une agence d'architecture. Lors de ma MSP, j'ai souffert du fait que les autres employés nous considéraient comme des stagiaires n'ayant aucune expérience. On me donnait alors des tâches répétitives et assez inintéressantes au départ. Au bout de 1 mois ou 2, j'ai donc songé à changer d'agence ou arrêter la MSP. Ce que je n'ai finalement pas fait. La formation à l'HMONP est assez mal comprise au sein des agences, et j'ai remarqué que j'étais mieux considérée lorsque j'étais simplement diplômée d'État que lors de ma formation à l'HMONP. Le fait d'être "en formation" nous relègue au statut d'ignorant au sein de l'agence. C'est ce qu'il s'est passé au début. Par la suite, les choses ont évolué. Mais l'absence de suivi de chantier et le cantonnement des architectes aux phases de conception m'ont déplu. J'ai vécu une expérience de dessinateur lors de cette MSP. » (Femme, 1483)

« Dans la structure de ma MSP, les "HMONP" sont davantage considérés comme des stagiaires qui sortent de l'école et ne savent pas faire grand-chose. Ainsi, je pense qu'il faudrait davantage sensibiliser les professionnels actuels aux enjeux de l'HMONP. » (Homme, 253)

Ces très grandes structures accueillent très régulièrement des ADE en formation à l'HMONP, 90 % en prennent « souvent » contre 60 % en moyenne. Elles devraient donc en principe en connaître le fonctionnement, surtout qu'un tiers de gérants de ces structures sont par ailleurs enseignants dans une école d'architecture. Pourtant, 61,8 % des ADE en MSP dans ces structures déclarent que celles-ci n'ont pas de démarche de suivi (« pas du tout » ou « plutôt non »), et 61,2 % déclarent qu'ils n'ont pas été suivis par leur tuteur (24,3 % pour « pas de suivi » et 36,9 % pour « peu de suivi »). Seulement 9,7 % déclarent avoir bénéficié d'un suivi « très régulier ». Ces chiffres sont donc supérieurs aux autres types de MSP.

« J'ai beaucoup appris, mais aurais souhaité avoir un suivi plus régulier de mon tuteur pour pouvoir poser davantage de questions. » (Femme, 902)

Néanmoins, comme dans les structures de taille intermédiaire, des ADE signalent que d'autres personnes dans l'agence (architectes salariés ou chefs de projet) ont participé au suivi (à 58 %) et que malgré l'absence de suivi, ils ont eu des réponses à leurs questions quand ils les ont posées (à 20,6 %). Dans ces structures, dans 91,1 % des cas, le tuteur et le directeur d'étude n'ont jamais été en contact. Nonobstant, la présence d'une grande équipe et de profils variés a été considérée comme un plus :

« L'agence où j'ai passé ma MSP est comme une école, on peut apprendre grâce au savoir-faire et à l'expérience de plusieurs chefs de projets. Le chef d'agence cherchait toujours à donner plus de responsabilités aux jeunes de l'agence et à les encadrer... » (Homme, 1325)

« J'ai fait plusieurs phases, de la faisabilité au chantier, sur plusieurs tailles de projet, avec plusieurs chefs de projet. Et dans le cas d'une structure pluridisciplinaire, j'ai pu discuter avec beaucoup de métiers connexes à l'architecture qui m'ont beaucoup enrichi. » (Homme, 1721)

« Une agence super impliquée, toujours présente pour répondre aux questions. » (Femme, 317)

« J'ai apprécié suivre un projet en équipe sur un temps long afin de pouvoir travailler sur différentes phases (AVP-PC-PRO-DCE). Je suis contente de la place que je me suis faite (et qu'on m'a laissé prendre) dans la structure (autonomie, confiance, en lien direct avec les différents intervenants du projet). De plus, pouvoir échanger avec les autres salariés de l'agence aux profils très variés fut très enrichissant. » (Femme, 504)

« Cependant, si je n'ai pas réussi à toucher à tous les aspects du métier, le fait d'être en formation m'a permis d'être aidée et enseignée par mes collègues plus expérimentés, quand cela était possible. » (Femme, 1153)

Et, même si globalement l'expérience s'est « bien » voire « très bien » passée, 18,3 % des jeunes professionnels, soit près de 1 ADE sur 5, déclarent que la MSP ne correspondait finalement pas à ses attentes – chiffre le plus élevé des types de MSP. En conclusion, certains se demandent si une immersion dans une agence aussi grande est la situation idéale au regard des objectifs de la formation :

« Une structure plus petite avec un tuteur voulant montrer toute son organisation administrative et financière aurait été idéale, mais cette configuration me semble utopique. » (Femme, 1622)

« À mon avis, les structures d'accueil plus petites sont plus aptes à encadrer des MSP dans le sens où l'organisation du travail est moins fragmentée et permet de surcroît par l'échelle (potentiellement) moins

importante des projets menés de mieux voir [...] la gestion d'une agence d'architecture. Ensuite, c'est aussi une question d'engagement de l'employeur... Mais du coup, si les sessions offrent un enseignement équitable à tout étudiant assidu, c'est bien moins vérifiable pour la partie agence. » (Homme, 1005)

« J'étais venue chercher la confirmation qu'un secteur d'activité me convenait (l'hospitalier) : c'est chose faite. J'ai pu me rendre compte qu'une énorme agence ne me convient pas forcément. » (Femme, 785)

« Ce n'était pas la structure idéale pour une MSP, mais je ne l'ai découvert qu'après (pas de chantier, peu de DCE), mais par ailleurs j'ai appris d'autres choses auxquelles je ne m'attendais pas (pluridisciplinarité par exemple). » (Femme, 786)

*« POSITIF : Conditions de travail confortables, respect de la part de l'agence (salaire, jours de congés, etc.)
NÉGATIF : Travail pas assez varié : absence de chantier, économie de la construction, visite clients... travail répétitif, division des tâches. » (Femme, 1483)*

Un quart des ADE réalisent leur MSP dans de grandes structures métropolitaines avec un effectif supérieur à 20 personnes, souvent supérieur à 100 personnes, qui ne représentent pourtant que 1,4 % des entreprises d'architecture employeuses en France. Même si 90 % de ces structures sont des agences d'architecture inscrites à l'Ordre des architectes, 10 % exercent dans un autre secteur de maîtrise d'œuvre : BET techniques ou d'environnement, d'urbanisme ou de paysage, entreprises publiques ou parapubliques. 83,8 % des MSP dans les grandes structures, soit la très grande majorité, se déroulent en Île-de-France, les deux tiers à Paris. Les grandes agences à l'étranger (Royaume-Uni, États-Unis, Pays-Bas, Maroc) et les structures multi-sites nationales ou internationales relèvent de cette catégorie. Ces entreprises d'architecture travaillent donc à l'échelle nationale (79,1 %), européenne (35,5 %), voire internationale (50,9 %).

Dans ces structures, le turn-over est plus important que dans les autres structures d'accueil, les CDD y sont majoritaires (57,8 %), suivis des CDI (33 %). Le salaire y est le plus élevé des quatre situations types. Les projets dans ces très grandes agences sont plus diversifiés : 80 % de ces structures effectuent des missions en urbanisme ou paysage.

Certains ADE choisissent d'effectuer une MSP dans une grande structure pour la variété et l'échelle des projets, et pour apprendre de l'organisation et du mode de production particulier de l'entreprise. D'autres peuvent être cantonnés dans des tâches répétitives ne correspondant pas aux attentes de la formation, dans une entreprise si grande et complexe que le fonctionnement leur échappe.

Encadré 11. Apprendre de l'organisation d'une grande agence pour nourrir son projet d'entreprise

La structure d'accueil est une grande agence parisienne déployée à l'international, dans les secteurs de l'architecture, de l'architecture intérieure et du design. À sa tête, l'architecte designer, reconnu internationalement, a monté et développé son entreprise depuis 40 ans et a progressivement ouvert des filiales en Angleterre, en Italie et à Séoul. L'entreprise compte 275 architectes répartis sur les différents sites. L'organisation respecte une hiérarchie très verticale avec des projets répartis par chefs de projet : « *des agences dans l'agence* ». La structure n'a pas de personnel pour le suivi de chantier et a pour habitude de sous-traiter cette phase¹⁴⁸.

L'ADE est vietnamien, diplômé de l'École supérieure de génie civil de Hanoï – son parcours en France est construit de manière à travailler à l'international, notamment en France et au Vietnam. Après un master dans une ENSA parisienne, il entame la formation à l'HMONP avec une stratégie d'insertion professionnelle déjà bien avancée. Dans la présentation de ses expériences, il précise à chaque fois ses choix selon des objectifs déterminés sur la taille de l'agence, sa notoriété, son activité à l'international, sa capacité à se forger un réseau, l'échelle des projets. L'ADE se projette comme créateur d'entreprise et chef d'agence.

Il exprime à plusieurs reprises dans son mémoire la satisfaction qu'il a eue à travailler au sein de l'équipe de la structure d'accueil. « *J'ai été très surpris par cette confiance immédiate ainsi que par les responsabilités qui m'étaient accordées et cela m'a vraiment donné envie de m'investir et de montrer qu'il y avait une raison de me faire confiance* ». L'ADE estime alors qu'il a été bien intégré à l'entreprise pendant sa MSP et a obtenu de ses collègues les réponses aux questions qu'il se posait. Il considère par ailleurs avoir acquis une quantité très importante de savoirs. L'ADE a analysé l'entreprise pour en comprendre le fonctionnement et la comparer à celle qu'il souhaite monter. S'il juge l'organisation très efficace, fonctionnelle et rentable, avec la spécialisation des tâches, il critique néanmoins les difficultés de progression qu'ont les salariés dans une telle organisation.

L'ADE a pour projet de monter une agence en France et de travailler sur le territoire français et au Vietnam. Il souhaite développer un réseau professionnel comptant des partenaires étrangers pour donner confiance aux clients, valoriser le rôle de l'architecte et appliquer les normes « *internationales* » pour augmenter la qualité de la production. L'ADE compte adapter l'organisation hiérarchique observée pendant la MSP à sa propre agence, notamment le travail en équipe, la gestion du temps, le mode de communication, la formation continue des salariés, la prise en compte de leur investissement et de leur plan de carrière.

Encadré 12. Une MSP dans une grande structure travaillant pour le compte du secteur hospitalier pour consolider une spécialisation future

La structure d'accueil est une grande SAS française avec 11 associés et 130 collaborateurs au sein de 2 agences, situées à Grenoble et à Paris. Elle intervient en France et à l'international sur une variété de projets et pour divers maîtres d'ouvrage, avec une expertise reconnue dans le secteur hospitalier¹⁴⁹.

L'ADE, diplômée d'une ENSA parisienne, déclare viser depuis le début de ses études « *à faire les bons choix en vue de la création de [s]on agence* ». « *Grâce à mes différents stages, mes premiers emplois et aux différentes actions (workshop, colloque, salons professionnels...), j'ai essayé de tracer une ligne directrice cohérente vers le développement de mon projet professionnel.* » Ainsi, à la suite de son rapport de licence sur le monde hospitalier, son mémoire de master sur l'architecture des soins palliatifs et son PFE sur un centre de santé, la jeune diplômée a suivi un séminaire d'études « *Design et santé* » à

¹⁴⁸ Homme, 674, mémoire.

¹⁴⁹ Femme, 785, mémoire.

Sciences Po et un workshop de 6 mois intitulé « L'hôpital de demain » à l'école Camondo. En s'inscrivant dans la formation à l'HMONP, elle choisit d'effectuer une MSP dans une structure spécialisée dans la commande hospitalière.

La MSP est sa première expérience en agence en tant qu'assistante-chef de projet. L'ADE est satisfaite d'avoir pu travailler en binôme sur le concours d'un hôpital avec un chef de projet : « *à deux, nous avons pu définir un concept, un tracé régulateur appuyé sur les constructions existantes et à partir du programme, proposer une architecture fonctionnelle. Ce travail en équipe réduite m'a permis d'aborder toutes les problématiques de début de projet : de la compréhension du site au rendu de concours* ». Cependant, sur d'autres projets, son rôle était plus réduit : « *Pendant le concours de [xxx], j'ai majoritairement travaillé sur la 3D et les coupes, et pendant le PC de [xxx], je n'ai fait "que" le volet PMR. Je ne suis presque pas sortie de "ce rôle" pendant toute la durée du concours. La taille du projet a indéniablement engendré une répartition des tâches, mais je pense que davantage d'échanges et de transversalité entre les salariés auraient pu être bénéfiques au projet.* » L'ADE regrette ainsi un système hiérarchique vertical qui engendre une « *classification de salariés sur leurs compétences* ».

Même si les échanges avec les associés ont été peu nombreux, elle est satisfaite des apprentissages issus de sa mise en situation professionnelle : « *l'année s'est révélée très formatrice et m'aura confortée dans l'idée de construire des projets de santé en mon nom propre* ». Elle peut ainsi capitaliser sur son expérience. « *Cette année d'HMONP fut très enrichissante et m'a permis de m'interroger constamment sur les pratiques de la profession d'architecte. Ne prenant jamais rien comme acquis, j'ai écouté, assimilé et retranscrit le savoir que mes confrères ont pris le temps de m'inculquer. J'ai profité de ma position privilégiée d'étudiante durant ma mise en situation professionnelle pour poser de nombreuses questions et accroître mes connaissances.* »

À court terme, l'ADE envisage de poursuivre sa spécialisation dans le domaine de l'architecture hospitalière, pour ensuite créer sa propre entreprise d'architecture, associée avec un ingénieur biomédical. Persuadée qu'il y aura besoin « *en parallèle de professionnels avertis, de jeunes architectes qui portent un regard nouveau sur la profession* », elle envisage une structure plus petite que sa structure d'accueil en MSP : « *la mise en situation professionnelle m'aura également éclairée sur le type de pratiques que j'envisage en mon nom propre. J'ai ainsi pris conscience que la création d'une structure de plus de 20 salariés ne correspond pas forcément à mon objectif de développement de départ, des projets de trop grande envergure faisant perdre à l'architecte le contrôle global* ».

Encadré 13. Critique de l'organisation d'une grande agence spécialisée dans la promotion privée

La structure est une agence d'architecture située dans la Seine-Saint-Denis comprenant 3 associés et 22 salariés qui travaillent essentiellement sur du logement collectif, principalement pour des maîtres d'ouvrage majors de la promotion privée¹⁵⁰. L'agence fait partie des 100 agences les plus importantes de France en termes de chiffre d'affaires¹⁵¹.

L'ADE, de nationalité tunisienne, souhaite réaliser la MSP en France avant de s'installer dans son pays d'origine, et ainsi « *aboutir le cycle complet des études d'architecture* ». Il décrit l'insatisfaction dans laquelle l'ont laissé ses études fondamentales ainsi que ses stages et une expérience professionnelle de 8 mois. Il dit être « *resté sur sa faim* » et formule des attentes fortes vis-à-vis de la formation à l'HMONP pour combler cette insatisfaction. Cependant, il n'a pas réussi à trouver une structure d'accueil qui lui corresponde l'an passé et il a à nouveau rencontré des difficultés cette année.

Si l'ADE apprécie à l'agence l'ambiance et les activités collectives organisées pour créer du lien entre les salariés, il est critique de l'organisation en pôles et en « *tâches* », qui ne concourt pas à

¹⁵⁰ Homme, 1325, Tunisie, mémoire.

¹⁵¹ Classement annuel de la MAF et de la revue D'A.

l'épanouissement professionnel des salariés. Il reconnaît l'intérêt de spécialiser le personnel pour la rentabilité de l'agence, mais critique la perte du sens du métier de l'architecte formé pour être généraliste.

L'ADE reproche le fait d'avoir été cantonné à une tâche quasiment unique qui consiste à modifier les permis de construire, très monotone, qui l'a profondément ennuyé. Il a tenté d'aller chercher d'autres missions auprès des chefs de projet, mais sans succès. Il n'évoque pas d'échange particulier et pédagogique avec son tuteur, et ne mentionne pas non plus avoir eu une relation « *d'ADE en formation* » avec les autres salariés.

Le jeune professionnel considère toutefois avoir acquis la compréhension de l'étendue des responsabilités de l'architecte, des « *usages* » et des réglementations, la notion de devoir de conseil et « *les règles de l'art* », ainsi que « *la confirmation du rôle central et névralgique de l'architecte* » dans le système d'acteurs. À court terme, l'ADE pense légèrement prolonger son expérience dans sa structure d'accueil, puis projette de trouver les conditions qu'il n'a pas eues en MSP pour aborder la phase chantier avant de s'installer. Il envisage ensuite de s'associer avec son oncle architecte qui possède une grande agence opérant en Tunisie et Libye, afin de prendre la relève.

Chapitre 4. La maturation d'un projet professionnel et la clarification d'une professionnalité individuelle

Le très riche matériau des mémoires et des réponses libres au questionnaire donne accès à la construction de l'identité professionnelle des architectes diplômés d'État (ADE). Dans ce chapitre, celle-ci est regardée à travers le prisme de trois entrées : le regard porté sur la pratique, la manière dont le projet professionnel s'élabore, et la professionnalité naissant au carrefour de l'expérience personnelle et d'une éthique propre. Nous avons pu collecter 1264 mémoires HMONP pour la cohorte ayant fait l'objet de l'analyse par questionnaires. Un dépouillement a été mené sur les mots du titre et sur un certain nombre de mots-clés relevés à la consultation du mémoire. Le codage nous a fourni une indication des problématiques et thèmes choisis par les ADE pour questionner leur expérience de mise en situation professionnelle (MSP)¹⁵². Ce chapitre mobilise également l'analyse détaillée des 300 mémoires et plusieurs variables de l'enquête par questionnaires¹⁵³.

¹⁵² 26 thèmes ont émergé et donnent lieu à 1 833 occurrences au sein de ce corpus.

¹⁵³ Afin de ne pas alourdir le texte, les références aux sources (numéro de l'ADE dans l'enquête par questionnaires et dans l'analyse des mémoires) ont été simplifiées et basculées en notes. La codification est donc légèrement différente dans ce chapitre.

Figure 28. Les thèmes traités dans les mémoires des ADE 2018-2019 : une lecture des enjeux contemporains (1239 mémoires analysés, plusieurs thèmes pouvaient être présents dans un même mémoire)



La première partie du chapitre restitue le regard aiguisé des ADE sur la pratique professionnelle : les mutations de celle-ci et les manières de s'y adapter, soit la complexité des systèmes d'acteurs et les enjeux contemporains, notamment les transitions écologique et numérique ; la définition d'une entreprise d'architecture, les manières de la gérer, l'accès à la commande, etc. La deuxième partie caractérise les formes que prennent les projets professionnels et analyse la temporalité de leur construction. L'HMONP y prend toute sa place, permettant de préciser l'environnement de travail souhaité (l'économie et le modèle d'entreprise, les rapports aux savoirs et aux compétences, les territoires d'élection, les types de marchés).

À côté de la maîtrise d'œuvre, les ADE envisagent d'autres activités dans une approche ouverte de la discipline architecturale, voire prévoient des formations complémentaires pour nourrir un projet professionnel qui est aussi bien souvent un projet de vie. Des modèles professionnels se dessinent en creux et viennent alimenter les travaux sur la profession d'architecte et ses modes d'exercice. La troisième partie aborde ensuite les valeurs véhiculées par les sources consultées, donnant à voir la *professionnalité*. « Capacité à utiliser un ensemble de compétences dans une situation donnée¹⁵⁴ », la professionnalité éclaire ici le sens que les ADE donnent à leur métier : « Liée aux interactions au sein du monde professionnel, la professionnalité prend en compte l'histoire de l'individu (personnelle, sociale, technique et culturelle)... et fait explicitement appel à sa motivation, à son système de valeurs ». Ce sont donc à ces valeurs que s'attache cette troisième et dernière partie du chapitre qui donne à comprendre les particularités de la génération montante : les valeurs entrepreneuriales et le modèle d'entreprise ; les valeurs professionnelles (responsabilité et engagements, souvent altruistes) ; les valeurs environnementales (écoconstruction et matériaux) ; les valeurs sociales et humanistes (relations dans le travail, rapport au client, critique de la compétition) et les valeurs d'épanouissement personnel (famille, loisirs, place de la femme dans la société). La conclusion esquisse les traits d'une « génération consciente de ses spécificités ».

1. Une analyse lucide des enjeux de la pratique professionnelle

L'observation permise par la mise en situation professionnelle et les clés de lecture que fournissent les sessions d'enseignement sont l'occasion pour les ADE de porter un regard plus informé et plus analytique sur la profession dans son ensemble, les enjeux auxquels elle est exposée, mais aussi sur les questions quotidiennes liées à la pratique. Ce sont principalement les mémoires de fin de formation qui traduisent ces observations.

1.1. Une profession en mutation : effondrement ou défis à relever ?

L'étanchéité entre la vision de la pratique développée dans les études et le constat réalisé au cours des premières expériences est sans doute – pour ceux qui font avec la MSP leur première vraie immersion dans la réalité professionnelle – à l'origine de jugements très désabusés, voire caricaturaux. Parmi les 1264 sujets de mémoires collectés, 11 exposent ainsi une vision très pessimiste du milieu. Les titres sont volontiers catastrophistes : « Construire dans l'effondrement, être architecte dans un modèle instable et incertain » ou « Comment j'ai compris la débandade des architectes français de la seconde décennie du XXI^e siècle à travers mes expériences professionnelles », en tout cas très évocateurs de cette inquiétude d'un monde professionnel qui se transforme comme dans « Architecte : une profession dans le flou », « Quelles

¹⁵⁴ Trépos (J.-Y.), *Sociologie de la compétence professionnelle*, Presses universitaires de Nancy, coll. « Espace social », Nancy, 1992.

légitimités pour l'architecte ? » ou encore « Les plateformes internet : vers une ubérisation de la profession d'architecte ? ». Dans le contenu des mémoires analysés dans le détail, nous retrouvons des propos similaires : la profession subirait un « retour en arrière¹⁵⁵ », une « crise identitaire¹⁵⁶ » ; la profession serait « rattrapée par la réalité¹⁵⁷ » dans un « système qui tente de se passer de nous¹⁵⁸ ».

Le contraste entre l'imaginaire collectif de l'architecte dans la société et l'érosion de ses prérogatives réelles est noté¹⁵⁹, la difficulté que rencontre la profession à se valoriser aussi¹⁶⁰, notamment du fait de la remise en cause plus générale du rôle des experts¹⁶¹.

« Cette dichotomie entre une formation idéalisée et un exercice professionnel très contraint pousse l'architecte à prendre du recul sur son travail et à se remettre en question. Une expérience comme la MSP nous montre bien que le métier d'architecte nous oblige à être ou à devenir polyvalents, ouverts et avenants. Loin de l'image d'un artiste surdoué cloîtré dans sa tour d'ivoire et n'en sortant que pour présenter son œuvre, nous devons savoir nous entourer pour mener un projet à bien ». (Homme, 1617, mémoire)

De manière plus tempérée, **la plupart des sujets généraux sur la profession (7,7 % des 1264 mémoires) font le constat d'une mutation qui fragilise et interroge, certes, mais qui ouvre aussi d'autres perspectives.** Des titres évoquent ce tournant comme l'opportunité de construire des pratiques alternatives : « Ouvrir le champ des possibles ; la crise, une opportunité pour questionner nos moyens d'action ? », « Exercer autrement : quelles alternatives au modèle professionnel traditionnel ? », « Disruptions (?) », « Des expériences et des nouveaux outils pour se construire en tant qu'architecte ». L'ouverture, l'appétence à expérimenter et l'idée forte d'une époque supposant un véritable engagement caractérisent un grand nombre de titres de mémoires : « S'engager pour mieux rêver », « Pratiques et situations exploratoires en architecture ».

« Si l'on accepte la disparition programmée de l'architecte tel qu'on le connaît aujourd'hui, je crois que nous avons la possibilité de faire évoluer ce métier pour qu'il perdure. Il ne s'agit donc pas d'être réfractaires aux évolutions de notre société, mais plutôt de les anticiper et d'en être partie prenante afin d'être les acteurs d'une évolution globale plus positive, respectueuse et harmonieuse. » (Femme, 434, mémoire)

¹⁵⁵ Homme, 1041.

¹⁵⁶ Femme, 1062.

¹⁵⁷ Femme, 1408.

¹⁵⁸ Femme, 1441.

¹⁵⁹ Homme, 393.

¹⁶⁰ Homme, 1397.

¹⁶¹ Femme, 532.

La critique porte sur une profession que le *star-system* ne représente plus ni dans ses pratiques ni dans les valeurs qui la soutiennent¹⁶², qui gagnerait à être plus solidaire¹⁶³ et plus engagée collectivement. Les architectes sont parfois perçus comme dotés « d'instances professionnelles conservatrices¹⁶⁴ », « bourrés de stéréotypes¹⁶⁵ », dont certains éloignent les femmes du secteur du bâtiment¹⁶⁶. Un mémoire évoque même un doute sur la pertinence de l'agence comme modèle d'exercice.

« Il y a plus dans l'architecture que l'exercice des missions définies dans la loi MOP. Et si l'agence d'architecture était un outil obsolète pour affronter le changement du monde ? La question peut sembler violente, elle est pourtant légitime tant la structure en agence a tendance à s'établir comme le modèle dominant de la conception et de la réalisation architecturale. » (Homme, 393, mémoire)

L'analyse devient souvent plus riche quand elle s'attache à des faits concrets, notamment la place de l'architecte par rapport à la commande et par rapport aux acteurs partenaires, dans la maîtrise d'œuvre et dans la construction.

Un système d'acteurs qui questionne l'architecte à nouveaux frais

À partir du constat de l'augmentation du nombre des acteurs intervenant dans un projet¹⁶⁷, plusieurs ADE s'interrogent sur la marge d'indépendance des architectes dans leurs choix formels¹⁶⁸ et sur la notion de pivot ou de « chef d'orchestre » tellement présente dans la représentation du métier.

« L'architecte est dépendant des savoirs et savoir-faire de chacun des acteurs du projet. Au sein d'un projet architectural, il est le seul à avoir une vision globale. Il est au centre. Il doit organiser les corps constitutifs de la conception et de la réalisation en un tout cohérent et homogène. » (Femme, 1014, mémoire)

L'image de chef d'orchestre renvoie aussi pour certains à l'idée de « l'homme à tout faire », beaucoup moins valorisante :

« Le rôle du chef d'orchestre colle à la peau de l'architecte. Si sa formation transverse lui donne certains atouts pour coordonner acteurs et compétences, les conditions d'exercice, modes d'accès à la commande et la multiplication des réglementations le transforment progressivement en "homme à tout faire" de la maîtrise d'œuvre, cumulant responsabilité forte et pouvoir décisionnel réduit. » (Femme, 433, mémoire)

¹⁶² Homme, 1041 ; Femme, 1749.

¹⁶³ Homme, 408.

¹⁶⁴ Homme, 1176.

¹⁶⁵ Femme, 1092.

¹⁶⁶ Femme, 346.

¹⁶⁷ Homme, 1276.

¹⁶⁸ 386, 1318, 1535, 1389.

La manière dont se passe la cotraitance, notamment quand l'architecte n'est pas mandataire¹⁶⁹, la pauvreté des relations avec le bureau d'étude¹⁷⁰ quand ce n'est pas l'abandon de compétences par l'architecte à celui-ci¹⁷¹, conduisent certains à la réflexion que l'architecte ne négocie pas suffisamment sa position, qu'il est trop souvent ramené au statut de « pion¹⁷² ». La tendance à l'augmentation de la part privée de la commande renforce cette image d'un architecte « désemparé¹⁷³ », faible par rapport aux grands groupes du bâtiment¹⁷⁴, peu appuyé par des collectivités publiques elles-mêmes moins puissantes.

« Si la puissance de la logique financière donne trop souvent forme à la ville, elle contamine d'abord les relations entre les acteurs qui la fabriquent. La perte de pouvoir des organismes publics au profit d'une privatisation toujours plus forte, le contexte législatif, les nouvelles procédures, etc., toutes ces caractéristiques tendent vers des logiques de fabrication urbaine s'éloignant de plus en plus de l'intérêt général. » (Homme, 1317, mémoire)

L'un des mémoires voit une issue à cette situation dans l'ouverture d'un statut d'architecte-promoteur qui donnerait à l'architecte la possibilité d'injecter directement au cœur du processus la culture dont il est porteur¹⁷⁵. D'autres, plus nombreux, pensent nécessaire de se rapprocher des élus locaux et d'exercer des missions de conseil à leur égard, notamment dans les petites communes et intercommunalités, pour les sensibiliser au temps long et aux dimensions culturelles du projet architectural et urbain. Nous y reviendrons.

La réalisation, le chantier, le rapport aux entreprises du bâtiment font l'objet de nombreuses approches (thème 6, 9,1 % des sujets de mémoires). Certaines d'entre elles concernent la langue et les gestes sur le chantier, la matérialité dans ses rapports avec la conception ou encore la culture constructive des architectes. Mais la plupart portent sur la place du chantier dans l'identité professionnelle de l'architecte, sur le rôle de l'architecte dans la trilogie MOA/MOE/entreprises et appellent de leurs vœux une « reconquête » par l'architecte de sa place dans l'exécution des ouvrages. Des mémoires se questionnent sur l'existence ou la création d'un pôle « chantier » au sein d'une agence d'architecture. Nous notons aussi la valeur accordée à la référence artisanale avec un certain nombre de mémoires sur l'architecte-artisan : « Architecte-artisan, des pratiques qui remettent en question les processus traditionnels », « Quel sens pour l'architecture ? Repenser le processus de production à travers l'artisanat », « Artisan 3.0, portrait d'une

¹⁶⁹ 1263.

¹⁷⁰ 462.

¹⁷¹ 408.

¹⁷² 298.

¹⁷³ 393.

¹⁷⁴ 1300.

¹⁷⁵ 1318.

génération qui bouscule les codes et les savoir-faire » ou encore « L'architecte-artisan, vers l'intelligence de la main » pour les titres les plus explicites.

Dans des propos plus neutres, nous trouvons fréquemment une approche opérationnelle de la phase chantier en termes de réglementation, de missions, de responsabilités et d'organisation concrète. Nombreux sont les mémoires qui discutent du risque de cantonnement de l'architecte aux missions s'arrêtant au permis de construire ; 13 mémoires sur les 1264 inscrivent cette préoccupation dans leur titre. L'attitude la plus partagée est une aspiration à ce que les architectes conservent une mission complète le plus souvent possible, garantie d'un véritable exercice architectural. Un mémoire, toutefois, discute de l'inégale appétence des architectes pour les missions complètes, et du fait que « toutes les agences et les praticiens ne sont pas faits pour assumer les responsabilités de chantier et performer face aux aléas de la construction¹⁷⁶ ». Plusieurs ADE s'attachent aux relations entre les acteurs du chantier, entre architectes et entreprises notamment. Certains ont fait l'expérience de marchés globaux : appels à projets urbains innovants ou plus souvent conceptions-réalisations ; 32 mémoires sur les 1264 (2,5 %) sont consacrés à ces types de contrats. Les mémoires rapportent des observations critiques, proposant notamment que le mandataire du groupement reste l'architecte. Dans les opérations traditionnelles, ce sont les représentations que perçoivent les ADE dans les attitudes des artisans et entreprises du BTP qui sont mentionnées : l'architecte serait « le doux rêveur¹⁷⁷ », celui qui a des idées utopistes, difficiles à réaliser¹⁷⁸, celui qui, par rapport à l'ingénieur, « a le mauvais rôle¹⁷⁹ ». Mais à l'opposé, nous lisons aussi un certain nombre de propos valorisant des symbioses entre la culture constructive et le souci du détail, venant d'ADE proches des artisans, voire intervenant eux-mêmes comme artisans, et qui conçoivent leur production comme « double : en papier et en "dur"¹⁸⁰ ». 20 mémoires (sur 1264) ont pour sujet principal cette préoccupation du « faire », traduisant le besoin ressenti par leurs auteurs d'un retour à la matière et d'une confrontation directe à l'acte de construire. La nécessité d'inventer de nouveaux processus permet alors de sortir des cadres normalisés, et l'expérimentation sur le chantier de transmettre ou collaborer avec les futurs habitants : « Maquette, prototype, expérimentation à l'échelle 1... comment être au plus près de l'exécution ? », « Le chantier comme laboratoire de projet.

Une lecture des enjeux contemporains

Les objets pris comme cas d'étude dans les mémoires reflètent les points sur lesquels les ADE identifient des enjeux pour leur carrière future. Ainsi voyons-nous **de nombreux travaux sur l'écoresponsabilité, les**

¹⁷⁶ Homme, 1012.

¹⁷⁷ 1116.

¹⁷⁸ 346.

¹⁷⁹ 477.

¹⁸⁰ 1655.

matériaux biosourcés, le souci pour les ressources et les équilibres environnementaux¹⁸¹. Le constat peut partir comme ici d'un décalage entre des niveaux de sensibilisation hétérogènes :

« La production de bâtiments "durables" ou "écologiques" semble être une réflexion commune aux architectes contemporains et correspond à des représentations collectives de l'engagement et du sens commun [...]. Mais dans notre agence par exemple, la clientèle ne vient pas dans le but de créer une architecture soutenable au regard de notre responsabilité environnementale. » (Femme, 1479, mémoire)

Et cette thématique appelle davantage à une posture d'engagement, sur laquelle nous reviendrons, qu'à une analyse des enjeux et des pratiques afférentes, considérés probablement comme connus de tous.

L'intervention sur l'existant, patrimoine labellisé ou architecture ordinaire, suscite aussi beaucoup d'attention de la part de ces professionnels¹⁸². L'intérêt est celui d'une ouverture des marchés : « Pratique architecturale dans l'existant, un marché pour l'architecte », « Particularités et opportunités de la mission de l'architecte dans le cadre de la réhabilitation ». C'est aussi une source d'apprentissage : « La réhabilitation en projet, source de formation pour l'architecte HMONP », « Entretien de l'existant, vers une transformation du métier et de nouveaux modes de fabrication du projet architectural ? » Mais c'est surtout **une ressource pour la considération écologique du déjà-là** (« Architecte de l'existant, à la croisée des chemins entre spécialisation et pratique pluridisciplinaire au service d'une conscience écologique ») et pour lutter contre l'étalement urbain.

« La rénovation sera, si ce ne l'est pas déjà, un enjeu dans les prochaines années, en particulier d'un point de vue écologique et énergétique. Ce sont des connaissances supplémentaires à acquérir lors de formations mais qui me semblent essentielles avec l'évolution de la profession. » (Femme, 469, mémoire)

Un mémoire analyse la manière dont l'agence de la MSP développe des partenariats au profit d'une architecture délibérément « banale » et traite les grands paradigmes contemporains dans de petits projets, constituant une façon de penser le devenir des patrimoines ordinaires¹⁸³. Plus classiquement, différents mémoires s'attachent au patrimoine classé et aux carrières d'architectes en chef des monuments historiques : « L'épreuve de la responsabilité de l'intervention sur l'existant, le cas des architectes en chef des monuments historiques » et « Comment les ACMH, suite à l'évolution de leur statut, de leurs missions et de leurs contrats, peuvent participer à l'équilibre entre protection et projection au sein des Monuments historiques ? » L'insuffisante mobilisation de l'archéologie dans l'intervention sur le patrimoine est regrettée par un ADE qui relève lui-même du double profil d'historien de l'art et d'architecte¹⁸⁴ alors que l'excès de réglementation s'appliquant aux bâtiments patrimoniaux est dénoncé dans le mémoire « Mise aux normes

¹⁸¹ Thème 16, 80 mémoires, soit 6,5 %.

¹⁸² Thème 10, 103 mémoires, soit 8,3 %.

¹⁸³ 446.

¹⁸⁴ 514.

du patrimoine : une restauration compatible ? », qui discute de la difficulté à concilier préservation des qualités des bâtis patrimoniaux et obligations de mise aux normes d'accessibilité et de sécurité incendie¹⁸⁵.

Un certain nombre d'enjeux actuels de la fabrication de la ville sont également lus à travers des approches territoriales. Le littoral et les milieux insulaires sont analysés, les périphéries urbaines avec leur consommation irraisonnée d'espace et leur faible qualité paysagère le sont aussi. Les territoires en déprise apparaissent comme un gisement d'activité pour les jeunes professionnels :

« Il ressort des sessions HMONP une commande assez importante dans les territoires dits "déprisés". Ces territoires sont de plus en plus le terrain d'action des architectes. [...] Après plusieurs échanges avec des étudiants, il apparaît que de nombreuses opportunités d'accès à la commande sont disponibles en campagne. Les récentes politiques de restructuration des communes engendrent un besoin d'architectes dans ces territoires. » (Homme, 1665, mémoire)

Cet intérêt pour les contextes non urbains est manifeste¹⁸⁶ et particulièrement présent dans les écoles situées en régions (Toulouse, Bordeaux, Montpellier et Rennes, notamment), mais un quart des mémoires consacrés à ce sujet sont préparés dans les écoles parisiennes. Les ADE s'interrogent sur la dimension politique et culturelle de cette activité « ancrée » (« Quel avenir réserve-t-on à nos territoires ruraux ? Le rôle fédérateur d'un architecte dans le territoire nord-finistérien »), sur l'attention à l'ordinaire (« Quel avenir pour les territoires ruraux ? Réflexion sur la place de l'architecte dans la production architecturale ordinaire ») et plus généralement sur la vie quotidienne des architectes « de campagne », dans une approche que nous sentons suscitée par l'hypothèse d'une installation de ce type : « Comment travailler seul(e) en campagne », « Ruralités et frugalité, approche sensible en milieu rural, l'exercice en milieu rural peut-il être source d'approches et de pratiques alternatives ? » ou « Architecte-maître d'œuvre durable en campagne ».

Cette thématique prend largement le pas sur celle des risques majeurs, plus souvent portée par des ADE originaires de zones du monde particulièrement soumises à ces risques. Nous pouvons nous étonner par ailleurs du faible questionnement autour de la production du logement (4,1 % des mémoires¹⁸⁷), dont le mémoire 1516 donne une vision très critique :

« La standardisation des logements produits engendre le risque d'uniformisation et la prolifération de logements non adaptés [...]. Il conviendrait donc de créer une entente entre pouvoirs publics et MOE afin de tendre vers une réelle qualité de production architecturale et urbaine. » (Femme, 1516, mémoire).

¹⁸⁵ Mémoire 1002.

¹⁸⁶ Thème 8, 6 % des sujets de mémoires.

¹⁸⁷ Même s'il faudrait ajouter à ce pourcentage celui de la promotion immobilière codé séparément (code 112, 8 %). La question du logement est souvent corrélée à la thématique de la promotion immobilière (test de comparaison de fréquence entre différentes modalités d'une question).

L'enjeu de la transition numérique est bien perçu par les ADE, compris comme un témoin de changements sociétaux :

« La culture numérique constitue l'un des vecteurs d'un changement social et culturel beaucoup plus général. Elle s'inscrit en réponse à des besoins d'une société du savoir, de la technologie et de l'information prônant la fluidité des échanges, l'ubiquité des utilisateurs, l'abolition des frontières, la vitesse de circulation des idées et donc la mobilité des hommes. » (Femme, 288, mémoire)

La transition numérique fait ainsi l'objet d'approches spécifiques au domaine de l'architecture, observant comment celui-ci est affecté, les résistances et les inerties qui sont surmontées, les difficultés (liées aux techniques, aux compétences, aux moyens, etc.) que rencontrent les architectes maîtres d'œuvre pour se saisir pleinement de nouveaux outils et méthodes. L'algorithme Finch est pointé du doigt par cette ADE qui note que la rationalisation des espaces recherchée par les promoteurs immobiliers conduit de plus en plus à cette architecture paramétrique dont l'architecte doit se garder :

« L'informatique a tout accéléré en architecture, réduisant inexorablement les délais et compliquant un peu plus le travail. Or, nous n'allons toujours pas assez vite pour le monde qui attend dehors, ou nous coûtions trop cher, nos solutions ne sont pas assez économiques. » (Femme, 1441, mémoire)

Une cinquantaine d'intitulés de mémoires (ce qui représente près de 4 % de ceux-ci) s'attachent de manière générale à l'usage de l'outil numérique dans l'agence, ou plus précisément à l'imagerie de synthèse fixe ou animée, à l'intelligence artificielle, ou encore à l'usage des *big data*. C'est généralement le BIM qui illustre la problématique de la transition numérique, interrogeant le processus de conception, l'organisation du travail et la place de l'architecte dans les collaborations : « Passer de la conception 3D au BIM compatible, mutation et enjeux pour les structures d'architecture, quelles méthodologies et quelles compétences pour l'architecte ? », « Le regroupement interprofessionnel de la collaboration du BIM face aux enjeux de la maîtrise d'œuvre » ou encore « Maîtrise et adaptation d'une agence à la mission BIM ». Certains titres sont délibérément orientés : « Comment le BIM aboutira à une architecture plus humaine » ou « Le BIM, moyen de remettre l'architecte aux commandes du projet d'architecture ». Nous notons que la question des outils numériques est plutôt masculine : sur les 50 sujets tournant autour de ces questions, 28 sont proposés par des hommes¹⁸⁸.

1.2. Le management de l'entreprise d'architecture et l'organisation du travail

Les thèmes liés à la collaboration avec d'autres acteurs du projet, à la complémentarité disciplinaire mais aussi à la négociation, ainsi que ceux concernant l'agence d'architecture comme entreprise viennent ex aequo en tête des centres d'intérêt exprimés par les titres de mémoires (thèmes 2 et 4, 13,6 % des mémoires chacun). La référence à la notion d'entreprise est communément admise, mais les ADE insistent sur le fait qu'elles ne sont pas des entreprises comme les autres :

¹⁸⁸ L'étude de corrélation montre ainsi que les hommes sont surreprésentés sur le thème n°15 (corrélation « très significative »).

« Les transactions complexes reliant le quotidien des architectes aux édifices construits sont l'expression même de la singularité des entreprises d'architecture. » (Femme, 1092, mémoire)

Un parallèle est parfois tenté entre la gestion du projet et la gestion de l'agence : « Du projet architectural au projet d'entreprise » ou bien « Gestion de projet en agence d'architecture, recherche d'une valorisation du temps de travail pour une revalorisation du métier ». La carence en esprit managérial des architectes en général, des structures d'accueil des ADE en particulier, est un constat partagé. Les ADE témoignent ainsi de la faible connaissance du management et de la gestion des ressources humaines chez les architectes : mauvaise économie des plans de charge¹⁸⁹, difficulté à gérer les conflits¹⁹⁰,

« [U]ne démarche plus artistique qu'entrepreneuriale fondée sans doute sur la passion et un certain héritage de l'esprit Beaux-Arts. » (Femme, 1358, mémoire)

La question de l'organisation du travail et de son optimisation est souvent évoquée comme dans ce mémoire intitulé : « Peut-on encore être architecte en libéral aujourd'hui ? L'optimisation des outils de travail ». Les questions sont multiples : comment mener le projet et les collaborations au sein de l'agence de la manière la plus efficace et la plus conviviale possible ? Quels outils ou méthodes appliquer ? Comment construire une équipe avec les individus coprésents à l'agence, sous une forme pyramidale ou sous une forme horizontale ? Comment déléguer sans subordonner ? Comment les responsabilités individuelles s'agencent-elles au sein du collectif ? Comment laisser de la liberté d'organisation aux collaborateurs, être respectueux du temps de leur vie privée¹⁹¹ ? Quels sont les avantages et inconvénients de la pratique individuelle ? Comment gérer la croissance d'une agence ? Comment fonctionne une très grosse agence – notamment dans le cas où la MSP a procuré cette expérience à l'ADE ?

La thématique du temps de travail est alors récurrente, surtout dans ses liens avec la rentabilité. Les jeunes professionnels auraient, moins que leurs confrères plus expérimentés, tendance à sous-évaluer la valeur de leur travail :

« Combien de jeunes architectes ne savent pas dire non, multiplient les déplacements et les réunions jusqu'à épuisement de leurs honoraires ? Combien ne comptabilisent pas leurs heures sous prétexte que l'architecte se doit d'en faire toujours plus et finissent par épuiser leurs employés, créant un "turn-over" qui n'est que très rarement, voire jamais productif ? Si aujourd'hui les nouveaux géants de la construction adoptent des modes d'exercice de plus en plus réfléchis et efficaces en termes de management, il me semble important que les agences en fassent de même afin de pouvoir rivaliser avec eux. Connaître et bien

¹⁸⁹ 1668.

¹⁹⁰ 1221.

¹⁹¹ Questions posées par les mémoires dont les titres sont : « Le respect de la liberté individuelle de chaque intervenant dans le projet architectural, cette notion qui change tout », « Être architecte manager, une réflexion autour des valeurs d'une agence ».

évaluer la force de travail et la valeur de son savoir-faire me semble être le point de départ nécessaire à toute entreprise de maîtrise d'œuvre. » (Homme, 1130, mémoire)

La « charrette » qui traduit souvent une injonction à la rapidité et qui procède des rapports de force¹⁹² est décriée par un certain nombre d'ADE. Selon eux, elle conduit à des prestations de mauvaise qualité, insuffisamment nourries intellectuellement :

« J'ai pris conscience au cours de ces années alternant école et agence d'une part, que nous ne pouvons pas être productifs dans un climat de stress et de précipitation, et [d'autre part,] que le projet est un processus de réflexion, de recherche, d'analyse et de questionnement qui ne peut pas se faire en un claquement de doigts. » (Femme, 1311, mémoire).

« Notre objectif premier est de satisfaire notre clientèle en produisant rapidement une maquette numérique dans un délai souvent très limité. Souvent, on sent que la qualité architecturale est réduite à tous les niveaux pour respecter les délais donnés par la maîtrise d'ouvrage. Le procédé créatif est donc très simplifié et la production d'un projet est par conséquent très rapide. » (Homme, 1041, mémoire)

La contrainte que la « charrette » fait peser sur les personnels, leur santé et leur vie privée est considérée comme un défaut de gestion par cette ADE qui en a fait un objet pour sa formation :

« Je me rends compte des difficultés de mettre en place une gestion plus saine, mais je suis contre la culture de la charrette et de l'épuisement dans les agences. En discutant avec des gestionnaires professionnels, j'ai décidé de commencer par améliorer ma propre gestion du travail et du temps à travers des lectures, des astuces pertinentes partagées, puis d'envisager une formation professionnelle. » (Femme, 1208, mémoire)

1.3. L'accès à la commande

Parmi les thèmes qui recueillent l'intérêt des ADE se trouve en bonne place la question du rapport à la commande (thèmes 11, 110, 111, 112 et 113, cumulant 200 mémoires, soit 15,8 % de l'ensemble). Les travers d'une situation de forte concurrence par rapport à des marchés qui « chuteraient¹⁹³ » sont désignés.

« Après quelques années de crise, la pénurie de commandes publiques et privées ne permet qu'à des agences spécialisées, reconnues ou à des structures de petite taille, de faire vivre leurs équipes tant bien que mal [...]. Les architectes en HMONP et futurs HMONP font face à des situations désespérantes telles que la chute des commandes. Il semble que nous soyons à un moment de choix, un tournant de notre situation dont dépend l'avenir : faisons-nous un business ou un acte architectural, artisanal ? » (Homme, 1041, mémoire)

Les regards sur la commande se portent majoritairement sur le secteur privé. La relation des architectes aux maîtres d'ouvrage professionnels de la promotion-construction est au centre d'une centaine

¹⁹² Et qui, de ce fait, a fait l'objet d'un débat qui a dépassé le cercle de la profession à l'automne 2020.

¹⁹³ 1041.

de mémoires qui s'inquiètent de l'impact de cette commande sur les missions, les rémunérations et l'économie de l'agence, mais au-delà sur les nouveaux équilibres à trouver au sein des acteurs.

La relation architecte/promoteur est au cœur d'un certain nombre de réflexions : « Je t'aime... moi non plus, la relation architecte/promoteur, comment aborder cette relation ? », « La relation architecte et promoteur : une quête de l'équilibre "poético-financier" » ou « Dessine-moi un bureau, l'architecte face aux attentes de la maîtrise d'ouvrage privée professionnelle ». Mais c'est clairement la manière dont l'architecte peut parvenir à garder « son intégrité » qui cible les préoccupations : « Comment garder la maîtrise du projet dans la promotion privée ? », « Marché privé : faut-il être prêt à tout ? ». Les notions de qualité et d'intérêt public sont mises en avant dans cette interrogation : « L'architecte, garant de l'intérêt général ? Retour d'expériences en promotion privée », « Quelle place pour l'intérêt général dans la commande privée ? Le cas du logement en ZAC » ou encore « Qualité architecturale et promotion privée, entre standardisation et économie : les outils de l'architecte pour défendre la qualité architecturale dans la promotion privée ». Comme face à toutes les thématiques émergentes, si les réactions sont majoritairement circonspectes, nous trouvons une minorité de positionnements qui s'en saisissent stratégiquement comme dans le mémoire « La commande décomplexée, la conquête du marché privé comme stratégie de développement d'une jeune agence ».

Dans une moindre mesure se manifeste un intérêt pour la commande des particuliers. Dans les secteurs de l'habitat individuel neuf ou de la réhabilitation de maisons ou d'appartements, c'est un marché sur lequel les architectes sont mal positionnés et où la concurrence interprofessionnelle est marquée :

« Les petites agences se trouvent prises dans l'étau de concurrences nouvelles des autres acteurs du marché, notamment de nouveaux métiers d'architecture tels des "décorateurs" sans formation officielle, des bureaux d'étude, ingénieurs ou urbanistes qui en réponse à la crise tentent de se diversifier sur d'autres marchés telle la rénovation. » (Homme, 1360, mémoire)

Nous notons, parmi les 33 titres de mémoires recensés sur ce thème (code 113), des approches qui valorisent cette « nouvelle » facette de l'activité architecturale : « La maîtrise d'ouvrage particulière, levier d'une nouvelle pratique de l'architecte », « Vers une (ré)appropriation de la maison individuelle par les architectes ». Tout au moins la commande des particuliers renouvelle-t-elle le questionnement sur l'identité de l'architecte et sur son organisation face à la commande : « Les outils et l'organisation d'une jeune agence face à la commande privée non professionnelle », « L'exercice de la profession auprès des particuliers, manières de faire et manières d'être ». La concurrence d'autres maîtres d'œuvre sur le marché de la maison individuelle, perçue comme déloyale, est stigmatisée et devrait donner lieu, selon une ADE, à la mise en œuvre d'un « plan de développement de la profession », d'une présentation et d'une clarification des prestations de l'architecte aux yeux du particulier¹⁹⁴. Un souci spécifique émane des ADE qui ont été confrontés à cette commande, celui de la particularité de l'accompagnement de ce type de client et de son

¹⁹⁴ Femme, mémoire, 1135.

caractère envahissant. C'est ce que suggèrent les titres portant sur les « limites » : « Accompagnement des particuliers : où fixe-t-on les limites ? », « L'œuvre de l'architecte ou la maison de M. et M^{me} X, quelle place laisser au maître d'ouvrage dans la réalisation d'un projet architectural et quelles conséquences cela pourra avoir sur le processus de conception ? » ou encore « Les architectes et la maîtrise d'ouvrage occasionnelle, où s'arrêtent les limites de leurs missions ? ». Le corollaire de ce souci est celui de la réelle rentabilité de ce marché : « Viabilité de la maîtrise d'ouvrage particulière » ou « L'exercice de la maîtrise d'œuvre à l'épreuve de la maîtrise d'ouvrage privée particulière : un équilibre incertain ? ». Nous notons, comme dans l'expression « architecte de campagne », qui est en train de se diffuser, celle « d'architecte des familles » qui renvoie tout autant à l'imaginaire médical.

L'accès à la commande publique ne fait l'objet que de très peu de mémoires (moins de 2 % de l'ensemble). L'approche que les ADE ont de la commande publique passe d'abord par la question des procédures d'attribution des marchés, des responsabilités respectives de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage, de la qualité environnementale des bâtiments publics, du contexte de l'intervention sur les espaces publics, de la réhabilitation des logements sociaux, de la réglementation des ERP. La question des concours n'est que très rarement abordée. Un mémoire s'interroge sur l'attrait qu'ils conservent pour les architectes : « Idée, créativité, concurrence, qualité, innovation : le concours d'architecture a-t-il toujours la cote ? » Un autre suggère la nécessité pour une agence qui ne traite que de la commande publique de diversifier ses marchés. Plusieurs s'intéressent aux concours pour l'opportunité qu'ils procurent pour la création ou la recherche : « Le processus de création en question dans le cadre du marché public », « Constituer une œuvre ; le concours, entre prise de risque et recherche ». Mais du point de vue de jeunes architectes, la difficulté d'accès à cette commande est évidente et incite à l'association entre agences pour candidater aux concours.

Dans son mémoire, un ADE attire l'attention sur la logique des MAPA, très différente de celle des concours du fait que la sélection ne se base pas sur un projet mais sur des références, des moyens et un montant d'honoraires :

« J'évoque ici cette question de la procédure car le sujet ne se limite pas à une simple question administrative de mode de passation de la commande publique. En effet, le MAPA implique un changement radical du point de vue de la conception de l'ouvrage. Notre participation à un concours nous conduit à développer une pensée, à concevoir un projet avec pour objectif d'être désigné lauréat. C'est assez différent en procédure adaptée puisque, dans un cas standard, le marché de maîtrise d'œuvre nous est notifié avant même que le projet ne soit esquissé. » (Homme, 412, mémoire)

L'accès à la commande quelle qu'elle soit compte bien sûr parmi les préoccupations majeures des ADE, même si elle n'est au centre de leur mémoire que pour 22 personnes (1,8 %) : « Obtenir la commande architecturale : enjeu majeur des jeunes bureaux d'architecture », « L'accès à la commande : stratégie d'entreprise, stratégie de projet ». La question éthique est immédiatement sous-jacente : est-il légitime « d'aller chercher la commande » ? Comment évaluer les compromis acceptables : « Revendiquer une architecture de compromis : avantages, questions et limites » ?

Plusieurs mémoires mentionnent l'intérêt que pourrait avoir une plus grande solidarité entre architectes, notamment entre petites agences¹⁹⁵ qui ont par nature de faibles perspectives de développement personnel et professionnel¹⁹⁶, peu de potentiel d'adaptation à l'évolution des marchés¹⁹⁷ et réduisent trop souvent leur collaboration à une stratégie d'accès à la commande¹⁹⁸. Le rôle des plateformes de mise en relation des clients avec leur architecte, souvent décrites par le terme d'ubérisation, est traité par un mémoire qui présente les différents sites existants, leur principe de fonctionnement, analyse les motivations des clients et des fondateurs, mentionne que l'architecte, dans ce cas, n'est plus libre de ses honoraires :

« L'architecte n'est plus qu'une matière grise que l'on presse (à petit prix) lors du processus de création et que l'on jette ensuite. C'est un bouleversement économique qui a pour but d'améliorer l'expérience du client au détriment des professionnels. Les architectes ne sont plus libres de proposer des entreprises aux clients, de choisir le bureau d'étude, de donner leur avis sur le prix des prestations des entreprises. L'architecte ne peut plus être "conseil" de son client [...]. Cela entraîne la destruction de la relation humaine entre architecte et client. » (Femme, 320, mémoire)

1.4. De nombreuses problématiques partagées par les ADE

Le regard porté par les ADE sur le milieu professionnel est bien sûr diversifié et dépend pour partie de la fraction de l'exercice qu'ils ont pu expérimenter. Dans les thèmes choisis pour les mémoires comme dans les propos tenus au sein de ceux que nous avons pu analyser en détail, de nombreuses autres problématiques sont exprimées, que nous ne pouvons pas toutes analyser ici. **Mentionnons à titre d'exemples le souci d'écoresponsabilité**, avec 6,5 % des mémoires montrant leur intérêt pour les matériaux biosourcés, les savoir-faire locaux, les circuits courts, la frugalité, les déchets de chantier et le réemploi, l'existant comme ressource, la responsabilité pour l'architecte de diffuser ce concernement auprès de ses maîtres d'ouvrage et de ses divers partenaires.

De manière moins attendue, un questionnement est très présent chez les ADE : celui **du degré de spécialisation admissible dans une pratique qui traditionnellement se revendique comme généraliste**, ouverte à tous les programmes et toutes les échelles. 80 mémoires (soit 6,5 %) abordent de front cette tension. Ils la traitent sous l'angle de la fermeture de certaines agences sur des types de programmes : la santé, les bâtiments industriels, la gestion de copropriétés, avec le cas extrême d'une agence spécialisée dans les postes de transformation électrique. Certains mettent dans ce questionnement la fragmentation des missions, notamment entre la conception et le suivi d'exécution. Pour d'autres encore, c'est la diversification des pratiques au sein de l'agence ou à titre personnel qui est objet de préoccupation.

¹⁹⁵ 408.

¹⁹⁶ 433.

¹⁹⁷ 517.

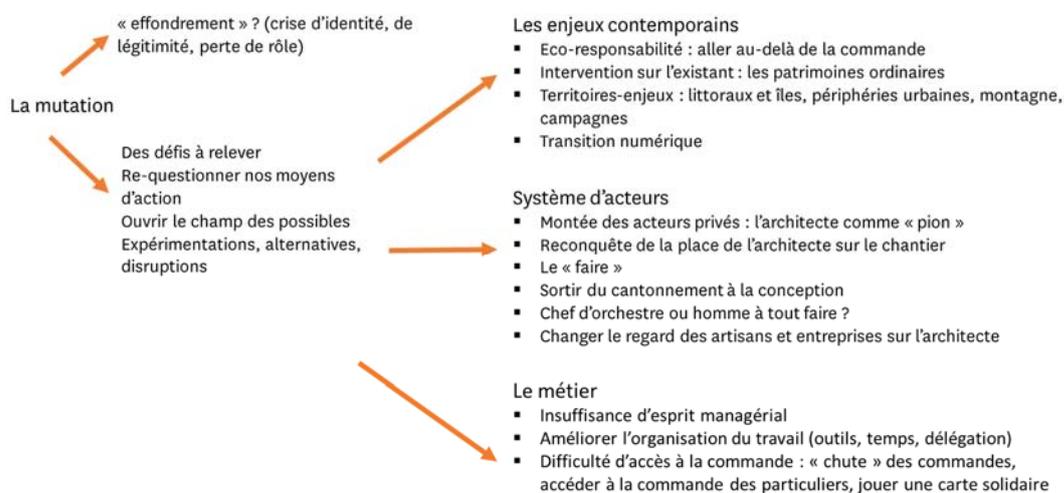
¹⁹⁸ 1738.

Parmi les problématiques partagées, citons aussi celles qui sont constitutives du programme de formation : **la connaissance et l'analyse des processus et phases du projet** (3,1 % des mémoires au total), **les questions économiques** que ce soit l'économie du projet, les relations avec les économistes de la construction ou l'économie et la gestion de la structure d'exercice (3,1 % des mémoires). **La question de l'international est aussi remarquablement présente dans les mémoires**, soit qu'il s'agisse de faire état d'une connaissance comparée de contextes nationaux acquise par le biais de formations, de stages ou de premières expériences à l'étranger, soit que le projet consiste en un retour dans le pays d'origine dont les caractéristiques de l'activité sont décrites, soit encore que l'ADE manifeste le souhait d'exercer à l'international ou en ait l'expérience à travers sa MSP. Ce sujet d'un « ailleurs » mobilise 6,5 % des ADE de la promotion, si nous considérons les choix effectués pour leurs mémoires.

Les mutations de la pratique professionnelle observées par les ADE les amènent à se questionner sur une diversité de sujets. Un ensemble de réflexions portent sur la place de l'architecte dans les projets et ses marges de manœuvre dans un système d'acteurs de plus en plus complexe. De chef d'orchestre ne deviendrait-il pas « homme à tout faire » ou un simple « pion », avec une difficulté à faire valoir son point de vue ? Dans ce sens, le chantier se présente comme un aspect stratégique du projet, notamment du point de vue de la qualité architecturale, et comme une dimension du « faire », en particulier à travers le tropisme de l'artisanat, emblème du soin accordé à la réalisation. D'autres attentions sont tournées vers l'existant, le patrimoine ordinaire ou non, puisque enjeux de la durabilité et du cycle de vie du cadre bâti. D'autres sensibilités encore s'intéressent à des approches territoriales tels le périurbain, le littoral ou le rural comme espaces à explorer. Et enfin, la transition numérique appelle également son lot d'interrogations sur le futur de la pratique.

Un ensemble de critiques portent ensuite sur le management d'entreprise et sur le déficit culturel des architectes en la matière. De nombreux mémoires cherchent à améliorer l'organisation du travail en agence, que ce soit en le normalisant (respect du Code du travail et mise à distance par exemple de la tradition de la charrette) ou en visant une meilleure association avec les enjeux de créativité. L'accès à la commande et les différentes formes que celle-ci peut prendre occupent aussi un grand nombre de mémoires. Mais c'est le secteur privé qui fait l'objet d'un examen approfondi avec des écueils à éviter dans les relations avec les commanditaires (promotion et particuliers) afin de garantir la qualité architecturale. Le secteur public quant à lui paraît inaccessible aux jeunes, malgré les dispositifs imaginés pour faciliter l'accès à la commande comme les concours, devenus très élitistes. Bien d'autres problématiques sont abordées, mais nous avons choisi de ne traiter ici que les principales. Ce matériau des mémoires présente une richesse d'informations qui pourrait nourrir bien de nouvelles recherches.

Figure 29. Schéma. Le regard des ADE sur le monde professionnel : critiques et enjeux stratégiques



Deux questions, centrales dans les réflexions qui accompagnent le parcours de l'HMONP, sont accessibles à travers les mémoires : le projet professionnel que les ADE dessinent ou confirment au cours de cette année de transition, et nous verrons que ce projet se lit dans le temps grâce à une projection à 10 ans à laquelle incitait le questionnaire ; la posture éthique, les convictions que les ADE affûtent pour leur entrée dans l'exercice en responsabilité. Les deux prochaines sections sont consacrées à ces sujets.

2. Un projet professionnel qui se dessine progressivement

Bien que la maturation, par l'ADE, d'un projet professionnel personnel, viable et cohérent avec sa trajectoire, ses compétences et ses attentes soit au cœur de l'année d'HMONP, cette élaboration est complexe et se déploie sur une temporalité propre à chaque individu. Les deux principales variables de cette projection dans l'avenir professionnel sont le type de structure, d'environnement de travail souhaité par l'architecte diplômé, d'une part ; la nature des activités, missions, marchés traités par lui, d'autre part. Nous le verrons, le souci de compléter ses connaissances et son expérience en ligne directe de sa formation initiale ou tout au long de la vie en fonction des thématiques émergentes est très présent à l'esprit des ADE répondant au questionnaire.

2.1. Le temps de l'HMONP pour mûrir son projet

L'enquête montre que la formation à l'HMONP est perçue par la grande majorité des ADE comme une étape importante de la construction de leur projet professionnel, de la préparation d'une pratique professionnelle en leur nom propre et de l'amorce d'une approche réflexive sur leur pratique. Celle-ci intègre, à leurs yeux, une diversification ultérieure des formations et des expériences comme composantes indispensables à leur

trajectoire professionnelle. Une nette majorité d'ADE estiment avoir pu préciser, en cours de la formation à l'HMONP, leur projet professionnel¹⁹⁹.

Figure 30. Une formation qui a permis de préciser le projet professionnel / Question n°104

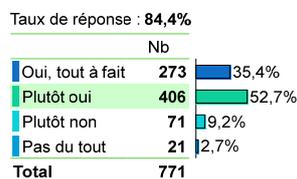
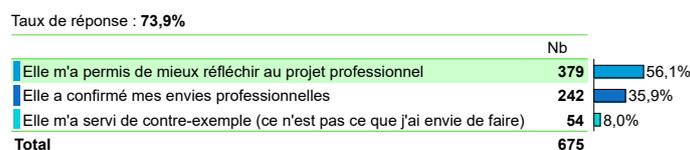


Figure 31. Une formation qui permet une réflexivité sur le projet professionnel / Question n°105



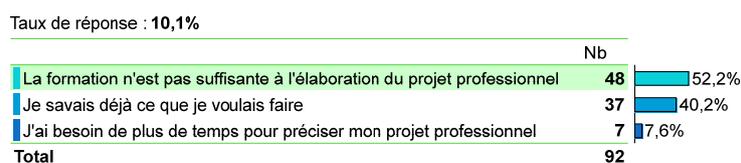
Dans ce groupe très majoritaire, plus de la moitié indiquent que cette formation leur a permis de mieux réfléchir au projet professionnel et 35,9 % qu'elle leur a permis de confirmer leurs envies professionnelles. Cependant, 8 % répondent que la formation à l'HMONP leur a **servi de contre-exemple**.

« Elle m'a servi de contre-exemple dans ma manière de vouloir exercer l'architecture. » (Femme, 900)

« Elle m'a permis de conforter certains choix, et de savoir que je ne voudrais plus du tout certaines choses. » (Femme, 1400)

Une minorité d'ADE, soit moins de 1 ADE sur 10, estime ne pas avoir pu préciser suffisamment leur projet professionnel²⁰⁰. Pour cette portion des ADE, environ la moitié estime que la formation n'était pas suffisante.

Figure 32. Pour quelques ADE, la formation n'était pas suffisante pour élaborer leur projet professionnel / Question n°106



Les commentaires libres expriment le regret d'une formation qui reste trop générale, ne permettant pas aux ADE concernés de mûrir véritablement leur choix d'un projet professionnel (« Définir une manière d'être architecte plus qu'un projet professionnel. » (Homme, 1672) ; « Elle m'a donné des informations, mais pas de réponse claire. » (Femme, 346)). Certains ADE considèrent que la formation a contribué à faire naître un

¹⁹⁹ Pour 88,1 % des ADE, la formation à l'HMONP a permis de préciser le projet professionnel, avec 52,7 % « plutôt oui » et 35,4 % « oui, tout à fait ».

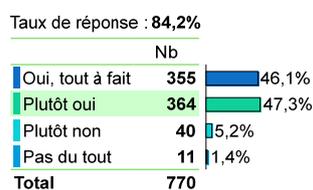
²⁰⁰ Une minorité de 9,2 % répond « plutôt non » à cette même question d'une aide consistante à l'élaboration du projet professionnel, et 2,7 % « pas du tout » (question n°104).

doute quant à la capacité de s'engager rapidement dans une pratique en son nom propre (« Je suis devenue indécise... Je pense qu'il faut plus d'expérience avant de se jeter dans l'arène... » (Femme, 1530)). Et 37 personnes estiment qu'elles savaient déjà en amont de la formation ce qu'elles voulaient faire et que la formation n'a pas remis en question leurs choix antérieurs (« Mon projet professionnel n'est pas conditionné par l'HMONP. » (Homme, 1618)). 7 personnes estiment enfin qu'elles auraient eu besoin de **plus de temps** pour préciser leur projet professionnel.

« J'ai besoin de plus de temps pour mûrir un projet professionnel. J'ai effectué la formation relativement tôt dans mon parcours et je suis encore en réflexion sur la manière dont je veux poursuivre ma pratique d'architecte. » (Femme, 433)

Mais globalement, les ADE expriment le fait que la formation les a aidés à se préparer pour l'exercice en nom propre (93,4 %).

Figure 33. La formation aide à la préparation à l'exercice en nom propre / Question n°109

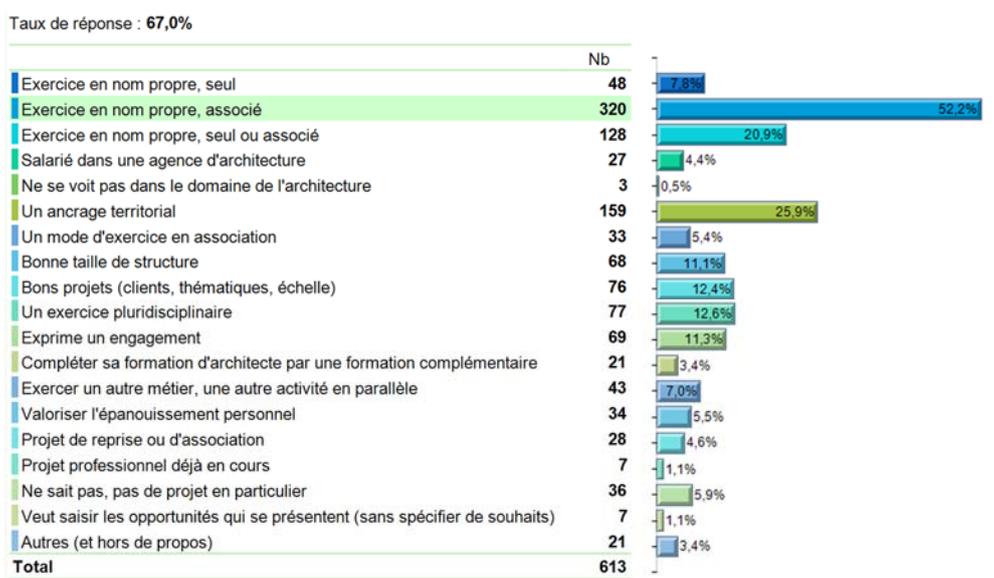


2.2. Se projeter dans 10 ans

Il n'est pas fréquent de pouvoir sonder une grande quantité de professionnels sur leur représentation d'eux-mêmes et de leur activité à moyen terme. Dans une question ouverte, les ADE ont été interrogés sur cette projection : « Où vous voyez-vous dans 10 ans, idéalement²⁰¹ ? » Cette question ouverte, qui a recueilli 612 réponses, est une coupe intéressante sur la génération des ADE enquêtée et donne des indications sur la manière dont elle se projette dans le futur. Elle est complétée par l'analyse des mémoires de l'HMONP, au sein desquels les ADE sont incités, différemment selon les écoles, à formuler un projet professionnel.

²⁰¹ Question n°111.

Figure 34. « Où vous voyez-vous dans 10 ans ? » Un exercice en nom propre majoritaire / Question n°111



Le volet le plus important de réponses (trois premiers codes du tableau) montre une volonté forte et récurrente de s'engager dans la maîtrise d'œuvre en son nom propre, avec une préférence très nette pour un statut d'associé, confirmant des constats précédents. La quasi-totalité de ceux et celles qui se sont exprimés ont le souhait d'exercer en nom propre. 232 réponses portent exclusivement sur celui-ci : « être à mon compte », « chef de ma propre entreprise », « en train de travailler pour moi-même », « avoir ma structure », « diriger », « être à la tête de », « être associé-e avec ». C'est la seule réponse fournie, éventuellement assortie d'un ordre de grandeur de la taille de la structure ou de la nature juridique prévue pour cette structure.

« Dans mon agence, que je vais créer à l'issue de cette formation. » (Femme, 1589)

« À la tête de mon agence, avec mon associée potentielle (binôme de projet au cours des études d'architecture). » (Femme, 1524)

« Idéalement, dans ma société avec mes deux associés et plusieurs employés, travaillant sur des projets publics et privés de multiples dimensions. » (Homme, 1238)

« Architecte HMONP, chef d'entreprise exerçant en mon nom propre, docteur en urbanisme et territoire, enseignante dans une école d'architecture. » (Femme, 1760)

« Idéalement associée avec un ou plusieurs autres architectes, dans une agence avec des valeurs qui me correspondent. » (Femme, 79)

Pour un groupe d'ADE, le projet d'installation est déjà concret, dans le cadre d'une association ou avec la reprise d'une structure existante (environ 5 % des ADE)²⁰².

²⁰² Nous reviendrons sur ce groupe dans le chapitre suivant.

« Si tout se passe comme prévu, j'aurai repris l'agence de mon père avec ma collègue, on espère faire évoluer l'agence vers des desseins qui nous sont propres. » (Femme, 549)

« Si cela se concrétise, j'ai eu la proposition de reprise de l'agence soit complète, soit en tant qu'associée dans un premier temps. Mais si cela ne se réalise pas, je compte m'installer en mon nom propre en créant mon agence. » (Femme, 276)

Pour quelques cas, leur situation dans 10 ans sera liée au développement d'un projet professionnel engagé dès à présent.

« A priori je vais monter une agence d'architecture dans les mois à venir, donc si tout va bien, toujours à la tête de cette agence. » (Femme, 119)

« Dans l'agence que je m'apprête à monter. » (Homme, 527)

« Associée avec deux amies avec lesquelles nous sommes actuellement en train de créer une association. L'idée est de développer par la suite ce projet sous la forme d'une société d'architecture. » (Femme, 946)

Seuls 4,4 % des répondants envisagent de conserver un statut de salarié en agence d'architecture, mais sous condition soit d'une montée en responsabilité, soit d'une perspective de transition progressive vers une activité en nom propre²⁰³.

« Employée à mi-temps et en libéral le reste du temps, afin d'avoir mes propres projets tout en continuant d'apprendre d'une expérience en agence. » (Femme, 1650)

« Idéalement toujours comme salariée, mais avec des responsabilités importantes. Peut-être devenir associée. » (Femme, 463)

« Soit ayant évolué dans une structure qui me plaît et dans laquelle je me sens bien car elle me permet de m'exprimer, soit associé dans une structure que j'aurai participé à créer. » (Homme, 528)

« Soit je suis encore dans cette structure, soit je m'installe et collabore sur certains projets. Ou alors je pars pour recommencer une nouvelle vie ailleurs. Le contexte général est à l'incertitude. » (Homme, 1293)

« Je souhaiterais être impliquée plus fortement dans l'agence dans laquelle je me trouverai. L'agence dans laquelle je suis actuellement a été un exemple pour moi de la manière de conjuguer engagement environnemental et rentabilité d'une agence. Ce type d'agence est celui vers lequel je tends dans un futur proche comme salariée, dans un futur lointain comme associée. » (Femme, 856)

Cependant, 1 ADE sur 10 n'arrive pas à se projeter à l'horizon de 10 ans. Les 10,4 %²⁰⁴ des ADE qui ont globalement répondu « je ne sais pas » à la question d'une projection idéale dans 10 ans se déclinent selon trois positions différentes. La première consiste à refuser d'entrer en matière (« Je n'ai pas de projet professionnel, je ne suis pas carriériste, je ne me projette pas dans 10 ans (j'aurai d'ailleurs changé de boulot

²⁰³ Le chapitre suivant détaillera ce groupe d'ADE, salariés « stables » ou « en transition ».

²⁰⁴ 5,9 % des réponses libres expriment une tendance à éluder la question concernant la perspective imaginée à 10 ans.

d'ici là²⁰⁵). » ; « Aucune idée, même idéalement²⁰⁶. » ; « Je ne sais pas et je ne me pose pas la question²⁰⁷. »). Une deuxième position évoque l'ampleur des incertitudes qui rendraient impossible toute projection sur 10 ans (« Compte tenu des aléas du métier et du fait que les honoraires sont de plus en plus bas, il est difficile de se projeter plus loin que 2 ans²⁰⁸. » ; « Il est trop tôt pour répondre, reste à savoir déjà comment sera le monde dans 10 ans²⁰⁹. ») Une troisième position enfin insiste sur l'importance de l'expérience concrète qui infléchira forcément la trajectoire professionnelle (« Je n'ai pas de plan. Savoir mener un projet de A à Z en autonomie pour dans 2 ans. Ensuite on verra²¹⁰ » ; « Je ne sais pas, l'expérience me le dira²¹¹. »)

Quelques personnes²¹² se mettent en attente d'opportunités, parfois de manière désabusée, parfois en y associant une réelle envie de rester en appétit d'imprévus.

« J'irai là où les opportunités me guideront. » (Homme, 430)

« Sur la lune... Plus sérieusement où les opportunités seront, la mobilité est importante pour moi. » (Femme, 1266)

« La question est beaucoup trop utopiste pour y répondre sérieusement. Je ne me projette pas dans 10 ans. Tout ce que je sais c'est que je pourrais avoir une agence dans 10 ans, mais je ne suis pas certaine que ce sera le cas. Ce n'est pas un but en soi pour moi aujourd'hui, en revanche exercer mon métier avec les valeurs qui me portent et sur des sujets qui m'intéressent, c'est ce que j'espère faire dans 10 ans. Et pour y coller au plus près, la solution sera sûrement de monter une agence. J'aimerais aussi enseigner en école d'architecture dans 10 ans. Et pourquoi pas avoir mené un travail de thèse entre temps pour prendre du recul sur la profession avant de monter une structure. Vous conviendrez que les possibilités sont vastes et que des opportunités particulières orienteront sans doute mon parcours à plusieurs reprises. » (Femme, 481)

Seulement 3 personnes pensent avoir quitté le domaine de l'architecture dans 10 ans. Enfin, certains²¹³ répondent à cette question des perspectives tantôt sur un ton ironique, tantôt sur un ton agacé.

²⁰⁵ Homme, 567.

²⁰⁶ Homme, 855.

²⁰⁷ Femme, 1093.

²⁰⁸ Homme, 543.

²⁰⁹ Homme, 1317.

²¹⁰ Femme, 1324.

²¹¹ Femme, 372.

²¹² 1,1 %, 7 personnes.

²¹³ 3,4 %, 21 personnes.

Des projets : étapes et temporalités

Parmi les formulations des projets professionnels, une diversité de parcours et de temporalités se dessine²¹⁴, que nous pourrions envisager de préciser par une enquête longitudinale, en retournant enquêter auprès de la même cohorte de diplômés dans une dizaine d'années.

Tout d'abord, **un certain nombre d'ADE²¹⁵ envisagent de poursuivre quelques années, en salariat le plus souvent, un exercice qui les maintienne en situation d'observation et de formation.** Certains poursuivent dans l'agence où ils ont effectué leur MSP, d'autres pensent utile de se doter d'une expérience dans une autre agence, soit plus proche de leur conception du métier, soit plus grande, avec « une organisation plus structurée, moins artisanale²¹⁶ », pour compléter leurs connaissances, éventuellement se former aux concours²¹⁷, développer leur réseau dans la région où est prévue l'installation²¹⁸, « bâtir [s]on propre réseau de maîtres d'ouvrage privés²¹⁹ » ou encore identifier des partenaires aux profils diversifiés, mais ayant « une vision commune du projet pour répondre à des commandes en PPP, conception-réalisation et CREM²²⁰ ». Plus rares sont ceux qui vont créer leur propre structure ou s'associer immédiatement, à moins qu'ils aient déjà une expérience professionnelle conséquente ou qu'ils bénéficient d'une opportunité, notamment d'une proposition de reprise d'agence, d'association avec des collègues proches ou d'une commande à porter personnellement.

La transition vers l'exercice en nom propre est souvent envisagée à travers la pluriactivité. 1 diplômé sur 10 est dans cette situation, cumulant plusieurs statuts ou plusieurs types d'activité dans les 5 ans après le diplôme²²¹. C'est souvent le statut d'autoentrepreneur qui assure cette phase transitoire, permettant au jeune professionnel de traiter à côté de son activité salariée des commandes, souvent issues de son réseau personnel et professionnel, de candidater à des concours de maîtrise d'œuvre publique ou d'assurer des missions en sous-traitance pour des confrères, idéalement dans une forme de parrainage²²². Une autre forme

²¹⁴ Le chapitre suivant s'attachera à définir des profils d'ADE, suivant leurs parcours et l'usage qui est fait de la formation à l'HMONP au moment de leur inscription.

²¹⁵ Notre enquête permet d'identifier des parcours projetés, mais pas de quantifier la part des ADE se projetant sur un parcours ou un autre.

²¹⁶ 1276.

²¹⁷ 1364.

²¹⁸ 346, 469.

²¹⁹ 1358.

²²⁰ 1072.

²²¹ *Archigraphie 2020. Observatoire de la profession d'architecte*, CREDOC, CNOA, Paris, 2020, p. 67-69.

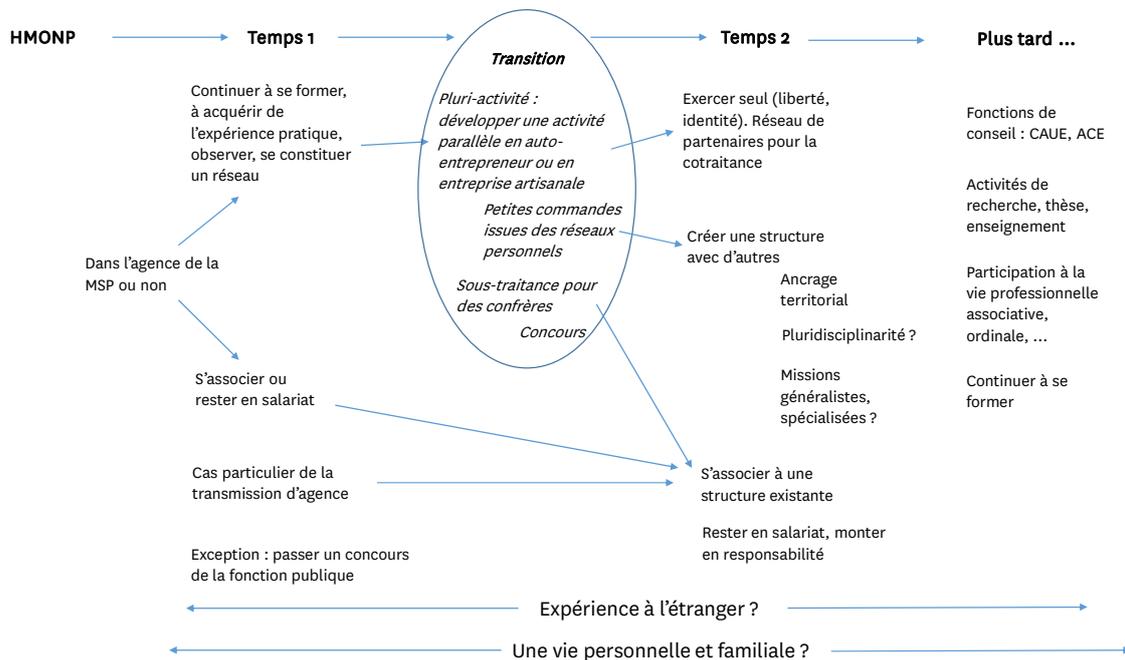
²²² Mémoire 1008.

de pluriactivité qui apparaît de manière notable est celle qui permet à un architecte d'exercer parallèlement une activité artisanale, dans la menuiserie ou la charpente notamment. Nous y reviendrons²²³.

À l'issue de cette période de transition ou directement après l'habilitation, le choix d'options est essentiellement celui de s'installer seul, celui de créer avec des confrères et partenaires une structure collective ou bien de s'associer durablement avec les responsables d'une structure existante. Comme nous allons le voir, trois catégories d'enjeux sont alors présentes : la question de la localisation de l'activité et d'un ancrage territorial préexistant ou à construire ; l'option, qui va avec la taille d'agence souhaitée, d'intégrer une pluridisciplinarité plus ou moins ouverte ; le projet de miser sur une activité généraliste (tous programmes, toutes missions au sens de la loi MOP) ou spécialisée sur un champ de prédilection.

La question de la projection à 10 ans invite à imaginer une activité stabilisée et un exercice mature. C'est alors que prennent place dans l'idéal des ADE des activités diverses comme celles qui sont liées à la recherche, à la réalisation d'un doctorat ou à la participation à l'enseignement ; à un engagement dans l'activité des instances professionnelles avec un investissement dans la vie associative ou ordinale ; à des activités de conseil en tant qu'architecte-conseil de l'État ou dans le cadre d'un CAUE. Nous le verrons, la notion d'une formation tout au long de la vie est très présente dans les propos des ADE.

Figure 35. Schéma. La projection professionnelle après l'habilitation d'après les mémoires



Dans cette trajectoire de début de carrière, une question revient fréquemment, celle d'un temps d'exercice à l'étranger soit pour tirer profit d'une expérience Erasmus ou d'une double nationalité, soit pour « aller voir autre chose », soit pour élargir son accès à la commande en vue d'une activité à l'international. Mais un certain nombre d'autres prises de position – notamment en réponse à la question « Où vous voyez-vous

²²³ Voir le chapitre suivant sur les profils d'ADE.

dans 10 ans, idéalement ? », qui est plus anonyme que la rédaction du projet professionnel dans le mémoire – évoquent la compatibilité de l'exercice avec une vie personnelle et familiale, des loisirs, d'autres engagements. Nous y reviendrons dans la partie suivante portant sur les postures et valeurs.

Une structure, un environnement de travail

Un volet important du projet professionnel des ADE est celui qui dessine la structure dans laquelle ils souhaitent exercer. Les ADE ont une perception nette du lien entre la taille de la structure et la nature du travail, les tâches, les ambiances, au quotidien. 11,1 % des énoncés portant sur le mode d'exercice à terme se centrent sur la question des effectifs de leur agence idéale.

79,4 % des ADE se préparent à exercer en leur nom propre avec un statut d'associé. 12,5 % seulement envisagent un exercice seul. 4,4 % s'orientent vers la reprise d'une agence existante et 1,3 % vers l'implication dans une entreprise familiale.

Figure 36. Les formes de l'exercice en nom propre. La forme « associé » majoritaire / Question n°110

Taux de réponse : **81,6%**

| | Nb | |
|--|------------|-------|
| Associé | 592 | 79,4% |
| Seul | 93 | 12,5% |
| Dans le cadre d'une reprise d'agence existante | 33 | 4,4% |
| Dans l'entreprise familiale | 10 | 1,3% |
| Ne sais pas encore | 10 | 1,3% |
| En collectif | 8 | 1,1% |
| Total | 746 | |

La plupart des énoncés qualifient l'entreprise dans laquelle les ADE se voient exercer. Ils indiquent la taille et la nature des collaborateurs : 67 réponses envisagent une petite structure, de moins de 5 personnes, souvent sur la base d'une association de l'enquêté avec une personne (son conjoint, un binôme rencontré à l'école d'architecture ou dans l'agence dans laquelle s'est effectuée la MSP) et d'un petit nombre de salariés. Le modèle qui s'oppose à celui-ci est celui de l'agence de plus de 10 personnes fondée sur l'interdisciplinarité et sur au moins un trio d'associés et de collaborateurs aux profils variés : « Au sein d'une équipe pluridisciplinaire de production d'architecture, d'urbanisme, de paysage, de graphisme, de communication, de constructions, de mobilier, etc. » ou encore « Collaborant avec une diversité de métiers (paysagistes, artistes, artisans, entrepreneurs de confiance) pour des projets petits ou grands, publics ou privés, mais dont je serai persuadée qu'ils sont foncièrement utiles ».

Certains reculent devant l'idée de gérer du personnel ou associent exercice seul avec liberté, construction d'une identité, moindre prise de risque :

« Je me vois à mon propre nom, seule ou associée, faisant des projets, plutôt de petites échelles, qui me donne du plaisir à pratiquer mon métier. Je ne veux pas avoir d'agence, avoir la responsabilité de plusieurs employés, et perdre de vue ma pratique d'architecte. » (Femme, 659)

« Seule, mais collaborant pour le partage de connaissances et de moyens. » (Femme, 1402)

« Je ne souhaite pas créer mon agence d'architecture par ambition, mais parce que je suis en quête d'une certaine liberté. Je sais que cette liberté me contraindra certainement à travailler davantage pour gagner peut-être moins, mais je suis convaincu que ce choix est nécessaire pour mon épanouissement personnel et professionnel. La forme de la société n'est pas totalement définie, mais ce qui est certain, c'est que je ne souhaite pas m'installer en microentreprise ou autoentrepreneur ». (Homme, 408, mémoire)

Mais plus généralement, nous notons une préférence assez nette pour un exercice collectif, dans des agences de moins de 10 personnes.

« [Je me vois] indépendante mais pas seule. M'associer ponctuellement avec d'autres architectes, sur des échelles de projets qui permettent d'être exemplaire, et de nourrir progressivement ma part d'acquis me semble être la première étape. » (Femme, 477, mémoire)

« [J'aimerais avoir] au moins un associé afin de ne pas être isolée face aux responsabilités qu'implique la maîtrise d'œuvre et de pouvoir échanger en permanence. » (Femme, 1079, mémoire)

« Je n'aimerais pas exercer seule, mais avec au moins un associé, dans une structure de taille moyenne. Ou en tant que collaborateur. Il me semble important d'être dans un environnement propice à l'échange. J'aimerais pouvoir mener plusieurs activités en parallèle de ma pratique, notamment dans la recherche et dans le conseil à la maîtrise d'ouvrage. Si un statut d'architecte territorial venait à apparaître, cela pourrait m'intéresser, car j'ai le désir de m'impliquer dans la collectivité, mais je ne vois à ce jour aucune façon d'exercer d'une façon convenable. » (Femme, 673)

« Architecte associé à une ou plusieurs personnes, dans une société d'architecture à taille humaine (5-10 personnes). » (Homme, 1542)

Très souvent, les associés évoqués sont des « binômes », des collègues d'études avec lesquels des collaborations ont déjà été testées dans le cadre pédagogique. L'association est envisagée comme une prise de risque, mais c'est une aventure à réaliser avec une personne de confiance :

« Une chose est certaine, je ne vois pas l'aventure se réaliser en solitaire quoi qu'il en soit. J'ai toujours milité sur le principe que l'on avance peut-être moins vite à plusieurs, mais de manière plus qualitative [...]. La difficulté réside dans la rencontre des bonnes personnes avec lesquelles on se sent en phase à la fois sur le processus de projet mais également dans la gestion d'entreprise. Le fait d'avoir été retenu premier lauréat au concours de [xxx], avec mon binôme connu depuis la première année à l'école, donne espoir. Celui de penser qu'une démarche alliant patrimoine et enjeux contemporains peut être aussi reconnue par des jurys autres que nos pairs. Dans un premier temps, il s'agira de continuer à réaliser ce type d'aventure en parallèle des activités professionnelles pour permettre de questionner les expériences, les outils et les démarches pour une pratique libérale future. » (Homme, 1719, mémoire)

Nous trouvons, dans les mémoires comme dans les réponses au questionnaire, beaucoup de déclarations semblables à celle-ci. Cela sonne même comme un parcours canonique pour cette ADE prévoyant de reprendre une agence existante qui écrit qu'« il n'y a pas qu'un seul parcours type, un âge en particulier ou

une règle quant à la création d'une agence [...]. Il y a des alternatives à la "création d'agence entre amis sortant de l'école²²⁴" ».

« J'envisage mon projet professionnel en association avec un autre architecte car, pour ma part, il est essentiel de pouvoir confronter ses idées afin d'en dégager des expériences plus enrichissantes. Dans cette vision, je m'associerai avec une amie rencontrée sur les bancs de l'école. » (Homme, 1204, mémoire)

La transmission intrafamiliale ou par rachat de l'agence (4,4 % des réponses au questionnaire) fait l'objet de plusieurs développements. Elle est traitée à travers la question de l'opportunité qu'elle présente, ainsi que la continuité ou la discontinuité qu'elle induit. Des mémoires de fin d'études sont intitulés : « Est-ce une opportunité de reprendre la relève de l'agence familiale ? », « La transmission d'agence : que faire perpétuer ? », « Achetez ! Vendez ! Transformez ! L'achat d'une entreprise est-il un moyen de se lancer pour la jeune génération d'architectes ? » La question de la capitalisation des savoirs est sous-jacente et dépasse celle de la transmission de l'agence : elle est centrale par rapport aux nouveaux arrivants, « La formation des nouveaux arrivants, entre perte de temps et assurance qualité : quels systèmes mettre en place pour la formation des nouveaux arrivants dans une agence d'architecture ? » ; elle est au cœur des agences intergénérationnelles, « Une agence intergénérationnelle, transmission et synergie » ; elle est fondatrice d'identité « *No roots, no fruits*. De la gestion des contraintes à la fabrication d'un savoir-faire d'entreprise ».

L'idée de l'échange va de pair avec une vision très positive du collectif – « équipe » ou « équipage » – constitué de professionnels partageant une même vision du métier :

« Demain, je ne souhaiterais pas travailler seule, mais former ou contribuer à la formation d'un équipage aux profils variés, afin de travailler de manière collective, collaborative et pluridisciplinaire [...]. Ce qui me semble important dans une agence, c'est d'instaurer et de favoriser la cohésion et la dynamique d'équipe, par la mise en place d'un "socle stable et commun". Ainsi, il me semble plus évident dans un premier temps de constituer ce socle au sein d'une équipe de taille modeste, constituée de moins d'une dizaine de personnes. » (Femme, 1151, mémoire)

Un certain nombre de réponses témoignent d'une volonté de construire un mode nouveau et plus collaboratif d'exercice de la profession, avec des formes d'associations différentes, y compris sur le plan juridique. Nous notons l'engouement pour le statut de SCOP et pour l'idéal d'un pilotage collectif de la structure :

« L'implication des salariés, la reconnaissance de leur participation aux bénéfices de l'agence peuvent s'envisager dans le modèle de la SCOP. La dimension humaine et relationnelle me paraît capitale dans la collaboration, c'est pourquoi je souhaite que la taille de l'agence reste réduite pour pouvoir m'assurer que chacun y trouve sa place. » (Femme, 1079, mémoire)

²²⁴ 1650.

« Ce type de structure a pour base une philosophie précise, basée sur un fonctionnement horizontal. L'accent est mis sur l'outil, l'atelier et ses membres font partie d'un tout. C'est dans ce modèle que je retrouve les valeurs du travail et de partage plus intéressantes et stimulantes. » (Homme, 1272, mémoire)

« Au sein d'une SCOP d'architecture, créée avec des associés. » (Femme, 462)

Nous notons aussi la réflexion en « réseau », formel ou informel, ou en « collectif », dans une acception souvent assez indéfinie de ces termes. Cela peut correspondre à des partenariats ponctuels pour accéder à des commandes spécifiques de maîtrise d'œuvre (cotraitance ou sous-traitance) ou à la mise en place de Sociétés civiles de moyens intégrant diverses structures de taille modeste.

« À la tête d'un atelier de quelques personnes, mise en réseau d'autres agences similaires. » (Homme, 1345)

« Architecte indépendant, membre d'un réseau d'architectes capables de répondre aux exigences des projets internationaux. » (Homme, 458)

« Idéalement, au sein de ma petite agence d'archi, avec 1 ou 2 collaborateurs à faire des projets de logements individuels et collectifs... Et j'ai le souhait en parallèle d'être associée ou de faire partie d'un collectif d'archi pour répondre à des marchés publics ou des plus gros marchés privés. » (Femme, 218)

« Associé gérant d'une agence d'archi type SASU engagée dans un collectif d'architectes et ingénieurs. » (Homme, 1509)

« J'envisage dans un court/moyen terme, en fonction des opportunités de commande qui se présenteront, de m'engager dans une aventure professionnelle indépendante. Je la pense et la construis depuis un certain temps avec des partenaires que j'ai identifiés et qui travaillent dans diverses disciplines. Sur un modèle de petites structures, agiles, flexibles, regroupées en réseaux, des clusters (physiques ou dématérialisés) [...]. Dans ce modèle d'organisation, chaque profession aurait son propre cadre juridique et maintiendrait ainsi son indépendance. Cette configuration apparaît opportune pour un début de carrière, puisqu'elle permettrait un équilibre entre partage des connaissances et une certaine forme d'autonomie, ce qui limiterait le risque lié à l'engagement parfois jugé trop important. » (Femme, 1392, mémoire)

L'usage du terme de « collectif d'architectes » est un leitmotiv pour cette génération, légitimant toutes les formes de collaboration, alors même que la référence aux collectifs pluridisciplinaires d'architectes, engagés notamment dans des dispositifs participatifs, n'est généralement pas explicite.

Une synergie de compétences pluridisciplinaires

Les propos des ADE manifestent l'importance qu'ils accordent au travail pluridisciplinaire. Certaines propositions énoncées en réponse à la question ouverte du projet à 10 ans concernent la mise en relation de deux ou trois compétences complémentaires à travers un projet d'agence.

« Associée, gérante d'une société d'architecture et de scénographie + enseignante. » (Femme, 367)

« Associée à une agence d'architecture et de paysage. » (Femme, 1428)

« Une agence d'architecture, d'urbanisme et d'AMO. » (Homme, 1618)

« Une structure d'une taille restreinte, de moins de 10 personnes, mais avec des compétences variées et pluridisciplinaires (urbaniste, paysagiste) et un positionnement plus fort. » (Femme, 989)

« Collectif formé de plusieurs disciplines et professions connexes à l'architecture telles que médiateur, urbaniste, paysagiste et des artisans ! » (Femme, 607)

« Une agence [...] alliant maîtrise d'œuvre urbaine et recherche. » (Femme, 1079)

« Une société d'architecture avec un département en architecture d'intérieur et un département architecture. » (Femme, 1121)

Il s'agit de bénéficier d'une émulation²²⁵, d'enrichir le processus de conception²²⁶, de faire de l'agence un lieu riche de confrontations :

« Souhaitant que l'agence devienne un jour un lieu de réflexion, de collaboration et confrontation à plus grande échelle, j'imagine intégrer un ensemble de professionnels issus de formations diverses. Car l'architecte n'est pas seul, je pense qu'il doit intégrer dans ses équipes ceux qui peuvent compléter ses compétences comme des sociologues, des scientifiques, des ingénieurs, etc. » (Femme, 434, mémoire)

« Je ne sais pas encore comment considérer à mon échelle quels sont les efforts que je suis prêt à mettre en œuvre afin d'incarner ce rôle d'architecte polyvalent. Vais-je entreprendre une formation dans d'autres domaines ? Inviter des professionnels issus d'autres horizons à collaborer avec moi à la création d'un futur atelier d'architecture ? Intégrer une structure existante qui porte déjà ces valeurs de transversalité ? » (Homme, 1594, mémoire)

« Je suis convaincue que l'interdisciplinarité, alliant théorie et pratique entre les différents corps de métiers de la construction, va dans le sens d'une économie de projet et d'une meilleure qualité architecturale. Dans ce but, je compte favoriser les échanges et la transmission des savoirs au sein même de l'agence que j'envisage un jour de fonder. » (Femme, 1153, mémoire)

Nombre de projections concernent le développement de structures qui visent une meilleure maîtrise du processus de construction dans son ensemble, de la conception jusqu'à la mise en œuvre et qui intègrent un économiste et un profil d'OPC²²⁷, voire un BET²²⁸.

« Dans le contexte de transition écologique, économique et sociétale dans lequel nous vivons aujourd'hui, il me semble nécessaire d'intégrer toutes les compétences qui permettent de répondre de la manière la plus juste à un projet au sein de ma future équipe : ingénierie structure et fluides, économie, ingénierie environnementale, sociologie, paysagiste, etc. » (Femme, 1263, mémoire)

²²⁵ 1177.

²²⁶ 1032.

²²⁷ Mémoire 408.

²²⁸ Mémoire 391.

« Une agence qui rassemble les savoir-faire d'architectes mais également d'ingénieurs en BET et de conducteurs de travaux, afin de mettre en place une synergie entre ces différents savoirs, et œuvrer pour des bâtiments durables avec une équipe impliquée et compétente. » (Homme, 92)

« Intégrer une structure pluridisciplinaire (conception, suivi de chantier, économie, etc.) pour approfondir mes connaissances techniques dans le domaine de la construction, parce que je souhaite être un architecte maîtrisant aussi bien le chantier que la conception, non seulement pour la question économique, mais pour pouvoir contrôler correctement la bonne exécution de mes futurs projets. » (Homme, 1458)

« Une société d'architecture [...] avec mes deux autres associés, spécialisés en sociologie et communication, et en architecture expérimentale et bioclimatique. Le credo de l'agence serait d'allier les compétences de chacun [...]. Travailler conjointement avec des entreprises spécialisées dans les écomatériaux serait un plus, et une manière de consolider et de garder un réseau pérenne, et donc de bien connaître ses interlocuteurs pour établir une confiance dès les premières phases d'un projet. » (Femme, 1153)

Le fort emboîtement des échelles, présent dans des situations de projet architectural et urbain, questionne la nécessité d'intégrer des compétences urbanistiques, d'une part, pour enrichir le diagnostic et la compréhension du contexte et, d'autre part, pour accéder plus facilement à la commande. C'est notamment le cas d'une ADE qui, se disant « plus tournée vers la grande échelle, les usages et les dynamiques d'acteurs », espère pouvoir s'associer avec un confrère disposant « d'un profil architectural, avec une vraie conscience des matériaux et de la mise en œuvre²²⁹ ».

« [Je souhaite m'orienter] vers une agence fortement impliquée dans des projets architecturaux au même titre qu'urbains afin de me poser en amont de la commande architecturale tout en évitant de me restreindre à la définition du contour des projets architecturaux. » (Femme, 433, mémoire)

Quelques évocations ouvrent sur des projets plus vastes encore de réseaux de compétences, comme l'ADE qui envisage à terme une agence pluridisciplinaire entre bâtiment, microarchitecture et scénographie²³⁰.

« Dans un groupement assez transversal – architectes, anthropologues, paysagistes, menuisiers, urbanistes... – travaillant en maîtrise d'œuvre et en accompagnement (ateliers participatifs, coconception et coconstruction, éducation à l'architecture). » (Femme, 1720)

Quelques propositions enfin visent des coopérations moins formellement structurées, mais favorisant des synergies entre compétences locales : travailler en local, en circuit court avec les savoir-faire des artisans²³¹, éventuellement en voisinant par le biais du *coworking* pour faciliter les collaborations²³².

²²⁹ Mémoire 1079.

²³⁰ Mémoire 1408.

²³¹ Mémoire 1485.

²³² Mémoire 1263.

« Travailler en collaboration avec des artisans locaux sur le sujet de l'évolution du paysage construit et du vernaculaire. » (Femme, 1178)

Un ancrage territorial

Plus d'un quart des réponses libres à la question sur la projection à 10 ans concernent la recherche d'un ancrage territorial de la future pratique²³³. Un certain nombre de réponses n'évoquent qu'une localisation de l'activité ; pour 74 ADE, c'est le lieu d'installation qui prime sur la nature des activités. Ce lieu peut être désigné très précisément : « ma ville natale », Rennes, Toulouse, Nantes, Paris ou plus évasivement (aux Antilles, à Madagascar, au Maroc, dans la région Paca-Occitanie...).

« Dans 10 ans, je me vois travailler indépendamment dans mon pays natal, en association avec mes confrères ou seule. » (Femme, 1777)

« Il me semble tout naturel de participer au développement du Liban qui m'est cher, d'en tirer une expérience enrichissante en comprenant les enjeux et les mœurs locales, et ce, malgré les différences de pratiques et de réglementation. » (Femme, 1327, mémoire)

Un mémoire note d'ailleurs à quel point il est important d'aimer le territoire sur lequel on intervient²³⁴. Certains mentionnent la recherche d'une localisation dans un territoire où les concurrences seraient moins fortes : la Normandie plutôt que l'Île-de-France²³⁵, le milieu rural pour approcher la clientèle des particuliers²³⁶. Les couples d'opposition classiques sont à l'œuvre : en France/à l'étranger ; à Paris/en province. Mais nous constatons aussi la forte récurrence d'une opposition en ville/à la campagne, ou à la montagne : 27 personnes envisagent de s'installer en milieu rural ou montagnard pour travailler sur les tissus de bourg et sur l'architecture ordinaire locale.

« Avoir déménagé en région, associé dans une société de petite taille avec un associé de ma génération, travaillant sur des projets locaux. » (Homme, 994)

« Je souhaiterais fonder une pratique sobre, ancrée dans un territoire, tout en favorisant l'attention portée aux matériaux employés et à la manière dont ils seront traités, me rapprocher des savoir-faire des artisans locaux pour acquérir plus de connaissances sur le traitement et la vie des matériaux ». (Femme, 1500, mémoire)

Un ADE originaire du nord de la Bretagne envisage ainsi son retour au pays par le biais d'une forme de réinvention de la commande, passant par des petites opérations pilotes démontrant qu'un renouveau du

²³³ 111.2 / (code 6, 25,6 %).

²³⁴ Mémoire 1487.

²³⁵ Mémoire 1402.

²³⁶ 1614.

patrimoine local est possible²³⁷. Une autre note l'intérêt de se rapprocher des élus ruraux pour s'investir dans la programmation d'édifices publics plus polyvalents²³⁸. Au-delà de mentionner leur engagement vis-à-vis de territoires singuliers en France ou à l'étranger, les ADE s'intéressent aussi, selon leurs expressions libres, à différentes situations territoriales, avec parfois le projet d'installer leur pratique entre deux territoires, et surtout avec une attention fréquente pour les territoires ruraux et montagnards.

« Sur des projets à la fois régionaux et ruraux, mais également entre ville et campagne. » (Femme, 836)

« Associée d'une petite agence d'architecture, située dans un milieu rural, pratiquant une activité diversifiée (maîtrise d'œuvre, AMO...). » (Femme, 1162)

« Je serai dans une société d'architecture qui pratique l'urbanisme en équipe pluridisciplinaire et qui s'intéresserait au développement local et rural à travers la maîtrise d'œuvre urbaine et rurale ! » (Femme, 1241)

« Monter un partenariat avec un géographe-aménageur et un paysagiste, pour traiter des questions de soutenabilité des territoires de montagne. » (Femme, 1441)

Certains ADE indiquent leur volonté d'être acteurs du renouvellement d'un certain type d'espace urbain, avec un intérêt majoritaire pour les villes de taille moyenne ou grande.

« De préférence dans une grande ville car les problématiques d'habitat urbain, la rénovation et la réhabilitation m'intéressent. » (Femme, 1054)

« Dans une ville moyenne à pratiquer l'architecture, mais pas seulement. J'ai également envie de transmettre aux gens l'importance des espaces et de rendre visible ce travail. Cette méconnaissance du métier ainsi que son dénigrement par la production de masse ne permettent pas la compréhension de l'architecture à tous. » (Femme, 986)

En contrepoint de l'ancrage local, l'exercice à l'international est lui aussi un champ attrayant pour bon nombre d'ADE. 25 des 480 mémoires, décrits ici par leur titre et les mots-clés, s'y rapportent. Pour certains, il s'agit de tirer parti de l'expérience à l'international de l'agence dans laquelle s'est effectuée la MSP : « La profession transfrontalière, stratégie de développement pour une activité à l'international », « La gestion d'une agence qui s'exporte en Chine » ou encore « L'architecte au hublot, processus d'internationalisation des pratiques de l'architecture française ». Pour d'autres, ce sont des regards croisés entre diverses situations nationales. Certains ADE portent un regard sur leur pays d'origine, peut-être pour préparer une activité temporaire ou plus permanente en rapport avec ce pays : nous trouvons ainsi un mémoire sur Saint-Martin (Caraïbes) après le cyclone Irma, un mémoire sur la Nouvelle-Calédonie, plusieurs sur le Maroc, etc. Dans ces regards croisés, certains analysent tel ou tel aspect de la pratique française en comparaison avec un pays avec lequel nous devinons une familiarité, issue soit d'origine personnelle, d'un séjour Erasmus, de

²³⁷ Mémoire 446.

²³⁸ Mémoire 467.

la MSP ou d'autres expériences professionnelles : « Architecture et maîtrise d'œuvre en Suisse, vers de nouvelles manières de penser l'habitat », « Architecte : dualité entre l'être et le faire, regards croisés entre la France et le Royaume-Uni » ou encore « Comment c'est chez les autres ? Réflexion comparative entre le modèle suisse et français ». Ces thèmes témoignent bien, comme le mémoire intitulé « L'architecte cosmopolite, la mobilité de l'architecte en vue de développer son réseau à travers le monde », des effets de la mondialisation sur cette génération de professionnels. Nous notons toutefois que les architectes d'origine étrangère souhaitant obtenir l'HMONP pour exercer en France ne s'interrogent pas fondamentalement sur leur insertion future ; un seul mémoire évoque « Les architectes étrangers en France, comment les architectes étrangers peuvent-ils s'intégrer à l'exercice de la profession en France ? ». À ce stade, il est difficile de dire si ce sont des questions qui n'en sont pas pour les ADE, ou au contraire, s'ils ressentent une difficulté à les aborder de front dans leur écriture²³⁹.

Une maîtrise d'œuvre généraliste ou spécialisée ?

La thématique d'un exercice généraliste ou spécialisé est récurrente²⁴⁰. La question est le plus souvent prise par l'approche d'une spécialisation sur certains types de commandes. Les positions opposées coexistent. Pour certains, il est réducteur de se limiter à un type de programme, comme pour cet ADE qui dit ne pas souhaiter travailler uniquement sur des logements ou avec des promoteurs privés, domaine synonyme selon lui « d'homogénéisation » et « d'ennui »²⁴¹. Mais la plupart des mémoires évoquent un champ d'activité privilégié : la réhabilitation²⁴², la commande des particuliers²⁴³, l'habitat participatif et l'autoconstruction²⁴⁴, les crèches²⁴⁵, les équipements culturels, le *retail*, les lotissements, etc.

La même question s'impose aussi quant à la polyvalence ou la spécialisation sur telles ou telles missions de conception ou de suivi d'exécution. Et de la même manière, des positions contraires s'expriment : le discours généraliste est valorisant, mais les réalités de l'exercice tendent à la spécialisation des professionnels.

« J'ai toujours eu envie d'exercer une activité variée (réunion, travail de bureau, métré et visite de site, chantier...), faisant appel à des compétences transverses et multiples : créatives, techniques, relationnelles. » (Femme, 1047, mémoire)

²³⁹ Nous reviendrons sur les projets professionnels des ADE de nationalité étrangère dans le chapitre suivant.

²⁴⁰ Thème 14 des titres de mémoire, 87 occurrences, 6,7 %.

²⁴¹ Mémoire 1652.

²⁴² Mémoires 1051, 1350, 1400, 1655.

²⁴³ Mémoires 532, 1114 et 1299.

²⁴⁴ Mémoires 1302 et 1479.

²⁴⁵ Mémoires 1126 et 1759.

« Je comprends l'intérêt de maximiser les compétences de chaque individu en se spécialisant sur un domaine en particulier. Cependant, ce n'est pas ma vision du métier d'architecte et la façon dont je souhaite l'exercer. J'ai refusé de travailler pour des agences où, dès l'entretien d'embauche, on m'a affirmé que les architectes ne passaient pas d'un pôle à l'autre en fonction de l'avancée des projets sur lesquels ils travaillent. » (Femme, 1318, mémoire)

Un ADE note d'ailleurs que le sens du métier qui lui a été inculqué au cours de ses études est que le professionnel doit être à la fois généraliste et très pointu sur des questions spécialisées²⁴⁶. Certains des champs de spécialisation évoqués par les ADE correspondent à des compétences qu'ils se sont forgées par l'expérience ou par des formations spécifiques : la scénographie, le BIM, le réemploi. Pour certains, une forme de spécialisation est propice à l'identité de l'agence : un ADE souhaite se spécialiser dans la conception de « bâtiments sains, confortables et pérennes » et se doter d'une identité d'agence par cette plus-value²⁴⁷. D'autres cherchent des particularismes méthodologiques, dont une utilisation innovante de l'outil numérique :

« J'envisage mon avenir professionnel dans une agence qui organise différemment le travail et accorde plus de place à la conception et aux outils numériques, tout en restant attachée au dessin à la main. En ce sens, plusieurs opportunités sont intéressantes comme par exemple des agences qui utilisent le jeu vidéo comme un outil de conception à part entière ». (Homme, 1348, mémoire)

Mais au-delà, les projets à 10 ans montrent une forte appétence pour d'autres activités architecturales que celle de la maîtrise d'œuvre.

2.3. Exercer la maîtrise d'œuvre, mais pas uniquement

Figure 37. Le projet d'exercer en nom propre à terme est majoritaire / Question n°107

Taux de réponse : 84,8%

| | Nb | |
|--|------------|-------|
| Oui, à l'issue de la formation | 121 | 15,6% |
| Oui à terme | 563 | 72,6% |
| Non, je n'envisage pas d'exercer en mon nom propre | 23 | 3,0% |
| Je ne sais pas | 68 | 8,8% |
| Total | 775 | |

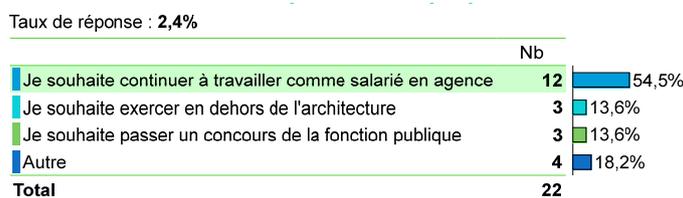
À la question « Souhaitez-vous exercer en votre nom propre ? », 15,6 % répondent « oui, à l'issue de la formation », et 72,6 % « oui, à terme ». 88,2 % des futurs habilités s'orientent donc vers un exercice de la maîtrise d'œuvre en leur nom propre, ce qui est cohérent avec la démarche d'habilitation qu'ils ont engagée.

²⁴⁶ Mémoire 1325.

²⁴⁷ Mémoire 1512.

Seulement 3 % des ADE, soit 23 individus, indiquent ne pas vouloir s'engager dans un exercice en leur nom propre et 8,8 % restent indécis. Parmi eux, plus de la moitié (12 ADE) désirent poursuivre une activité salariée en agence d'architecture, et d'autres (3 ADE) passer un concours de la fonction publique²⁴⁸.

Figure 38. 2,4 % d'ADE ne souhaitent pas exercer en nom propre / Question n°108a



Dans la petite frange d'ADE (22 personnes) qui ne souhaite pas viser un exercice en nom propre, seules 3 personnes pensent s'orienter explicitement vers un autre domaine d'activité que l'architecture. Comme mentionné précédemment, il s'avère que la formation à l'HMONP permet à un nombre modeste de fonder un choix raisonné de ne pas engager une pratique de maîtrise d'œuvre en son nom propre. Ce choix, s'il semble exprimer d'abord un abandon de l'objectif initial de formation, pourrait sous certaines conditions aussi être évalué comme un acquis positif de la formation²⁴⁹.

Certains ADE expriment un projet d'exercer un ou plusieurs autres métier(s) en parallèle avec leur activité de maître d'œuvre²⁵⁰ souvent dans l'esprit d'un projet de vie dans lequel la pratique de maître d'œuvre ne constitue qu'une facette. L'enseignement et la recherche reviennent très fréquemment dans les énoncés. Pour certains, c'est une voie déjà engagée.

« Enseignant-chercheur (ce que je suis déjà) et architecte praticien, plutôt dans des projets de petite échelle. » (Homme, 1463)

Pour d'autres, c'est un projet qu'ils imaginent réalisable dans un avenir proche.

« D'ici 10 ans, idéalement, j'aimerais avoir réalisé un projet de thèse et pouvoir enseigner au sein d'une ENSA et allier l'enseignement à une pratique de l'architecture indépendante, tout en s'associant librement avec des confrères, selon la taille des projets. » (Femme, 425)

« Doctorante en anthropologie de l'architecture, offrant mes services à des projets de grande envergure pour veiller au respect de l'éthique écologique et humaine. Ce qui m'importera toujours encore dans 10 ans, ce sera l'humain et sa transition vers des espaces de vie plus raisonnés et pensés. » (Femme, 1774)

L'activité de recherche est valorisée dans les propos, mais pas toujours très clairement définie dans ses formes ni dans ses articulations avec l'innovation, l'expérimentation ou la recherche-développement. Nous

²⁴⁸ Nous reviendrons sur ces groupes d'ADE dans le chapitre suivant.

²⁴⁹ Une interrogation apparaît ainsi concernant les 4 personnes pour lesquelles, en cours de formation, d'autres perspectives professionnelles se sont apparemment précisées, des perspectives qu'il serait précieux de connaître de manière plus fine, y compris dans leur processus d'émergence.

²⁵⁰ Code 13, 7,0 %.

pouvons y voir un effet de la progressive structuration du doctorat en architecture et d'une plus grande lisibilité de la recherche dans le champ de l'architecture.

« [Dans 10 ans, je me vois] à la tête d'un organisme pluridisciplinaire alliant recherches, expérimentations, constructions et visions pour une architecture revalorisée. » (Homme, 1107)

« Pour le futur, je ne sais pas encore si je vais me lancer dans un doctorat et un vrai travail de recherche assumé à long terme. Mais je trouve qu'il est vraiment important, en tant qu'architecte, de garder un œil sur la théorie et de s'aventurer de temps en temps dans des travaux de recherche [...]. J'aimerais diriger mon parcours vers le développement d'un laboratoire pour expérimentations architecturales durables, fondées sur une approche interdisciplinaire, des recherches historiques et des analyses sociales afin de mieux intégrer le patrimoine culturel dans le processus de développement des communautés rurales et urbaines. » (Femme, 424, mémoire)

« Adopter une thématique de recherche peut conférer une spécificité et une cohérence à la production d'une agence, et ainsi renforcer son identité [...]. Si cette stratégie n'est pas rentable à court terme, elle est couverte par le crédit d'impôt recherche à moyen terme. Elle constitue un cercle vertueux, où plus l'agence développe ses sujets d'innovation, plus on lui demandera de le faire, et pourra ainsi s'avérer réellement rentable à long terme. » (Homme, 1381, mémoire)

Il est intéressant que la projection à 10 ans évoque chez les ADE un degré de maturité engendrant l'envie de **transmettre des connaissances** et de l'expérience.

« En complément d'activité à la maîtrise d'œuvre traditionnelle, j'aimerais encadrer et proposer des formations sur des chantiers participatifs écologiques. » (Femme, 1374)

« En parallèle d'une démarche collective et pluridisciplinaire, on pourrait aider de manière bénévole un ami qui souhaite monter une école en réseau de postproduction industrielle (projet concret et à la fois nourri par beaucoup de recherche). » (Femme, 860)

Les fonctions de conseil et d'expertise sont aussi associées à cet horizon de la maturité professionnelle.

« Architecte-conseil et maire d'une petite ville. » (Homme, 739)

« J'envisage de compléter mon activité avec une mission d'architecte-conseil qui me permettrait de consolider ma connaissance du territoire dans lequel j'exerce, et de nouvelles perspectives d'extension de notre propre réseau. » (Femme, 1204, mémoire)

« Gérant d'un cabinet d'architecture et architecte expert judiciaire. » (Homme, 639)

« Je continuerai d'assumer la posture de l'architecte, dans sans rôle unique à la croisée de l'art et de la technique. Je souhaite également m'engager en tant qu'architecte-conseil dans un CAUE et prendre part à des activités syndicales ou associatives, mon objectif étant de défendre le rôle de l'architecte au sein de la société et de participer à l'extension de notre champ d'action. » (Femme, 1113, mémoire)

L'engagement au bénéfice de la représentation de la profession est évoqué, comme ici, par plusieurs ADE non sans quelques imprécisions sur les relations entre l'inscription à l'Ordre des architectes, la contribution à la vie ordinaire, la possibilité d'être membre de jurys de concours et autres. Enfin, la

complémentarité d'une activité de maîtrise d'œuvre avec **une activité manuelle** (arts plastiques, artisanat ou bricolage) est souvent évoquée au sein de cette cohorte de jeunes diplômés. Nous y reviendrons.

« Avoir le temps de faire un travail manuel en même temps. Soit en faisant des prototypes, soit en ayant deux emplois, un d'architecte et un d'artisan, à faire de l'architecture qualitative plutôt que de la promotion immobilière. Si je n'en ai pas les moyens, par manque de réseau ou autre, je préfère faire un autre métier que de la mauvaise architecture. » (Femme, 346)

« Au sein d'un collectif, avec des projets perso, actif dans mon atelier bois associatif et avec un poste d'enseignant. » (Homme, 1184)

« Chef de projet avec plusieurs carrières sur le côté (peintre, écrivain, professeur). » (Homme, 1389)

2.4. Continuer à se former tout au long de sa vie

La volonté d'ouverture de l'horizon du professionnel est associée notamment à la volonté de continuer à se former²⁵¹. Les réponses à cette question sont à mettre en parallèle avec la question n°112 sur les formations complémentaires envisagées.

« Je souhaiterais acquérir le diplôme de paysagiste. Je souhaiterais intégrer un peu plus l'aspect recherche à ma vie professionnelle. » (Femme, 536)

« AUE ou entrepreneur dans le domaine de la valorisation de la culture et de l'artisanat. » (Femme, 173)

« Architecte du patrimoine [...], à travailler avec un collaborateur ou un associé à la restauration de monuments historiques pour lesquels j'aurai développé des connaissances très approfondies. » (Homme, 176)

« Architecte des bâtiments de France, après avoir exercé en urbanisme dans un cabinet spécialisé dans l'urbanisme patrimonial. » (Homme, 514)

72 % des répondants estiment indispensable de pouvoir continuer à apprendre, soit par des formations classiques, soit par des expériences complémentaires²⁵². Les réponses à la question ouverte²⁵³ sur les domaines de la formation ou d'expériences complémentaires font apparaître une forte volonté des ADE à la fois de **consolider les compétences « cœur de métier », mais aussi de se spécialiser, d'élargir les compétences vers des disciplines connexes** ou encore vers la recherche en architecture ou urbanisme. Cela est en cohérence avec les réponses à la question ouverte sur la projection à l'horizon de 10 ans.

²⁵¹ 3,4 % de la question n°111, « Où vous voyez-vous dans 10 ans ? ».

²⁵² Question n°112.

²⁵³ Question n°113.

Figure 39. Une volonté de se former tout au long de la vie / Question n°112

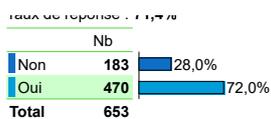
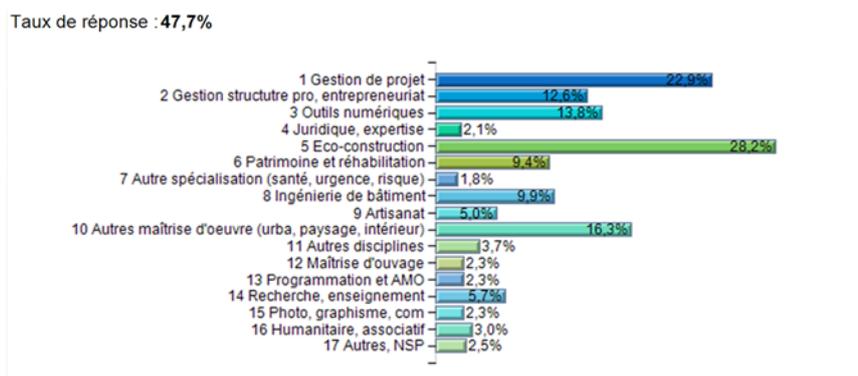


Figure 40. Des domaines de formation diversifiés / Question n°113



Les formations en écoconstruction arrivent très largement en tête des domaines de formation cités spontanément dans cette question ouverte : 28,2 % des ADE envisageant une formation complémentaire déclarent vouloir la faire dans les domaines de construction écologique, voire passive, des matériaux biosourcés ou encore du réemploi.

« Les matériaux biosourcés, le réemploi, les matériaux écoresponsables, le bioclimatique. » (Femme, 1153)

« Je vais suivre une formation paille en octobre. » (Femme, 986)

« Architecture bioclimatique, passif, matériaux biosourcés, processus de conception intégrée. » (Homme, 237)

« L'architecture de terre, la construction bois. » (Femme, 377)

Environ 10 % des répondants envisagent une **spécialisation en patrimoine ou en réhabilitation**, souvent en lien avec la construction écologique (rénovation thermique), une dizaine de personnes évoquant une potentielle inscription au DSA de l'École de Chaillot. Et près de 2 % des répondants évoquent d'autres spécialisations dans les domaines de la santé, de l'architecture d'urgence ou des risques majeurs.

22,9 % des ADE qui envisagent une formation ou expérience complémentaire souhaitent la faire dans la gestion de projet, et notamment en conduite de chantier.

« Maîtrise d'œuvre d'exécution, études techniques, direction de chantier, conduction de travaux ». (Femme, 484)

« Expériences au sein d'autres agences d'architecture, suivi de chantier. » (Femme, 579)

« Architecture. Une formation pour apprendre concrètement le métier d'architecte. La formation délivrée aujourd'hui est celle d'un dessinateur-projeteur ou prof en histoire de l'art. 6 ans pour ça, merci l'école d'archi !! » (Femme, 1550)

« Devenir chef de projet pour suivre une affaire du concours jusqu'à la livraison de l'œuvre. » (Homme, 880).

12,6 % estiment nécessaire une formation liée à **l'entrepreneuriat ou à la gestion d'une structure professionnelle** (gestion comptable, management, gestion financière et ressources humaines) et 13,8 % souhaitent approfondir leurs connaissances en **outils numériques, le BIM** étant cité dans la plupart de ces réponses.

« Peut-être BIM, gestion chantier, nouvelles pratiques (maquettes virtuelles, films...), bref autour des sujets qui m'intéressent ! » (Femme, 1183)

« Gestion d'agence et logiciels de production. » (Homme, 824)

« Comptabilité, management, BIM, et peut être le DSA "architecture de l'urgence", je ne sais pas encore. À étaler évidemment sur de nombreuses années. » (Femme, 1417)

Presque un tiers des répondants à la question libre (environ 30 %) envisagent une ouverture vers d'autres secteurs de la maîtrise d'œuvre, voire vers des disciplines connexes. Parmi eux, un nombre important d'ADE envisagent un approfondissement de ses connaissances techniques, 9,9 % en ingénierie et 5 % en artisanat du bâtiment ; plusieurs personnes prévoient de s'inscrire en CAP (menuiserie, charpente) : « Culture constructive, rénovation thermique²⁵⁴ » ; « Cours du soir pour devenir ingénieur structure (CNAM)²⁵⁵ » ; « Quelque chose de plus artisanal, travailler la matière par exemple en menuiserie²⁵⁶ ». Aussi, nombreux (16,3 %) sont ceux qui souhaitent compléter leur formation par des études ou par des expériences complémentaires dans d'autres types de maîtrise d'œuvre : urbanisme, paysage, design ou architecture intérieure. Un certain nombre d'ADE envisagent même des études dans d'autres disciplines (3,7 % des répondants à la question, soit 16 personnes). Une minorité envisage des formations ou des expériences complémentaires en maîtrise d'ouvrage, programmation ou AMO, ou encore dans le champ participatif, humanitaire ou associatif (« AMO programmation, montage d'opérations et projets urbain, entrepreneuriat²⁵⁷ »).

Enfin, un nombre important d'ADE (5,7 % des répondants à la question ouverte) déclarent projeter un doctorat en architecture ou en urbanisme, tout en envisageant d'exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre : « Domaines de recherches : formation doctorale en urbanisme et territoires²⁵⁸ » ; « J'hésite encore

²⁵⁴ Homme, 1729.

²⁵⁵ Homme, 1238.

²⁵⁶ Femme, 1499.

²⁵⁷ Homme, 1345.

²⁵⁸ Femme, 1760.

entre une formation en management ou alors plutôt rester dans la filière architecturale et partir dans la recherche par le biais d'une thèse²⁵⁹ ».

Certaines personnes esquissent à travers les formations envisagées des trajectoires fortement singularisées, ce qui résonne avec les projections professionnelles des réponses à la question n°111 (projection à 10 ans) : « doctorat, CAP métiers de l'artisanat, milieu associatif, développement d'entreprise artisanale²⁶⁰ » ; « architecture, doctorat/histoire, doctorat/marché de l'art/paysagisme²⁶¹ » ; « patrimoine, techniques de mise en œuvre, chantiers participatifs, beaux-arts²⁶² ».

Figure 41. Schématisation du projet professionnel de l'ADE (Femme, mémoire, 1278)

| | |
|-------------------|--|
| 2020 - 2024 | Diverses missions de reconstruction solidaires à l'international <i>Avec des associations, des organisations non gouvernementales, des collectifs...</i> |
| 2022 - 2022 | Engagement à la médiation d'une association au national, puis à l'international <i>Avec des associations, des organisations non gouvernementales, des collectifs...</i> |
| 2020 - 2025 | Evoluer comme chef de projet en agence <i>Gestion complète de projets : conception, suivi de chantier, lien maîtrise d'ouvrage, équipe de maîtrise d'oeuvre, entreprise, gestion administrative et financière des projets...</i> |
| 2020 - 2025 | Formation continue <i>Architecte de l'urgence, matériaux biosourcés, énergies renouvelables, îlots de fraîcheurs</i> |
| 2025 | Inscription au tableau de l'Ordre des architectes |
| 2026 - 2029 | Engagement en tant qu'architecte <i>Conception/Réalisation, suivi de chantier, partage de compétences, sensibilisation</i> |
| 2030 | Création d'une société d'architecture <i>Quelque part, en France.</i> |

²⁵⁹ Femme, 1596.

²⁶⁰ Homme, 1005.

²⁶¹ Homme, 225.

²⁶² Homme, 189.

2.5. Des projets qui se situent entre deux idéaux-types de l'activité professionnelle

Dans les expressions diverses des projets professionnels, nous pouvons voir se dessiner deux modèles idéaux-typiques de l'activité professionnelle, entre lesquels se situent les positionnements individuels. **Le premier modèle, que nous pourrions définir comme traditionnel, est celui qui valorise un exercice de nature artisanale.** Ce modèle privilégie les petites structures, le seuil de 5 personnes étant souvent évoqué. Ces équipes peu hiérarchisées sont appréciées pour le « climat familial » dans lequel s'effectue le travail. Les missions envisagées sont explicitement ou implicitement celles que définit la loi MOP : de la maîtrise d'œuvre d'édifices, en conception ou en suivi d'exécution, en neuf ou en réhabilitation. Le modèle ne spécifie pas une nature de commande ou de projet : la taille de la structure d'activité limite l'accès aux commandes très importantes, mais celles-ci peuvent être indifféremment d'origine publique ou privée. Dans ce modèle où chaque membre de la structure est polyvalent et relativement autonome dans ses tâches, la revendication de compétences propres aux architectes est forte. Le lien entre autorité et statut d'auteur, notamment, est central²⁶³.

Le deuxième modèle repose sur une vision émergente du rôle des architectes, qui valorise beaucoup le travail collectif et l'intégration des architectes à des équipes pluridisciplinaires. Dans cet idéal-ci, c'est une équipe d'une quinzaine de personnes que l'ADE a en tête. La référence à l'activité en « collectif d'architectes » est présente, parfois dans un sens assez imprécis, mais associé à l'idée de nouvelles formes de collaboration et à une valorisation de pratiques plus participatives, tant en interne de la structure (modèle de la SCOP) que par rapport aux usagers et citoyens. Dans ce modèle, les architectes doivent « endosser la pluralité des rôles qui leur incombent : celui de concepteur, de technicien et même parfois de sociologue et de psychologue²⁶⁴ ». Cette position questionne le cloisonnement des formations initiales, la complémentarité et la sécurité de l'exercice à plusieurs.

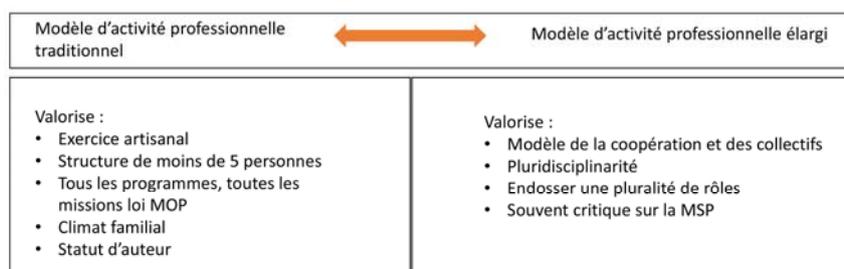
Le temps de l'HMONP est souvent l'occasion de découvrir qu'il existe non pas un, mais une pluralité de modèles d'activité et un temps variable est nécessaire à chaque ADE pour clarifier ses options et conduire à l'exercice correspondant. La mise en situation professionnelle est une déconvenue quand elle confronte l'ADE avec celui des modèles qui lui convient le moins. Mais, dans ce cas, elle participe souvent de la définition de son positionnement individuel, en opposition telle qu'évoquée précédemment (« J'ai compris comment je ne voulais pas exercer »). **Nous notons qu'aucun des projets professionnels analysés ne mentionne le souhait de diriger ou d'être associé au sein d'une très grosse structure**, alors même que les mises en situation professionnelle dans ce type d'entreprise sont souvent considérées comme formatrices, sur le plan de la lecture des systèmes d'acteurs et des organisations, sur le plan technique aussi. La très grande structure inquiète les jeunes ou futurs professionnels par le risque économique qu'elle

²⁶³ Le mémoire « Auteur et altérité » (1176), qui discute du rapport de ces notions avec l'autorité, illustre très clairement cette question.

²⁶⁴ 1289, mémoire.

fait prendre à ses responsables, mais aussi par la division du travail pouvant conduire à la routinisation des tâches, le jeu de relations qui ne peuvent pas échapper à la hiérarchie, l'obstacle qu'elle représente à l'innovation, à l'intelligence collective, à la créativité. La génération représentée ici est celle des réseaux de cotraitance entre structures petites ou moyennes, laissant toute souplesse pour s'adapter à un contexte sur lequel manque la visibilité.

Figure 42. Schéma. Une tension entre deux modèles



L'enquête montre globalement que la formation à l'HMONP est perçue par les ADE comme une étape importante de la construction de leur projet professionnel – 88,1 % des ADE estiment ainsi avoir pu le préciser, en cours de la formation. Près de 9 ADE sur 10 déclarent s'orienter vers un exercice de maîtrise d'œuvre en nom propre (88,2 %), avec une nette préférence pour le statut d'associé. Une très large majorité estime que la formation à l'HMONP aide à se préparer à cet exercice (93,4 %). Toutefois, l'enquête fait apparaître des parcours qui n'entrent pas dans ce champ majoritaire : des ADE encore hésitants qui n'ont pas trouvé dans la formation les outils pour les aider à avancer dans la construction de leur projet professionnel, ou encore des ADE décidés à ne pas exercer en nom propre. Il arrive qu'ils envisagent un statut de salarié en agence d'architecture, mais sous condition d'une montée en responsabilité ou dans la perspective d'une transition progressive vers une activité en nom propre.

Le projet professionnel se dessine ainsi progressivement, prévoyant souvent des périodes de transition : il s'agit généralement de continuer à se former comme salarié et de développer une forme de pluriactivité avec une partie de l'exercice indépendant. Ensuite, les ADE se projettent dans la création d'une petite structure (moins de 10 personnes) avec des associés, ou encore via le rachat ou la transmission d'agence. La SCOP est largement plébiscitée, ainsi que l'exercice pluridisciplinaire. L'ancrage territorial est fréquemment évoqué (retour au pays, choix d'une terre d'adoption, de l'international, etc.). Un débat porte sur l'identité généraliste de l'architecte, la spécialisation pouvant être une manière de se positionner sur des marchés ou de se forger une reconnaissance. Beaucoup envisagent de diversifier leur mode d'intervention (enseignement et recherche, conseil et expertise, participation à la vie politique du groupe professionnel des architectes) et d'aller parfois

vers des activités manuelles – posture originale si nous considérons la manière dont la profession s'est construite à la Renaissance, avec la distinction entre travail manuel et intellectuel.

72 % des ADE répondants estiment indispensable de pouvoir continuer à apprendre, soit par des formations classiques, soit par des expériences complémentaires. Les réponses à la question ouverte sur les domaines de prédilection font apparaître une forte volonté des ADE à la fois de consolider les compétences « cœur de métier » (gestion de projet, conduite de chantier, gestion d'une structure professionnelle, outils numériques), mais aussi de se spécialiser (écoconstruction, réhabilitation, patrimoine), et d'élargir les compétences vers des disciplines connexes (ingénierie, artisanat, urbanisme, paysage) et vers la recherche et l'enseignement. Ces réponses résonnent avec les projections professionnelles de la question précédente.

Deux idéaux-types semblent d'esquisser, l'un plus traditionnel sur le mode d'un exercice artisanal au sein d'une petite structure favorisant le statut d'auteur singulier, et l'autre sur le mode du collectif pluridisciplinaire. Nous notons l'absence de référence aux grandes sociétés où pourtant les ADE sont nombreux à faire leur MSP.

3. Éthique et convictions : l'expression d'une professionnalité

À travers tout ce qui est dit dans les questionnaires et dans les mémoires se lit la manière dont les ADE perçoivent le milieu professionnel (les enjeux auxquels celui-ci est confronté, sa capacité à s'organiser, la critique de ses carences) mais aussi, à travers, l'expression de leurs projets personnels, la manière dont chacun se voit ou se rêve dans 10 ans. Dans l'ensemble de ces préoccupations se dessinent une posture, des valeurs – ce que la sociologie des professions et de l'éducation décrit comme une « professionnalité²⁶⁵ ». Ce sont les termes de deux ADE, quand elles déclarent :

« L'on invente sa pratique par opposition et par mimétisme à ce que l'on côtoie, à travers des valeurs qui nous sont propres. » (Femme, 1430, mémoire)

« Il me semble essentiel dans l'exercice de notre métier de dresser une profession de foi sur ce que l'on souhaite faire au quotidien. Connaître ses besoins, ses capacités, ses envies dans la gestion d'une agence est indispensable pour évoluer personnellement et faire avancer l'équipe. Ainsi, être en accord avec soi-même sur son éthique, ses valeurs et ses relations à l'autre est une réponse essentielle à l'exercice du métier d'architecte. » (Femme, 1221, mémoire).

²⁶⁵ Voir définition proposée en introduction de ce chapitre (Trépos, 1992).

L'architecture est une profession vocationnelle, embrassée par passion et engagement ; mais le sens et les valeurs donnés à l'activité sont une composition individuelle qu'il est intéressant d'aller voir dans cette génération de nouveaux professionnels.

3.1. Une vocation personnelle, une activité partagée

L'interrogation sur les valeurs du métier, sur l'éthique, sur la posture à adopter est très caractéristique des problématiques évoquées dans les mémoires²⁶⁶. Le titre « Le bonheur de l'architecte » en donne une version un peu naïve qui côtoie une approche plus pragmatique intitulée « L'architecte en quête d'identité(s), entre idéal et réalité, comment arriver à se construire ? ». Mais les titres s'interrogent sur la posture de l'architecte sous un très grand nombre de points de vue : par rapport à la quête du sens de son action, la philosophie portée par un projet ; par rapport à certaines situations déjà évoquées comme dans la promotion privée (« Comment garder son intégrité d'architecte dans le cadre de la commande privée ? »), dans les contrats globaux (« Les marchés de conception-réalisation et l'autonomie de l'architecte ») ou aux franges de la déontologie (« L'architecte-promoteur : transgression ou montage raisonné ? »)

Dans leur mémoire, les ADE se livrent fréquemment à une définition de l'architecture. C'est « une recherche nourrie de contraintes, de savoir-faire partagés, d'essais et d'expériences²⁶⁷ », « un art, une profession intellectuelle supérieure²⁶⁸ », l'architecte « un passeur de savoirs²⁶⁹ ». Un mémoire cite Françoise-Hélène Jourda : « Être architecte, ce n'est pas faire des projets, c'est Être tout court [...] affirmer ses convictions et travailler en fonction de ces convictions²⁷⁰. » Les ADE pointent l'idéal qui accompagne leur « amour pour l'architecture²⁷¹ », la « priorité de donner du sens à son travail et de pratiquer avec passion²⁷² », un « projet de vie, bien loin d'un simple cadre professionnel²⁷³ », un « engagement » qui s'exprime avec plus ou moins d'emphase.

« Il est important de se rappeler qu'être architecte est aussi une philosophie, un état d'esprit. Pour s'en sortir dans ce milieu, sans se noyer, il faut être engagé et avoir les épaules solides pour encaisser la charge de travail et les responsabilités qui nous attendent. Personne n'y échappe. Je pense que lorsque l'on se

²⁶⁶ Thème 12, 12,2 % des sujets de mémoires.

²⁶⁷ 477.

²⁶⁸ 393.

²⁶⁹ 1289.

²⁷⁰ Mémoire 1281.

²⁷¹ 290.

²⁷² 1765.

²⁷³ 1272.

lance en exercice libéral, il ne faut pas que ça soit pour de l'alimentaire ou pour son ego, cela doit exprimer une envie, une pensée, une conviction, un besoin de partager. » (Femme, 1335)

Plusieurs rappellent le statut d'intérêt public donné à l'architecture par la loi de 1977. Dans les propos plus circonstanciés collectés tant dans les réponses à la question ouverte sur la projection à 10 ans que dans les mémoires analysés, nous pouvons distinguer 5 groupes de valeurs évoquées : 1, les valeurs entrepreneuriales avec un énoncé des caractéristiques organisationnelles considérées comme déterminantes ; 2, les valeurs professionnelles avec une réflexion sur la responsabilité, le bien commun et la relation à l'Autre ; 3, les valeurs environnementales et leurs implications pratiques dans l'activité ; 4, les valeurs sociales et humanistes liées à l'engagement, à la modestie et au respect des usagers, et 5, des valeurs personnelles souvent liées à des choix éthiques, à la qualité de vie, à la richesse du milieu relationnel lié au travail. Ces valeurs fonctionnent bien sûr largement en superposition les unes avec les autres, mais par facilité d'écriture, nous allons les considérer séparément.

3.2. Les valeurs entrepreneuriales

Un certain nombre de réponses à la demande d'une projection à 10 ans sont très orientées sur **le projet de l'agence comme entreprise et sur le projet de l'ADE de monter en indépendance et en responsabilité.** Cette position s'appuie notamment sur le projet de reprendre une structure existante et de la modeler à ses propres attentes : « Si tout se passe comme prévu, j'aurai repris l'agence de mon père avec ma collègue. On espère faire évoluer l'agence vers des desseins qui nous sont propres ». Elle peut aussi exprimer clairement une ambition personnelle : « Dans une entreprise au sein de laquelle je prends des responsabilités. Gérant d'antenne ou d'une agence associée » ou bien « [Je me vois] dans un exercice de dirigeant avec mon associée, éventuellement 1 salarié ; avec une emprise principale à Paris ou proche couronne, et éventuellement un pied en province ». Ou encore cette expression : « Dans 10 ans, je me vois idéalement associée dans une société d'architecture, chef de projet, à gérer une petite équipe d'architectes. Et travailler sur des projets publics et privés ». Nous ne savons pas en revanche si cette ambition est réaliste ou fantasmée²⁷⁴ : « [Je me projette] à la tête d'une agence de 100 employés, avec mes deux associées, à faire 80 % de marché public ». L'exercice prête sans doute à déployer ses ambitions sans vergogne : « L'ambition m'emmènerait vers la recherche d'un très grand projet, comme par exemple la réhabilitation d'un énorme complexe à Gênes, Silos Hennebique, qui m'attire par sa similarité au projet *Meelfabriek* et qui sera possiblement rénové ». Un autre enquêté se décrit ainsi : « Toujours à Paris, avec entre 20 et 50 collaborateurs, propriétaires d'un immeuble mêlant agence et appartements, commerce, de la mixité des usages ».

Dans les mémoires, les valeurs entrepreneuriales sont très minorées – probablement du fait d'une autocensure par rapport à un jury de soutenance que l'ADE imagine réticent à ces références. Seul un ADE

²⁷⁴ Nous avons vu plus haut que ce genre de projection était très rare.

préalablement contractant général se définit en empruntant à ce registre : « Imaginer, créer, faire, entreprendre sont des verbes qui me qualifient assez bien²⁷⁵ ». **Cet ensemble de valeurs s'exprime majoritairement par la discussion de questions managériales comme l'efficacité et les stratégies.** L'efficacité, dans l'activité architecturale, passe si nous en croyons les ADE, par une rigueur méthodologique dans l'organisation des collaborations²⁷⁶, la maîtrise du temps à passer sur les diverses tâches²⁷⁷, le déploiement de démarches-qualité²⁷⁸, la maîtrise du coût des projets²⁷⁹.

« Il faut trouver le bon équilibre entre le rôle de l'architecte et celui du chef d'entreprise, deux métiers que tout oppose. » (Femme, 1335, mémoire)

Les stratégies présentées comme telles s'attachent essentiellement à l'accès à la commande et à la gestion des personnels. La question de l'indépendance est centrale : « Existe-t-il un lien entre indépendance économique et indépendance architecturale ? », se demande un ADE et, si oui, « Est-il alors possible à l'architecte de garder une certaine indépendance dans ses choix architecturaux tout en se garantissant un accès à la commande, vitale pour son agence ? » (386). Ainsi est discutée, par une autre ADE, la légitimité de faire de la publicité si c'est pour s'attacher les « bons » clients :

« C'est une notion actuellement dépréciée par la profession mais qui doit être prise dans son sens d'origine [...]. La publicité doit non seulement permettre d'attirer de nouveaux clients, mais les "bons" [...]. L'agence doit mettre en avant sa caractéristique principale, son identité. Être sûrs que les clients viennent nous voir pour les bonnes raisons, par exemple les compétences, le mode constructif, les exigences écologiques, le type de programmes (maisons individuelles, rénovation de l'ancien...) » (Femme, 532, mémoire)

L'animation d'une équipe soudée et performante est une autre stratégie qui s'exprime, timidement, dans des termes entrepreneuriaux :

« Aujourd'hui, une agence d'architecture ne se limite plus à une personnalité à laquelle le terme associé est simplement accolé, mais bien à un "collectif", à une équipe. C'est la base de tout, et le concept qu'il faut réussir à vendre. » (Femme, 517, mémoire)

Mais globalement, le désintéressement lié au statut des professions libérales, et confirmé par le code de déontologie des architectes convertit les valeurs entrepreneuriales en valeurs professionnelles, mettant au premier plan une responsabilité et une éthique de la contribution au bien public, plutôt qu'une quête du profit économique de l'entreprise, de son modèle de croissance ou de sa performance gestionnaire.

²⁷⁵ Homme, mémoire, 299.

²⁷⁶ 1047, 1176.

²⁷⁷ 1504.

²⁷⁸ 359.

²⁷⁹ 475, 1047.

3.3. Les valeurs professionnelles

Amenés à décrire leur projet ou leur rêve à 10 ans, nombreux sont les ADE qui mettent en avant les valeurs professionnelles qu'ils portent. Beaucoup manifestent **un engagement vis-à-vis de l'architecture dans un sens large, notamment vis-à-vis d'un travail d'architecture qui prend position face aux grands défis d'une transition sociétale majeure.**

« J'aimerais réaliser des projets qui importent socialement et écologiquement. Utiliser mes compétences d'architecte pour l'intérêt général commun, traiter des sujets comme le mal-logement et donc la rénovation de bâtiment. J'ai conscience que cela n'est pas un marché très lucratif, aussi la réhabilitation de bâtiments existants, particuliers ou publics, m'attire. Acquérir une culture architecturale et m'orienter vers des techniques constructives artisanales et locales, respectueuses de l'environnement, tout en prenant compte de l'évolution technologique et technique de la construction. Monter une structure hybride avec des architectes et d'autres professions (ingénierie, droit, sociologie) afin d'appuyer nos projets vers une profession captivante et un bien-être commun. » (Femme, 682)

« Une agence polyvalente et dynamique, qui s'intéresse réellement à son rôle social et aux réponses qu'elle peut apporter aux usagers en termes de qualité de vie. » (Femme, 1173)

« Une agence éthique ou une association qui permet d'aider les personnes dans le besoin (architecture de l'urgence, etc.) » (Femme, 1417)

Les mémoires reflètent largement la prise de conscience des ADE quant à leur responsabilité individuelle et à la responsabilité collective de la profession. Un certain nombre d'énoncés convergent pour dresser un portrait très valorisant, mais aussi très exigeant du professionnalisme architectural : l'architecte est le « trait d'union entre le monde des idées et le monde réel²⁸⁰ », le « garant de la mémoire du bâti²⁸¹ », le « sachant²⁸² », la « figure prépondérante dans l'évolution des usages de tous » que « la révolution écologique impliquera inexorablement »²⁸³, le « seul rempart contre les logiques de marché²⁸⁴ ». « Il a le rôle, important dans la société, de concevoir et de penser au bien-être commun à travers notre domaine qu'est l'architecture²⁸⁵ », etc. Les commentaires sur la nature du destinataire final de l'action sont très présents, bien qu'assez confus. L'architecte n'est pas, ou plus, un « exécutant de l'État », mais est au

²⁸⁰ 1529.

²⁸¹ 1327.

²⁸² 517.

²⁸³ 532.

²⁸⁴ 1430.

²⁸⁵ 1716.

service de la collectivité publique²⁸⁶ ; pour cela « il est important que la profession s'organise collectivement face aux promoteurs²⁸⁷ ».

La question du devoir de conseil devient alors complexe. Si, comme les ADE en font l'observation, la fabrication de la ville est aujourd'hui portée en grande partie par les maîtrises d'ouvrage privées, pour des opérations de logements, de bureaux, d'équipements ou d'aménagements urbains notamment, nous pouvons nous interroger sur les marges qu'ont les élus et les architectes pour préserver l'intérêt public. À qui l'architecte doit-il alors son conseil ? À son client ou au représentant de l'intérêt public ? C'est dans l'élargissement du rôle de l'architecte que l'une des ADE situe l'option qui lui semble personnellement préférable : intervenir en amont, comme architecte-urbaniste conseil auprès des élus, afin de défendre « la qualité architecturale et la cohérence urbaine de la commune²⁸⁸ ».

Le sens aigu de la responsabilité se mêle alors à une préoccupation d'ouverture, de dialogue, de prise en compte des usagers et brouille la notion de « sachant/non-sachant ». Qui « sait », finalement ?

« Mon parcours est marqué par l'idée que l'architecte possède des outils qu'il peut mettre à disposition de la communauté, dans l'espoir d'améliorer les conditions de vie de nos sociétés. Selon moi, le désir de partage et les alliances possibles avec des acteurs, y compris hors du champ de la maîtrise d'œuvre, font de l'agence d'architecture un incubateur mettant en commun des savoirs pour voir éclore des projets matures et altruistes. Mon constat est que l'autre est inévitablement et heureusement présent dans la pratique de l'architecture. Mais l'autre, au sein des projets que j'ai suivis, semble intervenir avec une influence parfois négative sur ce qui importe vraiment et ne permet pas de se consacrer pleinement à l'architecture. L'architecte, devenu chef d'orchestre d'un ensemble de personnalités, doit savoir tenir compte des intérêts de chacun tout en garantissant le résultat d'un tout à la maîtrise d'ouvrage. » (Femme, 1555, mémoire)

« Je pense que ce qui fait la force de ce métier, c'est sa capacité à influencer sur le monde, à créer des espaces à vivre. Cette capacité nous confère une grande responsabilité car nous avons à notre échelle, la possibilité de rendre ce monde meilleur, ou du moins de ne pas l'empirer. Ce métier est pour moi une remise en question permanente dans mon travail quotidien : suis-je influencée par ma culture et mes croyances ou suis-je guidée par une réelle sincérité ? Afin de le savoir, il est nécessaire de s'ouvrir au monde et aux autres. La remise en humilité est donc indispensable. Nous ne savons pas tout et nous ne saurons jamais tout. » (Femme, 1537, mémoire)

²⁸⁶ 532, 1370.

²⁸⁷ 498.

²⁸⁸ 1370.

Certains ADE résolvent l'équation en évoquant le rôle de « vulgarisateur²⁸⁹ », de « traducteur » de l'architecte²⁹⁰, auprès d'« autres » qui ne sont pas toujours désignés :

« J'aspire à la pratique d'une architecture altruiste, qui ne peut exister sans sa dimension profondément humaine. Les enjeux de la profession se trouvent selon moi dans l'entendement, la compréhension de l'autre, et son contact. » (Femme, 1555, mémoire)

« À l'avenir, j'aimerais favoriser un "esprit du bâtiment". Basé sur la communication et la complicité, il favoriserait l'entente entre les artisans et l'enrichissement mutuel des différents acteurs car tous participent à la qualité finale de l'œuvre architecturale. Cela peut paraître un peu naïf, mais dans une société où l'individualisation va crescendo, je pense que nous devons davantage nous tourner vers l'autre, celui qui œuvre avec nous [...]. Je souhaite collaborer avec le maître d'ouvrage, les entreprises, et les experts pour que l'ouvrage prenne place dans le paysage en fonction des enjeux contemporains de notre société. » (Femme, 1290, mémoire)

C'est souvent la notion de qualité qui articule le sens du professionnalisme et celui de l'intérêt pour autrui. Nombreux sont les propos qui récusent une architecture de l'image²⁹¹, du « spectacle²⁹² », du « simple aspect extérieur²⁹³ », au bénéfice de la mise en œuvre²⁹⁴, de la valeur d'usage²⁹⁵, de la pérennité²⁹⁶, de la prise en compte des enjeux du territoire²⁹⁷ ou même de l'impact du bâtiment sur la santé.

« La médecine traite, le bâtiment sain préserve. L'architecte a un rôle essentiel à jouer dans cette question de l'anticipation, de par son intervention et la temporalité dans laquelle il intervient. » (Femme, 1512, mémoire)

Dans un mémoire intitulé « Entre tenue de soi et rapport au monde : vers une architecture digne », un ADE développe cette dialectique :

« Le terme d'architecture digne offre deux dimensions : l'une est introspective, et concerne les valeurs sociales et politiques qui me sont propres et leur traduction dans l'architecture que je tiens à produire. L'autre, extrospective, dépend de la qualité qui est attendue de ma production. C'est sur la base de ces deux interprétations de la dignité que s'articule le mémoire : dans un premier temps, la notion d'architecture digne se rapporte à une posture de cohérence intellectuelle et d'assumption de ses idéaux personnels. Dans

²⁸⁹ 1384.

²⁹⁰ 1074.

²⁹¹ 408.

²⁹² 1317.

²⁹³ 1375.

²⁹⁴ 1238.

²⁹⁵ 475, 1056.

²⁹⁶ 408.

²⁹⁷ 1524.

un second temps, la dignité concerne la position qu'il est nécessaire d'adopter vis-à-vis des autres acteurs du cadre bâti. Cependant, nous verrons que la confrontation de ces deux postures n'est pas simple, et qu'il convient de traiter du cas où la posture personnelle de l'architecte n'entre pas en cohérence avec ce qui est attendu de sa pratique. » (Homme, 526, mémoire)

3.4. Les valeurs environnementales

Dans les mémoires, ainsi que dans un certain nombre de réponses à la question sur le projet professionnel à 10 ans, **la responsabilité environnementale de l'architecte est très explicitement partagée**. 34 énoncés la mentionnent dans des formes très diverses allant du stéréotype auquel nous ne savons pas s'il faut prêter du sérieux (« Au fin fond de la campagne avec des chèvres, un potager, un atelier pour travailler le bois et une équipe soudée pour faire de l'architecture autrement »), aux projets plus pragmatiques comme ces deux exemples : « Monter un partenariat avec un géographe-aménageur et un paysagiste, pour traiter des questions de soutenabilité des territoires de montagne », ou encore « Je souhaiterais être impliquée plus fortement dans l'agence dans laquelle je me trouverai. L'agence dans laquelle je suis actuellement a été un exemple pour moi de la manière de conjuguer engagement environnemental et rentabilité d'une agence. Ce type d'agence est celui vers lequel je tends dans un futur proche comme salariée, dans un futur lointain comme associée. »

Cela peut être traité comme une évidence : « Je souhaite poursuivre mon engagement pour un renouvellement résilient des territoires. Vu l'état de la société et de la planète, il est difficile de rêver à construire une tour à La Défense ! » Ou bien : « Je souhaite développer une pratique écologiquement et socialement responsable. Le domaine de la construction étant l'un des polluants majeurs, je ne peux envisager une pratique qui ne tienne pas compte des enjeux écologiques²⁹⁸. »

La notion de frugalité est présente dans les titres de 6 mémoires, par exemple « La sobriété en pratique, vers une architecture frugale », « L'exercice de la frugalité, un engagement à l'épreuve de la réalité, une transformation des pratiques ». Comme l'écrit une ADE, il y a un effet de devise autour de ce terme depuis la publication du *Manifeste pour une frugalité heureuse et créative* : « À travers le modèle du *low tech*, l'architecture frugale envisage une nouvelle relation à l'usager qui doit réévaluer ses besoins au plus juste. "Faire mieux avec moins" devient la nouvelle devise d'une architecture engagée²⁹⁹. »

Par ce biais, la question de la prise en compte de l'économie dans la pratique architecturale prend une nouvelle coloration³⁰⁰. Le plus souvent, la question est associée à la préservation des ressources et le terme « économie » n'est pas mobilisé dans le titre du mémoire. Rares sont les mémoires qui, comme les suivants, attaquent de front la question de l'économie du projet : « L'économie dans la conception du projet

²⁹⁸ Femme, mémoire, 1079.

²⁹⁹ Femme, mémoire, 1390.

³⁰⁰ Thème 13, 3,1 % des titres de mémoires.

d'architecture » ou « L'économie du projet architectural : comment construire mieux avec moins ? » On trouve aussi un ADE en validation des acquis qui envisage la question économique sous l'angle des coopérations interprofessionnelles et propose de « Repenser la collaboration avec l'économiste de la construction ; quelle est la place de l'architecte dans la mission économique et descriptive du projet architectural ? »

Par leur titre, **les mémoires peuvent insister sur la posture de l'architecte face au changement climatique** (« Vers une architecture soutenable, les architectes face à la remise en question d'une pratique professionnelle plus soutenable », « L'architecture écologique, obligation, bon sens ou question de survie ? ») ou bien développer une approche plus cernée, notamment sur l'un des aspects des **pratiques architecturales écoresponsables** : « Matières saines, comment organiser une structure axée vers l'emploi intelligent de nos ressources ? » ou « La promotion de l'héritage et de la tradition en architecture : dans un contexte où règnent profit et facteur temps, en quoi les systèmes constructifs traditionnels peuvent-ils représenter un défi ? L'exemple de la terre crue au Maroc », par exemple. Il peut arriver que cette problématique s'articule à la dimension du local et aux dynamiques propres aux territoires ruraux, espaces de montagne et paysages naturels.

C'est souvent autour des matériaux que la question environnementale se définit : « Idéalement, dans 10 ans je me vois en province et non plus à Paris, ayant monté une société d'architecture d'entre 10 et 15 personnes, avec mes deux autres associés, spécialisés en sociologie et communication, et en architecture expérimentale et bioclimatique. Le credo de l'agence serait d'allier les compétences de chacun tout en restant local et en développant des techniques en accord avec les principes bioclimatiques de la région où l'on se situe. Travailler conjointement avec des entreprises spécialisées dans les écomatériaux serait un plus, et une manière de consolider et de garder un réseau pérenne, et donc de bien connaître ses interlocuteurs pour établir une confiance dès les premières phases d'un projet ». Cette thématique suscite des réponses développées : « Associée, exerçant en mon nom propre, travaillant sur des projets de particuliers en majorité des cas, en neuf et rénovation, avec une démarche écologique et l'emploi de matériaux biosourcés. En complément d'activité à la maîtrise d'œuvre traditionnelle, j'aimerais encadrer et proposer des formations sur des chantiers participatifs écologiques. » Les circuits courts, le localisme et les pratiques de proximité, la critique du béton, le réemploi, le traitement du périurbain par « acupuncture », le respect du passé, le dialogue avec l'existant, sont autant de repères dans les propos abondants tenus par les ADE sur ces questions. Une ADE conclut d'ailleurs son mémoire par une citation de Glenn Murcutt qui résume son idée de la pratique de l'architecture telle qu'elle souhaiterait l'exercer » : « *I cannot pursue my architecture without considering the minimization of energy consumption, simple and direct technologies, a respect for site, climate, place and culture. Together, these disciplines represent for me a fantastic*

platform for experimentation and expression. Of particular importance is the junction of the rational and poetic resulting hopefully in works that resonate and belong to where they reside³⁰¹ ».

3.5. Les valeurs sociales et humanistes

Pour partie, les valeurs sociales et humanistes, très dominantes dans les propos tenus par les ADE, sont contenues dans le volet précédent, mais elles s'expriment parfois par d'autres positions éthiques, d'autres choix que ceux liés à l'environnement. Ce sont par exemple tous les énoncés qui expriment le souhait de **travailler dans une structure de taille « humaine », respectant les individualités, mettant en avant la qualité des relations de travail** : « Je me vois dans une autre ville que Paris, ayant une agence d'architecture de taille assez familiale, ayant accès à des projets de petite échelle », « Idéalement, [je m'imagine] en train de construire une petite agence qui me ressemble, humaine, simple et qui avance. »

Beaucoup de mémoires traitent de la collaboration au sein de l'agence, de l'importance du dialogue, du partage d'une même vision du monde et de l'architecture³⁰², d'une « philosophie³⁰³ », d'une « culture d'agence³⁰⁴ ». Dans cet espace privilégié de « non-compétition³⁰⁵ », la collaboration est pour certains une dimension spontanée de l'activité. Pour d'autres, la collaboration doit être facilitée par un travail méthodologique : gestion du temps, outils, équilibre entre échange horizontal entre collègues et prise de décision plus verticale. « L'architecte doit oublier sa figure solitaire au profit d'une "intelligence collective", du collectif fonctionnant à l'horizontale³⁰⁶ » ; « Concevoir un projet, c'est fabriquer une chaîne de compétences³⁰⁷ ». Certains ADE s'interrogent aussi sur le moyen de rendre les hiérarchies sociales moins visibles sur le chantier³⁰⁸ et développent, comme cet ADE qui a été lui-même artisan, l'idée qu'il faut penser dès la conception à ceux qui vont construire et apprendre d'eux³⁰⁹.

³⁰¹ On peut traduire cela par : « Je ne peux concevoir mon architecture sans prendre en compte la minimisation de la consommation d'énergie, les technologies simples et directes, le respect du site, du climat, du lieu et de la culture. Ensemble, ces disciplines représentent pour moi une fantastique plateforme d'expérimentation et d'expression. La jonction entre le rationnel et le poétique revêt une importance particulière et donne lieu, je l'espère, à des œuvres qui résonnent et appartiennent à l'endroit où elles se trouvent. » Femme, mémoire, 1076. Traduction par les auteurs du rapport.

³⁰² 462, 475.

³⁰³ 1014.

³⁰⁴ 1350, 1408.

³⁰⁵ 1405.

³⁰⁶ 406.

³⁰⁷ 477.

³⁰⁸ 532, 1696.

³⁰⁹ 408.

Dans le registre humaniste s'exprime aussi un grand nombre de convictions sur une reconsidération de l'exercice de la maîtrise d'œuvre, dans son **rapport avec le client** (code 9, 12,4 %).

« [Dans 10 ans, j'aimerais] travailler à mon compte sur des projets de plus petite échelle et en relation directe avec les clients, et sur de plus gros projets type ERP ou autre en agence, mon objectif étant de conserver cette diversité de méthodes, de relations professionnelles et de types de projets. » (Femme, 862)

« Dans une structure réalisant des projets sûrement plus petits, à l'écoute des usagers qui s'approprient les lieux. » (Femme, 550)

« Concevant et réalisant des projets à l'échelle humaine, en rencontrant les habitants et usagers, et en construisant de manière raisonnée et écologique. Extensions, surélévations, rénovations, restructurations de bâtiments, de jardins et d'espaces urbains et ruraux. » (Femme, 900)

« À faire des projets architecturaux à petite échelle dans leur totalité. Conception du détail, réalisation de pièces de détail. Exercer en exerçant. Avoir réussi à faire de l'architecture comme je la vois et pas comme la norme nous l'impose. [...] [S']améliorer dans la prise en compte de notre responsabilité vis-à-vis de ce monde. On est censé construire un monde, pas le détruire, ni le dénaturer. » (Homme, 400)

Sur cette construction différente du rapport au client ou à l'utilisateur, la question du langage est une voie d'approche et un certain nombre d'intitulés de mémoires s'y rattachent : « Le dialogue de l'architecte : installer les conditions d'un partage de l'imaginaire du projet », « Oralités, démarche exploratoire vers une haute qualité d'usage. Dans quelle mesure la parole peut devenir un outil pertinent à l'architecte pour améliorer la conduite de projet ? », ou même, en écho au « devoir de conseil » dont la formation à l'HMONP détaille le sens et le contenu, « Le devoir de dialogue de l'architecte ». Comme évoqué plus haut, c'est la gestion de la relation avec le client qui est questionnée dans ses limites : « Accompagnement des particuliers : où fixe-t-on les limites ? », même si la bienveillance apparaît comme une valeur en tant que telle, « Bienveillant-architecte, l'empathie au sein de l'exercice ».

« De manière un peu idéaliste, j'ai embrassé mes études d'architecture avec la conviction de choisir une profession donnant l'opportunité d'avoir un impact positif sur la société et sur la vie des personnes, de changer le monde en créant du bien-être, du bien-vivre ensemble, en favorisant des techniques respectueuses de l'environnement et des êtres vivants. Je ne savais pas encore que l'intérêt public, qui transparaît dans ces aspirations était au cœur de la loi de 1977 sur l'architecture. Ces sujets restent pour moi une préoccupation permanente. Je cherche à les garder vivaces dans ma pratique quotidienne, sur les aspects de conception, mais également dans les aspects organisationnels et relationnels de la vie professionnelle. En ce sens, je me reconnais dans l'approche globale et sociétale des architectes. » (Femme, 1047, mémoire)

Nous trouvons, dans les mémoires des ADE, des réflexions sur les manières de rassurer le client et de défendre ses intérêts, notamment en respectant les prix et les délais, de s'attirer sa confiance, de faire preuve de bienveillance, de pédagogie, d'humanité, d'hospitalité. Traitant de la commande des particuliers, une ADE évoque la nécessité de « s'assouplir » :

« Dans le domaine du marché particulier, la profession d'architecte souffre d'une remise en question profonde du rôle des experts (notamment grâce à l'accès à l'information facilitée avec internet). Cela implique un changement de posture, c'est-à-dire de s'assouplir, tout en gardant en vue la responsabilité et la mission de conseil. » (Femme, 532, mémoire)

La revendication d'un « urbanisme et d'une architecture des petites choses³¹⁰ » est très largement partagée.

« Si nous ne sommes certainement pas destinés à imaginer les grandes tours de demain, nous avons en revanche l'intime conviction que notre travail se situe dans l'urbanisme et l'architecture des petites choses. » (Homme, 1065, mémoire)

« Dans ma future pratique architecturale, je compte réaliser des architectures silencieuses qui présentent un minimum d'impact dans le paysage. » (Femme, 301, mémoire)

« Loin du chemin périlleux et exigeant de l'avant-garde, l'attention au banal pourrait finalement constituer un garant de la fabrique d'une architecture humble et pérenne. Nul besoin ici de réinventer ou de créer systématiquement l'évènement. J'envisage cette démarche comme une sorte de résistance face à une société du spectacle permanent ou tout doit capter l'attention ». (Homme, 1504, mémoire)

Les professions de foi du type de ces trois exemples sont nombreuses. Citons par contraste la remarque très acerbe d'un ADE concernant le *star-system* :

« Pour ceux qui se sont pavanés dans les délices de la gloire médiatique, c'est l'individualisme, la soif d'enrichissement, la suprématie de l'image, la dictature du copinage et du clanisme, et surtout une pensée alignée sur l'idéologie dominante qui les caractérisent depuis des années et qui prévalent toujours aujourd'hui. » (Homme, 1041, mémoire)

Nous pourrions aussi ranger ici toutes les déclarations qui font état **d'une réticence à la compétition**, aux grandes ambitions. Cet autre exemple est très significatif :

« J'aimerais travailler à plusieurs architectes, dans le cadre d'un collectif ou dans une association, travailler sur des projets de moyenne taille, pour pouvoir impliquer les habitants, les membres de la communauté, choisir des matériaux locaux et biosourcés, maintenir des savoirs constructifs par le choix de techniques et le suivi de chantier. Je pense que ce mode d'exercice est compliqué à Paris, et je voudrais m'extraire des mentalités extrêmement compétitives et des projets trop orientés marketing. » (Femme, 1738)

La forme coopérative de la SCOP est alors en accord avec cette posture et elle est mentionnée plusieurs fois : « J'imagine un projet d'installation en France, en milieu rural et en association. Peut-être une organisation de type SCOP avec des architectes, mais aussi d'autres corps de métiers complémentaires au nôtre (type bureaux d'étude) ». La référence aux collectifs d'architectes est très présente elle aussi, dans une certaine indéfinition de ce que l'on place derrière cette notion. 14 ADE l'évoquent comme une hypothèse, parfois en balance avec d'autres : « [Je me vois] dans un collectif architectural et urbain, regroupant plusieurs compétences liées aux métiers de la construction, afin de pouvoir exercer notre

³¹⁰ 1065.

profession dans le cadre d'une maîtrise d'œuvre architecturale et urbaine » ou encore « avec ma propre structure (en association, collectif ou cotraitance) ».

Un grand nombre d'analyses mentionnent le caractère éminemment politique de l'action architecturale et urbanistique : la nécessité de comprendre les enjeux politiques globaux et locaux, la mobilisation auprès des collectivités locales, voire l'alliance avec elles pour des interventions de qualité (notamment dans le logement et les espaces publics). Un certain nombre de réponses expriment un engagement social, voire militant. Un ADE qui est investi dans l'architecture destinée aux migrants écrit : « Je ne conçois pas d'exercice libre et juste du métier d'architecte sans une capacité d'ouverture et de diagnostic de l'époque » et il questionne un « logiciel mental » des architectes configuré par la maîtrise d'œuvre et qui, selon lui, crée des limites à l'exercice, rassurantes, mais probablement erronées³¹¹.

« L'architecte est situé à l'interface entre le maître d'ouvrage, l'État, les bureaux d'étude et les entreprises. [...] Il porte une grande responsabilité vis-à-vis de la société puisqu'il peut imposer aux autres de manière arbitraire sa subjectivité, tant que celle-ci respecte les règlements en vigueur et la demande du maître d'ouvrage. [...] Construire est donc un acte intrinsèquement politique, car le bâtiment en lui-même dit quelque chose de la façon dont son concepteur conçoit la vie en société. » (Homme, 1504, mémoire)

3.6. Les valeurs d'épanouissement personnel

La projection à 10 ans peut aussi mettre en avant le souhait d'un épanouissement plus global, représentation d'une harmonie entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans les 911 réponses à la question sur la projection à 10 ans, 50 énoncés évoquent la situation future d'abord sous cet angle. Parmi eux, un certain nombre de réponses humoristiques et sur lesquelles il ne faut probablement pas s'arrêter (« au soleil », « en vacances sur un voilier 10 mois par an », « rentier » ou autres). Mais d'autres prises de position sont représentatives de l'idée que l'activité professionnelle n'est pas le seul objectif visé : « À la campagne, à mi-temps à mon compte, en parallèle d'activités annexes variées », « avec un bon salaire, de bons horaires et un bon rythme de vie », ou encore « à Lorient avec ma femme, mon chien, mes enfants et une petite structure de 3 ou 4 personnes qui travaille sur des projets à taille humaine, entouré d'artisans fidèles qui partagent ma vision de la construction³¹² ». Un certain nombre de projets d'association brouillent les frontières entre rapports professionnels et relations affectives : nombreuses sont les réponses qui évoquent une installation avec le conjoint, avec un membre de sa famille (père ou frère), avec des amis proches, étudiants ou collègues avec lesquels les liens sont anciens.

Paradoxalement, alors que la féminisation de la profession est manifeste et que les auteurs des mémoires analysés sont pour 55,8 % des femmes, **la question de l'impact du genre sur l'activité professionnelle n'apparaît que très peu.** Deux mémoires sont centrés sur cette question : « Féminisation de la profession,

³¹¹ 393.

³¹² 428.

la femme marocaine architecte³¹³ » et « Être une jeune architecte, la légitimité d'exercer en France en 2019³¹⁴ ». Cette ADE rapporte un certain nombre de ses constats :

« Personnellement, j'ai observé au cours de mes diverses expériences en agence que dans la majorité des cas, mes employeurs étaient parents. Ils devaient gérer à la fois leur vie familiale et leur vie professionnelle. J'ai pu constater une disparité quant à l'organisation du travail ; les gérants-parents tendent à avoir des horaires s'alignant sur les obligations parentales, et à organiser le fonctionnement de leur agence en fonction. Sans en faire une généralité, les gérants non-parents ne s'imposaient pas ces contraintes horaires, ce qui impactait les horaires des salariés. Ils pouvaient par conséquent leur imposer de travailler tardivement. » (Femme, 346, mémoire)

Et plus loin :

« Lorsque je m'installerai à mon compte en tant que jeune architecte, je devrai bien réfléchir à mon statut. À mon sens, mieux vaut avoir des enfants avant de s'installer à son compte, car une fois en libéral, déléguer le suivi d'un projet ou d'un chantier est bien plus complexe, le congé maternité étant une absence prolongée difficile à gérer. Néanmoins, en association, la situation peut sembler plus facile à gérer. » (Femme, 346, mémoire)

Enfin, il est à noter que 7 % des réponses mettent en avant **l'importance d'un loisir particulier** : l'enseignement du dessin, la peinture, l'écriture, des activités manuelles, des fonctions électives locales, etc.

« À la tête d'une petite agence d'architecture avec un associé ami de longue date, dans un cadre qui nous permettrait d'exercer avec plaisir ! » (Femme, 498)

« À exercer au plus près de mon domicile, afin de pouvoir allier vie professionnelle et vie familiale. » (Femme, 1383)

« Architecte 4 jours dans la semaine. Le reste du temps, prof de dessin et maman ! » (Femme, 1683)

« Avec un bon salaire, de bons horaires et un bon rythme de vie. » (Femme, 1014)

« Dans 10 ans, idéalement, je me vois dans une région côtière, exerçant l'architecture depuis chez moi, à mon nom, avec des clients sympathiques. » (Femme, 1418)

Un certain nombre d'ADE adhèrent donc à cette « conception polycentrique de l'existence³¹⁵ », cette organisation de la vie, de l'identité et du système de valeurs autour de plusieurs sphères (travail, famille, loisirs, etc.) entre lesquelles un équilibre est recherché – conception qui est évaluée comme majoritaire

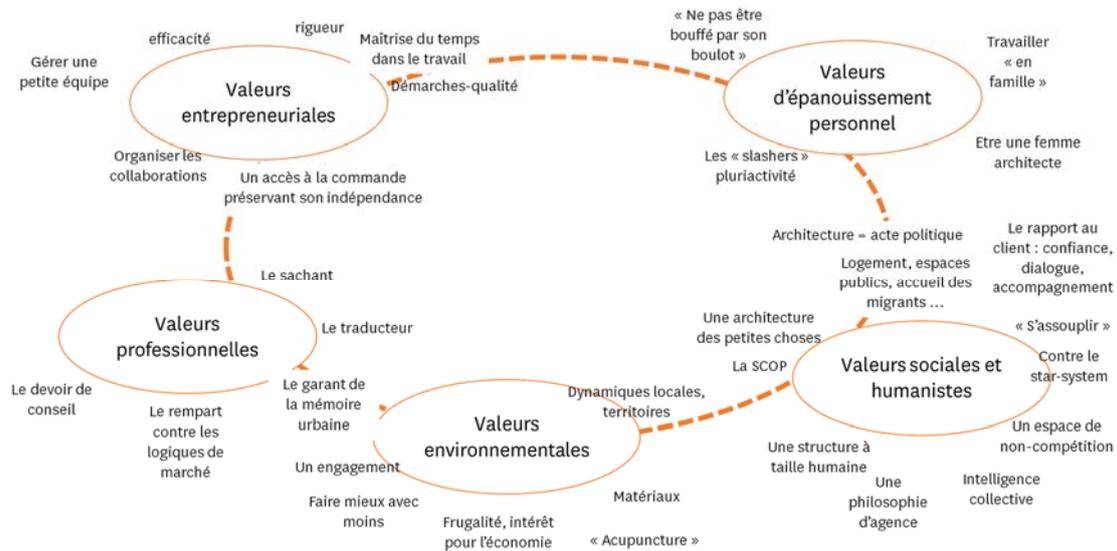
³¹³ 363.

³¹⁴ 346.

³¹⁵ Méda (D.), Vendramin (P.), « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *Sociologies*, Théories et recherches, 2010, [En ligne] <http://sociologies.revues.org/3349>.

chez les jeunes générations, dans leur représentation du travail³¹⁶. Parce que comme le résume cet ADE : « J'aimerais travailler et avoir une vie de famille, et ne pas être bouffé par le boulot d'architecte car ce n'est qu'un travail ».

Figure 43. Éthique et convictions : l'expression d'une professionnalité. Schéma du cercle des valeurs



4. En guise de conclusion : une génération consciente de ses spécificités

À l'analyse attentive de ce que rapporte cette cohorte de quelque 1300 jeunes professionnels à travers, ici, les mémoires qu'ils réalisent en fin d'année de formation et la réponse qu'ils donnent à la question leur proposant de se projeter à 10 ans, un positionnement très homogène apparaît. Tous se sentent pris dans un mouvement générationnel qui les amène à se considérer responsables de l'avenir de la planète ; nombreux sont aussi ceux qui notent la mainmise de l'économie néolibérale, les valeurs de la consommation, la montée en puissance des acteurs privés dans la fabrication de la ville. Un certain nombre d'ADE font le constat, en France comme dans leurs expériences à l'étranger, d'une forte mutation de la profession conduisant pour partie à une crise identitaire et, en tout cas, à un fort besoin de réinventer un sens à sa pratique et de nouvelles modalités d'intervention. C'est d'ailleurs une question qu'illustre tout particulièrement la reprise par un jeune professionnel d'une agence installée par des collègues d'une autre génération, avec une organisation du travail propre, une professionnalité, un rapport spécifique aux clients, aux élus, aux partenaires de l'acte de bâtir.

Certes, 1 ADE sur 10 trouve difficile de se projeter à l'horizon de 10 ans, évoquant notamment l'ampleur des incertitudes du monde d'aujourd'hui et l'impossibilité de prévoir son avenir professionnel. Mais la plupart

³¹⁶ INJEP, *Études et synthèses*, n°24, juin 2019.

des déclarations concernant la situation propre des jeunes générations et l'évolution probable de leurs pratiques sont combatives, voire même optimistes.

« En tant que futur créateur d'entreprise d'architecture, et plutôt que d'y voir un horizon funeste, on peut considérer cette situation comme un contexte stimulant [...] en ce qu'elle nous pousse à aller explorer de nouveaux horizons, voire à inventer des nouvelles pratiques. » (Homme, 1636, mémoire)

Il y a tout d'abord une intention assez nette de se démarquer de ce qui a fondé la reconnaissance dans la génération antérieure : le « style », le « génie créateur », l'écriture architecturale, la grande commande publique, le *star-system*. Plusieurs évoquent la nécessité pour l'architecte de sortir de son égocentrisme, de son envie d'expression, pour se mettre vraiment à l'écoute et pour laisser le projet à celui à qui il appartient réellement, le client.

Il y a ensuite un très fort accent posé sur la dimension collaborative du travail, « qu'elle soit imposée, spontanée, nécessaire ou réfléchie³¹⁷ » : la nécessité de penser à nouveaux frais la division des tâches, les complémentarités en termes de compétences et d'appétences, la pluridisciplinarité.

« Plus que de chercher à conserver les représentations passées du "génie créateur", il s'agit pour nous de se saisir réellement des enjeux du rapport entre redivision et spécialisation pour ne pas être en reste dans le mouvement de renouvellement global du marché. » (Femme, 1392, mémoire)

« La multiplication des intervenants, l'accroissement de la complexité technique et réglementaire ainsi que la diminution du temps du projet d'architecture ont fait évoluer la profession d'une forme plutôt solitaire vers une forme collaborative. C'est cette vision collaborative de l'architecture que je partage et cette envie de concevoir le projet, de le faire mûrir et de le faire émerger non pas seul, mais à plusieurs. » (Homme, 1021, mémoire)

Un certain nombre de jeunes s'interrogent aussi sur le périmètre du métier : les limites de l'exercice en agence pour appréhender certaines problématiques comme l'hébergement des migrants, l'urbanisme transitoire ou l'intervention fine en milieu rural ; la nécessité de « remonter » dans la chaîne de décision en intervenant sur la réglementation urbaine et technique, sur la programmation, ou au sein de la maîtrise d'ouvrage. Une valorisation des *slashers* – ceux qui circulent entre plusieurs de ces positions voire même au-delà, avec l'animation socioculturelle, l'intervention artistique, la participation à la construction – est aussi un trait significatif de cette génération. La matérialité, la mise en œuvre dans sa dimension manuelle prennent chez beaucoup d'ADE une dimension nouvelle. Pour l'un d'eux, c'est le signe d'une « éthique du faire », « une attitude qui se place à la croisée des connaissances des matériaux, du savoir, de l'apprentissage et de la société³¹⁸ », et nous avons évoqué le nombre non négligeable d'architectes ayant

³¹⁷ 1392.

³¹⁸ 1238.

suivi à un moment de leur parcours une formation artisanale en menuiserie, charpente, écoconstruction, sanctionnée ou non par un diplôme, assortie ou non d'une pratique stable.

Nous lisons aussi, à travers les lignes, le souhait de voir la profession « resserrer les rangs » : battre en brèche les concurrences sur les marchés par davantage d'organisation en réseaux, adopter des positions collectives pour mieux faire connaître la plus-value de l'intervention architecturale, par des actions de l'Ordre des architectes en France ou d'autres organisations professionnelles, en France et à l'échelle européenne.

Nous avons aussi noté l'importance, pour cette génération, de l'ancrage territorial de la pratique, ancrage qui relativise les cadres métropolitains et urbains au profit du périurbain, du littoral, de la montagne, des centres-bourgs et des espaces ruraux. Pourtant conduite avant la crise sanitaire, l'enquête marque clairement la perception par les ADE de dynamiques d'ouverture dans les espaces moins denses, entraînant d'autres opportunités d'intervention, d'autres alliances, notamment avec les élus, d'autres modalités de « faire sens ».

Dans toutes ses dimensions, cet élan générationnel sera à suivre au cours des prochaines années : en quoi relève-t-il d'idéaux qui ne se traduisent que difficilement dans le concret ? En quoi est-il une réponse conjoncturelle à une situation évolutive ou bien traduit-il un repositionnement structurel durable ?

De manière sommaire, nous pouvons relever une série d'éléments qui caractérisent la projection professionnelle de la « génération HMONP » :

1, *exercer ensemble* : au-delà de la tendance largement majoritaire de vouloir exercer en associé d'une société d'architecture, d'autres formes de collaboration émergent : association ou réseau pour une émulation féconde, ouverture pluridisciplinaire, synergie de compétences ;

2, *exercer dans un territoire* : quand les ADE s'expriment sur leur pratique idéale, apparaît une forte volonté d'un ancrage territorial : retour au pays ou en région, avec un intérêt sur les thématiques territoriales (ruralité, montagne, littoral, villes moyennes...) ;

3, *exercer dans une structure « à taille humaine » :* pour les ADE interrogés, une petite structure, plus agile, semble plus accessible, mais également plus attractive, pour mieux maîtriser les projets ;

4, *exercer avec engagement et suivant une diversité de valeurs* : une importance est donnée à la qualité de la commande, à la relation au client, à un engagement sociétal – émerge notamment une forte envie d'une construction plus durable, plus écologique ;

5, *s'ouvrir, se former à d'autres compétences, s'épanouir* : une des préoccupations des ADE est de ne pas s'enfermer dans une pratique unique, mais avoir des pratiques professionnelles plurielles et une vie privée épanouie.

Chapitre 5. Typologie des usages que font les ADE de la formation

Nous avons vu dans les chapitres précédents que la motivation et le moment de l'inscription à l'HMONP dépendent de la trajectoire antérieure des architectes diplômés d'État (ADE) et que s'engager dans la formation est souvent un choix stratégique. Certains s'inscrivent directement après l'obtention de leur diplôme d'État d'architecte, d'autres attendent quelques années, d'autres plus longtemps encore. Nous avons pu mesurer combien le choix du type de structure d'accueil pour la mise en situation professionnelle (MSP) peut conditionner l'expérience qui en est faite et combien l'accompagnement par les tuteurs et par les ENSA s'avère essentiel pour atteindre les objectifs de formation.

Nous l'avons vu également, la construction d'un *projet professionnel* n'est que rarement un processus linéaire. Et le processus qui mène les ADE sortant du diplôme à l'habilitation et à l'exercice en nom propre peut se révéler plus ou moins long, avec des étapes-clés, dont la formation à l'HMONP représente souvent l'une des plus importantes. La professionnalité semble se forger dans la tension entre deux idéaux-types de l'exercice de la maîtrise d'œuvre, l'un « traditionnel » et l'autre plus hétérodoxe, correspondant probablement à l'esprit du temps, avec une valorisation de l'exercice collectif et interdisciplinaire. Malgré des marqueurs forts, cette génération d'architectes est loin d'être homogène³¹⁹. Les ADE ne s'engagent pas

³¹⁹ La notion même de « génération » pose question car l'âge des inscrits varie de 25 à 55 ans. Nous pouvons néanmoins supposer que la période de formation peut déterminer la manière dont un étudiant construit une posture professionnelle, participant d'une « génération » de professionnels.

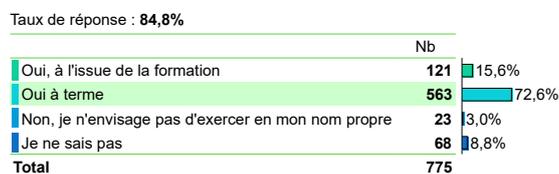
dans la formation pour les mêmes raisons et leurs attentes varient en fonction de ce qu'ils sont venus chercher pour alimenter la construction de leur professionnalité. L'étude montre également que les apports de la formation peuvent être différents de leurs attentes initiales et avoir une influence sur leurs décisions concernant leur futur professionnel. Ce cinquième chapitre s'attache ainsi à définir des profils d'ADE permettant de mieux comprendre les différents usages que font les ADE de la formation à l'HMONP.

Les profils d'ADE ont été élaborés par comparaison d'échantillons selon un certain nombre de variables précisées ci-après. En ont émergé des indicateurs sur les usages de l'HMONP qui ont permis, par approches successives, de préciser des hypothèses concernant les stratégies de formation et d'insertion professionnelle engagées par les ADE. Le sexe apparaît comme une variable-clé qui apporte des éclairages sur les usages genrés de la formation.

Si l'objectif de la majorité des ADE enquêtés est d'exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre, qu'est-ce qui caractérise les approches singulières de l'habilitation ?

Les ADE souhaitant exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre représentent la très grande majorité des inscrits à la formation – 91,8 %, contre 3 % qui ne l'envisagent pas. 8,8 %, soit un peu moins de 1 ADE sur 10, restent encore indécis à l'issue de la formation. Les comparaisons d'échantillons réalisées à partir de cette question nous ont permis de commencer à caractériser différents groupes d'ADE.

Figure 44. 91,8 % des ADE souhaitent exercer en nom propre à l'issue de la formation ou à terme / Question n°107



Si la grande majorité des ADE souhaitent exercer *à terme*, la comparaison a permis de mettre en lumière trois groupes minoritaires : ceux souhaitant exercer directement à l'issue de la formation, ceux qui ne souhaitent pas exercer en leur nom propre et ceux qui sont indécis. Pour caractériser le groupe majoritaire ont ensuite été comparés les échantillons constitués sur la base des réponses aux questions 37 et 39 concernant les raisons d'inscription à la formation. D'autres variables-clés ont alors été mobilisées : le sexe, la nationalité, les formations complémentaires, etc. Enfin, la phase qualitative de l'étude comprenant l'analyse des mémoires et l'organisation de focus-groupes réunissant des ADE nous a permis de mieux comprendre leurs divers parcours, leurs attentes vis-à-vis de la formation à l'HMONP ainsi que leurs aspirations professionnelles à moyen et long terme.

Les profils présentés ici sont très divers : des ADE ayant un exercice de maîtrise d'œuvre déjà engagé ou imminent ; des ADE effectuant la formation à l'HMONP en validation des acquis ; des ADE de nationalité étrangère (européens et non européens) ; des ADE cumulant les formations ; des ADE salariés ayant un projet d'exercice en nom propre à moyen ou long terme ; des ADE souhaitant finir le « cursus complet » ; des ADE avec un projet défini ; des ADE hétérodoxes développant des pratiques « alternatives » ; des ADE

indécis quant à leur avenir et des ADE n'ayant pas le projet d'exercer la maîtrise d'œuvre en leur nom propre. Ces différents profils nous ont aidés à modéliser les usages de la formation.

1. Quelques éléments sur les usages genrés de la formation

Tous les indicateurs montrent que les femmes diplômées s'éloignent plus facilement que les hommes du parcours canonique menant des études à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre. En effet, nous avons vu en introduction que, les femmes étant plus nombreuses dans la formation, ce n'était pas tant l'inscription à l'HMNOP qui rendait visible cette forme de décrochage que celle à l'Ordre des architectes : les femmes s'inscrivent moins à l'Ordre que les hommes. Comme dans de nombreux secteurs, elles ont pourtant tendance à multiplier les formations afin d'être plus compétitives sur le marché du travail. La recherche de qualification vient en quelque sorte compenser la difficulté à faire valoir leurs compétences. Dans ce sens, nous avons formulé l'hypothèse que les usages de l'HMNOP étaient susceptibles de différer selon le sexe. Les femmes représentent, au moment de l'enquête, plus de la moitié des inscrits à l'HMONP en France, soit 54,8 % contre 45,2 % d'hommes³²⁰. L'analyse sur la période de 2007 à 2019 donne une moyenne d'un peu plus de 56 %. Si les femmes représentent plus de 58 % des effectifs³²¹ inscrits en première année dans les écoles d'architecture, elles ne représentent plus que 48,1 % des inscrits à l'Ordre de moins de 35 ans³²². La progression de la part des femmes habilitées est également moins forte que chez les diplômées. Aussi, nous notons bien une progressive féminisation de la profession d'architecte, mais une part non négligeable des femmes diplômées, puis habilitées, ne cherchent pas à devenir architecte en titre³²³.

³²⁰ Les inscrits à la formation à l'HMONP dans les ENSA en 2018-2019 comptent 1 249 femmes et 1 030 hommes, d'après le portail Taïga du ministère de la Culture (population mère). Ces chiffres se révèlent relativement stables, autour de 56 % de femmes.

³²¹ 58,6 % en première année et 58,5 % sur l'ensemble de la formation initiale en 2018, d'après l'Observatoire de la scolarité et de l'insertion professionnelle du ministère de la Culture.

³²² Le rapport *Archigraphie 2020* consacre un chapitre aux femmes dans la profession d'architecte. « La part des femmes au sein de la profession d'architecte ne cesse de croître depuis 19 ans. Alors qu'elles représentaient seulement 16,6 % des inscrits à l'Ordre en 2000, cette part s'élève à 30,7 % en 2019, soit une augmentation de 14 points en 19 ans. Cependant, ces femmes sont plus nombreuses parmi les jeunes générations d'architectes, elles représentent aujourd'hui près d'un architecte âgé de moins de 35 ans sur deux contre un sur trois en 2000 (soit une augmentation de près de 15 points entre 2000 et 2019). » *Archigraphie 2020, op. cit.*, p. 119.

³²³ Au sujet du lien entre métiers de l'architecture et genre, voir Grudet (I.), Bouysse-Mesnage(S.), Labroille (A.), Dadour (S.), Macaire (É.), actes du colloque international « Dynamiques de genre et métiers de l'architecture, de l'urbanisme et du paysage », 4 et 5 février 2021, LET-LAVUE, à paraître en juin 2021.

Figure 45. Pourcentage des effectifs féminins en augmentation dans les études sur la période récente. Une progression plus forte chez les diplômées que chez les habilitées



L'enquête met en évidence une disparité hommes/femmes aussi bien au niveau du parcours antérieur qu'au niveau des conditions de la mise en situation professionnelle. Les aspirations professionnelles et, surtout, le délai de leur mise en œuvre diffèrent également. C'est donc tout le processus qui mène des études à l'insertion professionnelle qui semble déterminé par le genre de l'ADE. Aussi, même si les femmes sont majoritaires dans la formation, la singularisation de leur parcours semble prendre racine dans le début des études³²⁴.

1.1. Une génération déterminée par le genre féminin : centres d'intérêt et stratégie de formation

Le parcours scolaire antérieur aux études d'architecture et les formations complémentaires diffèrent entre les hommes et les femmes, y compris du point de vue de la catégorie du baccalauréat obtenu. Les hommes sont surreprésentés en bac PRO, les femmes en bac L. Dans la filière scientifique, les hommes sont majoritairement issus du bac SI (sciences de l'ingénieur) et STI2D (technologies de l'industrie et de développement durable) alors que les femmes viennent plutôt de la filière SVT (sciences de la vie et de la terre) – pour plus de la moitié d'entre elles – et STD2A (technologies du design et des arts appliqués). Dans les formations complémentaires, les hommes sont plus nombreux à avoir effectué une formation en

³²⁴ Ce processus a été étudié par Audrey Bechemin. Bechemin (A.), *La place du genre au sein du processus de féminisation du domaine de l'architecture. Un regard sur les enseignantes de projet et sur la population étudiante*, post-master Recherches en architecture, ENSAPLV, Paris, 2019.

ingénierie, sciences et techniques, informatique, voire artisanat. Les femmes, quant à elles, sont beaucoup plus nombreuses à avoir effectué une mise à niveau arts appliqués³²⁵ (MANAA) ou une formation en design et design d'espace. Nous observons donc **un attrait des hommes pour les filières techniques alors que les femmes se dirigent majoritairement vers des filières plus artistiques.**

Même s'il n'y a pas de différences entre les hommes et les femmes concernant le délai entre l'obtention du diplôme et l'inscription à l'HMONP, **les femmes sont plus nombreuses que les hommes à s'inscrire à la formation dans le but de finir leurs études dans la foulée** (51,3 % contre 44,2 %). Le fait d'envisager une vie de famille apparaît comme une motivation importante pour terminer leurs études³²⁶. Les hommes, de leur côté, justifient davantage leur entrée dans la formation par un « projet professionnel précis³²⁷ ». Par ailleurs, ils sont un peu plus nombreux à présenter l'HMONP en validation des acquis³²⁸.

Au moment de l'inscription à la formation à l'HMONP, les femmes ont ainsi en moyenne près de 1 an de moins d'expérience professionnelle que les hommes, stages compris – 2,5 ans en moyenne pour les femmes contre 3,4 ans pour les hommes. Les femmes ont alors effectué proportionnellement un peu plus de stages (non rémunérés ou faiblement rémunérés), mais leur durée cumulée en mois est inférieure. Enfin, elles ont eu moins d'emplois – 1,68 emploi en moyenne pour les femmes contre 2,01 emplois pour les hommes. La durée des CDD des mises en situation professionnelle est également plus courte du côté des femmes. En MSP, **le salaire des femmes est inférieur à celui des hommes** – 1765 € net en moyenne pour les femmes et 1818 € pour les hommes – **quand bien même l'enquête révèle que les missions qui leur sont confiées ne sont pas différentes**³²⁹. A priori, les femmes sont même un peu plus souvent impliquées sur le chantier que les hommes.

« Je suis très contente de mon poste, le projet sur lequel je travaille depuis 2 ans et encore pendant 1 an. Un projet complet de A à Z, c'est une vraie chance, je le sais bien par rapport à beaucoup d'autres cas que m'ont racontés les ADE de ma promo. » (Femmes, 49)

« L'ambiance de l'agence était super, il n'y avait pas vraiment de pression pour le travail. J'ai traité des sujets variés, je suis allée à de nombreuses réunions de chantier, j'étais assez autonome car on m'a mise en confiance. » (Femmes, 419)

³²⁵ Aucun répondant homme n'est issu d'une mise à niveau arts appliqués.

³²⁶ Voir les témoignages à la fin de cette section sur les difficultés à concilier vie de famille et formation à l'HMONP.

³²⁷ Comparaison d'échantillons selon le sexe et comparaison d'échantillons des questions fusionnées 37 et 39 sur les raisons d'inscription. 26,7 % des femmes déclarent s'inscrire l'année de leur diplôme d'État parce qu'elles ont un projet professionnel précis contre 35,4 % des hommes.

³²⁸ Les hommes représentent un peu plus de 45 % des répondants à l'enquête mais forment la moitié des validation des acquis.

³²⁹ D'autres paramètres déterminent les missions confiées à un ADE : type d'agence, nationalité, expérience antérieure, etc.

*« Je ne suis pas amenée à faire trop d'heures supplémentaires, j'ai une certaine autonomie, mon travail est considéré et je participe à la prise de décisions sur la conception architecturale, je fais du suivi de chantier. »
(Femme, 513)*

« En ce qui concerne la pratique de l'agence que je projette aujourd'hui, j'espère diversifier les missions, pouvant aussi bien assurer des missions partielles ou ponctuelles que des missions complètes. L'importance de suivi des travaux me semble indéniable et en dehors du fait qu'il garantit selon moi la qualité architecturale du projet, c'est une étape pour le projet aussi riche que la conception. De plus, j'ai développé au cours d'un stage en conduite de travaux un réel goût pour le terrain et pour le chantier, je ne conçois donc pas mon exercice futur sans assurer cette étape cruciale. » (Femmes, 818)

Dans les focus-groupes des ADE, des femmes témoignent ainsi de la particularité de l'expérience du chantier au féminin. Globalement, les relations avec les artisans sont « bonnes » et le fait d'être une femme peut faciliter le dialogue avec eux.

« J'ai été en stage, en deuxième année, dans une agence qui était gérée par un homme et une femme, en collaboration, qui n'était pas un couple, et ensuite, en MSP, j'ai travaillé avec un couple. Et, dans les deux cas, c'était la femme qui avait un profil "chantier" et qui dialoguait très bien avec les entreprises alors que l'homme s'occupait peut-être plus de la partie commerciale, de trouver des contrats, etc. » (Femme, 425, FG ADE)

« J'ai été très surprise sur les chantiers que les artisans n'aient pas du tout ce rapport [sexiste]. Ils sont beaucoup plus bienveillants. D'ailleurs, il y en a un qui m'a remerciée. Vu que j'avais été très médiatrice entre tous, cela avait apaisé les conditions de travail entre tous ces hommes et finalement ils trouvaient que ça avait un avantage d'avoir des femmes architectes sur les chantiers. » (Femme, 1441, FG ADE)

« Sur les chantiers, il n'y avait pas vraiment de problème relationnel avec les artisans, pas du tout, il y avait plutôt une bonne communication, un bon respect. » (Femme, 1281, FG ADE)

Néanmoins, des tensions peuvent apparaître dans les rapports hiérarchiques, comme ici avec le chef de chantier ou avec un responsable d'agence :

« Là où ça commençait à poser des problèmes, c'est quand il y avait plutôt des questions d'ego avec le chef de chantier. Là ça pouvait poser problème qu'une jeune femme... enfin je sentais que c'était problématique qu'une jeune femme donne un peu des ordres. » (Femme, 1281, FG ADE)

« [Mes patrons] employaient des filles principalement parce qu'il n'y avait pas ce rapport d'ego. [...] Ce qu'il aimait chez les filles, c'est qu'elles étaient discrètes, ne disaient rien, qu'elles acceptaient beaucoup de conditions de travail que certains hommes ne voulaient pas accepter. Ça nous rendait beaucoup plus malléables, en fait. » (Femme, 1441, FG ADE)

« Certaines de mes camarades de HMO évoluaient également dans des agences où il y a beaucoup d'employées femmes alors que les gérants sont des hommes. Elles disaient que leurs patrons préféraient employer des jeunes femmes qu'ils considéraient plus "dociles". » (Femme, 425 tchat FG ADE)

Mais c'est globalement la relation à la technique qui peut être en jeu et vis-à-vis de laquelle, selon elles, les femmes doivent gagner en confiance.

« On nous attend au tournant et j'avais déjà remarqué ça à l'école. Il y avait pas mal de filles de ma promo, quand j'ai passé mon PFE, qui avaient fait des mémoires féministes et sur la place de la femme dans les métiers de l'architecture. Et c'est vrai que c'était un débat à l'école parce que déjà, avant d'être diplômée ADE, il y avait un rapport différent de certains enseignants aux femmes et aux hommes, surtout sur la question technique. » (Femme, 1441, FG ADE)

En ce qui concerne le projet professionnel, 12,1 % des femmes seulement contre 21,5 % des hommes déclarent souhaiter pratiquer la maîtrise d'œuvre directement à l'issue de la formation et, s'il n'y a pas de différences hommes/femmes concernant la volonté de l'exercer à terme, elles sont plus nombreuses parmi les indécis. **Elles désirent aussi plus fréquemment rester salariées après leur habilitation et compléter leur formation par une autre spécialisation.**

Les femmes expriment davantage l'envie d'une pratique professionnelle « engagée³³⁰ » socialement ou écologiquement. Elles déclarent aussi plus volontiers vouloir exercer un autre métier en parallèle à l'exercice de la maîtrise d'œuvre, notamment dans l'enseignement et la recherche. **Certains traits générationnels de la population enquêtée, comme l'attrait pour un exercice pluriel de l'architecture et la fibre sociale et écologique³³¹, pourraient être liés au processus de féminisation de la profession.**

« Je me vois en effet cofondatrice d'une agence qui travaille l'architecture en synergie avec plusieurs autres domaines. Pour donner une idée, je pense que ça sera orienté vers l'architecture responsable. » (Femme, 81)

« Je souhaite poursuivre mon engagement pour un renouvellement résilient des territoires. Vu l'état de la société et de la planète, il est difficile de rêver de construire une tour à La défense. » (Femme, 378)

« Architecte 4 jours dans la semaine. Le reste du temps, prof de dessin et maman ! » (Femme, 162)

« Architecte HMONP, chef d'entreprise exerçant en mon nom propre, docteure en urbanisme et territoire, enseignante dans une école d'architecture. » (Femme, 887)

« Dans une agence engagée, associée ou salariée. » (Femme, 848)

« Exercer mon métier avec les valeurs qui me portent et sur des sujets qui m'intéressent, c'est ce que j'espère faire dans 10 ans. Et pour y coller au plus près, la solution sera sûrement de monter une agence. J'aimerais aussi enseigner en école d'architecture dans 10 ans. Et pourquoi pas avoir mené un travail de

³³⁰ Comparaison d'échantillons selon le sexe, question n°111 recodée. 54 femmes contre 11 hommes évoquent une pratique « engagée » en réponse à la question ouverte n°111.

³³¹ Cette sensibilité semble se rapprocher de l'éthique du *care* qui pourrait contribuer à la transformation du regard porté sur l'architecture par la nouvelle génération plus féminine. L'éthique du *care* (qu'on peut traduire par « soin » ou « sollicitude ») renvoie à une approche féministe des activités et de la conception du monde. « En proposant de valoriser des caractéristiques morales identifiées comme féminines – l'attention, le souci des autres – l'éthique du *care* a d'emblée contribué à modifier une conception dominante de l'éthique. Par-là, elle a introduit des enjeux éthiques dans le politique, et placé la vulnérabilité, le particularisme et l'attention au cœur de la morale. » Laugier (S.), « Care, environnement et éthique globale », *Cahiers du Genre*, 2(2), 2015, p. 127-152, [En ligne] <https://doi.org/10.3917/cdgc.059.0127>

thèse entre temps pour prendre du recul sur la profession avant de monter une structure. Vous conviendrez que les possibilités sont vastes et que des opportunités particulières orienteront sans doute mon parcours à plusieurs reprises. » (Femme, 291)

« Dans 10 ans, je m'imagine pouvoir exercer ce métier en mon nom propre associée à d'autres architectes qui auraient des sensibilités semblables aux miennes ou qui me complètent. J'aimerais pouvoir exercer en parallèle d'une pratique pédagogique ou de recherche. » (Femme, 54)

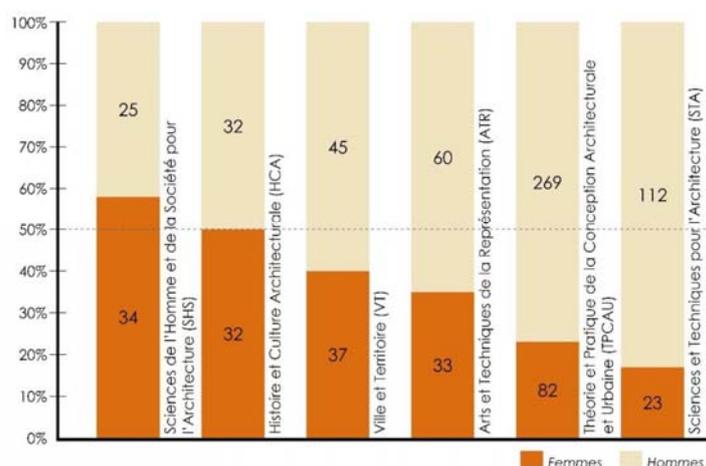
« Gérante avec un associé de ma propre structure et en parallèle enseignante en école d'architecture (cours de projet et cours magistraux). » (Femme, 660)

Enfin, d'après l'étude de corrélation entre le genre et les thèmes des mémoires, **les problématiques portant sur les aspects de la pratique comme le BIM, le dessin, le détail, la réglementation et les normes ont davantage la faveur des hommes**. Notons que ces sujets relèvent davantage de la culture technique, plus masculine comme vu plus haut dans les effectifs du baccalauréat.

1.2. Un encadrement genré de la formation

Les ADE sont en grande partie formés par des hommes : les trois quarts des tuteurs en agence et des directeurs d'étude sont en effet des hommes (23 % pour les premiers et 24 % pour les seconds). L'analyse des mémoires a permis de déterminer le sexe des encadrants³³². Même si des différences existent selon les écoles d'architecture, les directeurs d'étude sont traditionnellement issus du champ Théories et pratiques du projet architectural et urbain (TPCAU), qui est essentiellement masculin.

Figure 46. Des femmes minoritaires dans l'enseignement de l'architecture en 2018-2019³³³

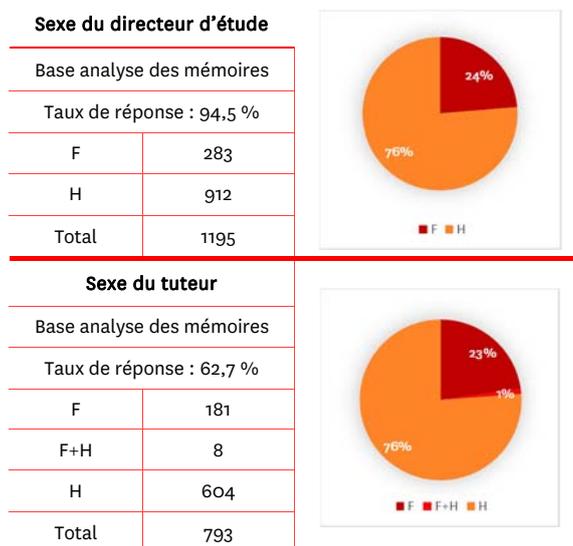


³³² Analyse des couvertures des mémoires collectés de l'année 2018-2019.

³³³ Graphique réalisé par Audrey Bechemin. Voir Bechemin (A.), *op. cit.* p. 48.

Aussi, si 30 % de femmes enseignent dans le champ TPCAU au moment de l'enquête, elles ne représentent que 24 % des effectifs de notre échantillon, une proportion qui accentue la dimension masculine de l'encadrement de la formation. La partition genrée des tuteurs est quasiment la même avec 23 % d'ADE encadrés par des femmes³³⁴.

Figure 47. Les trois quarts des directeurs d'étude et des tuteurs sont des hommes



L'étude de corrélation montre une proximité de genre entre impétrants et tuteurs : ces derniers auraient tendance à accompagner des ADE du même sexe qu'eux³³⁵. Dans les focus-groupes, les ADE font remarquer que la confrontation homme DPLG/femme HMONP relève autant de l'opposition de genre que de génération.

Figure 48. Les tutrices encadrent plutôt des femmes ADE

| Sexe tuteur ↓ | Sexe ADE → F | | | H | | | Total | |
|---------------|--------------|--------|-------|------|--------|-------|-------|--------|
| | Eff. | % Rep. | Écart | Eff. | % Rep. | Écart | Eff. | % Rep. |
| F | 123 | 68,3 % | + TS | 57 | 31,7 % | - TS | 180 | 100 % |
| F+H | 3 | 37,5 % | | 5 | 62,5 % | | 8 | 100 % |
| H | 340 | 56,3 % | - TS | 264 | 43,7 % | + TS | 604 | 100 % |
| Total | 466 | 58,8 % | | 326 | 41,2 % | | 792 | |

Dans ce sens, l'intersectionnalité joue de manière importante : ce ne serait pas tant l'appartenance au genre féminin qui provoque un certain nombre de difficultés, mais le fait d'être une *jeune* femme.

« Dans cette agence où l'on est quand même très nombreux avec des chefs de projet de profils assez variés, de tous les âges, je me rends compte effectivement d'une certaine différence entre des personnes plus

³³⁴ 8 ADE notent dans leur mémoire avoir été encadrés par un homme et une femme. En principe, dans la convention de la MSP, un seul tuteur est signalé. Il serait intéressant, dans ces cas, de connaître le sexe du tuteur « officiel ». Les effectifs des tuteurs sont moindres car les ADE en validation des acquis n'ont pas de tuteur. Notons qu'il n'a pas toujours été possible de repérer le nom des tuteurs ou leur genre sur la couverture du mémoire.

³³⁵ Taux de réponse : 62,7 %. La relation est très significative.

âgées et plus jeunes et aussi suivant le genre. On a eu à travailler notamment avec un chef de projet plus âgé, je me rends compte de la manière dont il se comporte avec moi, jeune femme, qui pourtant ai une certaine expérience, le côté un peu stagiaire, secrétaire. » (Femme, 173, FG ADE)

Être une jeune femme, c'est se « challenger » pour s'affirmer auprès de ses collègues, que ce soit pour s'affirmer au quotidien ou bien pour faire valoir ses compétences et une juste rémunération. À leurs yeux, le modèle masculin s'impose, elles estiment alors qu'elles doivent se « battre ».

« Il faut absolument faire preuve d'autorité en criant par exemple, ou en coupant la parole, et comme si une autre façon de faire n'était pas possible. Et on est dévalorisée en tant que femme, je pense, par rapport à ça. Comme s'il n'y avait qu'une seule et unique façon d'agir sur un chantier, d'agir en réunion ou d'exposer des idées. » (Femme, 1248, FG ADE)

« Il faut apprendre à s'affirmer en tant que personne et savoir challenger aussi les gens qu'on a en face sur le fait qu'on nous considère moins parce qu'on n'a pas l'habitude de voir des femmes que parce qu'on reconnaît, ou pas, l'expérience de la personne en face. » (Femme, 1452, FG ADE)

« J'ai des [informations] sur mes collègues qui étaient payés, à expérience égale, beaucoup plus. Alors on peut dire que c'est une question de savoir argumenter pendant l'entretien, bien sûr ça joue beaucoup, mais je ne sais pas si on peut mettre ça sur le côté femme/homme, on a confiance ou pas. » (Femme, 1208, FG ADE)

« C'est la bataille qui compte et moins le genre dans le sens où, ça y est, j'ai réussi à négocier un truc qui fait que, en termes d'égalité salariale, c'est non seulement bon, mais j'ai réussi à dépasser tous les hommes de l'agence. » (Femme, 1008, FG ADE)

Comme dans de nombreux secteurs d'activité, « l'inégalité du genre intervient quand le genre veut dire parentalité³³⁶ ». Cet aspect va déterminer l'expérience de la femme salariée. Choisir une agence dirigée par des femmes permet, par exemple, de compter sur une forme de sororité.

« On a une agence que de femmes. Il y a ma patronne, une dessinatrice et moi. Et en fait, c'est vrai que ça se voit même dans l'emploi du temps. On ne m'a jamais demandé de faire des heures supplémentaires, et je trouve que c'est vraiment précieux. » (Femme, 86, FG ADE)

Dans les focus-groupes, les ADE femmes ont ainsi témoigné de la difficulté à concilier formation à l'HMONP et vie de famille³³⁷.

« Je me suis dit que je voulais faire mon habilitation avant d'avoir des enfants. En tant que femme, on a peut-être un peu ça aussi en plus, on a cette question-là, de timing. J'avais déjà plus de 30 ans quand je me suis inscrite en HMO donc c'est pour ça que j'avais ça en tête. La question me vient surtout pour ça, par rapport à la surcharge de travail que demande l'HMO. » (Femme, 1281, FG ADE)

³³⁶ Femme, 1008, FG ADE.

³³⁷ À ce sujet, *Archigraphie 2020* consacre un chapitre entier aux femmes architectes.

« [L'HMO] peut intervenir un peu de manière paradoxale par rapport à la construction d'un projet personnel familial, alors je pense plutôt pour les femmes que pour les hommes [...]. Globalement, je pense que la première fois, j'ai raté mon HMO parce que j'étais enceinte. » (Femme, 1008, FG ADE)

« En été, j'ai 5 semaines quand mes parents gardent les enfants. C'est là que mon directeur d'étude n'est pas dispo, c'est là que la bibliothèque est fermée. J'avais beaucoup de frustrations par rapport à ça et je trouve que c'est une mission impossible. Finalement, je suis très fière de l'avoir obtenue. » (Femme, 86, FG ADE)

L'approche par le genre révèle des disparités hommes/femmes qui prennent racine dans le parcours antérieur à la formation à l'HMONP, et ce depuis le baccalauréat. Aussi, quand les femmes se décident pour l'habilitation, elles souhaitent souvent terminer des études, les considérant comme assez peu compatibles avec une parentalité existante ou à venir. De ce fait, leur expérience professionnelle se révèle-t-elle généralement moins importante. Elles se projettent également moins rapidement dans l'exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre, préférant parfois rester salariée et continuer à se former pendant quelque temps. Elles expriment par ailleurs un attrait pour des thématiques que nous avons associées au *care*.

Les ADE femmes témoignent de leurs difficultés à négocier leur salaire malgré la conscience de leurs compétences à faire valoir, par exemple sur le chantier et sur les questions techniques. C'est souvent au prix de « batailles » qu'elles obtiennent reconnaissance.

Les ADE sont majoritairement encadrés par des directeurs d'étude et tuteurs hommes, générant une potentielle asymétrie de genre et d'âge. Dans ce sens, les femmes peuvent apprécier la collaboration avec d'autres femmes – elles ont plus fréquemment des tutrices –, surtout si elles sont à la recherche d'un modèle professionnel en rupture avec le monde traditionnellement masculin des agences³³⁸.

³³⁸ Ce phénomène est appelé en sociologie « homophilie sociale ».

2. Les ADE avec un exercice de maîtrise d'œuvre déjà engagé ou imminent

15,6 % des ADE, soit environ 1 ADE sur 6, déclarent vouloir exercer la maîtrise d'œuvre en leur nom propre directement à l'issue de la formation. Comme évoqué ci-dessus, les hommes sont surreprésentés dans cette catégorie³³⁹ ainsi que les ADE de nationalité étrangère non européenne³⁴⁰. Par ailleurs, un tiers de ceux qui désirent exercer de suite en nom propre sont en validation des acquis³⁴¹.

2.1. Des profils expérimentés

Les ADE souhaitant exercer en nom propre directement après l'HMONP ont une expérience professionnelle nettement supérieure à la moyenne, de l'ordre de 4 ans hors stages³⁴², et s'inscrivent à la formation plus de 5 ans en moyenne après leur diplôme d'État d'architecte. **Le fait de développer une expérience professionnelle après avoir soutenu le PFE et avant de suivre la formation à l'HMONP relève d'une stratégie de capitalisation – se construire un « bagage » – et d'apprentissage sur le tas :**

« Après l'obtention du DEA en architecture, je me suis orienté vers le monde professionnel. L'idée était de me confronter aux réalités du métier, de me forger un bagage technique solide et de mûrir ma réflexion sur mon devenir en tant qu'architecte avant de passer à l'HMONP. » (Homme, 597, mémoire)

« C'était un véritable choix, pour ma part, de m'inscrire en HMONP après avoir déjà exercé dans plusieurs agences. » (Femme, 1204, mémoire)

Ce choix d'étendre le temps d'études est même parfois envisagé dès la licence, notamment via une année de césure. En d'autres termes, ces ADE donnent une priorité à l'activité professionnelle plutôt qu'à la scolarité.

S'ils ont mené une mise en situation professionnelle, ces ADE ont été impliqués, plus que la moyenne, dans une grande variété de tâches. Pour eux, la MSP s'est souvent bien, voire très bien passée. Ces jeunes professionnels sont satisfaits du suivi assuré par leur tuteur à l'agence et par leur directeur d'étude à l'école d'architecture. Ils évoquent, comme conditions d'une MSP réussie, des missions intéressantes et des responsabilités.

« Cadre de travail très confortable et vraiment la sensation d'être en "observation" tout en étant impliqué dans la structure avec des responsabilités. Sorte de sentiment de filet assez à propos. » (Homme, 774)

³³⁹ Les hommes représentent 51% de ceux déclarant vouloir exercer directement à l'issue de la formation mais 37,9 % des répondants à l'enquête.

³⁴⁰ Les étrangers de nationalité non européenne s'inscrivent à l'HMONP très majoritairement directement après leur diplôme d'État d'architecte (65 %), avec un projet d'installation à leur compte à l'issue de la formation. Voir le sous-chapitre qui leur est consacré.

³⁴¹ Nous reviendrons sur les ADE inscrits en validation des acquis plus loin dans ce sous-chapitre.

³⁴² Les ADE s'inscrivant à la formation à l'HMONP ont en moyenne 2 ans d'expérience professionnelle sans compter les stages.

« Pas mal d'acquis sur les 2 ans avant le démarrage de la formation, la formation les a complétés. Peu de différences entre la MSP ou la situation conventionnelle dans la structure. » (Homme, 232)

« Entreprise qui fournit des projets intéressants et offrant une liberté de mouvement, des cours livrés par l'école riches en apprentissages, des professeurs présents sans en devenir oppressants pour l'écriture du mémoire : de quoi évoluer de manière assez libre sans l'être toutefois complètement. » (Femme, 312)

« J'ai pu vraiment acquérir de réelles connaissances en situation de maîtrise d'œuvre. De plus, la grande liberté qui m'était accordée m'a permis de prendre des risques, de faire des erreurs, mais aussi de gagner des concours. » (Homme, 1741)

L'HMONP est alors perçue comme le support d'une démarche réflexive : le moyen de réajuster des éléments de la pratique, mais aussi au sein de la structure d'accueil. Cette ADE en témoigne à différentes reprises dans son mémoire³⁴³ :

« L'apprentissage, qui s'appuie sur des leçons théoriques à l'école et sur des actions pratiques au sein de l'agence permet à l'élève d'aborder le fonctionnement d'une société d'architecture sous un angle très ouvert. [...] J'ai d'ailleurs appris par la suite, lors des cours de chantier de la formation à l'HMONP à l'école, qu'il était fortement déconseillé de laisser un maître d'ouvrage assister aux réunions de visite de chantier. Tout d'abord parce que la zone de chantier n'est pas sécurisée pour la MOA non expérimentée, mais aussi parce que cela favorise fortement l'immixtion du MOA après des entreprises [...]. Après cette expérience, j'ai pu prendre des résolutions me permettant de mieux aborder la gestion des prochains chantiers. » (Femme, 434, mémoire)

Ces ADE souhaitant pratiquer en nom propre à l'issue de la formation ont, par ailleurs, profité des enseignements pour se doter d'outils concrets afin de monter leur entreprise. Ayant un projet de création ou de reprise de structure imminent, ils auraient même aimé davantage orienter les contenus de la formation vers l'entrepreneuriat³⁴⁴.

2.2. L'habilitation, passage obligé pour exercer la profession

Pour ces ADE, le projet d'exercer en nom propre est souvent déjà engagé : certains sont déjà dirigeants ou associés minoritaires d'une société d'architecture ou sur le point de le devenir, l'habilitation à exercer devient ainsi urgente ou indispensable. Nombre d'entre eux ont également des propositions d'association au sein de la structure de leur MSP ou, en tout cas, d'y développer un projet pérenne.

« L'HMONP avait pour objectif de me mettre à mon compte parce que, en vrai, les bancs de la formation sont destinés à ceux qui ont un projet d'agence, d'association ou encore de collaboration. » (Femme, 1760, mémoire)

³⁴³ Le projet professionnel de l'ADE 434 est de s'associer avec son agence d'accueil. Le portrait figure parmi les portraits de MSP déclinés plus loin : la jeune professionnelle y explique comment elle imagine son association avec le gérant. Voir aussi, à ce sujet, le portrait de l'ADE 597.

³⁴⁴ Il est à noter qu'aucun membre de ce groupe ne critique le manque de clarté des attendus de la formation.

« La genèse de ce projet de reprise d'agence n'est donc pas récente, [ce projet] a eu le temps de mûrir au fil des années. Le temps que j'ai eu pour y réfléchir me permet aujourd'hui d'être totalement sûr de mon choix, alors que je suis tout proche de le réaliser. » (Homme, 1021, mémoire)

Certains sont déjà à leur compte depuis de nombreuses années et l'obtention de l'HMONP apparaît comme l'opportunité d'élargir leur pratique³⁴⁵. Les autoentrepreneurs sont ainsi fréquents dans ce groupe³⁴⁶. Ne pas être habilité peut être considéré comme une barrière à l'exercice actuel.

Pour les ADE déjà engagés dans une pratique individuelle, l'obtention de l'HMONP apparaît donc comme une étape essentielle dans le développement de leur activité. L'exercice en nom propre s'inscrit dans la continuité d'un parcours commencé en autoentreprise³⁴⁷. Trois raisons principales les poussent à passer l'habilitation.

Première raison, **la formation à l'HMONP se présente comme le moyen d'acquérir des outils et des méthodes** afin de mieux appréhender la gestion de l'entreprise personnelle :

« Travailler pour soi est une aventure très enthousiasmante. On ne compte pas ses heures. On se laisse emporter par son travail. On apprend beaucoup sur soi-même et sur les réalités de notre métier. Ce qui m'a manqué sans aucun doute est la formation à l'HMONP et les clés qu'elle apporte aux jeunes diplômés. Les aspects comptables m'auraient sans doute permis de mieux estimer la valeur de mes prestations, de mieux évaluer les implications de certaines tâches. » (Homme, 597, mémoire)

Deuxième raison, **les ADE ressentent un manque de prise de recul par rapport à l'expérience post-diplôme** qui s'effectue en solitaire. La formation à l'HMONP apparaît alors comme l'occasion de questionner la pratique professionnelle :

« J'avais oublié une chose essentielle dans ma démarche d'apprentissage calculé. J'avais oublié le plaisir du dialogue qui s'installe lors du processus de création entre le client et l'architecte. [...] À vouloir prendre le temps en faisant mes "gammes" comme collaborateur, j'ai perdu l'innocence de mes années d'études. » (Femme, 597, mémoire)

Ce besoin de prise de recul peut venir d'un événement marquant comme pour cet ADE qui a dû gérer un accident sur l'un de ses chantiers (aucun blessé) :

³⁴⁵ Notamment une partie des ADE inscrits à la formation en validation des acquis, voir plus loin.

³⁴⁶ 82 % des autoentrepreneurs inscrits en HMONP via la validation des acquis l'ont fait dans le but d'exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre directement à l'issue de la formation. 30 % des inscrits en validation des acquis qui déclarent vouloir exercer à l'issue de la formation sont déjà dirigeants ou associés d'une entreprise. Question n°91 recodée.

³⁴⁷ Statut interdit par la plupart des écoles pour les mises en situation professionnelle, les ADE autoentrepreneurs se voient contraints de s'inscrire dans la formation en validation des acquis. Si ces derniers semblent utiliser ce statut comme un tremplin vers une pratique en nom propre, les critiques y voient souvent un salariat déguisé à moindres frais.

*« J'ai été forcé de constater que face à cet incident, il m'était nécessaire d'engager une réelle remise en question de ma pratique, au point qu'elle en est devenue l'origine de mon inscription à la formation. »
(Homme, 1529, mémoire)*

Troisième raison, **les jeunes professionnels ressentent un manque de légitimité sur certains aspects et le port du titre permet d'assumer pleinement les responsabilités de concepteur :**

« Je ressens aujourd'hui le besoin de développer des compétences techniques afin de mieux maîtriser le projet, pour faciliter la communication et la crédibilité envers les différents bureaux d'étude et maîtrise d'ouvrage. » (Femme, 1760, mémoire)

Encadré 14. Pouvoir exercer pleinement la profession

Cet ADE obtient son diplôme d'État d'architecte en 2007 avant de devenir salarié pendant 10 ans dans diverses agences d'architecture, principalement en tant que dessinateur³⁴⁸. Au bout de ces années d'expérience, il prend conscience qu'il ne souhaite plus exercer seulement en tant que dessinateur.

« Force est de constater que ma démarche volontaire de me construire patiemment en tant que collaborateur puis autoentrepreneur avait atteint ses limites. » L'obtention de l'HMONP apparaît pour lui comme une prérogative indispensable pour exercer le métier : *« mon statut d'architecte non HMONP était un frein qui tôt ou tard ne m'aurait pas permis d'exercer pleinement le métier d'architecte ».*

À travers sa formation à l'HMONP et sa mise en situation professionnelle, cet ADE estime avoir acquis des compétences de dialogue et d'échange autour du projet et avec le client. Il souligne aussi l'acquisition d'une vision plus générale du fonctionnement de la structure d'accueil, qu'il décrit avec attachement. Dans le cadre de sa MSP, il participe activement à démarche réflexive de l'agence : *« cette collaboration est l'occasion de faire évoluer la structure en y apportant mon regard critique et mon expérience ».* Son tuteur confirme cette démarche : *« Ce que l'agence a pu lui apporter en termes d'expériences a été payé en retour par son investissement dans la structure, nous conduisant souvent à renouveler ou au moins à "dépoussiérer" nos pratiques, au regard notamment des évolutions de la profession sur des questions comme la nécessaire intégration du BIM ou de l'écoconception. »*

2.3. Exercer seul, mais potentiellement avec des formes collaboratives ponctuelles

Ce qui différencie fortement les ADE de ce groupe, c'est qu'une grande partie d'entre eux souhaitent exercer seuls tandis que les ADE sortants de la formation privilégient très majoritairement un exercice en associé³⁴⁹ :

« Cela peut paraître contraire à la tendance, mais je ne souhaite pas m'associer avec un ou plusieurs architectes, je préférerais multiplier les associations selon les opportunités de commandes ou de créations de commandes. » (Femme, 1710)

³⁴⁸ Homme, 597, mémoire.

³⁴⁹ Un tiers des ADE de ce groupe souhaitent exercer seuls contre 12 % des ADE en moyenne.

Cependant, l'analyse qualitative des mémoires souligne que cet exercice « seul » ne signifie pas une pratique solitaire. Au contraire, les discours convoquent régulièrement des formes diverses de collaborations avec d'autres : constituer des groupements temporaires entre architectes pour répondre à des appels d'offres spécifiques, conforter un réseau à plusieurs, former des groupements avec des compétences complémentaires³⁵⁰.

« À long terme, nous souhaiterions avec d'autres sortants de notre promotion d'école nous réunir de façon moins formelle, afin de pouvoir partager nos savoirs, expériences et sensibilités multiples le temps d'associations ponctuelles. Se grouper nous permettrait de mettre en commun un réseau constitué d'acteurs, d'entreprises, de commanditaires, afin d'élargir notre champ de commandes, et de nous donner le temps de nous engager dans des voies d'expression multiples. » (Femme, 1749, mémoire)

« Je n'envisage pas d'autre manière de travailler qu'au travers d'un collectif de personnes et d'un regroupement de compétences. » (Homme, 527, mémoire)

Par exemple, un ADE exerce depuis 5 ans dans un collectif avec 5 autres architectes. Ces jeunes professionnels suivent tous la formation à l'HMONP en même temps avec pour objectif de transformer le collectif en société et devenir « précurseur et leader de l'architecture du réemploi³⁵¹ ». Parmi ces ADE pour qui l'habilitation est devenue une nécessité, une partie en validation des acquis est déjà fortement engagée dans un projet d'entreprise et souhaite consolider une situation d'associés.

Encadré 15. Développer un positionnement stratégique sur un secteur d'avenir

L'ADE est diplômé de l'ENSA Toulouse et a exercé pendant 2 ans en tant qu'architecte junior, salarié au sein de diverses agences d'architecture. Il se lance à son compte pour réaliser des prestations de service pour un artiste visuel et pour des agences d'architecture. Il intègre alors une nouvelle agence d'architecture à temps partiel. L'ADE est membre d'un collectif depuis 5 ans, composé de 5 autres architectes anciens étudiants de l'ENSA Toulouse, avec lesquels il réalise des concours d'idées et des projets de petite échelle³⁵².

L'objectif de l'habilitation est de monter le collectif en société, de recentrer sa production sur l'architecture et de travailler une stratégie pour lui donner une meilleure lisibilité : « *L'habilitation à la maîtrise d'œuvre apparaît comme une évidence à la fois sur un point de vue juridique et administratif, mais aussi symbolique pour imprimer notre signature. Elle nous est nécessaire aussi d'un point de vue purement pratique pour développer notre activité et nos connaissances dans l'acte de construire qui vient au cœur de notre recherche et de notre travail.* »

Dans son mémoire, l'ADE développe son projet professionnel et ce qui le fonde : « *Nous pensons que l'architecture d'un demain qui paraît de plus en plus incertain doit s'inscrire dans une économie à la fois de moyens et de ressources. Nous essayons dans nos projets d'utiliser un maximum de ressources du réemploi, du déjà là, locales ou recyclées. [...] C'est d'ailleurs dans cette idée de la déconstruction et du réemploi des matériaux, des objets, du déjà là, du local dans la production de l'architecture de demain que j'inscris mon projet professionnel. En effet depuis 5 ans, un collectif de jeunes architectes s'est matérialisé autour de moi, au nombre de 6 et déjà en activité. Nous avons construit, participé à de*

³⁵⁰ Voir le chapitre précédent.

³⁵¹ Homme, 1734, mémoire.

³⁵² Idem.

nombreux concours, qu'il s'agisse d'appels à idées ou de concours publics. Nous nous posons en opposition face à la surconsommation de matière, de ressources et d'énergie dans la construction. Nous produisons pour cela une architecture basée sur le réemploi, les low tech, les savoir-faire et les matériaux locaux. »

Ainsi, ces jeunes professionnels se positionnent sur une niche et un marché auxquels ils vont eux-mêmes contribuer avec l'ambition que leur collectif devienne « précurseur et leader de l'architecture du réemploi » à Toulouse. « La formation HMONP que nous suivons chacun de notre côté nous a confortés dans ce choix. Nous avons d'ailleurs commencé les démarches pour immatriculer notre future société et nous inscrire à l'Ordre. [...] Nous sommes en contact avec toutes les ressourceries locales et nous avons démarré un travail de prospection et de veille de "mines" de matériaux pour de futurs projets. Nous avons rencontré la mairie de Toulouse qui est prête à nous soutenir et à débloquer des financements pour que nous développions notre activité dans le cadre de l'économie sociale et solidaire. [...] Cependant, il reste encore quasiment tout à faire dans ce secteur d'avenir ici à Toulouse, c'est pourquoi nous envisageons dans un second temps de développer une activité de stockage et de déconstruction pour constituer une bibliothèque de matériaux, riche et toujours disponible pour nos futurs chantiers. »

3. Les ADE en validation des acquis, déjà responsables d'une structure

10 % des ADE ayant répondu au questionnaire ont réalisé leur HMONP en validation des acquis (VA). **Le parcours en validation des acquis permet aux ADE ayant travaillé pendant plusieurs années de faire valoir ces activités professionnelles antérieures** afin d'être dispensés de certaines composantes de la formation, bien souvent de la mise en situation professionnelle. Ces jeunes professionnels constituent donc une part non négligeable des inscrits à l'HMONP et se divisent en deux sous-groupes :

- les ADE qui sont déjà associés ou dirigeants d'une entreprise (17,6 %) dont ceux qui exercent sous le statut d'autoentrepreneur (18,7 %), celui-ci ne leur permettant pas de réaliser de MSP³⁵³ ;
- les ADE qui occupent des postes de salariés en CDI (52,7 %) et en CDD (5,5 %). Ces derniers auraient pu réaliser une MSP, mais ont choisi la validation des acquis comme moyen d'accéder à la formation. L'analyse de leurs particularités permettra d'approfondir le profil de ces ADE « salariés stables », développé plus loin³⁵⁴.

³⁵³ Comme déjà évoqué, seules certaines ENSA admettent des inscriptions en HMONP avec une MSP pour les ADE exerçant sous le statut d'autoentrepreneur.

³⁵⁴ Voir le sous-chapitre n°6 consacré aux salariés stables.

Figure 49. Statut des ADE en validation des acquis : salariés et responsables de structures / Question n°91

Le profil de ces ADE suivant la formation en validation des acquis a été précisé grâce à l'analyse des mémoires. Nous identifions d'une part, **les personnes qui ont une activité se rapprochant fortement d'un exercice en nom propre et pour lesquels l'obtention de l'HMONP sert à consolider une situation comme celle d'associé**, et d'autre part, **les personnes issues de la formation professionnelle continue³⁵⁵, reconverties dans l'architecture après une première carrière, qui souhaitent s'installer rapidement après le diplôme.**

3.1. S'associer pour entreprendre

Parmi les ADE suivant l'HMONP en validation des acquis, nous trouvons de jeunes professionnels ayant une activité proche d'un exercice en nom propre et étant en position de responsabilité. La majorité d'entre eux travaillent en association avec des ADE déjà habilités ou des architectes DPLG. Ces ADE mettent en récit leur parcours dans leur mémoire en insistant sur les différentes opportunités leur ayant permis d'exercer sous cette forme. Ces personnes ont généralement été pendant longtemps salariés dans des sociétés d'architecture, une expérience qui les a amenés à émettre le souhait de diriger à terme leur propre structure. Les années de salariat sont ainsi perçues comme une préparation à la création, un jour, d'une entreprise. Durant son expérience de salarié, un ADE estime par exemple avoir acquis une « connaissance des réalités et des contraintes de la profession ». Il explique :

« Je ne voulais pas seulement être un dessinateur, mais bien un jeune architecte intégré dans sa fonction. J'ai donc acquis une certaine indépendance dans le travail et pu mettre en pratique mes connaissances [...]. Durant cette période, j'ai pu acquérir les méthodes et les connaissances permettant de développer et d'élargir mes compétences afin de créer ma propre structure. » (Homme, 735, mémoire)

Au cours de cette période de préparation, ces ADE sont attentifs aux opportunités qui leur permettront d'entamer un exercice en leur nom. La plupart d'entre eux souhaitent devenir associés et les manières de parvenir à ces associations ainsi que le développement des stratégies d'accès à la commande sont au cœur de leurs récits et permettent de distinguer plusieurs configurations.

³⁵⁵ Les ENSA de Nantes, Versailles, Lyon, Marseille, Strasbourg, Montpellier et l'ESA de Paris proposent des cursus en formation professionnelle continue.

Les ADE devenant associés de la société dans laquelle ils sont salariés

Dans certains cas, une proposition d'association représente une occasion pour évoluer au sein d'une structure en y prenant des responsabilités plus grandes. Pour l'employeur, il s'agit souvent d'effectuer un passage de relais. Les ADE suivant cette trajectoire regrettent un manque de préparation pour passer du rôle de salarié à celui d'associé, amenant à endosser des rôles qu'ils avaient peut-être mal évalués : « rien ne prépare au fait de passer de statut de salarié à celui de gérant³⁵⁶ », même si l'ADE qui s'exprime ici a « toujours souhaité, un jour, avoir [sa] propre structure ». Pour ces ADE, l'obtention de l'HMONP se révèle cruciale, aussi bien pour équilibrer les parts de la société que pour s'acculturer à la gestion d'une agence³⁵⁷. La formation constitue donc une aide au passage du salariat à la gérance. **Ce mode d'association est basé sur le principe de transmission entre des architectes de différentes générations.**

Encadré 16. Prendre les rênes d'une agence existante

Cette ADE est diplômée de l'ENSA Rennes. Elle travaille depuis 9 ans dans une agence localisée sur l'île de Noirmoutier spécialisée dans la construction de maisons individuelles³⁵⁸.

L'ADE rachète des parts de l'agence au sein de laquelle elle est salariée pour préparer le départ à la retraite du gérant fondateur de l'entreprise : « *après avoir surmonté une première année soldée par un bilan plutôt positif, je me positionne aujourd'hui pour faire évoluer notre activité, et m'imposer, sous le regard de mon associé, en tant qu'architecte de ma propre structure.* » La société dans laquelle elle travaille intègre un troisième associé, non-architecte mais maître d'œuvre, qui s'occupe des suivis de chantier, ce qui permet de combiner « *deux regards sur la réalisation, l'un venant de ma part, dès la conception, le second issu de mon associé, plutôt technique, [qui] enrichissent le projet et rassurent nos clients* ».

La jeune professionnelle décrit l'exercice en association : « *Aujourd'hui, une agence d'architecture ne se limite plus à une personnalité à laquelle le terme associé est simplement accolé, mais bien à un "collectif", à une équipe. C'est la base de tout et le concept qu'il faut réussir à vendre.* »

L'ADE souhaite exercer sur le territoire de l'île de Noirmoutier, car cette localisation lui permet de développer des thématiques liées à la construction en zone littorale avec une approche locale exprimant les spécificités du site. Elle se questionne sur une évolution de l'urbanisme de l'île, s'attristant « *qu'une grande partie des projets de promoteurs ne présente pas d'identité propre, mais tendent plutôt à la standardisation des typologies* ». Elle souhaite néanmoins réfléchir à la construction de logements collectifs comme un levier pour répondre à la pression foncière sur l'île : « *plusieurs propositions qui se présentent et s'envisagent pour la construction des sites balnéaires prisés, classés, comme un habitat plus collectif, partagé et coopératif* ».

Les ADE s'associant avec une personne exerçant déjà en nom propre pour créer une jeune entreprise

Dans d'autres cas, des ADE s'associent à un architecte de la même génération qu'eux, exerçant déjà en nom propre. Généralement déjà amis, ils ont en projet de développer une jeune entreprise. Le cas d'une ADE

³⁵⁶ Femme, 517, mémoire.

³⁵⁷ Femme, 1753, mémoire.

³⁵⁸ Femme, 517, mémoire.

ayant travaillé aux États-Unis, ayant ensuite intégré une grande agence en Angleterre et collaborant avec une amie installée en France semble particulièrement représentatif de ce type de parcours.

« Je travaille depuis mon retour en Europe avec une amie architecte, [prénom de l'amie], sur des petits projets résidentiels et commerciaux. Elle a ouvert son agence il y a 4 ans. Mon rôle pour l'instant est de trouver les clients à Londres, d'élaborer les plans, concepts, esquisses et de coordonner le projet jusqu'à sa phase de construction. » (Femme, 757, mémoire)

Dans cet exemple, l'obtention de l'HMONP est partie prenante d'une stratégie de développement de l'agence située en France, avec la création d'une antenne dans le sud du pays : « mes chantiers à Londres s'achèveront et je pourrais ouvrir une deuxième structure, cette fois-ci, en France. Il est primordial pour moi, d'avoir mon HMONP et d'être sur un pied d'égalité avec [prénom de l'amie]³⁵⁹ ».

Ce type de parcours permet aussi parfois de se lancer sans être obligé de s'inscrire à l'Ordre des architectes tout de suite. L'habilitation devient dès lors le moyen de rejoindre le futur collègue, de répartir les parts de la société de façon égale et d'en prendre pleinement la direction. Elle est aussi l'occasion de faire le bilan sur sa pratique professionnelle. Une ADE explique ainsi avoir adopté une posture réflexive utile pour son entreprise puisqu'elle y a développé « une vraie interrogation sur [sa] pratique et [ses] souhaits, qui arrive au bon moment (période charnière de [son] agence, qui a 4 ans)³⁶⁰ ».

Les ADE créant une société d'architecture avant d'avoir obtenu l'HMONP

Si dans les deux cas précédents, les associations sont réalisées avec des personnes exerçant déjà en nom propre, certains ADE choisissent de créer une société de toutes pièces avec une personne habilitée qui se lance au même moment. Ce choix est motivé par l'opportunité d'obtenir une première commande ensemble. L'accès à cette affaire devient alors un élément fondateur du parcours de ces professionnels. Généralement des commandes directes issues du réseau de connaissances, ces premiers projets permettent à ces ADE de commencer à travailler à mi-temps, parfois sous le statut d'autoentrepreneur.

Un ADE a par exemple créé une autoentreprise afin de répondre à une première commande de rénovation issue de son réseau personnel. Voyant d'autres projets arriver, il met alors en place un projet d'association. Le passage par le statut d'autoentrepreneur lui permet de s'habituer aux tâches de la gestion d'entreprise.

« Cette gestion en "microentreprise" m'a permis de prendre conscience de l'importance de tenir un tableau simple, mais efficace de mes comptes, de gérer un budget, d'élaborer des factures, des contrats. » (Homme, 735, mémoire)

D'autres ADE ont des parcours assez semblables avec le maintien du salariat à mi-temps tout en développant sur l'autre mi-temps des petites commandes privées. Au démarrage, ces jeunes professionnels

³⁵⁹ Femme, 757, mémoire.

³⁶⁰ Femme, 989, mémoire.

doivent donc partager leur temps entre différentes activités. Ils s'associent quelques années plus tard et partagent la gestion d'une société d'architecture sans forcément être habilités. Un ADE témoigne :

« Il me semblait pertinent de travailler sur une longue période afin d'aborder ultérieurement les thèmes de l'HMONP de façon plus aboutie et enrichissante. Depuis plus de 5 ans, au sein de notre structure, je suis confronté quotidiennement aux thématiques de l'habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre. C'est donc naturellement que je me suis inscrit cette année à l'ENSA Paris-Val de Seine dans le cadre de la validation des acquis professionnels (VAP). [...] N'étant à l'époque de la création de notre société pas titulaire de l'HMONP, je détiens aujourd'hui 49 % des parts et mon associé, inscrit à l'Ordre, en détient 51 %. » (Homme, 412, mémoire, voir le portrait en encadré)

Ces professionnels expriment l'idée que la formation à l'HMONP permet de prendre du recul par rapport à l'entreprise.

« J'estimais qu'une expérience sur "le terrain" et en agence pendant plusieurs années me permettrait d'acquérir plus de maturité et de comprendre concrètement le métier d'architecte. » (Homme, 735, mémoire)

« Le rythme de l'agence ne permet pas souvent de s'arrêter sur les sujets que nous traitons pourtant au quotidien. J'ai donc profité du cursus HMONP pour mener une réflexion sur ces thèmes, pour les synthétiser, les hiérarchiser, les organiser. » (Homme, 412, mémoire, voir le portrait en encadré)

L'habilitation arrive donc pour ces personnes à des moments charnières dans l'histoire de leur société, et souvent, lors d'épisodes de forte croissance. Les ADE profitent ainsi de la formation pour revoir leur organisation et prennent aussi conscience de certains enjeux peut-être mal évalués auparavant.

« Cette année d'enseignement m'a permis de me remettre en question notamment sur ma façon de travailler, et d'attacher plus d'importance à la rédaction des contrats par exemple ainsi qu'au vocabulaire technique qui entoure notre profession. Revoir les méthodes de contrat m'a permis aussi de mieux redéfinir les bases de calcul pour les honoraires avec suivi de chantier. » (Homme, 735, mémoire)

Encadré 17. Une formation qui accompagne le développement d'une entreprise

Après ses études à l'ENSA Normandie, l'ADE travaille dans une grande agence parisienne de plus de 100 salariés, puis obtient un contrat à mi-temps afin de lui permettre de fonder sa propre agence, avec un ami rencontré durant les études³⁶¹.

Les deux jeunes professionnels débutent avec des commandes de particuliers, des contrats de sous-traitance, tout en participant à des concours d'idées. Ils sont notamment lauréats d'European. Après 5 années d'existence, l'agence connaît un certain succès, participe à des concours de maîtrise d'œuvre publics et réalise des équipements publics ou de la maîtrise d'œuvre urbaine. La décision a été prise d'ouvrir une antenne à Tours poussant l'ADE à engager sa formation à l'HMONP pour rééquilibrer les parts de la société : *« N'étant à l'époque de la création de notre société pas titulaire de l'HMONP, je détiens aujourd'hui 49 % des parts et mon associé, inscrit à l'Ordre, en détient 51 %. »*

Dans son mémoire, l'ADE dit avoir profité de la formation à l'HMONP pour prendre du recul sur sa pratique professionnelle et questionner la manière d'exercer au sein de sa structure : *« Le rythme de*

³⁶¹ Homme, 412, mémoire.

l'agence ne permet pas souvent de s'arrêter sur les sujets que nous traitons pourtant au quotidien. J'ai donc profité du cursus HMONP pour mener une réflexion sur ces thèmes, pour les synthétiser, les hiérarchiser, les organiser. »

Le jeune professionnel revient alors en détail sur le montage de sa propre structure et analyse ses démarches passées (l'accès à la commande, l'association, l'expansion, le développement et la structuration, la nouvelle implantation géographique, la diversification des thèmes, le type des commandes, la maîtrise d'œuvre professionnalisée, le champ d'action, l'économie du projet, la méthodologie, les processus, l'intégration des nouveaux collaborateurs, etc.)

Il développe un point de vue gestionnaire sur son activité combinant une réflexion sur l'accès à la commande, la perception des honoraires et le maintien de la trésorerie : *« Je pense donc que la rentabilité d'un projet pour une agence d'architecture est davantage une question de rythme qu'une question de montants. Le choix de profils de projets et de maîtres d'ouvrage publics très différents nous assure une certaine stabilité s'appuyant à la fois sur des montants considérables, mais perçus sur le très long terme et des opérations de moindre ampleur aux plannings raccourcis qui nous permettent un fond de trésorerie indispensable à l'activité de l'agence, notamment sur les questions d'investissement et de ressources humaines. »*

Son projet consiste en la poursuite du développement de l'entreprise : *« Concernant l'évolution future de notre structure, je ne pense pas que nous procédions à de profondes mutations à court terme. Les modifications éventuelles seront avant tout organisationnelles. Elles consisteront à poursuivre la mise en place d'une structuration performante et à composer une équipe pertinente regroupant les profils adaptés pour parvenir à l'équilibre recherché. »*

Débuter en réalisant des missions ne nécessitant pas l'inscription à l'Ordre des architectes

La capacité de ces ADE non titulaires de l'HMONP à débiter une activité en tant qu'indépendants semble facilitée par la collaboration avec des individus habilités, mais aussi par le développement d'une activité ne nécessitant pas d'inscription à l'Ordre des architectes. Pour ces ADE désirant commencer à exercer de façon autonome, les projets de rénovation et de réhabilitation légère apparaissent comme un secteur de développement possible. Ces situations constituent des tremplins vers un exercice en nom propre – de fait, beaucoup débutent en travaillant sous le statut d'autoentrepreneur avant de créer leur société. Néanmoins, cette condition risque aussi de se pérenniser.

Encadré 18. Devenir architecte à part entière

Inscrite à l'époque du DPLG à l'ENSA Paris-Belleville, cette ADE choisit de travailler en agence avant de passer son diplôme. Elle obtient finalement son diplôme d'État en 2009, après la réforme, puis continue à travailler en agence sans passer l'HMONP³⁶².

« Immédiatement après l'obtention du diplôme d'État, mon expérience en agence prédiplôme ne pouvait pas être prise en compte pour la validation des acquis. J'ai donc continué à développer mon expérience professionnelle dans différentes agences ». Après avoir travaillé comme salariée pendant 20 ans sur des projets importants, cette professionnelle décide de se mettre à son compte et intervient sur des projets de plus petite échelle pour, dit-elle, « me consacrer pleinement à mes projets personnels. Ce choix part de ma volonté de travailler au sein d'une petite structure, de passer à une échelle de projet plus intime, de contribuer en tant qu'architecte au bien-être des usagers en ayant un rapport direct avec

³⁶² Femme, 1215, mémoire.

les maîtres d'ouvrage, de maîtriser l'ensemble des tâches qui me sont confiées et d'être personnellement confrontée à mes responsabilités ».

Elle exerce ainsi jusqu'au moment de son inscription en HMONP qu'elle passe à l'âge de 47 ans. Elle cherche alors à s'inscrire à l'Ordre des architectes afin de développer une activité pour laquelle l'exercice en nom propre est nécessaire et afin d'être reconnue en tant qu'architecte à part entière : *« Les raisons qui m'ont poussée à effectuer la formation HMO sont directement liées à ma volonté de poursuivre mon activité à mon compte en ayant la possibilité d'accéder à des projets plus diversifiés et de plus grande envergure, de répondre à des appels d'offres qui correspondent à ma formation et qualification et surtout d'assumer mes responsabilités avec le titre d'architecte et une inscription au tableau de l'Ordre. »*

L'ADE exprime ainsi le désir de changer de statut. *« Ma volonté est d'être un architecte praticien, maître d'œuvre à part entière et non plus une "diplômée en architecture" aux yeux de l'Ordre et encore moins une "architecte d'intérieur" au regard des assurances – justifié par mon expérience professionnelle et ma formation d'architecte au sein de l'école d'architecture de Paris-Belleville. »*

Des parcours se caractérisant par une recherche d'opportunités

Les récits des ADE en validation des acquis reposent souvent sur des histoires d'opportunités – des propositions d'association avec des agences déjà établies, des occasions de créer des sociétés d'architecture ou de répondre à de premières commandes. Pour ces professionnels, l'obtention de l'HMONP n'apparaît pas comme le seul préalable à un exercice en nom propre, car ils mettent davantage l'accent sur la possibilité d'accéder à des affaires en nom propre. Deux attitudes se distinguent.

Certains travaillent minutieusement à la construction de fenêtres d'opportunités en cultivant les réseaux professionnels et en cumulant des expériences qu'ils jugent nécessaires pour se faire la main. Ces jeunes professionnels tentent de multiplier les formes de collaboration afin de gagner progressivement en indépendance, d'accéder à la commande et de développer des partenariats.

« Lors du travail à [xxx] et à [xxx], j'ai travaillé parallèlement en partenariat avec des architectes sur des concours en procédure ouverte à l'étranger : 3 projets en Suisse et 7 projets en Corée du Sud. À travers ces collaborations, j'ai appris à accéder à la commande publique étrangère en tant qu'architecte HMONP inscrit au tableau de l'Ordre des architectes en France et j'ai assimilé des connaissances sur la culture de l'architecture et [sur] la différence de processus de projet avec celui existant en France. Et cela m'a permis d'approfondir mes connaissances en plus de celles acquises en agence. J'ai pu avoir les liens professionnels avec des architectes pour une collaboration à l'avenir. Et j'ai aussi noué des réseaux avec leurs partenaires. En outre, cela me donne une occasion d'avoir des acquis pratiques et d'appréhender le processus sur divers types de projets. » (Homme, 666, mémoire)

D'autres ont plutôt tendance à diversifier leurs expériences salariées comme tout autant d'occasions de se former. Ceux-ci manifestent une attitude ouverte aux aléas, comme cette ADE qui circule entre le Japon, les États-Unis et l'Angleterre :

« Ma première escale fut à New York City. Sans visa, mais avec beaucoup d'entrain, je me suis rapprochée d'institutions gouvernementales et académiques, toujours dans le but de travailler sur le domaine de la gestion de l'eau en milieu urbain [...]. Grâce à mon expérience au Japon, j'ai retrouvé une association [...]

[puis] une agence d'architecture à San Francisco et c'est donc en janvier 2015 que je commence mon expérience professionnelle [...]. Avoir eu la chance d'être aux prémices de l'agence [xxx] m'a beaucoup apporté. J'ai assisté à la formation et au développement d'une agence d'architecture. Étant la première employée de l'agence, j'ai bénéficié d'un certain traitement de faveur qui m'a permis d'être en première ligne. [...] Cependant, voulant travailler sur une échelle de projet plus grande, j'ai changé d'agence pour commencer en juin 2016 à [xxx] [qui] compte une trentaine d'employés. » (Femme, 757, mémoire)

Plus que l'exercice en nom propre, le but est alors de se forger une compétence sur des thématiques comme ici la gestion de l'eau. Une autre ADE de la famille des *makers* place le « faire » au cœur de sa pratique pour mieux questionner celle de maître d'œuvre. Elle estime qu'avoir son agence lui permet d'avancer plus vite dans ses réflexions et prend position par rapport à des logiques qu'elle qualifie de « commerciales ».

« On ne cesse d'apprendre, a fortiori lorsque l'on monte son agence, car il faut alors ajouter la casquette de chef d'entreprise à celle d'architecte. Aller puiser des connaissances dans un certain nombre de domaines pour les compléter (administratifs, comptables, légaux...) mais aussi [des] compétences relationnelles (communication, vente...) [...] Cette pratique m'interroge, car j'ai le sentiment, à la lecture des différents documents que j'ai pu consulter que la démarche tend beaucoup plus à une logique commerciale, avec un accent mis sur une recherche à tout prix de rentabilité, de recherche de marges. Il me semble que la conception et la recherche architecturale sont les aspects les moins mis en valeur. [...] Ces collectifs et jeunes agences mettent en exergue une revalorisation du "Faire" [qui] passe souvent, soit par la manipulation directe de la matière [...] soit par le développement d'outils visant à réduire l'écart entre le dessin de l'intention et sa fabrication. [...] Émergent aussi des notions d'horizontalité, de changement dans l'acceptation classique de la hiérarchie. » (Femme, 989, mémoire)

Pour beaucoup d'ADE en validation des acquis, l'entrée dans la formation à l'HMONP semble arriver à un moment-clé de leur parcours professionnel : moment de croissance de la structure, souhait de créer des antennes, augmentation de la taille des projets, changement dans la stratégie face aux maîtrises d'ouvrage... Il est intéressant de souligner que la formation n'apparaît pas comme un préalable à l'orientation professionnelle, mais davantage comme un moyen contribuant à y parvenir. Les ADE de ce groupe ont donc des projets professionnels clairement définis et parfois des stratégies de développement déjà planifiées.

L'analyse des mémoires a permis d'identifier des ADE suivant l'HMONP en validation des acquis tout en étant salariés³⁶³, avec une création d'agence intervenant durant l'année de formation. Ces professionnels se saisissent d'opportunités d'association à l'instar de cette ADE pour qui le mémoire représente le support de l'écriture du projet d'entreprise :

« Grâce à ce travail, je me suis préparé une base avec laquelle j'ai pu me lancer dans l'organisation de ma propre affaire. Ce travail, c'est une sorte de manuel pour moi qui m'a guidée pas à pas dans mes premières démarches. » (Femme, 1614, mémoire)

³⁶³ Nous reviendrons sur ces ADE dans le sous-chapitre consacré aux ADE salariés.

Parmi les ADE, certains développent une activité proche de l'exercice en nom propre : ils sont responsables d'une entreprise et mènent une activité de maîtrise d'œuvre. Leurs projets et leurs formes de collaboration les dispensent de l'inscription à l'Ordre des architectes et donc de l'habilitation. Néanmoins, après un parcours souvent très long faisant d'eux des professionnels expérimentés, ceux-ci franchissent le pas afin de changer de statut et devenir pleinement architectes.

15,6 % des ADE, soit environ 1 ADE sur 6, déclarent vouloir exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre directement à l'issue de la formation. Ces ADE, à l'expérience professionnelle plus importante que la moyenne, s'inscrivent à l'HMNOP plus de 5 ans après le diplôme d'État d'architecte. Ils ont souvent fait le choix de se construire par des expériences nombreuses. Ils ont ainsi progressivement engagé une pratique sur les marchés ne nécessitant pas une inscription à l'Ordre où en association avec des personnes déjà habilitées (DPLG ou HMONP). Puisque l'arrivée d'une ou plusieurs commandes les amène à la création d'une entreprise, ces jeunes professionnels utilisent parfois le statut d'autoentrepreneur pour se lancer et développer progressivement leur activité en maintenant quelquefois une activité salariée.

Le projet d'exercer en nom propre est donc généralement déjà engagé : certains sont devenus dirigeants ou associés minoritaires d'une société d'architecture (qu'ils ont contribué à créer où dont ils ont racheté des parts) ou sur le point de le devenir. L'obtention de l'habilitation devient ainsi urgente. En effet, celle-ci arrive à un moment stratégique, par exemple dans le cadre de la répartition des parts de leur société ou de l'ouverture de filiales. La formation correspond donc à une conjoncture qui coïncide souvent avec le souhait de prendre plus de responsabilités ou de chercher de nouveaux marchés.

Les trajectoires sont soit assez linéaires avec des professionnels qui semblent suivre un parcours tracé (travailler comme salarié dans une agence, trouver une première commande puis se lancer), soit plus dépendantes des opportunités qui s'offrent à eux (partir travailler à l'étranger, multiplier les expériences, tester des associations, reprendre des études, etc.)

Pour ces ADE, l'habilitation devient somme toute incontournable pour redistribuer des parts dans une entreprise déjà constituée, pour se positionner sur des marchés réservés aux architectes ou pour s'inscrire à l'Ordre des architectes. La formation est alors l'occasion d'outiller la création et la gestion de leur entreprise, ces jeunes professionnels recherchant souvent des compétences managériales et entrepreneuriales. Ils témoignent de l'intérêt d'avoir également questionné leur pratique, précisé leur positionnement et les modalités de fonctionnement de leur propre structure.

3.2. Les ADE reconvertis dans l'architecture, passés par la formation professionnelle continue

Parmi les ADE suivant l'HMONP en validation des acquis, nous trouvons des personnes ayant procédé à une reconversion professionnelle et suivi des études d'architecture dans le cadre d'une formation professionnelle continue (FPC). Ce groupe était peu visible dans l'approche quantitative, mais il apparaît clairement à travers l'étude qualitative des mémoires. Ces ADE ont déjà une activité professionnelle de longue date dans des entreprises aux secteurs d'activités variés et, souvent, en tant que gérants. La validation des acquis est nécessaire dès lors qu'ils ne peuvent réaliser de mise en situation professionnelle.

Des parcours antérieurs souvent en lien avec le monde de la construction ou de la maîtrise d'œuvre

Ces individus sont plus âgés que la moyenne et ont généralement eu une ou plusieurs vies professionnelles avant de commencer les études d'architecture. Une ADE, par exemple, a une carrière dans l'informatique puis la construction bois avant de combiner une activité de perspectiviste à ses études d'architecture.

Certains de ces ADE travaillent donc déjà dans le monde de la construction, parfois comme ouvrier, parfois comme gérant d'une entreprise de construction. Ils ont des parcours relativement foisonnants. Un ADE, par exemple, avait débuté des études d'architecture à l'ENSA Grenoble en 2002, abandonnées pour des raisons financières. Il a ensuite occupé un emploi qu'il qualifie d'« ouvrier », passé un CAP en ébénisterie, en charpente, travaillé en France et en Suisse dans des entreprises de construction, puis passé un BTS des métiers du bois, suivi une formation en génie civil en alternance dans une agence d'architecture au sein de laquelle il gérait les chantiers avant de tenter d'obtenir son habilitation par validation des acquis. Les récits des ADE qui suivent de tels parcours insistent sur leurs connaissances du monde du chantier et de l'entreprise. Leur regard sur l'architecte peut être particulièrement critique :

*« Lorsque je travaillais comme artisan, j'avais une vision plutôt étrange des architectes, pour ne pas dire négative. [...] Lorsqu'un architecte passait sur le chantier de façon inopinée, les échanges étaient plutôt brefs : "votre chef est là ?", "faudrait nettoyer ça !". Ils prenaient rarement la peine de dire "bonjour". »
(Homme, 408, mémoire)*

D'autres commencent à travailler dans le secteur de la maîtrise d'œuvre, comme dessinateurs ou architectes d'intérieur. Ainsi, un ADE a obtenu un DUT en génie civil qui l'a conduit à devenir dessinateur projeteur pour un maître d'œuvre. Il est ensuite devenu collaborateur d'architecte dans une agence, puis économiste de la construction et a continué sa carrière en tant que coordinateur SPS, métier qu'il a exercé en tant qu'indépendant pendant 10 ans. Ces ADE ont donc déjà travaillé pour des agences d'architecture. Devenir architecte participe de leur évolution professionnelle. C'est aussi le cas de cet ADE, auparavant architecte d'intérieur travaillant souvent pour des architectes.

« Après tant d'années d'expériences professionnelles, j'ai ressenti un grand besoin de progresser, de franchir un cap et également me sentir plus reconnu dans le travail d'élaboration de projet que je pouvais fournir. » (Homme, 325, mémoire)

Le désir d'élargir ses missions et de développer de nouvelles collaborations va motiver le retour aux études, et ce jusqu'à l'obtention de l'habilitation.

Encadré 19. Devenir architecte : gagner en liberté et en autonomie

Cette ADE débute des études d'architecture d'intérieur à Lyon de 1996 à 2002. Elle intègre une entreprise de vente de cuisine, de salle de bain et de mobilier sur mesure pour y réaliser les plans de conception et de fabrication³⁶⁴.

« Cette expérience m'a beaucoup apporté dans la conception de petits espaces et de meubles, mais elle était trop limitée à un domaine et à une échelle de projet, et je souhaitais développer mon activité avec des projets à plus grande échelle et collaborer avec des architectes. »

L'ADE intègre alors l'agence d'un architecte du patrimoine dans laquelle elle s'occupe d'aménagements intérieurs. Elle reprend des études en formation continue à Marseille en 2014 et commence à exercer en tant qu'autoentrepreneuse comme dessinatrice : *« Cette évolution m'a permis d'avoir plus de liberté et d'autonomie dans la gestion de mon temps, mais également dans le choix des missions en collaborant avec plusieurs agences et architectes. »*

La professionnelle passe son habilitation directement après le diplôme d'État afin de commencer à travailler pour des contrats de collaboration avec des agences de son réseau. Elle souhaite continuer à se former à la question du patrimoine en intégrant un DSA.

Être habilité, c'est être architecte et donc l'aboutissement du cycle de formation

L'entrée dans le monde des écoles d'architecture est un moment parfois difficile. Un fort décalage culturel et social peut être ressenti par ces individus pouvant avoir le sentiment d'être perçus comme des « imposteurs ».

« Je viens du monde ouvrier. Pas vraiment le profil type de l'étudiant à l'École nationale supérieure d'architecture de Lyon, me direz-vous. Je dois avouer que j'ai d'ailleurs eu un peu de mal à m'y sentir légitime, lors de mon arrivée. Entouré par tous ces étudiants, qui vivaient pour l'Architecture, j'avais un peu la sensation d'être un imposteur. » (Homme, 296, mémoire)

Cet ADE reconverti explique aussi que les études d'architecture lui ont permis d'augmenter son « capital culturel et social » produisant un second décalage avec son milieu d'origine.

« Une chose nous rassemble : il est coutume chez les FPC de se préparer à un divorce et à une démission au cours de la formation [...]. En effet, quels que soient vos capitaux culturels respectifs initiaux, une chose est pratiquement certaine : au cours de cette séquence, vous allez fortement l'augmenter, mais pas votre conjoint/collaborateur/employeur. En ce sens, la (trans)formation est extrêmement déstabilisante pour nos proches et peut parfois conduire au point de rupture. » (Homme, 296, mémoire)

Ce type de trajectoire décrite comme ascendante est partagée par un grand nombre d'ADE de ce groupe qui ont tendance à percevoir l'obtention de l'habilitation comme une évolution professionnelle et une forme

³⁶⁴ Femme, 728, mémoire.

d'aboutissement. C'est le cas de l'ADE qui débute comme architecte d'intérieur avant de travailler pour un architecte du patrimoine. Elle explique sa motivation pour obtenir l'habilitation :

« À cette époque, je souhaitais valider ma formation d'architecte d'intérieur par une VAE, j'ai achevé ma formation sans diplôme. Mais après cette expérience de 5 années, il était clair que non seulement je voulais obtenir un diplôme, mais aussi que je souhaitais devenir architecte, afin d'être en capacité de m'impliquer dans toutes les phases du projet. [...] Obtenir l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en nom propre n'a jamais été subsidiaire (une option envisageable), c'est l'objectif que je me suis fixé depuis ma demande d'admission à l'ENSAM. » (Femme, 728, mémoire)

Devenir architecte semble ici perçu comme une forme de consécration professionnelle, donnant aussi accès à un statut social reconnu, comme l'exprime cet ADE gérant d'une entreprise de construction.

« C'est l'envie d'évoluer qui m'a conduit à faire acte de candidature au concours organisé par l'ENSAL pour suivre la formation professionnelle continue. A posteriori, je pense que c'est l'envie d'être l'auteur du projet de conception qui est à l'origine de ce tournant. » (Homme, 299, mémoire)

Ces professionnels ont donc le souhait de devenir architectes (en titre) avant même leur inscription dans les études d'architecture. L'habilitation représente l'achèvement du cycle des études d'architecture engagées.

Encadré 20. Capitaliser sur les expériences passées notamment la gestion d'entreprise

Issu d'un milieu ouvrier, cet ADE a créé une entreprise d'informatique et est devenu perspectiviste. Il est plutôt aguerrri à la gestion d'entreprise, mais va progressivement faire évoluer son activité pour exercer le métier d'architecte³⁶⁵.

L'ADE découvre l'architecture en installant des logiciels dans des agences : *« Je travaillais en collaboration avec des architectes et j'étais émerveillé par leur capacité à jongler avec les concepts et trouver des solutions 10 fois plus rapidement que je [ne] l'aurais fait. Il y avait une question d'expérience, bien sûr, mais j'avais l'intuition que ce n'était pas que ça. Une façon de penser particulière qui m'échappait totalement et me fascinait. »*

Ce professionnel intègre la formation continue à l'ENSA Lyon et en parallèle réalise des missions de perspectiviste, métier pour lequel il s'est formé lui-même. Il souhaite débiter rapidement à exercer en nom propre, mais estime qu'au début, il lui sera utile de combiner son activité de perspectiviste à celle d'architecte : *« Je m'y projette, par exemple dans 10 ans, alternant les opérations au sein de groupements avec des projets plus intimes. Grâce à mon activité autour de l'image d'architecture non construite, j'ai pu financer en partie mes études et expérimentations. Ma pratique future, telle que je l'imagine aujourd'hui, nécessitera pour un temps de conserver ce modèle économique qui fonctionne déjà. »*

Son organisation pour suivre ses études tout en subvenant à ses besoins financiers lui permet donc de mieux se projeter dans un démarrage d'activité d'architecte.

³⁶⁵ Homme, 296, mémoire.

L'expérience professionnelle passée comme ressource pour développer plusieurs activités

Le retour aux études et la confrontation à leur dimension intellectuelle peuvent entraîner un certain décalage, par exemple sur la question du chantier, comme l'exprime cette ADE :

« Le chantier est pour moi le lieu vraiment opposé à ce qui se passe à l'école, décalage entre les cours de projet et la réalité de la pratique qui se fait sur le chantier. Le chantier est justement le lieu de la pratique, et les demandes sont efficacité et rentabilité, le projet devient au fil des semaines réel. » (Femme, 728, mémoire)

Le décalage entre savoirs académiques et savoirs professionnels est ainsi souvent observé. Ces ADE reconvertis abordent de fait les études à partir d'une expérience professionnelle préalable, souvent depuis la gestion d'une société soumise à des principes de rentabilité. Un ADE, responsable d'une entreprise de construction, expose ici les enjeux de rationalisation de son activité :

« Mes clients viennent en premier lieu pour ma capacité à construire efficacement dans le respect du prix et du délai, et pas forcément pour la qualité des espaces que je peux créer. Je suis un spécialiste. J'obéis principalement à des logiques économiques, qui m'amènent à rationaliser, à standardiser et à concevoir pour mes clients des espaces fonctionnels, optimisés et rentables. » (Homme, 299, mémoire)

Cette façon d'aborder la profession d'architecte n'est pas étrangère à leur parcours. Ces ADE l'envisagent souvent à travers la pluriactivité³⁶⁶ afin de concilier pratiques passée et future. Ils n'ont pas attendu de réaliser des études d'architecture pour travailler dans le domaine de la construction et n'attendent donc pas non plus l'HMONP pour commencer à mener des projets de faible ampleur.

« Tout d'abord, mon statut actuel ne me permet pas d'intervenir sur des sujets de maîtrise d'œuvre opérationnelle. C'est bien entendu la suite logique de ma démarche avec cette HMONP. En attendant mon habilitation, je traite des dossiers modestes (architecture d'intérieur, extensions pour des particuliers, petites maisons individuelles...), mais je participe également à des études d'infrastructure ou d'urbanisme, au sein de groupements ou en sous-traitance, en tant que concepteur/perspectiviste. » (Homme, 296, mémoire)

Leur préoccupation n'est pas tant de s'outiller pour créer et gérer une entreprise (ce qu'ils connaissent déjà bien), mais plutôt de percer dans le champ de l'architecture. Ces ADE demeurent ainsi ouverts à diverses façons d'exercer et valorisent leurs activités comme tremplin vers l'activité de maître d'œuvre en nom propre.

« Dois-je choisir entre contractant général et architecte ? L'avenir immédiat ne passe pas par la rupture, mais, dans le cadre de la création d'une agence d'architecture, de proposer l'alternative en fonction des projets. Mon souhait à terme est d'aller vers l'exercice traditionnel de l'architecture et de la maîtrise d'œuvre et de pouvoir arrêter l'entreprise de contractant. » (Homme, 299, mémoire)

³⁶⁶ Avec probablement une tension entre polyactivité (activités en dehors du champ de l'architecture) et pluriactivité (activités appartenant au champ de l'architecture).

L'obtention de l'habilitation n'est pas forcément une fin en soi et est décrite comme une étape dans un parcours qui semble en continuelle construction, en interaction entre formations et expériences professionnelles. Certains se projettent dans différents scénarios afin de garder plusieurs horizons ouverts.

« Le métier d'architecte peut se pratiquer de différentes manières et ceci dans plusieurs domaines, mon projet professionnel est de poursuivre cette exploration par plus d'autonomie, synonyme de liberté, grâce à cette formation et à l'obtention de l'habilitation de la maîtrise d'œuvre en nom propre. Poursuivre mon parcours en suivant la spécialisation patrimoine et architecture me permettrait de mieux comprendre les bâtiments existants. [...] Dans un premier temps, je souhaite mettre en place une collaboration plus pérenne avec l'agence [xxx], avec un contrat de collaboration. La mise en place de cette "association" assurerait un cadre à mon activité professionnelle, mais également un enrichissement de la maîtrise d'œuvre auprès d'une architecte d'expérience. La question de poursuivre mes études par un DSA mention Architecture et patrimoine est à l'étude. La décision sera prise pour le concours d'entrée en 2020. » (Femme, 728, mémoire)

Ces ADE se caractérisent par une trajectoire ascendante. Ils paraissent très adroits pour élaborer la continuité entre leurs différentes sphères d'appartenance. Nous retrouvons des traits de ce groupe dans celui des ADE possédant déjà un diplôme d'architecte obtenu dans un autre pays sans équivalence en France, pour qui faire reconnaître leur expérience professionnelle, souvent conséquente, est un projet de longue haleine. Cette reconnaissance passe notamment par l'obtention du diplôme d'État d'architecte avant celle de l'habilitation à exercer en nom propre³⁶⁷.

Certains ADE débutent leurs études d'architecture dans la continuité d'une carrière déjà bien engagée, souvent en lien avec la construction (dessinateurs, architectes d'intérieur, ouvriers ou responsables d'une entreprise de construction). Ces professionnels sont souvent déjà gérants d'une entreprise ou exercent comme autoentrepreneurs, et sont très majoritairement des hommes.

Ces ADE travaillent durant leurs études et suivent en majorité le cursus des études d'architecture grâce à la formation professionnelle continue. Ils suivent la formation à l'HMONP juste après avoir obtenu le diplôme d'État d'architecte, car ils sont pressés de pouvoir exercer en nom propre. Ceux-ci choisissent la voie de la validation des acquis en faisant valoir leur expérience professionnelle antérieure.

Devenir architecte représente pour beaucoup d'entre eux l'aboutissement d'un long parcours qui coïncide souvent avec une ascension sociale, qui pour certains, peut constituer une forme de revanche professionnelle. Néanmoins, le retour à l'école n'est pas toujours chose aisée.

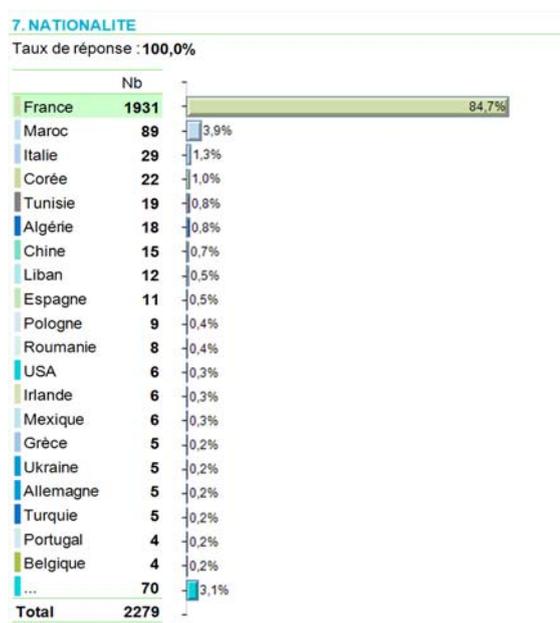
³⁶⁷ Nous verrons ce groupe dans le prochain sous-chapitre consacré aux ADE de nationalité étrangère inscrits dans la formation à l'HMONP en France.

Le regard de ces ADE sur la profession d'architecte est marqué par l'expérience et la connaissance de l'entreprise. Ceux-ci se projettent souvent dans un exercice pluriactif (partant d'activités déjà développées) dont la maîtrise d'œuvre en nom propre est l'une des composantes. Ils paraissent plutôt agiles pour concilier les différents aspects de leur pratique.

4. Deux types de trajectoires pour les ADE de nationalité étrangère

De tous les inscrits à la formation à l'HMONP en France au moment de l'enquête, 15,3 % sont de nationalité étrangère, soit quasiment 1 ADE sur 6³⁶⁸. Parmi ceux venant d'un pays en dehors de l'Europe (11,9 % des inscrits), les groupes majoritaires sont les personnes d'origine du Maghreb (126 ADE, un chiffre allant jusqu'à 138 si nous ajoutons le Liban), ou encore de l'Asie (41 ADE en provenance de la Corée du Sud, Chine ou Vietnam). Parmi ceux venant d'un pays européen hors France ³⁶⁹ (3,5 % des ADE inscrits), les Italiens et les Espagnols sont les plus représentés, nombreux sont également ceux à provenir d'Europe de l'Est (Pologne, Roumanie, mais aussi Hongrie, Moldavie, Ukraine, Biélorussie).

Figure 50. 15,3 % d'ADE de nationalité étrangère



³⁶⁸ Population mère 2 279 ADE au total, dont 348 ADE de nationalité étrangère, soit 15,3%, source : statistiques du ministère de la Culture pour les inscrits en 2018-2019. 12,6% des inscrits répondant à l'enquête sont de nationalité étrangère.

³⁶⁹ Hormis la France.

L'étude quantitative³⁷⁰ révèle que les deux groupes d'ADE de nationalité étrangère – les ADE européens et les ADE extra-européens – se différencient à la fois par leur parcours antérieur, les caractéristiques de leur mise en situation professionnelle (MSP) ainsi que leurs aspirations professionnelles. La phase qualitative a permis de mieux nuancer ces deux profils.

4.1. ADE extra-européens : la recherche d'une obtention rapide de l'habilitation

Les ADE extra-européens participant à la formation à l'HMONP sont souvent récemment diplômés : presque 70 % ont été diplômés dans les 2 ans précédant leur inscription. Et quasiment tous le sont d'une école d'architecture française³⁷¹, bien qu'une grande partie d'entre eux aient également effectué au moins un premier cycle en architecture, en urbanisme ou en génie civil dans leur pays d'origine. Ils s'inscrivent donc majoritairement directement à l'habilitation après l'obtention du diplôme (les deux tiers d'entre eux, contre un tiers des ADE français et un cinquième des ADE européens), principalement car ils souhaitent finir leurs études dans la foulée (51 %), même si certains mettent en avant un projet professionnel précis (32,7 %). Ce choix ne suppose pas pour autant un jeune âge : ces ADE ont souvent plus de 35, voire 45 ans au moment de l'inscription. Les plus âgés d'entre eux ont acquis une expérience professionnelle conséquente, comme architectes, architectes d'intérieur ou collaborateurs d'architecte, et s'engagent parfois dans un long parcours jusqu'au diplôme – celui obtenu dans leur pays d'origine ne présentant pas d'équivalence en France – et jusqu'à l'HMONP qu'ils peuvent réaliser en validation des acquis³⁷².

« Mon grand désir d'évolution dans le domaine de l'architecture me ramène à ce qu'était mon objectif initial : après la reconnaissance d'un diplôme d'architecte d'État, l'habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre. » (Homme, Iran, 325, mémoire)

« Je suis architecte diplômé à l'étranger, je ne pouvais pas travailler pendant 10 ans en France étant architecte, mais j'ai finalement obtenu mon HMONP à 54 ans. Je pense qu'il est très important de créer un système d'intégration professionnel pour les architectes expérimentés qui viennent de l'étranger. » (Homme, Iran, 791)

Une grande partie des ADE extra-européens ayant réalisé la totalité de leur cursus en France se sont aussi formés en parallèle dans leur pays d'origine, en y effectuant des stages³⁷³, ou dans d'autres pays, en y

³⁷⁰ Comparaisons d'échantillons réalisées sur les ADE de nationalité étrangère.

³⁷¹ Rappelons que pour s'inscrire en HMONP en France, il faut avoir un diplôme français : le diplôme d'État d'architecte, ou un équivalent européen.

³⁷² 44 % des ADE extra-européens répondant à l'enquête sont nés dans les années 1980 ou avant (dont 9 % dans les années 1970, voire 1960). Ils avaient donc 30 ans ou plus en 2019, au moment de l'enquête. À titre de comparaison, seulement 27 % des ADE français étaient dans ce cas.

³⁷³ 55,4 % des ADE extra-européens ont effectué un stage à l'étranger. 43,9 % de ceux venant d'Afrique (souvent du Maghreb) ont par exemple réalisé un stage sur le continent africain, notamment dans le Maghreb.

consacrant une mobilité Erasmus par exemple. Ils ont ainsi cumulé de l'expérience professionnelle dans leur pays d'origine que ce soit avant leur départ ou après, pendant leurs études en France.

4.2. ADE européens : une expérience universitaire et professionnelle à l'international

33,3 % des ADE provenant d'un pays européen hors France inscrits à l'HMONP l'année de notre enquête, soit un tiers d'entre eux, ont été diplômés dans un autre pays européen avant d'arriver en France. Les deux tiers restants ont obtenu leur diplôme d'État d'architecte dans une école française, tout en ayant parfois débuté leurs études dans leur pays d'origine. **Pendant leurs études, étudiants européens ont déjà circulé** : ils ont effectué plus de mobilités Erasmus que leurs homologues : 62,9 % des d'entre eux contre 51,2 % des ADE français et 21,6 % des ADE extra-européens. Ils ont également réalisé plus de stages à l'étranger : 57,1 %, soit plus de la moitié d'entre eux, contre seulement 30 % des ADE français. Les ADE européens ont aussi souvent cumulé une plus importante expérience professionnelle avant de s'inscrire à l'HMONP : 2 ans et 9 mois en moyenne environ contre 2 ans pour les ADE français et 1 an et 9 mois pour les ADE extra-européens. 75 % des ADE européens, soit la grande majorité, ont attendu au moins 3 années avant d'engager dans la formation.

« Avant mon diplôme, j'ai effectué ma première expérience hors Italie. Grâce à la bourse européenne "Erasmus Placement", j'ai passé 6 mois à Copenhague. [...] La diversité et l'ouverture vers le contexte international ont ensuite déterminé les premières années de ma vie professionnelle. J'ai volontairement profité des différentes expériences pour sonder des agences variées. » (Homme, Italie, 1232, mémoire)

« Pendant mon semestre de quatrième année en aménagement urbain à l'université d'Illinois à Chicago, j'ai pris connaissance d'un mode d'exercer à l'anglo-saxonne. » (Femme, Ukraine, 1062, mémoire)

« Après une expérience en Erasmus en Belgique, j'ai pu observer des phénomènes sociaux très forts au cours d'une mobilité au Pérou. » (Homme, Italie, 1518, mémoire)

4.3. ADE européens : des mises en situation professionnelle plus faciles à trouver et plus satisfaisantes pour que pour les extra-européens

66,7 % des ADE européens, soit les deux tiers, ont effectué leurs mises en situation professionnelle au sein des structures d'accueil dans lesquelles ils étaient en poste au moment de leur inscription, contre seulement la moitié des ADE Français et un tiers des ADE extra-européens. 28 % ont d'ailleurs décidé de passer l'HMONP après une proposition de leur structure d'accueil, contre 18 % des ADE français et 14 % des ADE extra-européens. **Les deux tiers des ADE européens réalisent leurs mises en situation professionnelle en Île-de-France** (soit 65 %, contre 47,4 % des ADE français et 54,2 % des ADE extra-européens. Ils sont le plus souvent en CDI, avec un revenu nettement supérieur à leurs homologues : 1931 € net mensuels en moyenne, contre 1786 € pour les ADE français et 1681 € pour les ADE extra-européens.

Moins stables, les ADE extra-européens ont éprouvé davantage de difficultés à trouver une mise en situation professionnelle : 45 % d'entre eux ont trouvé la recherche d'une MSP « difficile », voire « très difficile », contre moins de 20 % des ADE français et seulement 13 % des ADE européens. Ils sont alors 40 % à avoir

trouvé leur MSP par candidature spontanée. D'ailleurs, quand ils ne se sont pas inscrits à la formation à l'HMONP directement après leur diplôme d'État d'architecte, presque 20 % des ADE étrangers, européens comme extra-européens, contre 8,2 % des ADE français disent que c'est à défaut d'avoir trouvé une structure d'accueil³⁷⁴.

Une grande partie des ADE extra-européens justifient le choix de leur structure de MSP par des liens avec le pays (ou continent) d'origine, dans lequel ils sont nombreux à envisager leur projet professionnel. Ces agences appartiennent ainsi souvent à la typologie des grosses structures, au chiffre d'affaires important, largement ouvertes à l'international.

« L'agence m'offre une diversité de projets à différentes échelles en France et à l'étranger, et spécialement en Chine. » (Femme, Chine, 782, mémoire)

« J'ai effectué ma MSP dans une agence qui a une relation longue avec la Chine. » (Femme, Chine, 1434, mémoire)

« L'agence de ma MSP, intégrée dans le classement des 200 plus grandes agences françaises, dispose d'une filiale en Inde. » (Homme, Inde, 980, mémoire)

Les ADE européens choisissent également d'effectuer leur MSP dans des entreprises ouvertes sur l'international, mais la renommée de ces dernières semble primer sur les critères de taille et de chiffre d'affaires. Cette typologie d'agence se distingue par l'obtention d'un certain nombre de prix, de publications ainsi que par une « qualité architecturale », un « dynamisme » et « des échanges intellectuels », selon les termes employés par les ADE.

« Ancien associé chez Renzo Piano [...]. Malgré son jeune âge, l'agence a su obtenir des projets de taille et de complexité importantes, privilégiant un faible nombre de commandes, recherchant une certaine qualité architecturale et une diversité des programmes. » (Homme, Italie, 1232, mémoire)

« Primée à l'Équerre d'argent, au Trophée béton au Trophée Eiffel [...], l'agence réalise principalement de l'équipement public. » (Homme, Portugal, 1696, mémoire)

« Cette agence anglaise de 21 collaborateurs a décroché quelques distinctions. » (Femme, Italie, 1279, mémoire)

« Le gérant, diplômé de l'école polytechnique de Zürich, est enseignant et directeur de laboratoire de recherche, ce qui lui offre un temps de réflexion théorique. » (Femme, Ukraine, 1062, mémoire)

Les ADE étrangers se montrent également sensibles aux agences comptant des salariés aux profils variés et multiculturels.

³⁷⁴ Des 20 personnes inscrites à la formation n'ayant pas encore trouvé de structure d'accueil au moment de l'enquête, 13 sont des ADE étrangers, dont 12 extra-européens.

« D'autre part, l'agence privilégie la multiculturalité et les différents horizons. Parmi nous, je suis Coréen, G. est d'origine péruvienne. La diversité, c'est aussi celle des points de vue et des expériences. » (Homme, Corée du Sud, 1041, mémoire)

« Celle de la génération Y-Z, la mienne et celle de mon entourage, [...] celle qui a connu la mondialisation et les progrès technologiques accélérés : elle est multi-identitaire. » (Femme, Maroc, 1392, mémoire)

« L'agence compte 30 collaborateurs de 9 nationalités différentes (1/6^e sont français). » (Homme, Italie, 1232, mémoire)

« Cet aspect pluriculturel de l'agence me paraît très inspirant. » (Femme, Roumanie, 947, mémoire)

Enfin, certains ADE étrangers ne sont pas à la recherche d'agences positionnées à l'international ou cosmopolites, mais sur des marchés bien singuliers. Ils s'orientent vers des secteurs qu'ils qualifient de « spécialisés ».

« Je décide d'orienter ma recherche de formation HMONP uniquement sur une typologie d'agence vierge qui débute sa conversion BIM afin de pouvoir observer le phénomène en détail. » (Femme, Biélorussie, 947, mémoire)

« Je souhaite une agence avec une activité autour de la réhabilitation sur des bâtiments patrimoniaux, avec une intervention humble et respectueuse par l'architecte, une activité qui aille au-delà de la restauration. » (Homme, Colombie, 1002, mémoire)

« Aujourd'hui, nous remarquons de plus en plus l'abandon de suivi de chantier au profit des bureaux d'étude [...] ma structure de MSP possède un pôle ingénierie (MOEX, OPC, ingénieurs CVC, CFO-CFA [...]). » (Homme, Pologne, 1364, mémoire)

Globalement, pendant leur mise en situation professionnelle, les ADE européens sont impliqués sensiblement de la même manière que leurs homologues français dans les phases du projet et dans les missions. En revanche, les ADE extra-européens regrettent souvent de ne pas avoir été associés à une plus grande variété de tâches. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ont moins d'ancienneté dans la structure d'accueil³⁷⁵, mais aussi par leur plus faible maîtrise de la langue, notamment pour certains ADE originaires de pays d'Asie. Ils ont donc majoritairement collaboré aux phases du début de conception, en particulier à la phase esquisses (y compris concours), pour 92,5 % d'entre eux. Aussi, les deux tiers des ADE extra-européens n'ont pas directement collaboré à la phase chantier contre la moitié des ADE français ou européens³⁷⁶.

³⁷⁵ Les ADE extra-européens ont moins d'ancienneté que les autres dans leur structure d'accueil : 6 mois en moyenne, contre environ 1 an pour les autres ADE.

³⁷⁶ Ce résultat de la phase quantitative ne s'est pas retrouvé dans l'analyse des mémoires, probablement à cause du biais que représente le statut du mémoire, évalué dans le but d'habilitier le candidat. Il est probable que les candidats ne souhaitent pas attirer l'attention du jury sur les lacunes de la MSP, et notamment sur leur non-participation à certaines tâches.

Dans l'échantillon de jeunes professionnels dont les mémoires ont été examinés, 2 ADE européens et 3 ADE extra-européens ont déclaré dans le questionnaire s'être vu confier des tâches « plutôt pas », voire « pas du tout » en accord avec la formation à l'HMONP. Cette situation est présentée dans certains mémoires comme subie, même si elle a aussi pu fait l'objet d'un accord entre l'ADE et la structure d'accueil.

*« [...] tâche quasiment unique de modification des permis de construire [...] monotonie [...] ennui. »
(Homme, Tunisie, 1325, mémoire)*

« Ma MSP m'a permis d'appréhender les problématiques d'intégration de travail de recherche au sein d'une agence d'architecture face aux sujets complexes et [avec] [d]es délais courts. » (Femme, Iran, 1004, mémoire)

« Mission principale de production d'éléments de représentation [...] théoriser les projets pour les soumettre à des prix. » (Homme, Portugal, 1696, mémoire)

Enfin, les ADE de nationalité étrangère auraient été un peu plus souvent que leurs homologues français contraints de manquer les cours à cause du travail en agence : 11,1 % des ADE européens et **21 % des ADE extra-européens déclarent avoir dû manquer les cours « souvent » ou « parfois »** contre 7,5 % des ADE français.

4.4. ADE étrangers et ADE français : une évaluation de la formation globalement identique

Interrogés sur les principaux apports et lacunes de l'HMONP, les ADE étrangers se montrent très semblables dans leurs réponses aux ADE français. Si ces jeunes professionnels attendent des outils concrets pour l'exercice de la profession, ils insistent davantage sur la compréhension du contexte d'exercice :

« Comprendre pour un étranger le contexte français dans le milieu. » (Homme, Italie, 1308)

*« Meilleure compréhension du métier d'architecte exerçant en son nom propre, responsabilités et enjeux. »
(Femme, Chine, 601)*

« En parallèle des cours, je comprenais mieux les projets d'agences pratiquement. » (Homme, Corée du Sud, 1129)

« Lors de l'HMONP, on est responsabilisé dans les différentes missions ce qui n'est pas forcément le cas lorsqu'on est stagiaire. Ce qui permet de comprendre plus rapidement le contexte et les contraintes liés à la pratique du métier d'architecte. » (Femme, Côte d'Ivoire, 1767)

À 90,4 %, les ADE européens déclarent plus souvent que les autres que **la formation leur a permis de préciser leur projet professionnel** – avec 45,2 % « oui, tout à fait » et 45,2 % « plutôt oui »³⁷⁷ – et de mieux y « réfléchir ». Il est à noter qu'aucun ADE européen ne rapporte que la MSP a été un contre-exemple pour le projet d'exercice, ce qui témoigne de leur adhésion au modèle de la structure d'accueil.

³⁷⁷ Question n°104. La précision du projet professionnel

Par ailleurs, l'étude des mémoires a montré que l'année de formation a contribué à orienter différemment le projet professionnel de quelques ADE étrangers ayant indiqué dans le questionnaire vouloir exercer à l'issue de la formation. Ceux-ci ont ressenti « un manque d'expérience », souhaité attendre ou encore ouvrir des pistes beaucoup plus larges que celles envisagées au départ. À court terme, certains souhaitent ainsi continuer à se forger de l'expérience et à rassembler des contacts avant de s'installer.

« Grâce à 2 sessions de cours et 7 mois de MSP dans l'agence, j'ai pu observer les difficultés de l'exportation du projet en Chine en comparaison du projet en France [...]. En tant que jeune architecte manquant d'expérience, je propose une procédure étape par étape. » (Femme, Chine, 1434, mémoire)

« Je continue à travailler en indépendant dans une agence comme aujourd'hui afin d'appréhender les compétences sur un projet à grande échelle et d'enrichir les réseaux professionnels [...] avant la création d'une société. Pour la préparation de l'évolution professionnelle, je prévois un délai de 2 ans. » (Homme, Corée du Sud, 666, mémoire)

4.5. ADE extra-européens : des projets professionnels en lien avec le pays d'origine

Les ADE extra-européens sont plus nombreux que les autres à vouloir exercer la maîtrise d'œuvre en leur nom propre directement après la formation : 36 % contre 14 % des ADE français et 9,7 % des ADE européens³⁷⁸. Ils sont également plus nombreux à évoquer un « ancrage territorial » dans leur projet professionnel, généralement lié au pays d'origine³⁷⁹ : 43,2 % des ADE extra-européens contre environ 25 % des ADE français. Ainsi, ils profitent de l'exercice du mémoire pour étudier une stratégie d'intervention dans leur pays, affichée dans le titre même du document :

« L'exercice d'architecture en nom propre dans le marché chinois. » (Homme, Chine, 782, mémoire)

« Les difficultés de l'exportation du design architectural en Chine en comparant le projet en France : comment les dépasser ? » (Femme, Chine, 1434, mémoire)

« Apprendre dans une agence française pour construire au Vietnam. » (Homme, Vietnam, 674, mémoire)

Certains évoquent la mobilisation des savoirs acquis en France, d'autres les besoins du pays d'origine ou les opportunités qu'il offre³⁸⁰.

« Finalement, j'aimerais aussi exprimer mon envie de retourner dans mon pays natal, en Inde. N'ayant pas été diplômé en Inde, l'habilitation à la maîtrise d'œuvre obtenue en France me donnera confiance pour

³⁷⁸ Si la très grande majorité des ADE envisagent un exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre à terme, ils sont à hauteur de 91,8 % chez les ADE extra-européens contre 88,2 % chez les ADE français et 83,9 % chez les ADE européens. Il est à noter qu'à terme aucun ADE de nationalité étrangère ne déclare vouloir rester salarié dans une agence d'architecture ni passer un concours public. Comparaison d'échantillons entre ADE français, européens, extra-européens, question n°108 « Quel mode d'exercice envisagez-vous ? »

³⁷⁹ Ce projet est souvent présent depuis le début des études en France.

³⁸⁰ Question n°111 recodée, modalité de l'ancrage territorial.

explorer le paysage professionnel indien, y appliquer le savoir-faire français et développer une pratique innovante et durable. » (Homme, Inde, 980, mémoire)

« À la tête de ma propre agence au Maroc, mon pays d'origine, mais aussi un pays émergent en plein chantier. » (Femme, Maroc, 1733)

« Dans 10 ans, j'aurai validé mes diplômes français au Pérou, ce qui me permettrait de pouvoir demander une inscription à l'Ordre là-bas. J'aurais peut-être acquis une expérience professionnelle sur place également. Je me vois donc en train d'exercer dans une agence que j'aurais créée avec mon conjoint et éventuellement d'autres amis/collègues. On travaillera essentiellement sur des problématiques liées au logement où l'on pourrait mettre en commun nos compétences en risques majeurs (pour moi) et architecture tropicale (pour lui). J'aimerais qu'on puisse participer à des projets dans les territoires d'outre-mer, à l'étranger ou dans des contextes plus difficiles (bidonvilles, habitats d'urgence, etc.) » (Femme, Pérou, 409)

« Dans 10 ans, je me vois travailler indépendamment dans mon pays natal, en association avec des confrères ou seule. » (Femme, Maroc, 1777)

« Je serai à Taiwan et me préparerai à exercer au nom propre (idéalement, j'aurai eu déjà quelques petits projets réalisés). » (Femme, Taiwan, 1743)

D'autres envisagent une implantation double ou de mener des activités à la fois en France et dans le pays d'origine :

« En France et en Corée » (Femme, Corée du Sud, 1756)

« J'envisage de créer une agence en France qui sera aussi implantée en Côte d'Ivoire et dans d'autres pays africains. » (Femme, Côte d'Ivoire, 1767)

« Tenant plusieurs projets entre le Maroc et la France. » (Homme, Maroc, 647)

« Développement à Paris et à l'île Maurice (lieu de naissance avant ma naturalisation en 2015). » (Homme, 1360)

D'autres encore prévoient d'élargir leur champ d'action en ne se limitant pas à un « retour au pays » :

« Partout dans le monde en tant qu'architecte français » (Femme, Chine, 1613)

« Architecte-chef d'entreprise travaillant à l'international. » (Homme, Tchad, 539)

Quelques-uns regrettent les difficultés à faire reconnaître un diplôme étranger en France. L'habilitation à exercer en son nom propre en France est l'aboutissement d'un long parcours avec de nombreuses années d'études et de pratique professionnelle. À la question sur les perspectives professionnelles à 10 ans, un Iranien répond tout simplement qu'il sera à la retraite :

« Retraite. Je suis architecte diplômé à l'étranger, je ne pouvais pas travailler pendant 10 ans en France étant architecte, mais j'ai finalement obtenu mon HMONP à 54 ans. » (Homme, Iran, 791)

Les ADE extra-européens semblent ainsi avoir des projets professionnels plus circonstanciés que leurs homologues européens. Pragmatiques, stratégiques, leurs projets détaillent par exemple « l'organisation

hiérarchique, la gestion du temps, le mode de communication, la formation continue des salariés³⁸¹ », les « coopérations triangulaires³⁸² » ou font état de « business plan³⁸³ » précis.

« 2018-2019 : suivi la formation à l'HMONP ; travail en indépendant dans des agences d'architecture ; participation à des concours en procédure ouverte à l'étranger avec l'agence [xxx] ; travail en collaboration avec l'agence [xxx] sur des projets d'architecture et de design s'il y a des demandes privées. 2019-2020 : demande d'inscription à l'Ordre des architectes fin 2019 si je réussis à la formation à l'HMONP (les délais de délivrance pour les étrangers hors Union européenne sont de 6 à 8 mois, pour la validation du ministère de la Culture ; travail en indépendant dans une agence d'architecture en concomitance avec la collaboration avec l'agence [xxx] ; développement de réseaux professionnels et de réseaux de clients en France et à l'étranger ; préparation pour monter une agence : choix d'une forme de société, recherche d'un local de travail, etc. 2021 : création d'une agence d'architecture et déclaration de l'activité sous la forme de société avec mes partenaires architectes. » (Homme, Corée du Sud, 666, mémoire)

Pour développer leur projet d'installation, ces ADE misent sur leurs capacités linguistiques et sur leur réseau dans leur pays d'origine : famille et amis, anciens camarades d'université, partenaires professionnels rencontrés au cours de la MSP ou de leurs expériences précédentes, associations professionnelles dont certains font partie. La collaboration entre architectes de diverses nationalités est vue comme un atout pour accéder à la commande et pour faciliter l'implantation des structures dans différents pays.

« Mes futurs collaborateurs ont besoin de mes capacités langagières. » (Femme, Chine, 1434, mémoire)

« Après avoir participé à des concours avec l'atelier [xxx] et ses partenaires [...], nous avons envisagé de fonder une agence d'architecture [...]. Ce sont des architectes de différentes nationalités (franco-coréenne, française et italienne). Nous aimerions monter une agence basée en France pour une activité en France et dans d'autres pays en profitant de nos origines différentes. » (Homme, Corée du Sud, 666, mémoire)

« J'ai le souhait également de mettre en connexion des architectes français et vietnamiens au sein de l'Union vietnamienne de France. » (Homme, Vietnam, 674, mémoire)

« Mes amis à l'université d'architecture en Chine ont déjà beaucoup d'expériences en tant qu'architectes. C'est le moment de devenir partenaires. » (Femme, Chine, 1434, mémoire)

4.6. ADE européens : un exercice souvent envisagé à l'international ou en réseau

Les ADE européens sont encore plus nombreux que les ADE extra-européens à évoquer des projets internationaux, transfrontaliers, capitalisant sur de multiples expériences ou sur un réseau constitué au fur et à mesure de leurs déplacements dans l'espace économique européen. Chez les premiers, le pays

³⁸¹ Homme, Vietnam, 674, mémoire.

³⁸² Homme, Tunisie, 1325, mémoire.

³⁸³ Homme, Sénégal, 1741, mémoire.

d'origine semble prendre moins d'importance que chez les seconds, pouvant simplement apparaître comme l'une des localisations d'un futur réseau professionnel.

« Avec une agence d'environ 30-45 personnes à Amsterdam, Paris, Londres et Bucarest. » (Femme, Roumanie, 424)

« Associé d'une agence d'architecture internationale. » (Homme, Biélorussie, 1652)

« Architecte indépendant, membre d'un réseau des architectes capables de répondre aux exigences des projets internationaux. » (Homme, Pologne, 458)

« Je ne sais pas. En Suisse où en France. À travailler en tant qu'architecte. » (Femme, Moldavie, 404)

La plus grande mobilité de ces ADE est également permise par l'équivalence de leurs diplômes au sein de l'espace européen, qui leur permet d'effectuer un cursus initial dans leur pays d'origine (ou de leur choix) avant de s'inscrire dans une ENSA française pour y réaliser la formation à l'HMONP. Certains ont l'objectif de poursuivre leur parcours en France et établissent des comparaisons entre la formation française et celle proposée dans le pays dont ils sont diplômés.

« C'est la prise de conscience des responsabilités du travail de l'architecte du patrimoine et la curiosité d'approfondir la compréhension de l'exercice bien cadré de la profession qui m'ont menée vers une formation HMONP en France. » (Femme, Roumanie, 424, mémoire)

« La formation à l'HMONP que j'ai suivie cette année m'a permis de faire un bilan instructif de mes 5 ans d'activité professionnelle en Ukraine et de mes 3 ans en France. » (Femme, Ukraine, 911, mémoire)

« Après 3 ans d'expérience à Paris, j'ai choisi de suivre la formation à l'HMONP à l'ENSA Paris-Malaquais visant à développer mes compétences techniques et à alimenter mes connaissances sur la façon de pratiquer le métier d'architecte en France. » (Homme, Italie, 1232, mémoire)

« Si on compare avec l'habilitation en Italie, il est clair que le modèle français est véritablement plus structuré. Le prétendant à l'équivalent italien de l'HMONP devra se former seul et apprendre par cœur la législation avant de pouvoir prétendre exercer. » (Homme, Italie, 1232, mémoire)

Un ADE extra-européen compare la formation en France avec celle proposée dans d'autres pays la trouvant lui aussi plus complète :

« La formation pour l'obtention de la licence d'architecte en Corée du Sud, au Japon et aux États-Unis a pour but d'évaluer les connaissances sur les réglementations et les capacités sur le développement du projet architectural en appliquant les réglementations. En France, la formation pour l'HMONP donne aux architectes diplômés d'État l'acquisition, l'approfondissement et l'actualisation des connaissances sur les responsabilités personnelles, l'économie du projet et les réglementations en usage. » (Homme, Corée du Sud, 666, mémoire)

Pour une grande partie des ADE européens, le projet professionnel à l'issue de la formation à l'HMONP cible également d'autres priorités qu'un ancrage territorial spécifique.

« Dans un groupement assez transversal – architectes, anthropologues, paysagistes, menuisiers, urbanistes... – travaillant en maîtrise d'œuvre et en accompagnement (ateliers participatifs, coconception et coconstruction, éducation à l'architecture). » (Femme, Italie, 1720)

« Co-fondateur de startup dans le BIM, Generative Design. » (Femme, Roumanie, 947)

« À la tête d'une agence d'architecture et de design. » (Femme, Italie, 1701)

Les ADE européens ont aussi tendance à interroger la pratique d'un point de vue disciplinaire – quand leurs homologues extra-européens font davantage état de projets professionnels portés sur la création d'entreprise. Dans leurs mémoires, la place accordée au montage d'une éventuelle agence est minorée par rapport à celle laissée à l'expression de leurs convictions, à l'analyse de la figure de l'architecte dans le contexte actuel ou encore à l'étude de pratiques de référence qui suscitent ou non leur adhésion. Par ailleurs, ces professionnels venant d'Europe n'hésitent pas à mettre en perspective leurs compétences en urbanisme ou en ingénierie, acquises au sein de leurs différents cursus et échanges universitaires, dans la définition de leurs projets.

« La première chose à retenir est que le projet n'est pas le nôtre, mais à eux. Il faut tout d'abord mettre de côté tout égocentrisme, contrôler nos envies d'expression et être vraiment à l'écoute de souhaits et des idées de celui qui demande notre aide. » (Homme, Italie, 1518, mémoire)

« Je me questionne ici sur mes orientations de la pratique en architecture comme un fil rouge qui me permettrait de me lancer dans cet art de concevoir pour regarder au-delà de la commande. » (Homme, Biélorussie, 1652, mémoire)

« Mon intérêt pour Jean Prouvé, l'agence Cigüe, l'agence Faber [...] leur approche par le prototype et l'expérimentation [...] le prototypage comme un moyen de conception. » (Homme, 1696, Portugal, mémoire)

Quel que soit le degré de précision du projet professionnel, le futur proche des ADE européens et extra-européens consiste pour la grande majorité à conserver leur statut actuel, au sein de l'agence de la MSP ou d'une nouvelle structure. Ces expériences de salariat permettent selon eux de « clarifier [les] choix futurs³⁸⁴ », d'acquérir de l'expérience en « gestion d'agence et mise au point de business plan³⁸⁵ » ou en « économie du projet³⁸⁶ ». Ces professionnels les mobilisent également pour se constituer un carnet d'adresses de commanditaires et de potentiels collaborateurs afin de renforcer des liens professionnels en vue de possibles associations ou de missions de sous-traitance.

Ces motivations pour rester salariés encore « quelque temps » sont à rapprocher de celles du groupe des « salariés stables » voulant monter en compétence, analysé plus loin. En effet, si les ADE de nationalité

³⁸⁴ Homme, Colombie, 1002, mémoire.

³⁸⁵ Homme, Chine, 782, mémoire.

³⁸⁶ Femme, Brésil, 475, mémoire.

étrangère ont des particularités quant à leur trajectoire antérieure et leurs aspirations professionnelles, leur « tactique » à court terme est proche des salariés français.

« Il est évident que commencer à exercer en libéral est une décision lourde de conséquences, qui doit être réfléchie en amont. Pour ce faire, il faut commencer à travailler en tant que salarié pour d'autres. » (Femme, Ukraine, 911, mémoire)

« Avant de me lancer à plein temps dans l'exercice libéral de ma profession, je souhaiterais occuper le poste de chef de projet afin de me positionner cette fois dans le rôle du manager. » (Homme, Pologne, 1364, mémoire)

« En même temps, ce serait l'occasion de renforcer mes liens professionnels, et de chercher des possibles clients et des possibles partenaires, afin de constituer un collectif avec des professionnels qui auraient une vision du monde et de l'architecture similaire à la mienne. » (Femme, Brésil, 475, mémoire)

« Une motivation supplémentaire réside dans le fait qu'aujourd'hui l'agence est devenue une solide entreprise et que son gérant déclare ouvrir le capital à des associés prochainement. » (Homme, Italie, 1232, mémoire)

« J'aimerais cultiver et profiter du rapport de confiance avec le gérant afin de maintenir un lien de collaboration et éventuellement de sous-traitance avec l'agence. » (Homme, Italie, 1232, mémoire)

Enfin, quelques ADE, européens comme extra-européens, envisagent à la fin de leur formation à l'HMONP de s'engager dans un cursus complémentaire – École de Chaillot³⁸⁷ ou master spécialisé BIM à l'ENPC/ESTP³⁸⁸ – tandis que d'autres évoquent la possibilité de combiner différentes expériences, comme l'expérimentation du travail artisanal pour « comprendre le métier d'un autre point de vue³⁸⁹ ».

La phase qualitative de l'étude a mis en évidence qu'**un certain nombre d'ADE français ont une trajectoire qui se rapproche du profil des ADE européens**, notamment les 3,5 % ADE français qui ont effectué leur mise en situation professionnelle à l'étranger dans le cadre de la formation à l'HMONP³⁹⁰. Ces ADE circulent librement en Europe, voire dans le monde, et cumulent des expériences à l'international³⁹¹. Ceux ayant effectué une MSP à l'étranger ont ainsi eu beaucoup plus de mobilités et de stages à l'étranger que les autres : 72,2 % des ADE ayant effectué une MSP à l'étranger avaient déjà réalisé une mobilité et 57,9 % avaient déjà fait un stage à l'étranger contre respectivement 49,2 % et 33,8 % des ADE en moyenne. Les

³⁸⁷ Homme, Colombie, 1002.

³⁸⁸ Femme, Roumanie, 947.

³⁸⁹ Homme, Italie, 1518, mémoire.

³⁹⁰ 29 ADE français répondants à l'enquête ont réalisé leur MSP à l'étranger.

³⁹¹ Au sujet de l'internationalisation des pratiques des architectes, voir la thèse de Laura Brown. Brown (L.), *La condition internationale des architectes : le monde en référence. Représentations, pratiques et parcours*, thèse de doctorat en sociologie, PAVE, CED UMR 5116, université de Bordeaux, 2017.

projets professionnels de ces ADE, très majoritairement des femmes, sont également similaires, impliquant souvent des associations ou des collaborations³⁹².

Les ADE de nationalité étrangère, qui forment plus de 15 % des inscrits à la formation à l'HMONP en France, appartiennent à deux groupes, aux caractéristiques différentes : les ADE européens et les ADE extra-européens.

Les ADE de nationalité européenne, sont en partie issus d'échanges Erasmus. Ils ont la particularité de mener des expériences sur plusieurs années avant d'engager la formation à l'HMONP. Leur projet professionnel s'inscrit dans une libre circulation européenne, éventuellement à l'international, sans être spécialement lié au pays d'origine. Une partie des ADE de nationalité française, et notamment ceux et celles ayant effectué une MSP à l'étranger, se rapproche à ce groupe avec une trajectoire à l'international commencée souvent déjà pendant les études d'architecture, avec mobilités et stages réalisés à l'étranger. Les projets professionnels des ADE de ce groupe mobile reposent sur l'habilitation reconnue dans de nombreux pays, sur des réseaux constitués, sur des compétences linguistiques et sur une expérience professionnelle à l'international.

Les ADE de nationalité extra-européenne ont une dominante Maghreb (Maroc, Tunisie) et Asie (Corée du Sud, Chine, Vietnam). Ils ont tendance à réaliser le parcours d'habilitation juste après le diplôme d'État d'architecte et développent un projet professionnel très fortement lié au pays d'origine. Ils sont souvent venus en France pour chercher soit un diplôme valorisé dans leur pays, soit une expérience professionnelle dans des agences de renom, soit une compétence particulière à mobiliser une fois de retour au pays. L'HMONP leur permet de « finaliser » le cursus de formation, tout en apportant une meilleure compréhension du cadre d'exercice du métier en France. Parmi ces ADE se distinguent les architectes titulaires d'un diplôme étranger sans équivalent en France, pour lesquels l'habilitation constitue une dernière étape vers la reconnaissance officielle de leur qualité d'architecte permettant d'exercer en nom propre en France.

³⁹² Voir l'encadré plus loin : Femme, 778, France.

Portraits d'ADE extra-européens**Encadré 21. Développer des formes de coopérations internationales avec le Vietnam**

Cet ADE vietnamien est diplômé de l'École supérieure de génie civil de Hanoï en 2013 puis d'un master à l'ENSA Paris-Malaquais³⁹³. Au fil des années, il a construit une stratégie de formation destinée à exercer en son nom propre, à la fois en France et dans son pays d'origine.

Son CV mentionne 7 prix et concours ainsi que plusieurs expériences dans des agences qu'il a soigneusement sélectionnées. Cet ADE a préféré rassembler un certain nombre d'expériences avant de s'engager dans la formation à l'HMONP, au cours de laquelle il considère avoir acquis des compétences très élargies « *qui touchent quasiment à tous les aspects de la pratique* ».

L'ADE a choisi d'intégrer pour sa MSP l'une des plus grandes agences d'architecture françaises installées à Paris et ouverte sur l'international, ayant notamment accès à des projets situés en Asie. Il donne une bonne appréciation de sa structure d'accueil dont il estime l'organisation très efficace, fonctionnelle et rentable. « *J'ai été très surpris par cette confiance immédiate ainsi que par la responsabilité qui m'étaient accordées* ». Son mémoire, *Apprendre dans une agence française pour construire au Vietnam*, lui permet de comparer le contexte français aux enjeux actuels du cadre d'exercice de l'architecte dans son pays d'origine, où l'architecte est considéré, selon lui, comme un « *valet technique* ». L'ADE cherche donc à exporter les savoirs et savoir-faire observés dans les grandes agences internationales afin de les mettre en application dans sa pratique franco-vietnamienne. « *C'est donc une question de culture commune, de compréhension et d'éducation de toute une société vis-à-vis du métier et de l'architecture qu'il faut mettre en place* ».

Son projet professionnel, précis et ambitieux, est planifié en 2 temps sur les 5 prochaines années. Au cours des 2 ans suivant l'HMONP, l'ADE souhaite parfaire ses connaissances dans sa structure d'accueil et solliciter en parallèle des clients privés issus de son réseau en France et au Vietnam, sur des petites commandes. Il envisage ensuite de présenter ces références dans des concours internationaux qui lui permettront de monter une première agence en France et une deuxième au Vietnam, avec des confrères étrangers rencontrés lors de ses différentes collaborations et au sein de l'Union vietnamienne en France. « *Cela me permettrait de construire des projets dans les 2 pays, et ainsi je l'espère, développer une coopération internationale et contribuer au développement de l'architecture au Vietnam* ». Il compte d'ailleurs reprendre un certain nombre de points observés dans la structure de sa MSP (travail en équipe, gestion du temps, mode de communication...) dans l'organisation de sa future société.

Encadré 22. Sortir d'une vision élitiste de la profession au Sénégal

Cet ADE a effectué un DUT en Génie civil à l'École supérieure polytechnique de Thiès et est diplômé de l'ENSA Toulouse³⁹⁴. Il a cumulé « *diverses expériences professionnelles dans l'environnement du BTP* » au sein de son pays d'origine, notamment en tant que chargé d'études bâtiment dans une filiale télécom.

L'ADE réalise sa MSP au sein de l'une des plus grandes agences d'architecture du Sénégal dont l'activité est répartie entre commande publique et privée. Dans son mémoire *Vers un droit à l'architecture au Sénégal ?*, il analyse la figure de l'architecte au sein de son pays d'origine : « *l'architecte apparaît comme un professionnel élitiste n'exerçant que pour quelques catégories de la population et des secteurs économiques précis* ». À travers un positionnement empreint de justice sociale, l'ADE projette ainsi « *de garder une certaine forme d'indépendance afin d'exercer mon métier avec une exigence et une éthique élevées* ».

³⁹³ Homme, 674, Vietnam.

³⁹⁴ Homme, 1741, Sénégal.

Son projet professionnel fait un état de l'investissement humain, matériel et financier nécessaire au montage de sa structure et présente un business plan. Grâce à ses contacts et à ses partenariats avec la filiale BTP d'une entreprise de télécommunication, le professionnel va répondre à des appels à concurrence (concours restreints ou ouverts). Il mobilise par ailleurs son réseau professionnel et amical sénégalais et souhaite collaborer avec une ONG engagée dans la résorption de l'habitat insalubre.

Encadré 23. S'engager dans un processus de professionnalisation en France et en Inde

Cet ADE intègre une ENSA parisienne suite à son Bachelor en architecture obtenu en Inde³⁹⁵. Se sentant « étranger en France et novice dans la profession », sans expérience professionnelle conséquente, il s'engage dans l'HMONP dans le but de mieux comprendre la profession d'architecte et d'exercer le temps venu.

« En travaillant à l'agence, cette profession s'est révélée pour moi très complexe et composite, en me faisant sentir mon ignorance par rapport au sujet même de la pratique de l'architecture. » Ainsi, cet ADE estime que la formation à l'HMONP et la MSP effectuée dans une grande agence parisienne de plus de 50 salariés avec une filiale en Inde lui ont permis de combler des lacunes de compréhension et d'avoir une expérience qu'il estime « complète, avec une transition entre des études et le travail », position qui lui a permis d'être « observateur critique ».

À court terme, l'ADE souhaite poursuivre dans la même agence comme salarié ou intégrer « des agences à taille variées et des modes de fonctionnement différents », et ce, dans la perspective d'exercer en son nom propre à moyen ou long terme « quand l'opportunité favorable se présentera ». Son projet consiste aussi à retourner en Inde pour y exercer comme architecte : « Finalement, j'aimerais aussi exprimer mon envie de retourner à mon pays natal, en Inde. N'ayant pas été diplômé en Inde, l'habilitation à la maîtrise d'œuvre obtenue en France me donnera confiance pour explorer le paysage professionnel indien et y appliquer le savoir-faire français et développer une pratique innovante et durable. »

Portrait d'ADE européens

Encadré 24. Avoir la maîtrise du projet dans divers contextes culturels

Cet ADE belge est diplômé du master ingénieur civil-architecte de l'université de Mons depuis 2017³⁹⁶. Il a réalisé pendant ses études une mobilité au Québec – durant laquelle son double-cursus lui a donné l'opportunité de collaborer avec une structure spécialisée en ingénierie fluviale –, ainsi que des stages dans différents pays notamment en Belgique, en France et en Italie.

L'ADE est déjà intégré à la structure au sein de laquelle il effectue sa MSP quand il entreprend la formation à l'HMONP à l'ENSA Versailles. Il envisage cette dernière comme « professionnalisante » et comme une « introspection » afin de construire sa « propre vision de l'architecture et de définir ses pratiques ».

Son agence d'accueil est basée à Paris et dotée d'une visibilité sur la scène internationale. L'ADE a orienté son choix vers une structure de petite taille pour accéder à « la responsabilité de certains projets, la participation à des phases variées et concrètes ainsi qu'au monde de la construction à travers la gestion de chantier ». Il a une vision positive de l'entreprise et estime que les tâches confiées étaient en accord avec la formation, à la suite de laquelle il se juge plutôt mieux préparé à l'exercice en son

³⁹⁵ Homme, 980, Inde.

³⁹⁶ Homme, 1012, Belgique.

nom propre, ayant compris « *au fur et à mesure les tenants et aboutissants de tous les projets ainsi que les relations entre les différents acteurs du projet* ».

Le jeune professionnel explore dans son mémoire la question du « *choix de la maîtrise d'œuvre complète afin de préserver l'intégrité architecturale du projet* » et exprime la conviction que le fait de « *conserver la mission complète constitue une double opportunité : être plus juste dans sa pratique et garantir l'intégrité architecturale de l'œuvre* ». Son projet professionnel est peu détaillé, mais plutôt clair. L'ADE envisage à « *court terme* » (5 ans) de rassembler à l'international et outre-Atlantique un « *maximum de savoirs et savoir-faire dans l'ensemble des missions architecturales* » pour ainsi accéder rapidement à « *de la conception en parfaite autonomie* ». Le passage par des agences d'urbanisme dans le futur lui semble « *absolument nécessaire* » et il envisage à terme de s'installer en France en association. L'ADE a déjà mis en place une activité de consulting pour le Québec sur des missions architecturales ponctuelles.

Encadré 25. Se forger un regard sur les mutations de la profession à partir de la focale internationale

Cette ADE ukrainienne est diplômée de l'ENSA Toulouse et a pu réaliser des stages à Toulouse et à Londres, une mobilité de 1 semestre au sein de l'université de Chicago ainsi qu'une année de césure en Inde³⁹⁷. Avec la formation à l'HMONP, elle ressent le besoin « *d'exprimer un point de vue critique qui se veut forcément objectif, mais non moralisateur* ». Elle effectue sa MSP en Suisse.

L'ADE est déjà intégrée à sa structure de MSP, une agence tessinoise de renommée internationale, quand on lui propose d'effectuer son HMONP. Dans son mémoire, elle dresse une comparaison entre la Suisse et la France sur le rôle et le statut de l'architecte. Elle engage une réflexion sur les jeunes architectes « *devant la forte mutation de la profession face aux difficultés : le rôle de l'architecture comme identité collective, la force des images et l'esprit de consommation de notre société ont mené à une architecture qui doit "se vendre"* ». Elle a pour projet à long terme de retourner dans son village natal en Ukraine, « *son futur milieu d'exercice* », pour réaliser des études urbaines au sein d'un collectif. En attendant, la jeune professionnelle a entamé les démarches pour devenir autoentrepreneur. Ce statut provisoire lui permettra d'assurer un début d'exercice et d'encadrer la réalisation de projets avec l'idée de former ensuite une SCOP.

Encadré 26. La connaissance des pratiques à l'international comme forme d'expertise

Cette ADE française entre à l'ENSA Nantes par équivalence après un BTS en design d'espace³⁹⁸. Elle valide sa licence au Brésil tout en travaillant à mi-temps dans une agence sur des projets locaux. Après son PFE, un pavillon temporaire dans le cadre d'un partenariat entre « *Le Voyage à Nantes* » et l'ENSA, elle part faire un stage à Amsterdam.

À son inscription à l'HMONP dans une ENSA parisienne, cette ADE travaille à Amsterdam depuis plus de 4 ans dans une agence de renommée européenne, où elle a été embauchée lorsque l'agence a décidé de se lancer sur le marché français en collaboration avec une agence parisienne pour participer à l'opération « *Réinventer Paris* ».

La jeune professionnelle décrit son rôle à l'agence comme « *l'interface entre des envies d'architecture venant des Pays-Bas et des contextes locaux spécifiques* », travaillant principalement sur les projets à l'étranger (elle est en charge des projets en France et au Luxembourg) ou « *avec un rayonnement international* », toujours en collaboration avec d'autres agences d'architecture. Dans son mémoire, elle s'intéresse à la coopération entre agences d'architecture dans le contexte européen, cherchant à

³⁹⁷ Femme, 1062, Ukraine.

³⁹⁸ Femme, 778, France.

analyser « dans quelles conditions ces collaborations peuvent être fructueuses et quel rôle [elle peut] exercer. » Ainsi, elle y voit une perspective professionnelle possible : « De la même manière que mon mémoire se place dans une perspective européenne, j'envisage également ma pratique future de l'architecture à cette échelle. »

L'ADE souhaite aujourd'hui approfondir ses connaissances du marché néerlandais, en continuant de travailler aux Pays-Bas et en assistant aux formations dispensées par le Royal Institute of Dutch Architects. Elle estime également devoir améliorer sa connaissance de la langue néerlandaise pour pouvoir « prétendre à des positions à responsabilités sur les projets néerlandais, notamment le suivi de chantier où la langue anglaise ne sera plus suffisante ». Elle envisage, en parallèle, de monter une entreprise de conseil aux agences d'architecture pour s'insérer sur le marché français et néerlandais. « Mes connaissances du marché français sont un atout sur le marché du travail néerlandais et j'ai déjà été approchée par deux agences néerlandaises afin de leur permettre de répondre à un appel d'offres francophone, en tant que consultante temporaire. »

À terme, l'ADE souhaite créer une agence réunissant des personnes de profils multiples pour « pouvoir explorer de nombreuses manières d'exercer mon métier d'architecte. » « Pour moi, un projet d'architecture est une collaboration, qui doit commencer au sein même de l'agence. Je suis donc en recherche d'architectes avec qui une future association serait possible. »

5. Les ADE « diplômés multiples » ayant une stratégie de diversification

Les ADE ayant suivi plusieurs formations ont tendance à multiplier les expériences professionnelles, assumant différentes fonctions au sein de la maîtrise d'œuvre, de la maîtrise d'ouvrage ou encore d'entreprises de construction.

25 % des ADE répondant à l'enquête déclarent avoir effectué une formation complémentaire en plus de leur diplôme d'État d'architecte, avant, après ou en parallèle de leurs études d'architecture³⁹⁹. 7,2 % sont issus d'un bicursus, la grande majorité l'ayant réalisé avec une école d'ingénieur (50 % de bicursus ingénieur-architecte (BIA) et 33,9 % architecte-ingénieur (BAI)). Les ADE détenant plusieurs diplômes sont logiquement plus âgés que les autres : 68 % ont 28 ans ou plus au moment de leur inscription à l'HMONP contre 41 % des ADE uniquement détenteurs du diplôme d'État d'architecte.

Les formations complémentaires sont très diverses. Dans 60 % des cas environ elles sont d'un niveau inférieur aux études d'architecture (BTS, DUT, CAP, BT, classes préparatoires ou encore licence) et dans 40 % de cas d'un niveau master, post-master, voire doctorat (comprenant les bicursus).

Plus de la moitié des ADE ayant une autre formation ont également réalisé des stages dans d'autres types de structure que des agences d'architecture, dont 26,3 % dans des bureaux d'études techniques contre seulement 8,6 % des ADE sans formation complémentaire – ce chiffre est bien évidemment lié à la présence

³⁹⁹ Ce chiffre comprend également les ADE de nationalité étrangère inscrits à l'HMONP en France qui déclarent avoir suivi des formations complémentaires sensiblement dans les mêmes proportions que les ADE français. Il est possible que certains ADE étrangers n'aient pas mentionné toutes les formations entamées dans leur pays d'origine, la phase qualitative mettant en lumière un nombre légèrement plus important d'ADE étrangers ayant une formation complémentaire.

des bicursus architecte-ingénieur dans cette catégorie. Les ADE ayant une autre formation ont également fait un peu plus de stages que les autres dans les agences d'architecture d'intérieur et dans des entreprises ou établissements publics ou parapublics.

5.1. Une expérience antérieure plus longue et plus diversifiée que les autres ADE

Les ADE ayant une formation complémentaire possèdent une expérience professionnelle plus longue que les autres ADE : 2,2 emplois en moyenne contre 1,6 emploi pour ceux sans, d'une durée cumulée de 2 ans et 3 mois contre 1 an et 9 mois. Ils ont également une expérience professionnelle souvent plus diversifiée, 34,8 % d'entre eux, soit un tiers, ont déjà travaillé ailleurs que dans une agence d'architecture contre 22,2 % des ADE sans : un quart (25,9 %) dans un bureau d'études techniques (structure, fluides, ingénierie fluviale), presque un tiers dans une entreprise de BTP (majors, charpentiers, CMistes...). Un tiers ont des expériences professionnelles d'un autre type – programmation urbaine, maîtrise d'ouvrage, conduite de travaux, en gestion de réseau de transport –, y compris dans le milieu associatif.

« [...] vivre plusieurs expériences professionnelles avant d'entamer une démarche de bilan » (Homme, 1504, mémoire)

« [...] de nombreux stages pour mieux comprendre le domaine de la construction » (Homme, 650, mémoire)

« Depuis mon diplôme, j'ai travaillé sur des phases de programmation urbaine et sur toutes les phases de maîtrise d'œuvre architecturale, pour différents profils de maîtrise d'ouvrage. » (Homme, 527, mémoire)

Les ADE ayant une formation complémentaire s'inscrivent dans la formation plus tard que la moyenne, et plus souvent, ils déclarent le faire avec « un projet professionnel précis » – pour 54,9 % d'entre eux contre 37,9 % des autres ADE – que ce soit l'année de leur diplôme ou plus tardivement. Ils s'inscrivent à l'HMONP en moyenne 3 ans et 8 mois après leur diplôme, certains retardent très logiquement l'inscription, souhaitant d'abord terminer leur formation complémentaire.

Même si la grande majorité de ces ADE réalisent leur MSP dans une agence d'architecture⁴⁰⁰, ils sont plus nombreux que les autres à la faire dans d'autres types de structure (bureaux d'études techniques ou d'environnement, de paysage ou d'urbanisme, maîtrise d'œuvre publique). Ces ADE déclarent plus que les autres avoir des expériences précédentes en conduite de chantier, y compris sur la partie administrative et sur la gestion des coûts. En revanche, leur revenu ne valorise pas cette expérience ni leurs diplômes complémentaires : ces ADE ont un salaire équivalent à celui des ADE (1750 € net mensuels en moyenne).

5.2. Vers un exercice diversifié du métier d'architecte capitalisant sur de multiples compétences

Un peu plus souvent que les détenteurs du seul diplôme d'État d'architecte, les ADE ayant une formation complémentaire comptent exercer la maîtrise d'œuvre directement à l'issue de l'HMONP (19,3 % contre 13,2 %), leur projet professionnel s'étant pour 60,1 % d'entre eux précisé pendant la formation. Sans

⁴⁰⁰ 94,4% contre 97,6% des autres ADE.

surprise, ils évoquent davantage la perspective d'un exercice collectif et pluridisciplinaire (21,6 % contre 9,8 % pour les ADE sans formation complémentaire). Ils sont également nombreux à traiter de la thématique de la transversalité jusque dans le titre de leurs mémoires : « La pluridisciplinarité face aux évolutions du marché⁴⁰¹ », « Architecte : transdisciplinarité, entre attitudes et stratégies⁴⁰² », « S'unir pour concevoir à plusieurs voix⁴⁰³ » Ce sujet est ainsi récurrent dans leurs préoccupations :

*« Gérante avec mes associés et amis architectes, mais venant aussi d'autres domaines universitaires. »
(Femme, 1751)*

« Je n'envisage pas d'autre manière de travailler qu'au travers d'un collectif de personnes et d'un regroupement de compétences. » (Homme, 527, mémoire)

« La présence accrue de salariés aux doubles compétences ne fait que renforcer la compréhension entre les différents membres d'une équipe. » (Femme, 902, mémoire)

« [...] mettre la transdisciplinarité au centre de ma pratique » (Homme, 1238, mémoire)

« [...] tout en nous appuyant sur l'importance de la communication et des échanges au sein de l'équipe à la fois pluridisciplinaire et intergénérationnelle » (Homme, 1289, mémoire)

Les ADE en bicursus présentent très souvent un projet professionnel en lien direct avec la double, voire la triple, discipline étudiée. En effet, ils n'ont aucun mal à envisager dans leur future activité l'intégration de leurs diverses compétences – comme un « esprit de synthèse et d'organisation⁴⁰⁴ » ou une « compréhension holistique des sujets⁴⁰⁵ » – et leur spécialité, en estimant même le procédé « facile ». Ils estiment également que ce positionnement leur permettra une pratique moins « monotone » et qu'elle leur apportera une certaine « légitimité » et même un accès privilégié à la commande.

« Je me vois associé d'une agence qui rassemble les savoir-faire d'architectes, mais également d'ingénieurs en BET et de conducteurs de travaux, afin de mettre en place une synergie entre ces différents savoirs, et œuvrer pour des bâtiments durables avec une équipe impliquée et compétente. » (Homme BIA, 92)

« Président de ma SAS d'archi tout en l'étant toujours dans ma SAS d'ingénierie. » (Homme BAI, 650)

« Agence avec associé + BET intégré. » (Femme, BAI, 1700)

« Co-gérant d'une agence d'architecture et d'urbanisme. » (Homme, BAI, 787)

« La structure serait mixte, capable de concevoir et de suivre des projets d'architecture et de répondre en interne aux problématiques d'ingénierie qui se posent au cours de la conception. » (Femme, 845, mémoire)

⁴⁰¹ Femme, 902, mémoire.

⁴⁰² Homme, 1238, mémoire.

⁴⁰³ Homme, 780, mémoire.

⁴⁰⁴ Homme, 498, mémoire.

⁴⁰⁵ Femme, 1452, mémoire.

« Je souhaiterais mettre à profit mes compétences d'ingénieur dans ma pratique, préférant prendre le temps de réaliser certaines notes de calcul, plutôt que de prendre celui de les vérifier. Outre une confiance plus forte dans les notes, cela permet de diversifier la pratique. Face à une production de plus en plus compartimentée, intégrer certaines compétences donnerait plus de légitimité à ma pratique, notamment sur les questions liées à l'environnement [...], certains sujets ne nécessitent pas d'infrastructure logicielle complexe, et pourraient être facilement réintégrés au sein de l'agence, dans un processus de conception réapproprié. » (Homme, 512, mémoire)

« La sociologie appliquée à l'architecture et à l'urbanisme [...] que j'entends intégrer à ma pratique professionnelle [...], une structure flexible aux différents regards : anthropologues, artisans, etc. » (Femme, 702, mémoire)

« Cela permet cependant d'échanger de manière fluide et d'amorcer certaines réflexions. D'obtenir davantage de visibilité et de confiance de la part des maîtrises d'ouvrage. » (Femme, 902, mémoire)

Les ADE ayant suivi un bicursus souhaitent plus que la moyenne exercer une autre activité en parallèle de la maîtrise d'œuvre, parfois dans la recherche et dans l'enseignement. Quelquefois, ce projet s'adosse à une recherche doctorale⁴⁰⁶.

« En mi-temps dans la fonction publique et mi-temps de création d'agence d'architecture en association avec d'autres architectes-ingénieurs. » (Femme, BIA, 845)

« J'aimerais pouvoir mener plusieurs activités en parallèle de ma pratique, notamment dans la recherche et dans le conseil à la maîtrise d'ouvrage. Si un statut d'architecte territorial venait à apparaître, cela pourrait m'intéresser, car j'ai le désir de m'impliquer dans la collectivité, mais je ne vois à ce jour aucune façon d'exercer d'une façon convenable. » (Femme, BIA, 673)

« Dans 10 ans, c'est assez loin, néanmoins je voudrais intégrer une structure pluridisciplinaire (conception, suivi de chantier, économie, etc.) pour approfondir mes connaissances techniques dans le domaine de la construction, parce que je souhaite être un architecte maîtrisant aussi bien le chantier que la conception, non seulement pour la question économique, mais pour pouvoir contrôler correctement la bonne exécution de mes futurs projets. » (Homme, BIA, 1458)

« La recherche occupe à mes yeux une place fondamentale dans la conception architecturale que j'entends intégrer à ma pratique professionnelle. » (Femme, 702, mémoire)

Toutefois, bien que leurs projets respectifs soient assez définis en termes de futurs associés, de compétences à mobiliser et même de méthodes de travail, rares sont ceux et celles qui comptent ouvrir leur structure à l'issue de l'HMONP, préférant poursuivre en agence pour continuer à se former.

Ayant pu occuper différentes fonctions au sein de la maîtrise d'œuvre, de la maîtrise d'ouvrage ou d'entreprises de construction, les ADE ayant suivi un bicursus se retrouvent à la croisée de plusieurs activités, métiers et groupes professionnels. Ils ont observé le rôle de l'architecte depuis le point de vue

⁴⁰⁶ Voir portrait 832 plus loin.

d'autres acteurs du monde de la construction ; aussi, ils sont nombreux à se définir comme un « passeur de savoir⁴⁰⁷ » qui se doit « d'articuler de nombreuses disciplines⁴⁰⁸ ».

« Il a un rôle "pluriel" : l'architecte doit endosser la pluralité des rôles qui lui incombent, celui de concepteur, de technicien et même parfois de sociologue et de psychologue. » (Homme, 1289, mémoire)

« Au départ de ces problématiques, l'architecte développe alors un rôle de catalyseur de connaissances techniques et de savoir-faire variés, afin de trouver des solutions adaptées aux nouveaux besoins qu'ils soient urbains, architecturaux et humains. » (Femme, 1390, mémoire)

« J'ai choisi le métier d'architecte parce que c'est un métier de relation. [...] Au cours de mon expérience, j'apprécie d'être de plus en plus exposé aux échanges. » (Homme, 1487, mémoire)

Les ADE en bicursus ayant entrepris la double formation architecte-ingénieur utilisent leur acculturation à chaque discipline pour se forger un positionnement dans le cadre d'un exercice de l'architecture, pour exprimer une professionnalité. Certains présentent leurs deux casquettes comme complémentaires, alors que d'autres trouvent difficile de concilier les deux, allant parfois jusqu'à les décrire comme antagonistes.

« Je regrette l'opposition entre architecte/ingénieur, je vois dans le projet une manière de montrer qu'ils sont complémentaires. » (Homme, 1276, mémoire)

« La découverte du monde de l'architecture depuis deux points de vue différents et complémentaires [...], la formation idéale, me poussant à toujours m'interroger sur la manière dont je voulais construire l'architecture et mieux la comprendre. » (Femme, 786, mémoire)

« [...] double cursus qui me permet de concevoir et de réfléchir de façon très opérationnelle. [...] intérêt et implication pour les arts et la culture [...] contrebalancer la rigueur et les exigences en y apportant créativité et identité. » (Homme, 1012, mémoire)

« Même dans des agences pluridisciplinaires, les fonctions des uns et des autres restent segmentées. Il n'existe pas de métier en France à la croisée entre architecte et ingénieur. » (Femme, 902, mémoire)

« Le maintien d'une double identité architecte/ingénieure est difficile. » (Femme, 845, mémoire)

« À chaque fois, ces postures n'ont pas tenu longtemps. Je savais pourtant bien qu'elles pouvaient être contradictoires avec ce que j'avais pris l'habitude de défendre en tant qu'architecte. » (Homme, 650, mémoire)

Quelques ADE d'entre eux ont ainsi éprouvé le besoin de « faire un choix », mettant en avant certaines incompatibilités entre les « valeurs » portées par chacune des disciplines. Certains, se revendiquant ingénieurs, reprochent à la figure de l'architecte son côté « individualiste⁴⁰⁹ » tandis que d'autres soulignent « un manque de créativité, une récurrence des tâches qui cantonnent la réflexion à un secteur trop

⁴⁰⁷ Homme, 1289, mémoire.

⁴⁰⁸ Femme, 673, mémoire.

⁴⁰⁹ Homme, 780, mémoire.

spécifique⁴¹⁰ » dans le travail de l'ingénieur. D'après les mémoires, la majorité des ADE en bicursus ayant ressenti le besoin de faire un choix se tournent davantage vers la position de l'architecte. Ils saluent une « approche morale » guidée par « l'intérêt général⁴¹¹ » ou encore disent préférer les tâches dont relève sa fonction.

« Lors de mes premiers pas à l'ENSAB, tout s'est renversé : on n'attendait plus de moi de répondre à la problématique, on me demandait également de la définir ! Je n'étais plus cantonné aux réponses, j'avais également la main sur les questions. Ce changement de paradigme a été aussi douloureux que vertigineux, pour un esprit formaté à un processus intellectuel inopérant dans cette nouvelle situation. » (Homme, 498, mémoire)

« La nature du travail de l'architecte m'intéresse davantage que celle de l'ingénieur. » (Homme, 1504, mémoire)

« Je me sens architecte avant tout, car c'est le professionnel en charge de l'intérêt général du projet. » (Homme, 650, mémoire)

« Je souhaite être architecte pour être au cœur du processus de conception [...] je recherche une pratique centrée sur l'humain » (Homme, 1487, mémoire)

Dans les mémoires, de nombreux ADE ayant suivi un bicursus soulignent que la formation initiale des écoles d'architecture comporte d'importantes lacunes en termes de « variante économique des projets » ou encore d'apprentissage « opérationnel ». Dans les questionnaires initiaux, ils estiment néanmoins que la formation à l'HMONP les a « plutôt », voire « tout à fait » bien préparés à l'exercice en leur nom propre.

« Aussi, je regrette que la formation professionnalisante de l'architecte soit toujours aussi distincte des 5 années d'études qui la précèdent, comme si les sujets "de fond" pouvaient être distincts de la façon dont l'architecte anticipe concrètement du bien commun en tant qu'acteur professionnel. » (Femme, 562, mémoire)

« L'ENSA omet d'enseigner une grande partie pourtant indispensable du métier d'architecte avec le présupposé que tout ce reste ne ferait pas partie de la conception. » (Homme, 780, mémoire)

« En réalité, le diplôme d'État d'architecte ne prépare qu'à projeter, laissant de côté la maîtrise des outils propres aux démarches opérationnelles de la construction. » (Femme, 475, mémoire)

Un ADE prend également le soin de souligner qu'il a ressenti un manque d'aspect « pratique » dans ses études d'ingénieur.

« Si j'ai souvent entendu des ingénieurs reprocher aux études d'architecture de ne pas être assez concrètes, il est clair que ces personnes avaient oublié où elles en étaient à la sortie des leurs. » (Homme, 650, mémoire)

⁴¹⁰ Homme, 498, mémoire.

⁴¹¹ Homme, 1504, mémoire.

Peut-être davantage habitués aux études et au renouvellement de leurs connaissances, les ADE ayant suivi un bicursus semblent ressentir plus que les autres le besoin d'étendre leur domaine d'action et de continuer à se former, que ce soit sous la forme d'expériences professionnelles – par exemple à travers un « passage par des structures urbaines » décrit comme « nécessaire » chez un architecte-ingénieur⁴¹² –, de missions « professionnelles à l'étranger » pour « élargir la vision de la pratique du métier⁴¹³ » ou encore de formations professionnelles et universitaires.

« Par ailleurs, l'université Paris-Dauphine propose un diplôme d'université en Business Management destiné aux responsables d'entreprises d'architecture. Son rythme permet une formation continue en parallèle de sa pratique. L'Ordre des architectes en Île-de-France propose également des formations sur le management de l'agence et son activité et sur le développement de son efficacité personnelle. » (Femme, 1208, mémoire)

« J'ai la conviction qu'un architecte apprend tous les jours, il doit se former et s'informer, chercher à connaître et anticiper dans la mesure du possible les techniques, les normes, les façons de faire. » (Homme, 1289, mémoire)

« Je me suis inscrite au MOOC Bâtiment durable rénovation performante. » (Femme, 1537, mémoire)

« Une trajectoire professionnelle imprévisible durant laquelle [...] l'apprentissage sera permanent et continu. » (Homme, 1012, mémoire)

« Ce long cursus, parsemé d'événements, m'a donné l'envie de toujours plus me former, rester ouvert à la découverte, être curieux, aller de l'avant tout en continuant à me diversifier. » (Homme, 1289, mémoire)

Certains ADE ayant une formation complémentaire suggèrent cependant que l'HMONP n'encouragerait pas ces pratiques. D'après eux, dans le mémoire comme lors de la soutenance, ils ne déploieraient pas tout l'éventail de leur expérience professionnelle ni la totalité de leurs aspirations professionnelles par crainte que cela ne les desserve. À ce sujet, le témoignage d'une ADE avec une double compétence en architecture et paysage, ayant effectué une MSP dans une structure pratiquant la maîtrise d'œuvre architecturale et paysagère, est révélateur :

« Pendant ma MSP, j'ai dû absolument faire semblant que je ne participais pas du tout au projet paysager parce que c'était très mal perçu par mon directeur d'étude et j'avais bien compris que si, dans mon mémoire, je disais que j'étais un peu à cheval sur les deux, ça allait mal se passer pour moi. Et ce n'était pas l'objectif. Donc, j'ai vraiment fait semblant que moi je n'appartenais qu'à la filiale architecture de l'agence alors que ça n'est pas du tout comme ça dans la réalité. Les projets ont l'air d'être beaucoup plus libres, c'est très poreux et c'est justement très qualitatif pour les projets que ces deux sujets-là soient poreux. [...] Cette habilitation-là fait une barrière qui semble peut-être un peu archaïque [...] Par rapport aux attentes lors du jury [...], il y a tout ce qui concerne la pluridisciplinarité qui [...] attire beaucoup les architectes de notre génération puisque tout le monde a conscience qu'il existe de nouvelles manières de composer des bureaux, des agences qui intègrent plusieurs disciplines. [...] On a tous envie de se dire : oui je vais être

⁴¹² Homme, 1012, mémoire.

⁴¹³ Homme, 1276, mémoire

architecte, mais en fait, je ferai aussi un peu de scénographie, un peu de paysage, et je ferai un peu de concertation parce que c'est tellement important, etc. [...] Il y a une forme de paradoxe entre la pluridisciplinarité à laquelle on aspire tous, comme une espèce d'idéal, et [...] lors de l'HMO, il y a vraiment ce discours qui est : "Non, vous êtes là pour devenir architecte et si vous allez à droite à gauche, ça veut dire que vous n'avez pas envie d'être architecte. Vous avez envie d'être autre chose et ça ne vous intéresse pas." Et c'est comme ça que je l'ai ressenti, et c'est comme ça que vraiment toutes les personnes de ma promotion qui exerçaient dans des agences qui n'étaient pas uniquement des agences d'architecture le ressentaient et tout le monde a menti, clairement. » (Femme, 1008, FG ADE).

Dans les focus-groupes, les ADE sont revenus sur ce sujet et ont fait quelques propositions présentées dans les pistes d'amélioration⁴¹⁴. L'usage que ces ADE font de la formation à l'HMONP semble ainsi différer quelquefois de l'usage qu'ils souhaiteraient en faire, c'est-à-dire continuer à explorer des manières plurielles de pratiquer la profession, à construire leur professionnalité sans être obligés de faire des « choix ». Le faux-semblant de l'exercice de l'habilitation, quand il oblige à occulter leurs appartenances multiples, leur paraît désuet et contre-productif vis-à-vis des apprentissages en jeu.

Un quart des ADE répondant à l'enquête ont effectué une formation complémentaire en plus de leur diplôme d'État d'architecte (les ADE ayant suivi un bicursus représentant 7,2 % des répondants).

Les ADE ayant une formation complémentaire ont une expérience professionnelle antérieure plus longue et plus diversifiée, et s'inscrivent à la formation à l'HMONP plus tard que les autres. À la frontière entre plusieurs activités, métiers et groupes professionnels, ces ADE ont pu occuper, pendant leurs divers stages et expériences professionnelles, différentes fonctions au sein de la maîtrise d'œuvre, de la maîtrise d'ouvrage ou encore d'entreprises de construction. Ayant observé le rôle de l'architecte depuis le point de vue d'autres acteurs du monde de la construction, ils sont nombreux à le définir comme un « passeur de savoir ».

Ces ADE ayant une formation complémentaire envisagent souvent un exercice diversifié du métier d'architecte, capitalisant sur leurs multiples compétences, évoquant plus que les autres ADE la perspective d'un exercice pluridisciplinaire et collectif. De même, ces ADE souhaitent plus que la moyenne exercer une autre activité en parallèle de la maîtrise d'œuvre, parfois dans la recherche et dans l'enseignement.

Les ADE ayant suivi un bicursus présentent très souvent un projet professionnel en lien direct avec la double, voire la triple, discipline étudiée. Ceux-ci envisagent que cette interdisciplinarité leur apportera une certaine « légitimité » et même un accès privilégié à la commande. Cependant,

⁴¹⁴ Nous présenterons ces pistes d'amélioration dans le chapitre 6 de ce rapport.

certains d'entre eux ont éprouvé le besoin de « faire un choix », mettant en avant certaines incompatibilités entre les « valeurs » portées par chacune des disciplines.

Certains suggèrent ainsi que l'HMONP n'encouragerait pas la pluridisciplinarité : certains ADE ne déploieraient pas dans leur mémoire et lors de leur soutenance tout l'éventail de leur expérience professionnelle ni la totalité de leurs aspirations professionnelles par crainte que cela ne les desserve. Le multiple positionnement leur apparaît donc parfois problématique : les crispations identitaires des professions peuvent les empêcher de vivre pleinement leurs diverses appartenances – un reproche adressé en particulier à l'exercice de l'habilitation (mémoire et jury).

Encadré 27. Des compétences complémentaires pour mieux répondre à la demande

Cette ADE est diplômée du double cursus architecte-ingénieur proposé par l'ENSA Nantes et l'École centrale de Nantes. Elle a réalisé des stages de chantier (au sein d'une entreprise de maçonnerie et d'un major du BTP) et en agence d'architecture. Elle compte également à son actif une expérience de volontariat sur un chantier en terre crue. Elle s'inscrit à la formation à l'HMONP après 1 année d'expérience professionnelle⁴¹⁵.

Pour sa MSP, l'ADE intègre une structure de taille importante située à Paris. Cette dernière, séparée en 2 sociétés, architecture et ingénierie, compte 31 salariés pour le premier pôle, dont l'ADE fait partie, et 11 pour le second. Elle est satisfaite de sa MSP : « *L'expérience de MSP a été particulièrement riche puisqu'elle a une résonance particulière avec mon cursus architecte-ingénieur* ». Elle estime les tâches confiées tout à fait en adéquation avec les attendus de la formation et cette dernière l'ayant mieux préparée à l'exercice en son nom propre : « *L'immersion a porté un éclairage sur les relations et les procédures contractuelles qui existent entre les différents intervenants de la construction en France* ». Son mémoire d'HMONP est orienté sur la thématique de la pluridisciplinarité et permet à l'ADE d'exprimer ses convictions : « *Pour moi, s'entourer et développer des compétences complémentaires représente une des pistes essentielles pour pouvoir pallier les difficultés que connaît aujourd'hui la profession, et répondre au mieux aux demandes des maîtres d'ouvrage et des usagers.* »

Si l'ADE avait indiqué dans le questionnaire ne pas être sûre de vouloir exercer en son nom propre, elle présente tout de même un projet professionnel à la fin de son mémoire. Ce dernier se décompose en deux temps : continuer dans son agence de MSP ou dans d'autres structures afin d'acquérir davantage d'expérience sur « *toutes les phases du projet* », les « *chantiers participatifs* » et les « *écomatériaux* » ; puis s'associer (création de sa propre structure ou au sein d'une agence existante) pour former une équipe pluridisciplinaire.

Encadré 28. L'acte constructif regardé à travers les prismes politiques, économiques, sociaux et environnementaux

Cette ADE est diplômée de l'ENSA Paris-Malaquais et de l'université de Strasbourg en anthropologie-ethnologie⁴¹⁶.

L'ADE a réalisé sa double formation avec la « *volonté de replacer l'acte constructif à travers les prismes politiques, économiques, sociaux et environnementaux : j'ai entrepris un double parcours en parallèle* »

⁴¹⁵ Femme, 902, mémoire.

⁴¹⁶ Femme, 702, mémoire.

de mes études d'architecture dans le but de réunir deux disciplines indissociables dans ma conception du métier d'architecte ».

Au cours de ses études, elle a réalisé deux stages en agence d'architecture (à Paris et à Marseille) ainsi qu'un stage dans un bureau d'étude. Après un 1 an d'expérience professionnelle, elle décide d'entreprendre la formation à l'HMONP pour « *répondre à une nécessité de formation à un moment-clé d'une première période de [s]on parcours professionnel* ». Elle en attend une « *prise de recul* » sur son expérience ainsi que l'ouverture de nouvelles perspectives pour son « *projet professionnel en construction* ». En parallèle de son activité salariée, elle dirige une association qu'elle a fondée avec l'un de ses confrères HMONP.

L'ADE effectue la MSP au sein d'une grande agence parisienne renommée avec dont le dirigeant est très impliqué sur le plan politique. C'est son activité dans le secteur du logement qui a guidé son choix : « *la perspective de travailler sur ces projets m'intéressait particulièrement au regard de ma formation anthropologique ; des projets pour lesquels il semblait y avoir une réelle prise en compte sociologique* ». L'ADE a pu suivre un chantier une fois par semaine durant sa période de MSP et estime les missions confiées plutôt en accord avec les enjeux de la formation à l'HMONP.

D'après l'ADE, l'architecte est « *comme le témoin de l'identité et le garant éthique d'un projet* ». Son mémoire porte sur la collaboration promoteur/architecte. Son projet professionnel y est assez peu défini, malgré le fait que le questionnaire révèle que l'ADE a pu envisager de monter sa structure à l'issue de la formation (est-ce un effet de masquage ?) L'ADE souhaite orienter son parcours vers « *la sociologie appliquée à l'architecture et à l'urbanisme* » à travers une SARL ou une « *structure flexible* » qui convoquerait ponctuellement des acteurs issus d'autres formations et avec des « *regards différents* », comme des anthropologues ou encore des artisans.

Encadré 29. Renouveler le modèle d'exercice, développer une « éthique du faire »

Après 3 ans de cursus scientifique, l'ADE s'est engagé dans des études d'architecture à l'ENSAVT Marne-la-Vallée, avec en parallèle une spécialité « structure et architecture » aux Ponts et Chaussées et une formation du soir d'ingénieur structure au CNAM (en cours). Il s'est formé en autodidacte à la menuiserie et l'ébénisterie, avec deux stages de licence chez des charpentiers (« traditionnel et moderne ») en plus de stages dans des agences d'architecture⁴¹⁷.

L'ADE a fait le choix de faire sa MSP dans un BET structure et façade qui collabore très étroitement avec une agence d'architecture, pour « *comprendre comment sont perçues les relations avec les architectes, du point de vue des ingénieurs* » et approfondir ses connaissances techniques en ingénierie. Il perçoit sa structure d'accueil comme un BET structure original dans son approche de la relation architecture/ingénierie : si, administrativement, les salariés appartiennent à l'une ou l'autre structure, ils interviennent selon les besoins dans les deux, ce qui est représentatif de l'approche décloisonnée du fondateur. L'ADE est satisfait des missions qui lui ont été confiées (phases d'étude de l'APD au DCE ainsi que la phase chantier sur un projet particulier en structure de bambou). Il adhère à l'état d'esprit atypique qui prévaut dans sa structure d'accueil, favorisant entente et complémentarité entre ingénieurs et architectes. C'est ce qu'il souhaite mettre en œuvre dans sa future pratique.

L'ADE voit dans la transdisciplinarité, sujet de son mémoire, un moyen de revalorisation du rôle de l'architecte, un enrichissement mutuel, un encouragement à la coconception, mais aussi une stratégie économique de développement de l'entreprise. Selon lui, les agences comme sa structure d'accueil « *ont trouvé un équilibre dans la constitution d'un nouveau modèle d'exercice. Porté par une nouvelle génération d'architectes, le métier retrouve un sens dans notre société par leurs actions, qui inspirent [s]on propre projet professionnel* ». L'ADE dresse le portrait d'une pratique humble, qui donne une grande importance aux usages, aux utilisateurs, au faire, à la maîtrise des coûts, à la matière et à sa

⁴¹⁷ Homme, 1238, mémoire.

mise en œuvre, aux ressources locales, à la durabilité et aux contextes. *« Une pratique qui s'intéresse moins à l'écriture architecturale qu'au moyen de la mettre en œuvre. S'enquérir de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs et savoir-faire propulse l'architecte dans un rôle plus fort et plus durable. »* L'ADE y voit l'avènement d'une nouvelle éthique de l'architecte qu'il nomme *« l'éthique du faire »*: *« L'éthique du faire est une attitude qui se place à la croisée des connaissances des matériaux, du savoir, de l'apprentissage et de la société. »*

Si l'ADE se dit prêt à monter sa structure dès l'obtention de l'HMONP, il reste assez généraliste dans sa description. Il souhaite mettre la *« transdisciplinarité au centre de sa pratique »* tout en s'associant avec deux amis architectes rencontrés pendant ses études et avec qui il répond déjà à des concours et appels à idées. Il estime, sans préciser, que leurs compétences et intérêts sont complémentaires et *« convergent vers la transformation de la matière à toutes les échelles, de l'architecture au design d'objet. »* L'ADE compte mobiliser ses compétences d'ingénieur structure et celles acquises par le travail de la menuiserie et de l'ébénisterie.

Encadré 30. Renforcer le dialogue entre programmation et maîtrise d'œuvre

Cet ADE évoque un parcours universitaire « long et contrasté » : après 2 années de classe préparatoire, il intègre l'école de management Audencia à Nantes, et s'inscrit dans un cursus partagé avec l'ENSA Nantes. C'est alors que « marqué tant par les enseignants que par les étudiants, par leurs projets et leurs convictions », il décide se reconverter et s'inscrit en première année dans une école d'architecture parisienne⁴¹⁸.

Après un cursus complet, dont une année d'échange au Japon avec un stage chez un architecte japonais, cet ADE retourne finaliser ses études de commerce au niveau master, avec une spécialisation en *« stratégie et développement d'affaires »*, *« qui fera plus tard écho avec les cours reçus durant les sessions de cours HMONP »*. Il réalise le stage de fin d'études pour Audencia dans une société de programmation architecturale et urbaine, appartenant à un grand groupe pluridisciplinaire, filiale de la SNCF, puis y est engagé en CDI. C'est dans le cadre qu'il décide de réaliser sa MSP.

Pendant sa MSP, l'ADE participe à des missions de natures et d'échelles variées : schéma directeur, programmation urbaine, programmation architecturale, étude de valorisation ou d'opportunité, étude capacitaire. *« Mon rôle est celui de chargé de projet – responsable de la mission – ou bien de chargé d'études sous la direction d'un chargé de projet expérimenté. »*

Dans son mémoire, l'ADE interroge *« l'impact du programme sur le travail de la maîtrise d'œuvre »*, trouvant *« regrettable que la maîtrise d'œuvre soit absente au moment où la maîtrise d'ouvrage doit prendre des décisions déterminantes pour la suite du projet »*. Après la MSP, il dit comprendre mieux comment ces acteurs participent au bon déroulement de l'opération. Il dit mesurer davantage l'importance des décisions prises lors de la construction du programme pour la réussite du projet. *« Je souhaite intégrer en partie la démarche de programmation dans ma pratique future, car je la trouve professionnellement enrichissante, et parce qu'elle sollicite certaines compétences acquises en école d'architecture, notamment la connaissance des usages. »*

« Bien que le chevauchement de leurs périmètres d'intervention génère nécessairement des tensions entre ces deux professions, maîtrise d'œuvre et programmation sont bien partenaires dans le processus d'élaboration du projet. C'est pourquoi il me semble nécessaire de renforcer le dialogue entre la programmation et la maîtrise d'œuvre en multipliant les opportunités d'échanges voire de collaborations ; c'est pourquoi je crois que la programmation doit poursuivre, avec la contribution de la maîtrise d'œuvre, sa professionnalisation notamment au niveau de la formation des programmistes ; et enfin, c'est pourquoi je suis persuadé que la programmation pourrait être davantage mise en valeur »

⁴¹⁸ Homme, 835, mémoire.

dans les écoles d'architecture, et que l'expérience de la programmation pour un architecte constitue un atout dans sa pratique de la maîtrise d'œuvre. »

L'ADE dit avoir pour ambition professionnelle de créer sa propre structure de maîtrise d'œuvre dans les 5 prochaines années environ, avec un ou plusieurs associés. *« Conscient des risques propres au développement d'une jeune structure, je pense pouvoir m'appuyer en partie sur mon parcours pluridisciplinaire pour relever ce défi. [...] D'ici là, je souhaiterais acquérir de l'expérience dans une agence de maîtrise d'œuvre afin de me confronter davantage à la conception et évoluer en matière de compétences techniques. En cohérence avec mes aspirations, je voudrais rejoindre une structure de taille petite ou intermédiaire afin de maîtriser les enjeux de gestion et d'organisation à cette échelle. »*

Encadré 31. Promouvoir une architecture sociale et solidaire

Après une implication dans une mission d'accompagnement dans des centres d'hébergement, cette ADE a choisi en 2010 les études en architecture, apparemment sur la base d'une idée naissante, et par la suite de plus en plus précise, d'acquérir ainsi des « compétences techniques d'exécution » pour « lier ressources et besoins ». Son PFE (2015) porte sur les « Unités d'hospitalité urbaines »⁴¹⁹.

L'ADE engage en 2016 une thèse de doctorat intitulée « Structures spatiales du sans-abrisme » en posant la question de l'appel à compétences de l'architecte dans les projets de centres d'hébergement contemporains et institutionnels en Île-de-France. Elle considère le renouvellement des pratiques architecturales par l'approche de l'économie sociale et solidaire.

La MSP s'inscrit dans le contexte d'une première commande de réhabilitation d'un centre d'hébergement, obtenue par une association qui œuvre pour l'« innovation d'économie circulaire, sociale et solidaire au service de l'amélioration de l'habitat sans discrimination », dont est membre fondatrice l'ADE, et dont font partie également 2 autres femmes architectes HMONP disposant d'expériences professionnelles plus avancées. L'ADE souhaite ainsi poursuivre sa formation dans le cadre d'une pratique collective et expérimentale. En introduction du mémoire, elle s'interroge alors sur son rôle : *« Afficher son rôle social est un acte d'architecture politique et il pose ici trois questions : modifie-t-il la pratique au sein de la maîtrise d'œuvre ? Change-t-il des habitudes de prospection et de démarchage ? Peut-il générer une activité particulièrement lucrative ? »*

Elle découvre dans ce cadre les missions multiples de l'architecte liée à la préparation et à la conduite d'une telle opération, avec une évaluation des limites et complémentarités entre action associative et action professionnelle, ce qui conduit par ailleurs les membres de l'association à envisager la création d'une structure professionnelle ouverte à d'autres profils. *« Dans notre conception du travail qui se veut collectif, être 3 permet d'ouvrir, quand le moment se révélera opportun, l'association à d'autres profils – issus de la comptabilité, de la fiscalité, du droit, de la médiation artistique, de l'ingénierie, de l'administration générale – dans le respect du code déontologique des architectes. »*

La démarche de l'ADE s'inscrit ensuite dans deux cadres réflexifs inhabituels : l'association, d'une part, qui est amenée à évaluer les limites de ses propres compétences et à décrire les attendus vis-à-vis du professionnel en architecture et de ses responsabilités, le milieu de la recherche architecturale et urbaine, d'autre part, qui permet à l'ADE l'analyse critique et la mise en débat de cette professionnalité émergente. Si la posture est portée par un point de vue éthique, elle s'articule aussi avec une dynamique et un environnement réflexif structuré. *« La mise en place d'un service de recherche et développement au sein de [xxx] m'apparaît indispensable à l'avenir. Cette affirmation découle de mon profil qui relève principalement des sciences humaines et sociales, comme le traduit mon parcours, entre l'École des*

⁴¹⁹ Femme, 832, mémoire.

hautes études en sciences sociales et le Centre de recherche sur l'habitat du laboratoire Architecture, ville, urbanisme, environnement. »

Encadré 32. De la fonction publique à l'activité libérale

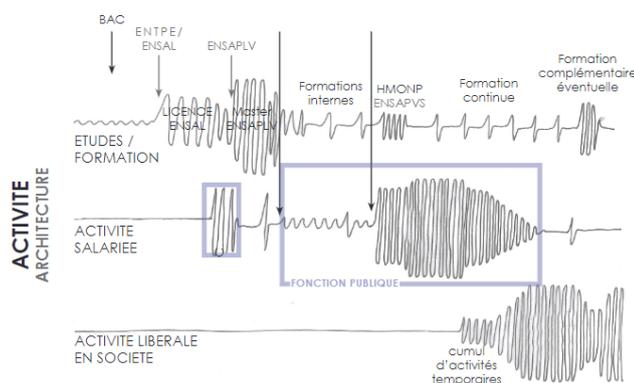
Bicursus, architecte-ingénieure diplômée de l'ENSA Lyon, l'ADE souligne qu'il lui est difficile de maintenir sa double identité. Depuis son diplôme, elle travaille en tant que fonctionnaire dans un service de l'État en charge de la réalisation et de la maintenance du parc immobilier liée à certaines activités de l'armée. Elle occupe un rôle de chef de projet conceptrice dans un service de maîtrise d'œuvre en régie⁴²⁰.

L'ADE engage sa formation à l'HMONP en validation des acquis dans une ENSA parisienne sur la demande de son employeur qui souhaite que ses chefs de projets soient habilités à signer les documents d'urbanisme. Dans son mémoire, en complément d'une analyse systématique des tenants et des aboutissants liés à une activité d'architecte fonctionnaire (devoir de réserve, responsabilité pénale, œuvrer pour l'intérêt collectif...), l'ADE exprime ses engagements personnels. Le premier porte sur la prise en compte des enjeux environnementaux, le deuxième sur la capacité de l'architecte à faire dialoguer maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre (ici en régie) et usagers, et le troisième sur la préservation d'un patrimoine bâti important et parfois emblématique.

L'ADE exprime le souhait de créer sa société dans un futur plus ou moins proche et estime que son expérience d'agent public lui sera utile : *« Mon statut d'agent public me semble également un bon préambule à la pratique de l'architecture en nom propre étant donné que j'ai également endossé cette responsabilité d'objectivité lors de mon entrée dans la fonction publique et la garde à l'esprit depuis. »*

Elle souhaite s'associer avec d'autres ingénieurs-architectes. La structure serait *« mixte, capable de concevoir, de suivre des projets d'architecture et de répondre en interne aux problématiques d'ingénierie qui se posent au cours de la conception. »* Mais son objectif est d'y pratiquer l'architecture et non l'ingénierie. L'ADE souhaiterait développer une pratique *« dans le domaine social, plus précisément dans l'architecture à destination des familles et enfants en difficulté. »* Il est difficile de savoir dans quelle mesure le mémoire a été écrit de sorte à rassurer un jury supposé récalcitrant à habilitier des architectes fonctionnaires. Toujours est-il que l'ADE présente un diagramme de son projet professionnel, avec une période de transition entre l'activité salariée dans la fonction publique et l'activité libérale.

Figure 51. Diagramme du projet professionnel de l'ADE. Titre original : « Illustration de l'évolution possible de mon exercice de l'architecture »



Certains éléments de ce diagramme, en particulier les noms des structures où travaille l'ADE ont été anonymisés.

⁴²⁰ Femme, 845, mémoire.

6. Les ADE salariés avec un projet d'exercice de maîtrise d'œuvre à moyen ou à long terme

Ce sous-chapitre aborde les d'architectes diplômés d'État (ADE) salariés qui envisagent un exercice de maîtrise d'œuvre seulement à moyen ou à long terme. Ce groupe, majoritaire, compte exercer après une période complémentaire d'expérience professionnelle ou de formation. Certains ont un projet d'installation en maturation et mobilisent la pluriactivité comme une aide à la transition vers l'exercice en nom propre. D'autres, en position stable, cherchent à monter en compétence et en responsabilité dans leur entreprise. Parmi eux, quelques-uns ont d'ailleurs choisi de suivre la formation en validation des acquis alors qu'ils auraient pu réaliser une mise en situation professionnelle (MSP). Ces profils questionnent la finalité de la formation : rester salarié peut-il donc constituer le projet professionnel d'un architecte HMONP ?

6.1. Exercer la maîtrise d'œuvre à terme, après une période complémentaire d'expérience ou de formation

72,6 % des ADE interrogés, soit la très grande majorité, déclarent vouloir exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre *à terme*, donc pas directement à l'issue de la formation. Certains ne se voient plus salariés dans 10 ans, mais préfèrent le rester encore « pour quelque temps ». Quelles sont donc les raisons de s'engager dans l'HMONP à ce moment précis ? Que leur apporte la formation ? Quel usage en font-ils ?

Pour mieux caractériser ce groupe majoritaire et hétérogène ainsi que pour définir le rôle joué par l'HMONP dans la construction de leur projet professionnel, nous examinerons la volonté d'exercer la maîtrise d'œuvre *à terme* – une temporalité relativement indéterminée – à travers le prisme de la question sur les raisons d'inscription à la formation. Une comparaison d'échantillons a été réalisée selon plusieurs modalités choisies : **suivre la formation à l'HMONP « dans la continuité des études, pour finaliser le cursus »** (16 % des ADE), **« avec un projet professionnel précis »**, que ce soit l'année de leur diplôme ou avec un délai pour la maturation de ce projet (18 % des ADE), ou encore **« après avoir accumulé une bonne expérience de travail »** (36 % des ADE)⁴²¹. La phase qualitative de l'étude (l'analyse des mémoires ainsi que les focus-groupes réunissant des ADE) a mis en évidence plusieurs profils d'ADE, qui sont décrits dans les sous-chapitres suivants : d'une part, les ADE salariés avec projet d'installation en maturation (situation de pluriactivité), et de l'autre ceux qui souhaitent prioritairement progresser dans l'entreprise où ils sont salariés. Puis, nous aborderons les ADE « dans une posture étudiante » qui suivent la formation dans la

⁴²¹ Comparaison d'échantillons, fusion 37 + 39. 30 % des ADE invoquent d'autres raisons pour l'inscription, certaines liées à la structure d'accueil (ils se sont inscrits car ils ont eu une proposition) ou au sentiment d'être prêts pour la formation, notamment.

continuité de leur cursus initial, pour finaliser le « cycle complet » de leurs études et pour mieux comprendre le cadre d'exercice de la profession en France.

6.2. Les salariés avec un projet d'installation en maturation : la pluriactivité comme transition vers l'exercice en nom propre

Les ADE qui déclarent être inscrits à la formation en ayant un projet professionnel précis représentent 18 % des répondants à l'enquête. Ce groupe est hétérogène et rassemble des personnes de tous les âges, de 25 à 55 ans, des diplômés de l'année aussi bien que des inscrits en validation des acquis : ce qui les réunit, c'est le fait d'avoir déjà un projet professionnel en cours. **En obtenant l'habilitation, ces ADE cherchent à rendre le projet d'exercice administrativement ou légalement possible, mais aussi à outiller sa mise en œuvre.** Malgré la présence importante de diplômés de l'année, **ces ADE ayant un projet professionnel en cours ont une expérience supérieure à la moyenne**, environ 2 ans et demi contre 2 ans en moyenne. Ils s'inscrivent à l'HMONP 4 ans après le diplôme en moyenne : une partie d'entre eux a donc attendu très longtemps avant de s'y engager. Proportionnellement, ces ADE ont réalisé plus de formations complémentaires que les autres ADE⁴²², dont 44,5 % au niveau master ou post-master, souvent postérieures aux études en architecture. Ils déclarent à 72,5 % « oui, tout à fait » que toutes ces expériences professionnelles ont contribué à façonner leur projet professionnel⁴²³, désormais circonstancié. Les hommes sont surreprésentés dans ce groupe.

Ces ADE sont majoritairement en CDD, donc moins stables que ceux déclarant avoir voulu cumuler une expérience de travail avant inscription (voir plus loin). Leur trajectoire semble ainsi moins linéaire et homogène. La formation à l'HMONP leur a permis de préciser leur projet professionnel, de le « confirmer » pour 55 % d'entre eux (contre 35 % en moyenne). Certains « savaient déjà ce qu'ils voulaient faire » (72,2 % contre 40 % en moyenne). **En dépit de ce projet déjà « précis » suivant leur déclaration, seulement un tiers de ces ADE souhaitent exercer directement à l'issue de la formation.** La plupart de ces ADE ayant un projet professionnel en cours explicitent, dans leur mémoire, la place du salariat dans ce projet, leur stratégie d'installation – le plus souvent en association –, ainsi que leur aspiration à la diversification vers la recherche ou l'enseignement.

Travailler dans une ou plusieurs agences avant de s'installer est identifié par ces ADE comme le moyen d'acquérir de l'expérience et des compétences. Cette immersion dans le quotidien des agences leur permet de compléter leur formation initiale en se confrontant au réel, par l'exercice de la profession et ses mises à l'épreuve. Ce sont autant des compétences culturelles que sociales que les ADE cherchent à

⁴²² 28,5 % des ADE ayant un projet professionnel en cours ont une formation complémentaire, contre 15,4 % des ADE inscrits dans la continuité de leur cursus initial et 19,3% des ADE inscrits après un cumul d'expériences. Ce groupe se recoupe ainsi en partie avec le profil des ADE ayant une pratique diversifiée ainsi qu'avec certains ADE inscrits en validation des acquis.

⁴²³ 98,6 % d'entre eux, donc la très grande majorité, répondent à cette question par « oui tout à fait » ou « plutôt oui ».

s'approprier, conscients de leur nécessaire acquisition avant de s'installer en nom propre. C'est aussi l'apprentissage d'une profession, à travers sa culture, ses modes de faire et ses codes que ces ADE s'emploient à engranger, **sur un temps plus long que celui permis par les stages ou par la MSP.**

« Après 18 mois passés, [l'agence] a encore beaucoup à m'apprendre, les projets sur lesquels j'ai l'opportunité de travailler font évoluer ma pratique [...]. Pour atteindre mes objectifs, j'ai besoin de mieux appréhender le travail en agence d'architecture, de l'expérimenter et de me frotter à certaines problématiques que nous n'avons que très peu l'occasion d'aborder ici [...] [Il] me faudra encore acquérir beaucoup d'expérience afin de trouver la meilleure solution pour atteindre ce but. » (Homme, 1130, mémoire)

Ce passage en agence après l'habilitation est donc envisagé comme un tremplin pour façonner la pratique future. L'agence est autant une ressource de formation que de projection professionnelle, permettant à l'ADE de se constituer un répertoire d'actions, de « se forger un réseau⁴²⁴ » ou de **ménager des espaces de transition vers une installation à travers des aménagements de planning permettant de mener de front une activité de salariat tout en lançant sa propre activité.** Ce compagnonnage permet à l'ADE de formuler un projet d'installation pour lequel l'agence assure une forme de parrainage via de la cotraitance ou de la sous-traitance. Comme nous avons déjà pu voir dans le chapitre précédent, la transition vers l'exercice en nom propre est souvent envisagée à travers **la pluriactivité.** 1 ADE sur 10 est dans cette situation, cumulant plusieurs statuts ou plusieurs types d'activité dans les 5 ans après le diplôme⁴²⁵. C'est souvent le statut d'autoentrepreneur qui assure cette phase transitoire, permettant au jeune professionnel de traiter à côté de son activité salariée des commandes, souvent issues de son réseau personnel et professionnel, de candidater à des concours ou d'assurer des missions en sous-traitance pour des confrères.

« Il semble judicieux de prendre mon indépendance petit à petit. Profitant aujourd'hui d'un travail à l'agence à temps partiel (4/5), il serait intéressant de poursuivre à ce rythme voire de passer au 3/5 [...]. Je m'interroge sur le fait de récupérer les clients éconduits par ma tutrice en leur proposant une nouvelle palette de missions : conseils, aide à la conception, réaménagement intérieur... » (Femme, 1382, mémoire)

« J'ai, sur mon temps libre, un petit collectif d'architecture avec lequel on participe à des concours d'idées et qui me rapproche de cette catégorie-là, donc des "personnes diplômées qui ont une pratique à côté de l'agence et qui veulent s'engager vers un projet professionnel". » (Homme, 393, FG ADE)

« Ce passage du salariat à l'entrepreneuriat comme une transition douce et non comme un saut dans le vide. » (Femme, 946, mémoire)

« Employé à mi-temps et en libéral le reste du temps, afin d'avoir mes propres projets tout en continuant d'apprendre d'une expérience en agence. » (Femme, 1650)

⁴²⁴ Homme, 1716, mémoire.

⁴²⁵ Archigraphie 2020, op. cit.

Ces choix sont considérés par certains comme déterminants, notamment dans la perspective de se spécialiser dans un métier comme architecte-scénographe⁴²⁶ ou architecte-urbaniste⁴²⁷ ; de se positionner sur un type de marché comme l'habitat⁴²⁸ ou d'avoir un projet de reprise ou de conversion de l'entreprise de menuiserie familiale⁴²⁹. L'accumulation d'expériences conduit ces ADE à se confronter à la condition d'architecte et à ses difficultés, par des mises à l'épreuve successives, mais aussi à se former au contact des collègues et patrons. Se forger une expérience, sur le terrain, est envisagé comme un moyen de faire face aux difficultés rencontrées pour mieux les anticiper. Le passage en agence devient de la sorte autant un temps d'enseignement que d'apprêt à l'action et à l'exercice futur.

Encadré 33. Salariée en transition avec un projet en parallèle

Cette ADE, diplômée d'une ENSA parisienne, cherche à mener une expérience professionnelle à Bordeaux où elle présente son HMONP⁴³⁰.

L'agence qui l'accueille comme la première salariée, d'abord pour un CDD de 3 mois, propose de renouveler son contrat dans le cadre d'une mise en situation professionnelle. L'ADE accepte, car la structure d'accueil semble correspondre à ses aspirations professionnelles : *« les conditions dans lesquelles je pratiquais l'architecture me sont apparues être en accord avec la façon dont je souhaitais exercer »*. Elle met en avant la pratique horizontale de l'agence sous forme collaborative, en petite équipe de 3 associés et 3 salariés. *« Je souhaite faire du dialogue et de la collaboration le fondement de ma démarche professionnelle. Le travail en groupe fait partie de mon identité depuis mes premières années de formation, et le fonctionnement horizontal des différentes agences dans lesquelles j'ai travaillé m'apparaît comme une évidence. »* Ainsi, la MSP confirme ses envies professionnelles : *« L'habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en mon nom propre a renforcé mon désir d'exercer dans une entreprise personnelle. »*

Après son habilitation, l'ADE veut poursuivre son expérience dans sa structure d'accueil tout en évoquant un montage en cours d'un collectif sous forme d'association loi 1901 avec deux amies avec lesquelles elle a déjà collaboré lors de concours d'idées. Elle le conçoit comme un *« travail prospectif en parallèle d'une activité salariale, avec la volonté de se constituer un réseau et d'accéder à la commande »*. Avec ce collectif, elle perçoit *« ce passage du salariat à l'entrepreneuriat comme une transition douce »*. Elle prospecte pour une expérience complémentaire à l'étranger pour approfondir le projet professionnel par la *« recherche, l'expérimentation et de nouvelles approches »* et *« confronter une pratique différente du métier au regard du cadre français »*, et a obtenu un visa pour exercer au Canada en 2020.

6.3. Les ADE salariés en position stable cherchant une montée en compétence et en responsabilité

Les ADE inscrits à l'HMONP après avoir capitalisé plusieurs années d'expérience de travail profitent d'un moment de réflexivité dans l'agence dans laquelle ils sont en CDI, sans pour autant se projeter

⁴²⁶ Homme, 1130, mémoire.

⁴²⁷ Homme, 1370, mémoire.

⁴²⁸ Femme, 1382, mémoire.

⁴²⁹ Femme, 607, mémoire.

⁴³⁰ Femme, 946, mémoire.

immédiatement dans l'exercice en nom propre. Ce groupe représente environ un tiers des inscrits. Logiquement, lorsque ces ADE suivent la formation, ils ont une expérience professionnelle supérieure à la moyenne, environ 2 ans et demi hors stages. Ils sont également plus âgés que les autres ADE, 65 % d'entre eux ont 28 ans ou plus. Leur inscription à la formation intervient en moyenne 3 ans et demi après le diplôme. Les femmes sont majoritaires dans ce groupe.

Ces ADE n'ont pas eu de difficultés à trouver une MSP, car 72 % l'effectuent dans la structure dans laquelle ils sont déjà en poste, environ 60 % en CDI – c'est d'ailleurs souvent la structure qui leur propose de passer l'habilitation. Le salaire de ces ADE avec une bonne expérience de travail est supérieur à la moyenne, 1901 € net mensuels (contre 1785 € en moyenne), probablement grâce à leur ancienneté dans la structure qui est d'environ 16,5 mois. Ces professionnels déclarent avoir réalisé une MSP satisfaisante, les missions qui leur ont été confiées correspondant aux enjeux de la formation. Ils ont été directement impliqués dans une plus grande diversité de tâches que les autres ADE : les deux tiers dans la phase DCE, la moitié en DET, dans des proportions supérieures à la moyenne. Leur structure d'accueil « respecte le contrat pédagogique » et ces ADE ne sont pas particulièrement contraints à manquer des cours. Souvent, la plupart de leurs collègues, y compris le personnel administratif, les soutiennent et les suivent dans leur formation à l'HMONP. Même si dans ce groupe, la MSP ne s'est jamais très mal passée, certains ont eu envie d'abandonner la formation à cause de la difficulté à concilier la formation avec les tâches à l'agence, qui n'ont pas diminué à l'occasion de leur implication dans l'HMONP.

Cependant, malgré ces conditions favorables, ces ADE ne sont pas pressés à exercer tout de suite en nom propre⁴³¹. Grâce à leur expérience, ceux-ci expriment une professionnalité relativement mature qui leur permet de mieux s'organiser dans leur stratégie professionnelle. **Dans ce groupe des salariés en position stable, de nombreux ADE soulignent la pertinence du moment de l'HMONP dans leur trajectoire professionnelle. Ils en attendent un apport de compétences, une mise en résonance avec leur pratique professionnelle ou une possibilité de prendre du recul sur leur pratique.** Grâce au recadrage effectué par la formation, ces ADE la considèrent parfois comme une opportunité pour envisager une évolution professionnelle.

« La formation à l'habilitation m'a permis de prendre du recul vis-à-vis de ma pratique quotidienne. Elle m'a encouragé à questionner le rôle de l'architecte et ses implications, la diversification du métier et son évolution. » (Homme, 1065, mémoire).

« [La formation à l'HMONP permet une] [i]nterrogation sur son propre projet professionnel. Temps de réflexion et d'ouverture. » (Femme, 806)

« [La formation à l'HMONP] m'a permis d'aborder ma pratique professionnelle avec un regard plus prospectif, de m'interroger sur les processus mis en place par une agence pour son bon fonctionnement,

⁴³¹ Rappelons que 77,3 % souhaitent exercer en nom propre « à terme », soit la très grande majorité.

sur l'étendue des responsabilités liées au métier d'architecte, et sur la façon de faire face aux aléas que l'on peut rencontrer. » (Femme, 1263, mémoire)

« Puis, il y a eu ce déclic sur les enjeux de notre profession à force de voir les maîtres d'ouvrage remettre en cause un projet quand ils sortent de leurs budgets (souvent très serrés), les entreprises saccager un chantier pour faire par facilité (toujours la question de l'argent)... et certains architectes perdre toutes convictions juste pour gagner du temps (et de l'argent). Cette année de formation a été une option évidente dans mon parcours... parce que je crois encore au pouvoir de la profession d'architecte maître d'œuvre. [...] Cette formation m'a apporté un souffle de nouveau, une motivation à découvrir encore. On dit qu'un architecte est jeune à 40 ans. J'ai ce luxe alors d'avoir encore 7 ans d'expérience devant moi avant d'atteindre ma pleine maturité. » (Femme, 1177, mémoire).

Pour ces salariés déjà expérimentés, l'inscription à l'HMONP peut être motivée par un questionnement sur les pratiques de l'agence, et plus largement sur le contexte d'exercice :

« [Dans l'agence dans laquelle j'étais salarié,] l'on a travaillé sur des nouveaux types de concours, les APUI, des appels à projets urbains innovants qui sont un peu les nouvelles formes de consultation pour la Ville de Paris. Et ça a requestionné les jeux d'acteurs dans la question de l'aménagement urbain et c'était quelque chose qui me dépassait parce qu'il y avait des questions juridiques, des questions sur le rôle de l'aménageur, le rôle de la maîtrise d'ouvrage et le rôle de la maîtrise d'œuvre dans la construction de la ville [...]. C'est [ce questionnement] qui m'a embrayé sur la participation à cette HMO, et du coup, l'HMO était là aussi pour nourrir cette compréhension des projets ou de la promotion immobilière, à Paris, et à son évolution actuelle qui aujourd'hui change beaucoup. [...] J'ai voulu faire mon HMO à ce moment-là parce que j'étais dans un concours qui questionnait beaucoup [...] l'aménagement urbain. » (Homme, FG ADE)⁴³²

Cette évolution professionnelle via la formation à l'HMONP peut être à leur initiative ou encouragée par leur employeur :

« Je suis salariée depuis 3 ans dans une petite agence où pratiquement je suis à 2, avec ma patronne. Et [j'avais] déjà géré depuis un moment des situations qui demandent plus de compétences dans tout ce qui est juridique et réglementaire, etc. Du coup, c'était l'idée de faire l'HMO pour que j'aie vraiment ces compétences. [...] A priori, je ne veux pas monter demain mon agence ; on a éventuellement la possibilité que je rejoigne cette agence, en tant qu'associée, c'est une piste ouverte. Mais c'est vrai que j'avais l'impression un peu, lors de la soutenance, qu'on attend de nous qu'on monte tout de suite notre agence. » (Femme, 86, FG ADE)

« [Les] personnes de l'agence, en fait, ils [nous] poussent aussi à faire la formation à l'HMO. Je pense qu'ils savent les retombées que ça peut avoir [...]. Donc je pense que c'est aussi une façon de dire : "Eh bien voilà, on veut fidéliser les personnes qui sont salariées chez nous et les HMO doivent en faire partie". » (Femme, 391, FG ADE)

« Je pense que la formation à l'HMO m'a beaucoup appris et c'est vrai que cela m'a permis de monter très vite en expérience dans mon agence parce que j'ai aussi eu la chance de pouvoir mettre un peu à profit tout

⁴³² Cet ADE participant au focus-groupe n'a pas répondu au questionnaire en ligne et n'a donc pas de numéro.

ce que j'ai appris tout de suite. Et du coup, ça a été récompensé après, en toute logique, j'ai envie de dire, donc ça c'était plutôt bien. Et là, N + 1, on me propose d'être associée dans l'agence. » (Femme, 391, FG ADE)

Dans certains cas, les ADE témoignent d'une nécessaire formation pour accompagner la prise de responsabilité à l'agence. L'HMONP apporte alors une ligne de conduite et participe à l'évolution professionnelle.

« J'avais seulement 1 an d'expérience en agence et la raison pour laquelle je me suis inscrite à ce moment-là c'est que j'attendais, en effet, une sorte de formation complémentaire parce que j'étais très paniquée face à la gestion générale de l'agence et face aux responsabilités qu'on me confiait dans ce cadre-là. Il y avait vraiment ce côté "montée en compétence" parce que, finalement, je gérais des choses que je ne savais absolument pas gérer et que j'avais l'impression que personne d'autre n'avait conscience qu'il fallait gérer, dans le cadre d'une agence où jamais personne n'avait passé de HMO. [...] Et je pense que vraiment mon travail à l'agence a ensuite été amélioré par le passage de la formation. » (Femme, 1008, FG ADE)

« Un chantier m'avait été confié toute seule et sans nécessairement d'accompagnement de la part des cadres de l'agence et je ne savais tout simplement pas le faire. Donc j'étais en impro et puis, avec l'HMO, j'étais moins en impro. C'est-à-dire que j'avais eu un TD [...] de gestion de chantier [...]. Et j'ai vraiment découvert ce que j'aurais dû faire depuis le début du chantier que je n'avais pas fait, donc j'ai pu rattraper des erreurs, et j'ai pu concrètement faire mieux mon travail. » (Femme, 1008, FG ADE)

Si le projet de pratiquer en nom propre n'est pas exprimé aujourd'hui, ces ADE ne l'excluent pas pour autant. Cela se confirme à la lecture de leurs mémoires. Les femmes expriment majoritairement le désir de devenir professionnelles confirmées en tant que salariées, parfois au sein de la même structure d'accueil :

« Dans tous les cas, je prévois de rester dans l'agence encore plusieurs années, peut-être 2 ou 3 ans, pour continuer de me former dans ce cadre que je pense optimal. » (Femme, 971, mémoire)

Aussi, malgré une expérience déjà relativement conséquente, ces ADE éprouvent le besoin d'encore la consolider, ressentant parfois un manque de légitimité. Ainsi, parmi d'autres, cet ADE diplômé d'une ENSA régionale, avec 5 années d'expérience en agence notamment en Suisse et à Toulouse, conçoit une stratégie assumée d'observation professionnelle pendant « encore 2 ans » précisant qu'il s'estime encore « trop jeune » et qu'il lui reste de nombreux aspects du métier et de la pratique à aborder⁴³³. Il se sentirait plus légitime plus tard pour exercer en son nom propre :

« J'aurais une plus grande expérience, une plus grande confiance, je l'espère, en mes capacités à mener un projet d'un bout à l'autre » (Homme, 736, mémoire)

Cette autre ADE écrit 10 ans après son PFE et après 6 ans de conduite de chantier dans une entreprise de maîtrise d'œuvre⁴³⁴ :

⁴³³ Voir son portrait en encadré.

⁴³⁴ Voir également son portrait en encadré.

« Mon expérience en agence d'architecture étant récente [agence de sa MSP,] je me donne encore au moins 1 à 2 années pour emmagasiner un peu plus d'expérience et ce, afin d'être plus à l'aise avec la partie conception en développant les ambitions énoncées... » (Femme, 1161, mémoire)

Pour ces ADE, l'obtention de l'HMONP agit comme une validation « officielle » de compétences, elle leur permet d'évoluer au sein de l'agence et les prépare à une éventuelle opportunité professionnelle.

« Être habilitée, c'est avant tout se sentir prêt dans sa pratique. Je reste confiante que l'acquisition de l'habilitation est une bonne façon d'anticiper d'éventuelles opportunités et responsabilités professionnelles futures. » (Femme 830, mémoire)

« Au moment de l'inscription [...], c'était mon premier emploi, initialement j'avais signé un CDD de 6 mois, et après ces 6 mois, quand il a été question de le prolonger, j'ai manifesté l'envie de valider l'HMO. [...] Pour moi c'était un peu de cocher une case, d'une certaine façon, pour le jour où se présenteront les opportunités, être prête rapidement pour être inscrite à l'Ordre. » (Femme, 425, FG ADE)

« Je ne [voulais pas m'inscrire] en validation des acquis parce que je voulais faire la formation à l'HMONP, je voulais avoir ces cours-là. Donc [je suis] "salariée expérimentée", mais avec un projet professionnel à terme, pas forcément en cours au moment où je me suis inscrite, mais je savais, j'espérais, que ça ne saurait tarder⁴³⁵. » (Femme, 1208, FG ADE)

« Je trouve qu'en fait, tant qu'on n'a pas fait notre HMO, on ne comprend presque rien. Et dès qu'on a fait notre HMO, on commence à comprendre les choses. Et quitte à monter ta boîte dans 5 ans parce que dans le temps, entre HMO et le temps où tu montes ta boîte, tu capitalises des connaissances que tu ne capitalisais pas avant. Parce que tant que tu es dessinatrice dans une agence, tu comprends beaucoup moins de choses. [...] Je trouve que c'est contradictoire qu'on attende qu'on monte tout de suite notre agence alors qu'avant l'HMO, on ne comprend pas forcément notre métier. » (Femme, 86, FG ADE)

Encadré 34. ADE salarié qui présente l'HMONP en même temps que ses camarades pour être prêt quand les opportunités vont s'offrir

Après un parcours qualifié « d'orienté et choisi » entre l'ENSA Toulouse (adoptée pour la proximité géographique avec sa famille), son double-cursus architecte-ingénieur et l'ENSA Bordeaux (adoptée pour « le contenu de l'HMONP » et « l'attache » à la ville), l'ADE explique avoir « construit un projet professionnel en accord avec des convictions⁴³⁶ ».

L'ADE projette d'abord un projet professionnel « à court terme » en restant salarié au sein de l'agence bordelaise de 8 personnes, spécialisée en privé-individuel, dans laquelle s'est déroulée sa MSP. Il envisage cette première étape comme un moyen de « s'affirmer et d'évoquer la démarche engagée qui est de s'installer en tant qu'architecte maître d'œuvre dans un avenir plus ou moins proche ».

L'ADE souhaite également profiter du statut de salarié pour se spécialiser en se formant à la thermique des bâtiments à travers les logiciels de conception bioclimatique. À « moyen et long terme », il envisage de « monter une agence d'architecture [...] entre Bordeaux et le bassin d'Arcachon [...] à l'horizon 5-7 ans ». Il opterait pour le statut de SARL pour « éviter l'exercice libéral car il ne protège pas le patrimoine

⁴³⁵ Cette ADE est en cours de montage d'entreprise au moment des focus-groupes, soit 1 an après son habilitation.

⁴³⁶ Homme, 818, mémoire.

personnel » en association avec d'anciens camarades de promotion. Selon lui, les futurs associés ont « eu la chance pendant [les] études de réaliser des projets » et de partager « les mêmes attentes en réalisant [leur] HMONP cette année ».

Ainsi, ces expériences parallèles en agence, tremplins vers l'avenir, seraient autant d'opportunités pour « continuer à forger notre expérience et échanger sur celle-ci ». Tout en expliquant que lui-même ne peut connaître « d'avance quelles opportunités vont s'offrir à [eux] d'ici là », il insiste sur la complémentarité des « compétences et personnalités » pour faire équipe et « accéder au marché privé, qui est un souhait partagé ».

Encadré 35. Prendre le temps de mûrir sa pratique et de gagner en confiance

Diplômé d'une ENSA régionale 3 ans avant de s'inscrire à la formation à l'HMONP, cet ADE cumule 5 ans d'expérience en agence, notamment en Suisse et à Toulouse, et choisit de faire une MSP⁴³⁷.

Après l'HMONP, cet ADE assume une stratégie d'observation pendant « encore 2 ans » précisant qu'il s'estime encore « trop jeune » et qu'il lui reste encore de nombreux aspects du métier et de la pratique à aborder. Il se sentira plus légitime plus tard pour exercer en son nom : « j'aurais une plus grande expérience, une plus grande confiance, je l'espère, en mes capacités à mener un projet d'un bout à l'autre ».

Il exprime les difficultés de l'exercice : « À l'heure où les architectes ont de plus en plus de mal à vivre décemment de leur travail, à l'heure où le secteur entier de la construction fait front pour faire du dumping aux honoraires en vue de maximiser les profits, à l'heure de l'étalement urbain et à l'heure de la récession des budgets des collectivités publiques, la commande architecturale et comment l'obtenir et surtout l'entretenir est un sujet crucial qui nous concerne toutes et tous, futurs architectes... » Mais, en même temps, cet ADE soutient une approche optimiste du métier : « je suis convaincu qu'exercer la profession d'architecte peut faire de nous de véritables citoyens d'avant-garde ». Il défend une certaine vision de son rôle : « être architecte, c'est essayer de changer les logiques économiques actuelles du bâtiment, faire ralentir la course aux économies toujours plus drastiques et tenter d'influencer nos maîtrises d'ouvrage ».

Encadré 36. Salariée expérimentée ne faisant pas encore complètement confiance en ses capacités

Femme diplômée ADE d'une ENSA régionale. Elle est diplômée en 2009 et décide d'entrer dans un bureau d'études techniques et d'exécution pour compenser ce qu'elle appelle « un manque de compétence technique⁴³⁸ ».

Au bout de 6 ans dans la maîtrise d'œuvre d'exécution, cette ADE effectue volontairement un retour dans une agence d'architecture pour prendre de l'expérience en « création architecturale ». C'est le gérant de cette agence qui lui propose de passer son habilitation, ce qu'elle accepte.

Sa stratégie professionnelle semble être construite depuis le diplôme, il y a près de 10 ans et l'ADE s'est forgé de l'expérience en conséquence. Dans son mémoire, elle fait état d'une grande maîtrise des enjeux de la pratique, mais, d'une manière assez perfectionniste, elle cherche à monter davantage en compétence. Malgré ses 10 ans d'expérience en maîtrise d'œuvre et en ordonnancement, pilotage et coordination (OPC), elle écrit : « Mon expérience en agence d'architecture étant récente [NDLR : agence de sa MSP,] je me donne encore au moins 1 à 2 années pour emmagasiner un peu plus d'expérience et

⁴³⁷ Homme, 736, mémoire.

⁴³⁸ Femmes, 1161, mémoire.

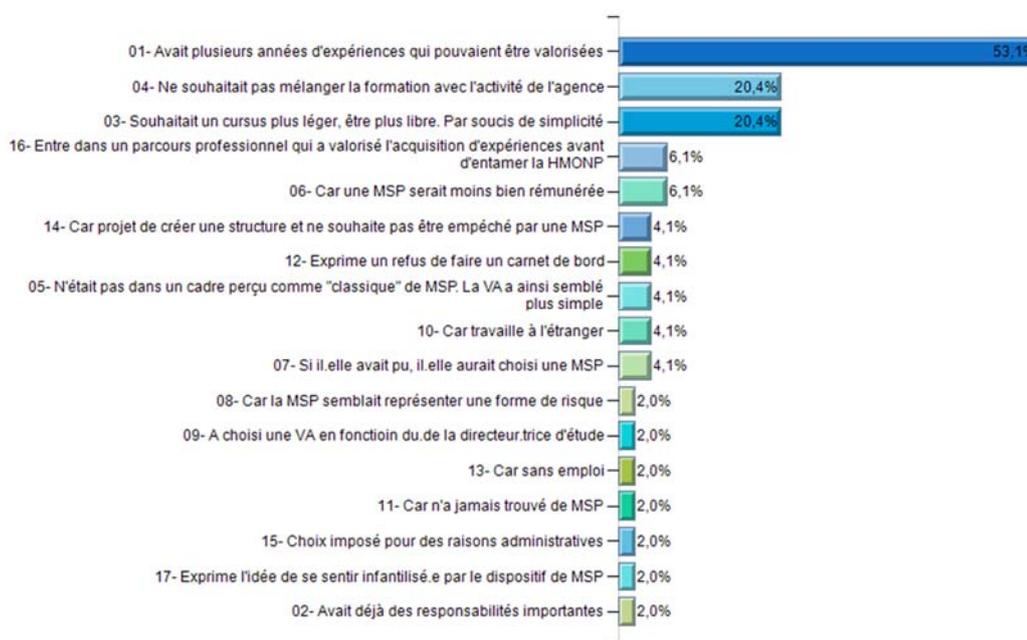
ce, afin d'être plus à l'aise avec la partie conception en développant les ambitions énoncées lors de la troisième partie de ce mémoire. »

6.4. Les ADE salariés choisissant la validation des acquis au lieu de la MSP

Certains des salariés n'ayant pas de projet imminent d'exercice en maîtrise d'œuvre en nom propre choisissent de faire valoir leur expérience avec une validation des acquis (VA) pour s'inscrire à la formation, afin notamment d'être dispensés de la mise en situation professionnelle. Ceux-ci préparent le dossier conséquent demandé pour présenter les acquis alors qu'il leur aurait été possible de simplement réaliser une MSP⁴³⁹ via l'établissement d'une convention avec leur entreprise, comme le font de nombreux ADE. Les raisons poussant ces personnes qui auraient pu opter pour un cursus classique à réaliser leur formation par une validation des acquis sont multiples. Le souhait de **valoriser leurs expériences passées a motivé le choix de 53 % des répondants**. Ce désir s'accompagne d'une volonté d'alléger le cursus de formation pour 20 % d'entre eux, notamment en évitant de réaliser un carnet de bord – un dispositif pédagogique demandé par certaines ENSA.

Figure 52. Valoriser des expériences passées dans la formation / Question n°92 VA recodée

Taux de réponse : 5,4%



⁴³⁹ 54,5 % des ADE passant leur habilitation par validation des acquis occupent toujours un poste de salariés en agence d'architecture.

Pour certains, ce choix s'inscrit dans un parcours pensé de longue date mettant en avant l'articulation entre formation et activité professionnelle (6 % des répondants).

« C'était mon choix depuis le début d'acquérir de l'expérience à valoriser ensuite. » (Femme, 1557)

A contrario, 20,4 % de ces ADE en validation des acquis, soit 10 personnes, expriment l'intention de ne pas mélanger le parcours de formation aux activités professionnelles. Ce choix peut tenir à plusieurs raisons : l'ADE peut ne pas souhaiter être associé à l'identité de l'agence dans laquelle sa MSP est réalisée ; la formation, en particulier la MSP, peut lui apparaître comme « infantilisante » avec un « tuteur » lui étant assigné au sein de la structure :

« J'avais envie de mener une réflexion qui me soit personnelle, détachée du cadre de l'entreprise dans laquelle j'exerce. Je trouve le principe de MSP un peu "infantilisant", dans la mesure où elle demande un encadrement au sein de l'agence. » (Femme, 673)

« La forme de cette formation est déjà rébarbative à mes yeux, je ne souhaitais pas en plus passer en MSP et l'imposer à mes supérieurs. » (Homme, 683)

« Pour être indépendant vis-à-vis de mon patron. » (Homme, 871)

De plus, le fait de se présenter à l'habilitation peut également produire des conflits entre les salariés et les employeurs, poussant les ADE à prendre l'initiative de ne pas impliquer leur employeur. Le cursus en validation des acquis est également choisi par des personnes qui souhaitent pouvoir rester libres de changer d'emploi facilement durant la formation, voire de créer une structure si l'occasion se présente :

« Pour ne pas avoir d'attache avec mon employeur actuel, être complètement autonome dans le suivi de cette formation. J'ai d'ailleurs pu changer d'agence en cours de formation à l'HMONP (j'ai reçu une proposition d'embauche de manière inopinée en décembre 2018 et j'ai pu saisir ce nouveau poste grâce à cette VA). » (Femme, 1177)

« J'étais en CDD et je pensais monter ma structure au cours de l'année d'HMONP. Les plans ont changé et je compte monter mon agence l'année suivante. » (Femme, 1121)

La représentation de la mise en situation professionnelle comme équivalent d'un stage ou d'un emploi précaire signale une possible dévalorisation du dispositif auprès des structures d'accueil. Aux yeux des ADE, réaliser une MSP comporterait des risques, notamment en ce qui concerne le niveau de rémunération. Selon certains, le risque porterait aussi sur le fait que cette MSP nécessiterait de passer un nouveau contrat avec les structures dans lesquelles ils travaillent déjà, ce qui les fragiliserait. Notons que cette représentation erronée de la MSP existe autant chez les ADE que chez les employeurs :

« Je travaille en Suisse, ils ne savent même pas ce qu'est la MSP. Ils n'étaient pas convaincus de l'intérêt de la formation, j'ai dû le faire sur mes congés. Salariée depuis 3 ans, j'aurai perdu mes droits au chômage si je n'avais pas été réembauchée à la fin de ma MSP. » (Femme, 167)

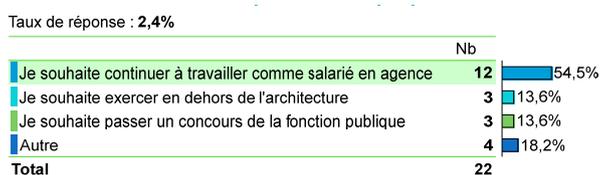
« Clairement avec mon niveau de rémunération en CDI et mes obligations de père de famille, je n'avais aucun intérêt financier à faire une MSP. Pourtant à offre salariale équivalente, j'aurai choisi la MSP. » (Homme, 247)

Globalement, le choix de réaliser une validation des acquis plutôt qu'un parcours classique avec une mise en situation professionnelle n'est pas un choix par défaut pour ceux qui prennent cette option, car seulement 4 % des répondants auraient préféré faire une MSP s'ils en avaient eu l'occasion. Néanmoins, la validation des acquis s'impose parfois pour des raisons pratiques : sans emploi au moment de la formation (2 %), situation d'exercice jugée atypique (2 %), impossibilité de trouver une MSP (2 %), choix imposé par l'administration (2 %).

6.5. Rester salarié peut-il constituer le projet professionnel d'un architecte HMONP ?

Alors qu'ils ont en moyenne plus d'expérience professionnelle que les autres, les ADE salariés ne semblent donc pas être tous motivés pour exercer en nom propre. D'ailleurs, un certain nombre d'entre eux n'expriment pas dans leur mémoire le désir d'aller « à terme » vers une pratique en nom propre et paraissent subir l'exercice pédagogique du mémoire d'HMONP qui implique de se conformer au profil du futur gérant. En tous les cas, il est parfois difficile de distinguer dans le mémoire les raisons qui motivent ce choix de présenter l'habilitation. Si exprimer un projet professionnel pour le format pédagogique de l'HMONP est un exercice qui consiste à argumenter une future pratique d'architecte en « nom propre⁴⁴⁰ », l'étude montre que la formation est aussi mobilisée pour participer aux carrières salariées⁴⁴¹. Nous l'avons vu plus haut et dans l'enquête par questionnaires, des salariés assument volontiers cet usage de la formation permettant de progresser, de gagner en responsabilité, d'obtenir un poste de cadre ou encore d'obtenir une augmentation de rémunération.

Figure 53. Être salarié, est-ce aussi être architecte ? / Question n°108a



Ainsi, près de 1,5 % des ADE enquêtés, soit 12 personnes, ont comme perspective idéale à 10 ans le salariat.

« Chef de projet dans l'agence où je travaille actuellement. » (Femme, 656)

« Avec un bon salaire, de bons horaires et un bon rythme de vie. » (Femme, 1014)

« Salariée dans une agence d'architecture. » (Femme 1586)

⁴⁴⁰ Nous l'avons déjà relevé dans la partie méthodologique de la recherche, l'analyse des projets professionnels des ADE d'après les mémoires HMONP comporte un biais important, car cet exercice « scolaire » est destiné à convaincre un jury. Les projets professionnels exprimés dans ce cadre tendent à se conformer aux attendus supposés de ce jury. Les focus-groupes réunissant les ADE ont permis de mettre en lumière certaines motivations ou projets professionnels absents des mémoires.

⁴⁴¹ Probablement pour ne pas compromettre son habilitation, aucun ADE ne décrit clairement ce type d'objectif dans son mémoire. En raison de ce manque d'expression explicite au sein des mémoires, nous n'avons pas proposé de portrait de ce type d'ADE.

« Idéalement toujours comme salariée, mais avec des responsabilités importantes. Peut-être devenir associée. » (Femme, 463)

Dans les focus-groupes, les ADE ont ainsi insisté sur cette part aveugle de l'habilitation questionnant le sens même donné aux termes « architecte » et « maître d'œuvre en nom propre ». Comment accéder au titre et appartenir à la profession, quand on a un projet de carrière de salarié ou quand on ne se destine pas à la maîtrise d'œuvre ?

« Dans ma promo, je pense qu'il y en avait pas mal qui faisaient l'HMO pour pouvoir prétendre à [un statut de cadre]. Parce que justement, l'inscription [...] à l'Ordre des architectes [...], c'est pour que justement nos patrons [...] respectent la grille tarifaire normalement qui devrait être échelonnée et remise à jour toutes les années. » (Femme, 1441, FG ADE)

« [Lors des jurys HMONP,] il y a des choses qu'on ne peut pas dire, qu'on ne peut pas se permettre de dire alors que c'est la vérité. [...] Et moi aussi je n'étais pas censée dire [que j'envisage] le statut architecte-salariée alors qu'on en a beaucoup parlé lors de la formation, que ça ne pouvait être une solution. On m'a dit que surtout il ne fallait pas dire ça. » (Femme, 86, FG ADE)

« Pour le jury, on nous a conseillé de dire plus ça, de ne pas dire ça, il y a des choses qu'il ne faut absolument pas dire, etc., et en fait, ne serait-ce que mettre en place ça pour passer sa soutenance. [...] Essayez de rentrer dans les cases." C'est quand même assez paradoxal pour une formation qui participe aussi au fait que la pratique évolue. » (Femme, 1425, FG ADE)

« Donc finalement on revient à la grande [question] : c'est quoi l'architecte ? C'est quoi la profession, on les inclut, on ne les inclut pas ? Et peut-être qu'avec l'Ordre, il y a eu une mini évolution là-dessus, on intègre quand même de nouvelles personnes, mais c'est encore fragile comme sujet. Qui appartient à la profession, qui n'appartient pas ? Est-ce que la profession, c'est être maître d'œuvre uniquement ou pas ? » (Femme, 1208, FG ADE)

Les ADE salariés ayant un projet d'exercice de maîtrise d'œuvre à moyen ou à long terme représentent la population majoritaire de notre enquête et une diversité de profils. Pour eux, il s'agit globalement d'exercer en nom propre à terme, après une période complémentaire d'expérience ou de formation.

Certains ADE salariés ont un projet d'installation en maturation et la pluriactivité – le salariat souvent accompagné d'une microentreprise – leur permet de se préparer. Par l'obtention de l'habilitation, ils cherchent à rendre leur projet d'exercice administrativement ou légalement possible, mais aussi à outiller sa mise en œuvre. Ils ont une expérience supérieure à la moyenne et proportionnellement ont réalisé plus de formations complémentaires que les autres ADE. Travailler dans une ou plusieurs agences est leur moyen de se constituer un répertoire d'actions, de « se forger un réseau » ou de ménager des espaces de transition vers une installation. Dans ce cadre, l'agence leur assure une forme de parrainage via de la cotraitance ou de la sous-traitance. Notons que les hommes sont surreprésentés dans ce groupe.

D'autres ADE salariés « stables » profitent d'un moment de réflexivité dans l'agence dans laquelle ils sont en CDI. De nombreux ADE de ce groupe soulignent la pertinence du moment de l'HMONP dans leur trajectoire pour l'apport de compétences, la mise en question de leur pratique professionnelle et la possibilité offerte de prendre du recul. La formation apparaît ainsi nécessaire pour accompagner une prise de responsabilité à l'agence. Pour ces ADE, l'obtention de l'HMONP agit comme une certification des acquis.

Parmi eux, des ADE salariés choisissent la validation des acquis alors qu'ils auraient pu faire une mise en situation professionnelle préférant valoriser leurs expériences passées. Certains expriment aussi le désir de ne pas mélanger le parcours de formation aux activités professionnelles, souvent par crainte que le statut d'étudiant accolé à l'ADE en formation n'agisse comme une dévalorisation.

Ce groupe des salariés interroge. Rester salarié peut-il constituer le projet professionnel d'un architecte HMONP ? Alors que ces ADE salariés ont en moyenne plus d'expérience professionnelle que les autres, ils ne semblent donc pas être tous motivés pour exercer en nom propre. Quelques-uns assument volontiers l'usage de la formation permettant de progresser, de gagner en responsabilité, d'obtenir un poste de cadre, ou encore d'obtenir une augmentation de rémunération. Dans les focus-groupes, les ADE ont insisté sur cette part aveugle de l'habilitation questionnant le sens même donné aux termes « architecte » et « maître d'œuvre en nom propre ». Être architecte salarié dans une position de responsabilité, parfois sur des projets d'envergure, serait ainsi un projet professionnel à part entière à légitimer.

7. Les ADE en posture « d'étudiant » souhaitant finir le « cursus complet »

16 % des ADE enquêtés, plus jeunes que les autres, cherchent à terminer leurs études dans la foulée du cursus initial. Ces diplômés jeunes ont globalement plus de difficultés à trouver une mise en situation professionnelle qui leur convient, mais profitent de cette expérience qui les fait progresser, prendre de l'assurance et mieux comprendre l'environnement professionnel.

7.1. Finaliser des études professionnalisantes

Ces ADE s'inscrivent le plus souvent dans leur établissement d'origine : à 89 % contre 59 % des ADE expérimentés. Étant donné qu'ils s'engagent majoritairement dans la formation l'année de leur diplôme, ils sont plus jeunes en moyenne que les autres inscrits : 56,9 %, soit plus de la moitié, ont 26 ans ou moins au moment de l'enquête. Ils ont, logiquement, une expérience de travail nettement inférieure à la moyenne : environ 9 mois contre 24 mois en moyenne et environ 30 mois pour les ADE qui s'inscrivent avec un projet précis ou après quelques années d'expérience. Ces ADE ont peu ou pas de formation complémentaire, si ce

n'est un BTS de design d'espace antérieur à leurs études d'architecture. Les femmes sont légèrement surreprésentées dans ce groupe.

« J'ai fait mon HMO dans la suite directe de mon PFE et donc je n'avais pas d'expérience professionnelle, je n'avais pas non plus de projet professionnel et, pour être tout à fait honnête, [...] je n'avais pas du tout de notions de ce que permettait l'HMO, du statut d'ADE et du statut d'architecte inscrit à l'Ordre. [...] En fait, je me suis inscrite en HMO [car] j'ai eu l'opportunité de le faire avec l'agence dans laquelle j'ai commencé à travailler juste après mon PFE et donc je me suis inscrite dans l'école où j'ai fait toutes mes études sans vraiment de projet ni intentions de ma part [...]. Du coup, je n'avais pas forcément d'attentes au niveau de la formation, je l'ai envisagée au départ comme une formation complémentaire à ma formation d'ADE. » (Femme, 670, FG ADE⁴⁴²)

« [Je me suis inscrit] 1 an après mon diplôme dans une synergie un peu collective où l'on était une dizaine d'amis, la plupart travaillant sur Paris. On s'était dit : allez, on fait cette HMO ! On avait 1 an d'expérience [...] mais l'idée c'était vraiment, pour être très franc, se débarrasser de cette année supplémentaire universitaire et ne pas trop s'éloigner justement des rangs de l'école parce qu'après on s'était dit que ça allait être difficile d'y revenir. » (Homme, 1719, FG ADE)

Ces ADE jeunes ont eu un peu plus de difficultés que les autres à trouver une structure d'accueil : 32,3 % ont trouvé cette recherche « très difficile » ou « assez difficile » contre 28,7 % des ADE expérimentés. Ils ont ainsi plus souvent accepté une structure d'accueil ne leur convenant pas. Seulement 25 % d'entre eux sont déjà employés par la structure d'accueil au moment de l'inscription contre 72 % des ADE ayant cumulé une bonne expérience de travail. Les ADE jeunes ont ainsi une ancienneté moyenne dans la structure inférieure à 5 mois. Ils sont plus souvent en CDD ou en mission junior architecte que les autres ADE : environ 65 % contre 50 % en moyenne et 35 % des inscrits avec expérience). Ainsi, pendant leur MSP, ces ADE ont un revenu plus bas que la moyenne : 1 687 € net mensuels avant impôt.

7.2. Accompagner le début de la vie professionnelle

Ces ADE jeunes effectuent leur mise en situation professionnelle dans les structures d'accueil qui prennent souvent des personnes en formation à l'HMONP. Ils en sont globalement satisfaits, même s'ils sont proportionnellement plus nombreux à avoir eu envie d'abandonner. Ils abordent moins souvent que les autres ADE les missions liées au chantier ou à la maîtrise des coûts. Cependant, ils estiment avoir progressé un peu (42,6 %), voire beaucoup (40,9 %) pendant la MSP. **Les ADE jeunes déclarent fréquemment que la formation leur a permis de mieux comprendre l'environnement professionnel, cette compréhension étant à leurs yeux essentielle au moment de démarrer leur « vie professionnelle ».**

« En réalité, j'ai vécu cette mise en situation professionnelle comme une première expérience professionnelle [...]. Il y avait la formation théorique d'un côté, qui m'a permis d'éclairer pas mal de points

⁴⁴² Cette ADE (670), dans ses réponses au questionnaire, déclare de ne pas vouloir exercer en nom propre mais rester salariée dans une agence d'architecture.

dans mon travail quotidien et qui m'a permis, je pense, de mieux structurer et capitaliser mon expérience au sein de l'agence. De l'autre, la vie professionnelle était si prenante dans le quotidien, que je l'ai vécu pleinement, sans vraiment penser à l'HMO, et sans trouver la motivation nécessaire en rentrant le soir pour me mettre à mon mémoire. [...] Cependant, j'ai personnellement choisi de ne pas attendre plusieurs années avant de passer mon HMO, parce qu'il y a évidemment le côté pratique de rester dans la foulée de ses études, mais surtout, parce que le contenu de la HMO est, je pense, indispensable au moment de commencer sa vie professionnelle. » (Femme, 744)

« Au départ, je n'avais pas vraiment d'attentes. À la sortie d'école, j'étais complètement enchantée par la qualité de l'enseignement que j'ai reçu. La MSP était la continuité logique du cursus et j'avais confiance dans la formation et dans les personnes qui la présentent au sein de l'école. Pour l'agence, je pense que je m'attendais à être plus dégourdie avec certains aspects de l'architecture à la fin de la MSP. » (Femme, 996)

« Quand j'ai cherché un emploi juste après le diplôme, je me suis dit : "Pourquoi pas faire cette HMO, ça te permettrait de faire une liaison entre la fin de l'école et le travail ?". Le monde que je ne connaissais pas vraiment parce que quand on est en stage, cela n'a rien à voir avec un vrai travail. [Je voulais] donc apprendre plus de choses par rapport au monde du travail, ne pas être trop perdue [...]. Au final, les cours m'ont servi, mais je ne voulais pas tout de suite ouvrir une agence, [...] je ne me sentais pas du tout capable d'ouvrir une agence au lendemain de l'HMO. » (Femme, 612, FG ADE)

Ces ADE se sentent plus à l'aise dans l'environnement professionnel après l'HMONP, mais ils ressentent le besoin de consolider leurs compétences avant d'envisager un exercice en nom propre. Même si l'HMONP leur a globalement permis de « mieux réfléchir au projet professionnel », ils sont proportionnellement plus nombreux à penser que la formation n'est pas suffisante pour le faire. Ils souhaitent néanmoins exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre à terme (69,4 %), certains même à l'issue de la formation (14,5⁴⁴³). Le projet professionnel, présenté dans le mémoire, est souvent clairement exprimé, ce qui peut également traduire une capacité à répondre aux attendus de l'exercice : les jeunes diplômés suggèrent une première étape de salariat ou de spécialisation, suivie d'un projet d'installation, le plus souvent en association. Il s'agit de « débiter [...] en étant épaulée par des confrères expérimentés⁴⁴⁴ », en complétant l'expérience dans l'agence de MSP ou en la diversifiant auprès d'autres agences. Les agences sont envisagées comme des lieux d'apprentissage et d'acquisition de compétences complémentaires transmis par les pairs, en complément de la formation initiale et de la MSP vue comme un espace de prise de conscience par « effet de loupe sur la perception de la méthode de travail et le concret du métier d'architecte⁴⁴⁵ ». L'agence est alors un tremplin, un espace-temps d'observation, de compréhension et

⁴⁴³ Pour rappel, certains ADE, pour lesquels l'obtention du diplôme d'État a déjà été un parcours très long, s'inscrivent directement après la formation initiale, à la fois pour « finir les études dans la foulée » mais pour pouvoir exercer « à l'issue de la formation ».

⁴⁴⁴ Femme, 1358, mémoire.

⁴⁴⁵ Femme, 584, mémoire.

d'appropriation du métier dans ses différentes dimensions (conditions d'exercice, gestion/administratif, cadre réglementaire et législatif, phases du projet, chantier, etc.) pour se forger « les armes nécessaires⁴⁴⁶ ». Comme pour d'autres profils d'ADE expérimentés, c'est aussi un lieu pour parfaire un réseau et peaufiner son projet d'installation.

« J'ai pu voir pendant ma MSP qu'un projet ne suffit pas à ouvrir une nouvelle agence. Il est nécessaire d'étudier le marché, d'avoir un carnet d'adresses et de voir les avantages et désavantages d'ouvrir une autre antenne comme le fait d'investir dans un autre local. [...] En continuant ma collaboration avec [la structure d'accueil], je prends le temps de me poser la question de la cible à laquelle je veux répondre. Ce qui fait partie des clés pour développer son agence. » (Femme, 301, mémoire)

« [Je souhaite] poursuivre mon expérience dans une agence de taille moyenne, avec d'autres projets, non pas pour confirmer mon envie d'être un jour en mon nom propre, mais bien pour accroître mes connaissances. » (Femme, 565, mémoire)

Continuer à se former, par la pratique en agence, semble être une étape identifiée comme nécessaire par ces jeunes diplômés pour gagner en « confiance » et en « autonomie ». Ce complément de formation est identifié comme une phase préparatoire à la pratique future.

« Si aujourd'hui mes connaissances se sont multipliées et me permettent de réaliser les différentes missions de notre métier, je reste convaincue que l'expérience ne sera que bénéfique pour améliorer mes capacités et prétendre un jour pouvoir exercer en nom propre en toute légitimité. » (Femme, 565, mémoire)

« Dans un premier temps, il me semble important de travailler encore en agence aux côtés d'architectes aguerris afin d'acquérir plus d'expérience sur certaines phases du projet qui me sont plus inconnues, que j'ai peu traversées ou auxquelles j'ai plus succinctement participé jusqu'ici ; pour ensuite, au moment venu, aller vers une indépendance progressive en m'engageant dans une expérience collective de maîtrise d'œuvre. » (Homme, 826, mémoire)

« J'envisage de poursuivre mon apprentissage en agence afin d'acquérir l'expérience et les références nécessaires à l'exercice de la profession en nom propre. » (Femme, 1076, mémoire)

« [Je projette] pour l'instant de développer mes compétences et mon expérience en tant que salarié. J'espère poursuivre mon évolution dans cet environnement de travail enrichissant et bienveillant. Investi dans les phases de conception, j'aspire à davantage d'autonomie dans la relation avec la maîtrise d'ouvrage afin de mettre en pratique une vision plus personnelle de l'architecture et souhaite découvrir la réalité complexe du suivi de chantier. » (Homme, 1397, mémoire)

7.3. Se laisser le temps de trouver sa voie

Comme vu dans le chapitre précédent, la formation tout au long de la vie semble faire partie des projets de la plupart des ADE. Les inscrits à la formation directement après le PFE ne forment pas une exception. Ces

⁴⁴⁶ Femme, 1358, mémoire.

jeunes diplômés expriment le besoin d'intégrer des formations qualifiantes notamment dans le domaine de l'architecture comme l'École de Chaillot, pour « aboutir au rang d'architecte complet⁴⁴⁷ », de se spécialiser sur un aspect de la pratique comme le BIM⁴⁴⁸, le management (« architecte-manager [...] et devenir un entrepreneur responsable⁴⁴⁹ ») ou sur un type de marché (comme le « secteur parisien de la réhabilitation⁴⁵⁰ », la commande publique d'équipements sportifs⁴⁵¹, l'architecture hospitalière, etc.).

À moyen ou à long terme, ces ADE jeunes envisagent d'exercer en leur nom propre en association, souvent avec d'anciens collègues de promotion, ce qui n'est pas spécifique à ce groupe⁴⁵², parfois par mimétisme ou par reproduction des modèles d'agences observés dans lesquels les associés sont souvent d'anciens camarades de promotion. Notons aussi que l'évocation d'un projet d'association peut faire partie des attendus stéréotypés de la formation.

« Je suis déjà en discussion avec un collègue-ami qui pourrait être un potentiel partenaire pour le futur. Pour expérimenter cette collaboration, nous avons l'opportunité de réaliser 2 ou 3 projets ensemble. Nous avons tous les deux le même niveau d'expérience et avons conscience du parcours qu'il nous reste à accomplir avant de se lancer pleinement dans l'aventure. » (Femme, 652, mémoire⁴⁵³)

Enfin, une partie de ces ADE jeunes souhaitent solder l'habilitation en prévision d'une situation professionnelle et personnelle plus complexe à venir, et pour ne pas entraver la réalisation d'un projet professionnel ultérieur.

« C'est aussi des choix de timing et de vie qui font que c'est peut-être beaucoup plus simple de faire, par exemple, son HMO quand on est plus libre. [...] Quand on sort des études, on n'a pas encore d'enfant, d'obligation, ou d'autres choses comme ça. Ça doit être plus simple de le faire là, quitte à ce que ça serve 5 ou 10 ans plus tard. » (Femme, 1425, FG ADE)

La formation à l'HMONP est pour ces ADE jeunes une première occasion de réfléchir à leurs aspirations professionnelles et à la construction d'un projet d'entreprise ou d'établir « une feuille de route », même si la perspective de l'installation reste lointaine. Ainsi, ces ADE estiment important de commencer la vie professionnelle par la formation à l'HMONP pour atteindre une compréhension nécessaire de l'environnement professionnel et pour construire leur trajectoire future en connaissance de cause.

⁴⁴⁷ Femme, 584, mémoire.

⁴⁴⁸ Femme, 1375, mémoire.

⁴⁴⁹ Femme, 652, mémoire.

⁴⁵⁰ Homme, 1655, mémoire ; Femme, 1668, mémoire.

⁴⁵¹ Homme, 880, mémoire.

⁴⁵² Voir également le chapitre 4.

⁴⁵³ Voir son portrait en encadré.

16 % des ADE déclarent avoir voulu s'inscrire dans la formation à l'HMONP dans la continuité de leur formation initiale, pour ainsi « finir le cursus complet ». Ces diplômés sont plus jeunes que les autres, ont une expérience nettement inférieure à la moyenne et n'ont pas de formation complémentaire postérieure au diplôme d'État d'architecte.

Ces ADE jeunes ont plus de difficultés pour trouver une mise en situation professionnelle qui leur convient, mais profitent de cette expérience qui les fait progresser, prendre de l'assurance et mieux comprendre leur environnement professionnel. Cependant, même s'ils se sentent plus à l'aise avec la pratique après l'HMONP, ils ressentent le besoin de consolider leurs compétences avant d'envisager un exercice en nom propre. Aussi, les projets professionnels répondant aux attendus de l'exercice pédagogique sont souvent structurés par phases comprenant une étape supplémentaire de salariat ou une formation complémentaire.

Pour ces ADE, la formation représente une première occasion de réfléchir à leurs aspirations professionnelles et à la construction d'un projet d'entreprise ou d'établir « une feuille de route », même si la perspective d'installation reste lointaine.

Encadré 37. L'HMONP pour mieux cerner son projet d'entreprise

Cette jeune diplômée projette de poursuivre sa carrière comme salariée dans son agence de MSP, puis de travailler au Canada avant de s'installer en association dans le sud de la France⁴⁵⁴.

Originaire de Nice, diplômée de l'ENSA Grenoble, cette ADE a « *tout de suite voulu effectuer [son] HMONP, non pas comme l'aboutissement de [sa] formation, mais comme une continuité et une opportunité pour questionner et mener une réflexion sur le travail d'architecte* ». Elle réalise sa MSP dans une agence niçoise de 3 associés et 20 salariés fondée en 2009. Située sur le littoral, l'agence « *s'occupe de projet dans les Alpes-Maritimes, jusqu'à la Principauté de Monaco, et commence à s'exporter à l'international* ». À l'issue de son HMONP, elle souhaite poursuivre comme salariée pendant 1 an et demi pour « *prendre le temps de me poser la question de la cible à laquelle je veux répondre. Ce qui fait partie des clés pour développer son agence* ».

Par la suite, elle planifie de travailler au Canada pour « *découvrir de nouvelles choses, d'autres façons de conceptualiser, de construire* » et parce que dans une pratique future, elle aimerait « *faire des collaborations à l'étranger* ». Pour elle, « *la mise en place d'un réseau est primordiale pour une pratique nationale et internationale* ». À long terme, elle envisage de s'installer dans le sud de la France en association. « *Attirée par la commande privée* », il lui importe d'être « *proche du maître d'ouvrage, [de] comprendre ses attentes, ses besoins et [de] lui donner des clés pour appréhender l'architecture, [de] lui permettre de voir le paysage autrement* ». Si son projet d'installation est peu développé, l'ADE désire « *provoquer, chercher une opportunité pour ouvrir une agence d'architecture sûrement en association, qui traitera des problématiques des territoires fragiles, [dans lequel] le travail en équipe permet de développer les idées, d'avoir d'autres points de vue et d'avancer ensemble* ».

⁴⁵⁴ Femme, 301, mémoire.

Encadré 38. L'HMONP pour mûrir et construire une posture critique

Cette ADE s'inscrit dans la formation à l'HMONP dans une ENSA parisienne, dans la foulée de son diplôme. L'échec à l'issue de sa première année d'HMONP est interprété comme un problème de maturité⁴⁵⁵.

Son HMONP a été validée au bout de 2 ans, après un premier « refus » du jury lors de la soutenance la première année, refus qu'elle attribue à « *une mauvaise concordance de temps, un manque de recul et de maturité* ». Cette seconde année lui a permis « *d'analyser plus objectivement [son] vécu au sein de l'agence, de mieux structurer [son] mémoire et d'approfondir [son] projet professionnel* ». La formation en école est valorisée pour lui avoir permis d'« *aborder les thèmes importants de la responsabilité, la gestion, la structure, le droit, la communication dans une globalité* ». Cet enseignement est cependant décrit comme « *une initiation plus qu'une vraie formation* », le travail en agence étant décrit comme l'expérience de la « *réalité du métier* ». Cette HMONP réalisée sur 2 ans semble avoir rempli une fonction réflexive comme l'illustre cette phrase : « *la formation HMONP est l'occasion de prendre du recul et de se questionner sur l'architecte que l'on désire devenir* ». La formation est décrite en outre comme « *une étape essentielle pour [sa] construction future* ».

Partant du constat que le « *milieu de la construction est un environnement stressant* », elle tente de démontrer dans son mémoire la nécessité d'améliorer les liens entre rentabilité et bien-être via l'organisation du travail et le management. Ses préconisations sont ainsi pour la plupart centrées sur la question de l'amélioration des conditions de travail (horizontalité, communication non violente, bien-être, formation en management...) et semblent indiquer en creux une forme d'insatisfaction en la matière dans son expérience de la très grande agence parisienne dans laquelle elle a effectué sa MSP, et plus largement dans un milieu professionnel dans lequel « *le facteur humain reste souvent mis de côté* ». Avec des formules du type « *épuiser les ressources physiques et mentales des salariés ne peut être une bonne façon de miser sur le futur* », nous sentons que sa vision du métier s'est construite en partie en opposition avec ce qu'elle a pu rencontrer.

Le projet professionnel présenté dans le mémoire est donc plutôt critique à l'égard de la grande agence, ce qui la conduit à envisager de « *quitter l'agence à la fin de [son] CDD pour intégrer une plus petite structure* » avant de monter à terme sa propre agence mettant en avant « *l'architecture comme un travail collaboratif* » avec « *une organisation cadrée et gérée pour donner envie aux futurs collaborateurs d'être dans un environnement sain et transparent* ». L'ADE ajoute qu'il est « *fondamental de laisser des opportunités aux salariés de pouvoir montrer leurs capacités et d'adapter au mieux leur valeur ajoutée à un poste qui leur correspond pour tirer parti du meilleur de chacun* ».

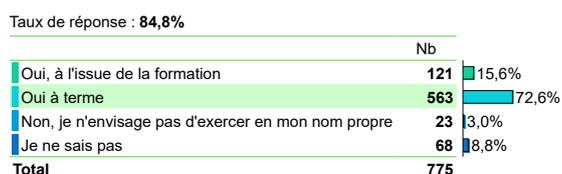
Elle souhaite de plus exercer a minima en binôme considérant « *qu'il est plus favorable d'être au moins deux pour contrôler au mieux la création et la gestion* ». Et si elle dit être consciente d'avoir encore « *beaucoup de choses à apprendre* », elle a un projet relativement précis en tête : « *Je suis déjà en discussion avec un collègue-ami qui pourrait être un potentiel partenaire pour le futur. Pour expérimenter cette collaboration, nous avons l'opportunité de réaliser 2 ou 3 projets ensemble. Nous avons tous les deux le même niveau d'expérience et avons conscience du parcours qu'il nous reste à accomplir avant de se lancer pleinement dans l'aventure.* »

⁴⁵⁵ Femme, 652, mémoire.

8. Des profils atypiques : les futurs fonctionnaires, les « alternatifs » et les indécis

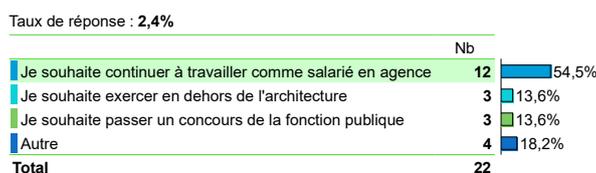
Près de 9 ADE sur 10, soit la très grande majorité des enquêtés, envisagent un exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre, avec des temporalités et des objectifs qui peuvent être très différents. **Cependant, 3 % des ADE indiquent ne pas envisager l'exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre après l'habilitation et 8,8 % déclarent « ne pas savoir » s'ils vont le faire un jour⁴⁵⁶.**

Figure 54. Près de 12 % d'ADE ne savent pas s'ils vont exercer un jour en nom propre ou ne l'envisagent pas du tout / Question n°107



À côté des ADE ayant pour ambition de rester salariés dans une agence d'architecture – présentés précédemment dans ce chapitre⁴⁵⁷ –, la phase qualitative de l'étude a mis en lumière trois autres groupes dont les objectifs diffèrent de la majorité des répondants : premièrement, les ADE très minoritaires pour lesquels l'habilitation est un passage obligé pour continuer vers un concours de la fonction publique ; deuxièmement, les ADE qui envisagent une pratique « hétérodoxe » du métier ne correspondant pas en tout point à une vision traditionnelle de l'exercice de la maîtrise d'œuvre – nous les avons appelés « alternatifs » – ; et troisièmement, les ADE indécis pour lesquels la MSP « s'est mal passée » et a pu mettre en question l'orientation professionnelle.

Figure 55. Des modes d'exercice envisagés en dehors de la maîtrise d'œuvre en nom propre / Question n°108a



8.1. Les ADE aspirants fonctionnaires

Parmi les ADE déclarant ne pas vouloir exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre, une petite minorité (3 personnes) projette une carrière dans la fonction publique. Pour certains concours de la fonction publique, l'habilitation est en effet obligatoire.

⁴⁵⁶ Il est à noter que les ADE n'ont pas toujours interprété cette question de la même manière : l'analyse des autres réponses au questionnaire ainsi que celle de leur mémoire ont apporté un nouvel éclairage sur la temporalité et sur la nature de l'exercice envisagé.

⁴⁵⁷ Voir le sous-chapitre « Rester salarié peut-il constituer le projet professionnel d'un architecte HMONP ? ».

« Architecte-urbaniste de l'État pour le ministère de la Culture ou de l'Environnement ou architecte des bâtiments de France. » (Femme, 1610)

« Architecte des bâtiments de France, après avoir exercé en urbanisme dans un cabinet spécialisé dans l'urbanisme patrimonial. » (Homme, 514)

« [J'avais] la volonté de faire l'École de Chaillot pour la suite de mes études, donc [je me suis inscrit en] HMO qui était un permis pour entrer là. » (Homme, FG ADE⁴⁵⁸)

Ces ADE possèdent des parcours singuliers et riches qui les ont menés au souhait d'intégrer la fonction publique : leurs parcours universitaires ou leurs expériences professionnelles leur ont fait découvrir la spécificité des architectes et urbanistes de l'État, comme les architectes des bâtiments de France⁴⁵⁹ ou les architectes en chef des monuments historiques⁴⁶⁰. L'un d'entre eux illustre ce profil : animé de « passions » pour l'histoire de l'art, l'archéologie et l'architecture, ce jeune diplômé poursuit un master d'archéologie médiévale en parallèle de ses études d'architecture. La formation à l'HMONP arrive chez lui après un double parcours universitaire.

Encadré 39. Devenir fonctionnaire pour exercer sa passion du patrimoine

Cet ADE fait état d'un parcours atypique : après un bac scientifique option arts plastiques, il obtient une licence en histoire de l'art et archéologie, un master en archéologie médiévale à La Sorbonne, en parallèle d'une licence en architecture à l'ENSA Paris-Malaquais⁴⁶¹.

Il part alors en mobilité à l'Université libre de Bruxelles, et en raison de l'enseignement qu'il estime de qualité, décide de terminer ses études d'architecture à Bruxelles. Il finalise ses deux masters en 2015 et 2016. Le sujet de son mémoire HMONP, nourri par les réflexions de ses travaux de master, porte sur « *les architectes et archéologues du bâti* ». Sa passion pour l'histoire de l'art, l'archéologie et l'architecture teinte ses propos et le récit de son parcours. Ce diplômé en fait une spécialité : « *Cela m'amène à m'interroger sur un domaine particulier, celui qui me passionne et m'anime tous les jours dans mon travail : le patrimoine bâti.* »

Après 1 année d'expérience professionnelle dans la région Centre, l'ADE prolonge son parcours par une candidature spontanée dans une agence parisienne reconnue dirigée par un architecte en chef des monuments historiques. Il ne cherche pas à s'installer immédiatement en son nom propre et projette plus tard une activité idéalement dans une agence de 10 personnes. Il souhaite d'abord compléter son expérience et ses connaissances et à terme (10 ans) se présenter au concours des architectes et urbanistes de l'État afin de devenir architecte des bâtiments de France.

8.2. Les ADE avec des pratiques « hétérodoxes » ou « alternatives » de l'architecture

Parmi les 8,8 % d'ADE ne sachant pas s'ils souhaitent exercer la maîtrise d'œuvre (68 ADE), certains sont à la recherche d'expérimentations professionnelles. Un groupe « hétérodoxe » semble ainsi se

⁴⁵⁸ Cet ADE participant au focus-groupe n'avait pas répondu au questionnaire.

⁴⁵⁹ Femme, 1610, mémoire.

⁴⁶⁰ À noter que les ACMH exercent la maîtrise d'œuvre en nom propre tout en étant fonctionnaires.

⁴⁶¹ Homme, 514, mémoire.

dessiner croisant certaines caractéristiques des ADE ayant une stratégie de diversification. À la différence des ADE qui paraissent « indécis » que nous verrons plus loin, ces ADE font preuve d'un parcours plus tactique qu'ils décrivent souvent comme le socle de leurs interrogations professionnelles : avec des stages dans divers organismes, de nombreux voyages, une éventuelle année en mobilité Erasmus ou un stage à l'étranger, l'obtention de plusieurs diplômes ou la participation à des activités associatives. Ce parcours éclectique les mène à se donner le temps et à ne pas « suivre les voies toutes tracées » que présuppose l'exercice en nom propre. Ce groupe, qui cristallise certains marqueurs générationnels déjà vus dans le chapitre précédent⁴⁶², se distingue par l'expression de convictions politiques. Ces ADE⁴⁶³ questionnent les modes et les cadres d'exercice « classiques » de la profession en proposant de nouvelles orientations. Plusieurs ADE formulent une critique vive de la profession et de ses marchés⁴⁶⁴.

« L'architecture ne serait alors qu'un bien consommable parmi tant d'autres ? Une architecture jetable ? Une incitation supplémentaire à la consommation déjà omniprésente dans nos rues et sur tout support... À l'heure de la crise climatique et environnementale que l'on traverse, il semble aberrant de voir la chose de la sorte. Il est alors peut-être temps de remplir notre rôle réel, de se libérer de ce système ou de savoir maîtriser ses aspects douteux afin de retrouver une indépendance et une certaine objectivité dans nos démarches. Peut-on alors voir l'étude et l'intervention de l'architecture dans les milieux ruraux comme une émancipation pour le bien commun et le durable ? » (Femme, 836, mémoire)

Ces ADE revendiquent ainsi une posture « d'alter-architectes » exerçant en dehors des modes de production classiques de la maîtrise d'œuvre. Ils souhaitent orienter leur pratique vers une « architecture responsable et éthique », en faveur du « bien commun », « respectueuse de l'environnement⁴⁶⁵ » dans une perspective « d'exercice collaboratif » et « pluridisciplinaire⁴⁶⁶ », et de « pratique humaine de l'architecture⁴⁶⁷ », etc. Ils expriment leur déconvenue ou déception face aux conditions d'exercice de l'architecture et souhaitent se distinguer du modèle dominant – généralement l'agence – en proposant d'autres perspectives sans qu'elles soient toujours clairement explicitées en termes de mise en œuvre. Ces ADE esquissent ainsi un horizon d'attente de leur exercice futur et sont attentifs aux contenus et aux modes d'exercice alternatifs, sans toujours parvenir à les opérationnaliser dans leur mémoire⁴⁶⁸.

⁴⁶² Voir le chapitre 4 sur la construction de la professionnalité de la « génération HMONP ».

⁴⁶³ Ce groupe rassemble aussi bien une partie de ceux qui déclarent ne pas vouloir exercer la maîtrise d'œuvre, une partie de ceux qui « ne savent pas » s'ils vont exercer en nom propre, et même une petite partie de ceux qui pensent l'exercer « à terme ». Il a été identifié après l'analyse des mémoires. Étant issu de plusieurs groupes, il n'est donc par conséquent pas quantifiable.

⁴⁶⁴ Voir également le chapitre 4.

⁴⁶⁵ Homme, 1674, mémoire.

⁴⁶⁶ Femme, 1153, mémoire.

⁴⁶⁷ Femme, 1555, mémoire.

⁴⁶⁸ Cela peut être dû à l'absence de modèles (rares dans la génération précédente).

Dans leur mémoire, plusieurs de ces ADE évoquent **le besoin d'apprendre davantage et voient l'HMONP comme le début d'un nouveau parcours d'apprentissage**, à l'instar d'une ADE sensible à la « frugalité en architecture », intérêt qu'elle partage avec sa structure d'accueil. La jeune diplômée relate qu'un des projets principaux suivi en MSP « fut le terreau fertile inouï pour porter une telle réflexion » : « il restera l'expérience qui a commencé à m'apprendre mon métier et le champ des possibles qui lui est ouvert⁴⁶⁹ ». L'HMONP paraît ainsi au **début d'une réflexion de fond sur sa pratique professionnelle**.

« Je ne considère pas l'expérience HMO comme une dernière année d'apprentissage, la formation a, au contraire, enclenché un besoin d'apprendre. » (Femme, 769, mémoire)

Cet autre ADE a une vision similaire :

« Donc voici mes perspectives : apprendre en tant que salarié, apprendre progressivement, développer de nouvelles compétences, puis construire petit, construire durable. » (Homme, 637, mémoire)

Ces ADE ne déplorent aucun manque de suivi de la part de la structure d'accueil ni de celle de leur tuteur⁴⁷⁰ – au contraire. Ils ne semblent pas non plus regretter un manque de responsabilité ou de missions variées qui les aurait conduits à effectuer une MSP peu épanouissante⁴⁷¹. Ils insistent davantage sur un malaise plus général vis-à-vis du métier d'architecte et sur l'écart entre leur pratique et leurs convictions.

Encadré 40. Un laboratoire d'expérimentation pour éviter la dissonance cognitive provoquée par l'expérience en agence

Cet ADE est diplômé de l'ENSA Nancy en 2016 après avoir passé 1 année en arts appliqués. Finaliste du prix Tony Garnier en 2017, il réalise des vacances à l'ENSA Nancy dans le département « valorisation » et devient assistant pédagogique de l'enseignement « Culture de l'habiter ». Il travaille pendant 5 mois dans une agence d'architecture et crée un collectif⁴⁷².

Son collectif est « *pensé comme un laboratoire d'expérimentation sur le projet* » avec 3 autres diplômés de l'école. Il considère ce collectif comme « *un outil d'émancipation, par lequel nous cherchons notre façon d'être architectes* ».

Cet ADE a vécu une bonne expérience en MSP et remercie, au début de son mémoire, le gérant de la structure d'accueil : « *tu m'apprends le métier chaque jour et chaque semaine. Ton apport à la construction de mon identité d'architecte est immense* ». Pour autant, il exprime la schizophrénie entre son exercice professionnel et ses convictions : « *cette démarche part du constat qu'il y a une déconnexion flagrante entre mes préoccupations citoyennes et ma pratique quotidienne du métier en agence, au point que je me sentais comme atteint de schizophrénie [...]. Sentir hors du contexte professionnel l'urgence climatique, mais s'immerger chaque jour dans le "business as usual" a déclenché chez moi une forme de dissonance cognitive.* »

⁴⁶⁹ Femme, 769, mémoire.

⁴⁷⁰ Contrairement aux autres ADE déclarant « ne pas savoir » s'ils vont un jour exercer, voir plus loin.

⁴⁷¹ On le verra plus loin, il s'agit du cas des « indécis » ou des « désabusés ».

⁴⁷² Homme, 393, mémoire.

Il exprime aussi le besoin de recherche d'une pratique différente du métier : *« s'enfermer dans un process, spécialiser son agence, ne vivre que de maîtrise d'œuvre sont pour moi autant d'écueils que je souhaiterais éviter. Il y a plus dans l'architecture que l'exercice des missions définies dans la loi MOP. Et si l'agence d'architecture était un outil obsolète pour affronter le changement du monde ? »*

Le portrait renvoie à plusieurs autres témoignages sur la recherche de valeurs, voire de « préoccupations citoyennes⁴⁷³ » et d'un idéal du métier :

« Le métier d'architecte tel que je veux le mener dans ma vie professionnelle à venir passe par la recherche de valeurs fondamentales qui constitueront ma marque. » (Femme, 519, mémoire⁴⁷⁴)

« Mon projet professionnel s'énonce moins en termes de buts à atteindre, mais plutôt en termes de valeurs que je souhaite mettre en œuvre dans ma pratique. » (Femme, 536, mémoire)

« Je ne me refuse pas l'opportunité de devenir un jour un chef d'entreprise, mais il est important pour moi d'établir les règles du jeu dès le début. Dans lesquelles le bonheur ne rime pas avec bénéfices, mais avec conscience. » (Homme, 1093, mémoire)

Cet idéal prend forme dans un contexte socioéconomique de l'architecture qu'ils estiment en mutation :

« Et si l'agence d'architecture était un outil obsolète pour affronter le changement du monde ? » (Homme, 393, mémoire)

« Il m'est essentiel aujourd'hui de retrouver une dimension plus expérimentale, responsable et créative. Je pense que l'architecte a pour mission de chercher et d'expérimenter pour proposer des solutions qui s'adaptent aux mutations. Les questions environnementales sont aujourd'hui incontestables dans le domaine de la construction et il est fondamental que l'architecte assume ses responsabilités. » (Femme, 1516, mémoire)

Face à ces nouveaux enjeux, malgré leurs parcours riches et leurs profils relativement complets, ces ADE ne s'estiment pas encore suffisamment mûrs pour envisager exercer en nom propre sous la forme qu'ils souhaiteraient :

« Voler de ses propres ailes, mais ne pas les brûler ! Si l'idée me traverse parfois l'esprit, l'installation en son nom propre est un projet qui doit être convenablement préparé et longuement mûri. » (Homme, 816, mémoire)

« La question particulière du démarrage d'une agence d'architecture m'interroge parce qu'elle implique des choix fondamentaux et un positionnement au sein de la profession. » (Femme, 1008, mémoire⁴⁷⁵)

⁴⁷³ Homme, 393, mémoire.

⁴⁷⁴ Notons que cette ADE a un parcours professionnel riche : INSA Lyon, architecte DE ENSA Montpellier 2017, année de master en Suède, stages aux USA, en France, au Royaume-Uni et au Japon.

⁴⁷⁵ Notons que cette ADE, trilingue, a fait hypokhâgne et khâgne après un bac littéraire, avant de passer son diplôme d'État d'architecte qu'elle a complété par un master 1 à l'IUA de Venise puis par un master de muséographie et archéologie à l'AA de

Ces jeunes diplômés traversent une phase exploratoire de leur pratique et sont à la recherche d'expérimentations qu'ils ne semblent pas toujours avoir pu tester lors de leur MSP :

« Cette première expérience en tant que salariée dans une agence d'architecture me laisse un goût amer. Ces 32 mois dans une première agence ont été très formateurs [...], j'ai pu gagner en autonomie, j'ai pu comprendre et travailler sur les différentes étapes d'un projet. Cependant, j'ai été déçue de m'apercevoir que dessiner à la main, travailler en maquette, recommencer, expérimenter, innover sont des notions qui m'échappaient faute de temps et faute d'une philosophie interne. » (Femme, 1516, mémoire)

Les ADE de ce groupe semblent ainsi **en quête d'approfondissement et de maturation** estimant que l'acte de construire en nom propre nécessite du temps et sous-entend une dimension expérimentale face à un monde en transition – l'enjeu environnemental est principalement évoqué –, qui les mène pour certains à devoir se laisser délibérément « errer » dans leur projet professionnel. Ils ont soif d'expérimenter, de tester de nouvelles pratiques afin d'atteindre un exercice qui rejoigne leurs aspirations.

« Je ne sais pas encore comment considérer à mon échelle quels sont les efforts que je suis prêt à mettre en œuvre afin d'incarner ce rôle d'architecte polyvalent. Vais-je entreprendre une formation dans d'autres domaines ? Inviter des professionnels issus d'autres horizons à collaborer avec moi à la création d'un futur atelier d'architecture ? Intégrer une structure existante qui porte déjà ces valeurs de transversalité ? Il est impossible pour moi de me positionner sur le hasard des opportunités et barrières qui composeront mon devenir. Cependant, l'ambition de continuer à démultiplier les expériences au sein et en dehors de ma pratique en agence, qu'elles soient de l'ordre de la théorie (lectures, conférences, expositions, tables rondes) ou de l'expérimentation (workshops, projets personnels) me semble quoi qu'il advienne un outil diffus et puissant d'apprentissage et de formation. » (Homme, 1594, mémoire)

Ces ADE se laissent alors le temps de construire un réseau, un collectif, des partenariats, etc. Aussi, plusieurs insistent sur l'enjeu de développer des collaborations pluridisciplinaires sans nécessairement en préciser les contours ou les modalités. Ils font également état de leur préoccupation vis-à-vis du cadre organisationnel dans lequel développer une pratique collaborative de l'architecture.

« Je suis sûre que je n'ai aucune envie de m'installer individuellement. Je souhaiterais au contraire intégrer des sociétés pluridisciplinaires qui sont déjà nombreuses, dans lesquelles je pourrais partager mes valeurs. Je préférerais pérenniser des structures existantes que de repartir à zéro en en créant de nouvelles. La volonté d'individualité nuit, à mon sens, à l'évolution des pratiques. » (Femme, 1093, mémoire)

« Le principe de responsabilité sociale de l'entreprise me semble une nécessité si l'on a pour objectif de construire mieux. Le cadre de travail doit être propice au développement d'une philosophie d'agence soucieuse des questions sociétales et environnementales en cours. » (Homme, 1350, mémoire)

Rome. Elle a été salariée pendant 3 ans, puis en freelance pendant 2 ans avec 3 camarades qui ont créé leur agence, avant de s'engager dans la formation à l'HMONP.

Ces ADE qui s'opposent à la pratique « traditionnelle » de la maîtrise d'œuvre peuvent être rapprochés de certains diplômés qui ne s'inscrivent pas à la formation à l'HMONP, mais qui exercent déjà, souvent sous forme de collectifs avec des statuts divers⁴⁷⁶ et avec des modalités d'action variées sur l'espace urbain : préfiguration des usages, urbanisme transitoire ou temporaire, concertation et participation des habitants, interventions sur l'espace public et sur le mobilier urbain, scénographie et événementiel, assistance à maîtrise d'ouvrage, etc.

« Je voudrais aussi m'exprimer pour des amis qui ne sont pas là, puisqu'ils n'ont pas fait l'HMONP, et [...] qui sont des personnes qui, après le diplôme, ont tout de suite déterminé un parcours professionnel, ont tout de suite créé cette forme de collectif qui, [...] ont été en couveuse d'entreprise, sans avoir d'HMONP, ni de titre d'architecte et simplement avec leur master ont constitué cette société [...]. Faire des projets qui sont en fait des espèces de moutons à cinq pattes où l'on est dans le mobilier, dans la scénographie, dans la mise en place de festivals. [...] Ce sont des gens qui ont un parcours professionnel qui est très bien défini, très précis, avec des débouchés professionnels qui existent et qui ne se retrouvent pas dans le questionnaire HMONP ni dans les échanges qu'on a aujourd'hui. » (Homme, 393, FG ADE)

Ces ADE « alternatifs » affirmant une posture « engagée » et « citoyenne », à la recherche de nouveaux espaces d'intervention, participent à la reconfiguration actuelle des rapports des professionnels de l'architecture au champ politique⁴⁷⁷. La recherche sur l'HMONP montre que loin d'être complètement marginaux, ils semblent être partie prenante d'un mouvement dont la pratique se définit avant tout par l'expérimentation – se référant au « faire » et à la participation démocratique.

8.3. Les ADE indécis voire découragés, en reconversion temporaire ou permanente

Parmi les 8,8 % déclarant « ne pas savoir » s'ils vont un jour exercer la maîtrise d'œuvre en nom propre, nous comptons aussi les « indécis » ou les « découragés » qui ont souvent réalisé une mise en situation professionnelle peu motivante, peu variée en tâches, sans être bien suivis ni à l'agence ni à l'école. Ces ADE ne se distinguent pas par leur parcours antérieur ni par leur sexe, leur âge ni l'ancienneté de leur diplôme d'État d'architecte. Certains expriment une forme de résignation face à la formation à l'HMONP, à leur avenir professionnel et à leur parcours universitaire. Leur indécision relative à l'exercice du métier, qui peut être antérieure à la formation, résulte de déconvenues par rapport à des attentes et à des aspirations initiales.

⁴⁷⁶ Souvent des associations loi 1901 ou des coopératives.

⁴⁷⁷ Sur ces pratiques, voir les travaux d'Élise Macaire, notamment sa thèse. Macaire (É.), *L'architecture à l'épreuve de nouvelles pratiques. Recompositions professionnelles et démocratisation culturelle*, université Paris-Est, ENSAPLV, LET-LAVUE, 2012.

Encadré 41. En quête d'identité professionnelle

Cette ADE réalise ses études à l'ENSAP Lille et effectue sa mise en situation professionnelle après une première expérience dans une agence lilloise⁴⁷⁸.

Ne se projetant pas dans la création d'une structure à court terme, la formation à l'HMONP et la mise en situation professionnelle lui apparaissent comme : *« un point d'étape dans l'intensité de la pratique du métier depuis la sortie de l'école »*. Cette ADE souligne la difficulté à s'adapter à l'exercice du métier d'architecte en agence : *« depuis mon embauche, je tente avec force et implication de rentrer dans le moule de l'architecte, de gagner en autonomie et en compétences pour me sentir à la hauteur de la profession. Je n'ai pas pris le recul nécessaire pour savoir l'architecte que je souhaitais être »*.

La jeune professionnelle n'expose pas particulièrement de projet professionnel et se pose la question de sa *« légitimité »* : *« l'objectif de mon HMONP aura été principalement de définir une posture, un mode d'exercice de ma profession à long terme, avant de développer l'idée d'une structure idéale. Je pense que la question essentielle est de savoir quelle architecte j'aspire à devenir et ce que j'attends de notre profession »*.

Encadré 42. Encore beaucoup de choses à apprendre

Diplômée de l'ENSA Nancy « sans jamais avoir réellement pris le temps de déterminer ce qu'elle voulait faire », cette ADE s'engage dans la formation à l'HMONP à la suite d'un stage en agence où elle se voit proposer le prolongement de son expérience par une mise en situation professionnelle⁴⁷⁹.

Cette ADE a le sentiment de commencer avec son stage et sa MSP sa véritable formation au métier d'architecte et porte par conséquent un regard rétrospectif très critique sur les écoles d'architecture : *« après bientôt 2 années passées depuis le projet de fin d'études et la sortie de l'école, je peine à me remémorer quels acquis je possédais. Pas grand-chose à vrai dire, du moins, peu en ce qui concerne le métier de l'architecte »*.

La jeune diplômée explicite peu les objectifs de sa formation à l'HMONP : *« Lorsque j'ai décidé de me lancer dans cette année d'HMONP, avec l'appui de mon employeur, mes objectifs étaient de "réfléchir aux problématiques du métier d'architecte et au fonctionnement et développement d'une agence d'architecture". C'est chose faite. Mais bien au-delà de ça, j'attendais de cette année qu'elle m'oriente afin de pouvoir répondre à cette question : "Quelle architecte je veux être ?" Cette question, je me la pose encore, et je me la poserai tout au long de mon parcours professionnel »*.

Elle ne prétend pas avoir abouti un projet professionnel, mais pense l'avoir engagé, y compris en identifiant les compétences et responsabilités qu'elle ne maîtrise pas : *« Je suis consciente aujourd'hui que n'ai pas le bagage nécessaire pour voler de mes propres ailes, c'est-à-dire une expérience "suffisante" et une certaine polyvalence. En effet, si je mesure le savoir appris durant cette MSP, j'ai également connaissance des champs que je ne maîtrise pas du tout : ce qui concerne le côté administratif d'une société, le management de personnes, la gestion d'un planning d'agence, etc. »*

Pendant leur mise en situation professionnelle, ces ADE ont eu l'impression de moins évoluer que les autres, ayant surtout participé au début de la phase conception (93,5 % d'entre eux ont été impliqués en phase esquisses) et peu en réalisation (34,4 % en suivi de chantier). **Ces ADE se sont vus confier moins de**

⁴⁷⁸ Femme, 1093, mémoire.

⁴⁷⁹ Femme, 463, mémoire.

responsabilités et de missions variées que les autres, mais c'est surtout le suivi qui semble leur avoir fait défaut : ils affirment que la structure d'accueil n'a pas mis en place de démarche de suivi (71,4 % entre eux), que leurs tuteurs ne les ont peu ou pas accompagnés (65,1 %), principalement par « manque de temps et manque d'implication ». De plus, 43,8 % contre 27 % en moyenne déclarent avoir été « peu » ou « pas suivis » par leurs directeurs d'étude.

« Très grande difficulté à trouver une agence qui a, au final, été choisie presque par défaut. Les projets ne correspondent pas à mes attentes professionnelles. Ceux où j'aurais pu être impliqué directement sont tombés à l'eau. La vie d'agence est ennuyeuse et stressante. Une trop grosse demande d'autonomie par l'absence du gérant qui ne me correspond pas et ne me permet pas d'acquérir les connaissances censées s'acquérir pendant la MSP. » (Homme, 1757)

« Manque d'investissement, manque de présence, mal organisé, loin de mes idées de l'architecture dans la société actuelle, rentabilité salariale... Je m'arrête là. » (Femme, 1019)

« J'ai beaucoup appris, mais aurais souhaité avoir un suivi plus régulier de mon tuteur pour pouvoir poser davantage de questions. » (Femme 902)

Outre ces ADE découragés, ou indécis quant à leur futur professionnel, certains ADE déclarant ne pas souhaiter exercer en leur nom propre ont une appréciation similaire de leur MSP :

« Perte de responsabilité, petits projets durant la seconde moitié de la MSP, car le travail n'est pas anticipé, peu de considération pour moi, aucun retour sur mon travail par mon tuteur sauf des banalités malgré mes nombreuses demandes, aucun déplacement en chantier malgré mes demandes et ce qui avait été convenu au départ. Obligation de prendre TOUS mes congés payés et des congés sans solde pour aller en cours. » (Homme, 514)

« Les tâches qui m'ont été confiées correspondent bien à ce qui est attendu pour la HMO et mes responsabilités au sein de l'agence me semblent en adéquation avec mes qualifications et mon expérience. Pour autant, je ne peux pas dire que cette MSP s'est très bien passée, car je regrette que l'agence n'ait montré aucun intérêt pour ma formation. J'aurais aimé qu'on m'offre l'opportunité de mettre en pratique mes nouvelles connaissances. Qu'on m'accompagne dans l'approfondissement de ce que les sessions de cours m'ont permis d'apprendre ». (Femme, 670)

« Manque de communication et d'implication du gérant. » (Femme, 532)

« [Il a manqué] une bonne relation avec les employeurs, souvent réticents à me faire sortir de la fonction de dessinateur. » (Femme 1750)

Les ADE de ces deux groupes – les indécis et ceux qui ne souhaitent pas exercer en nom propre⁴⁸⁰ – ont plus eu envie d'abandonner la formation que les autres : respectivement 46 % et 38 %, soit beaucoup plus que la moyenne de tous les ADE, 14,7 %. Deux raisons sont invoquées : une « perte de motivation » ou la

⁴⁸⁰ Ceux qui ont répondu « ne sais pas » ou « non » à la question n°107 concernant l'exercice en nom propre, voir le début du chapitre.

difficulté à concilier les tâches d'agence avec les efforts demandés par la formation. Au final, d'ici 10 ans, ceux-ci « n'ont pas de projets en particulier », veulent « rester salariés », « exercer un autre métier, autre activité en parallèle » ou « valorisent l'épanouissement personnel ».

« Je n'ai pas de projet professionnel, je ne suis pas carriériste, je ne me projette pas dans 10 ans (j'aurai d'ailleurs changé de boulot d'ici là). » (Homme, 567)

« Je ne sais pas encore ce que je ferai dans 10 ans : maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, ou toute autre chose... » (Femme 1019)

Ainsi, après une formation HMONP qui s'est quelquefois soldée par un échec, certains s'éloignent de la perspective d'un exercice en nom propre :

« [Pour] une amie, c'est plus la mise en situation professionnelle, donc ce n'est pas forcément la formation, qui s'était très mal passée, et elle a vraiment arrêté l'architecture. Elle a fait même un CAP fleuriste. Elle a complètement changé. Elle revient, mais en tout cas ça arrive quand même que c'est la mise en situation professionnelle qui dégoûte la personne. » (Femme, 1208, FG ADE)

Ces ADE, certes très minoritaires, sont révélateurs du rôle de la formation HMONP dans la construction d'une projection professionnelle. Une formation mal vécue et le sentiment d'avoir été peu accompagné, que ce soit lié à une défaillance dans le suivi de l'école ou dans celui de la structure d'accueil, peuvent décourager l'ADE de l'exercice du métier pour lequel il a déjà fait de longues études.

Nous constatons ainsi une corrélation entre une mise en situation professionnelle valorisante – un ADE placé en position d'observateur, légitime dans ses questionnements, acteur de la structure avec des missions et des responsabilités correspondant aux objectifs de la formation – et une projection professionnelle relativement optimiste à 10 ans ; ainsi qu'entre une MSP dévalorisante – un ADE déconsidéré, en position éventuellement rétrogradée, ne pouvant être observateur, car privé d'accès aux données, ni acteur, car assigné à des tâches n'étant pas à la hauteur de l'enjeu – et l'absence de projet professionnel⁴⁸¹.

En même temps, quelques ADE déclarent avoir tiré un bénéfice de la formation à l'HMONP, qui devrait, selon eux, concerner tous les diplômés en architecture :

« Le contenu de l'HMONP est extrêmement riche et important pour exercer. Je ne comprends pas pourquoi ce savoir ne devrait concerner que les personnes qui veulent porter le titre. Cette formation m'a permis de prévenir des situations à risque en termes de responsabilité comme la prise en charge de missions sans compétence. » (Homme, 625)

⁴⁸¹ Attention : certains ADE répondent « je ne sais pas » à la question portant sur l'exercice de la maîtrise d'œuvre, mais énoncent ensuite un idéal dans 10 ans qui comporte la création d'une agence. Ces personnes ont été répertoriées dans le groupe déclarant vouloir exercer la maîtrise d'œuvre à terme.

Le vécu de la formation à l'HMONP semble donc déterminant : une mauvaise expérience peut laisser l'ADE douter de sa volonté, voire de sa capacité à exercer un jour en nom propre. À l'opposé, une **mise en situation professionnelle valorisante** permet à l'ADE une **projection professionnelle plus heureuse**. Les ADE qui s'inscrivent en HMONP avec un projet professionnel précis arrivent facilement à profiter de la formation et à se doter d'outils nécessaires pour démarrer leur exercice. Mais une formation à l'HMONP et une MSP bien vécues permettent tout autant aux ADE sans projet précis de commencer à définir leurs aspirations professionnelles, elles peuvent même les convaincre à exercer la maîtrise d'œuvre plus tôt que prévu.

« Je me vois ouvrir mon agence, je n'aurais jamais pensé ça il y a 10 mois encore. » (Femme, 317)

« J'ai plus appris pendant les semaines de formation qu'en MSP depuis son début. La MSP en parallèle de la formation m'a permis de réfléchir sur ma réelle envie de m'installer (plus tôt qu'imaginé au départ). » (Homme, 232)

Si près de 9 ADE sur 10, soit la très grande majorité des ADE en formation, prévoient un exercice de la maîtrise d'œuvre en nom propre, un peu plus de 1 ADE sur 10 ne l'envisage pas ou déclare « ne pas savoir » s'il va un jour l'exercer. Parmi eux, 3 ADE préparent une carrière dans la fonction publique, sur des postes pour lesquels l'habilitation est obligatoire.

Parmi les 8,8 % d'ADE ne sachant pas s'ils souhaitent exercer la maîtrise d'œuvre (68 ADE), certains sont à la recherche d'expérimentations professionnelles. Plusieurs revendiquent une posture « d'alter-architectes », explorant des pratiques en dehors des modes de production classiques de la maîtrise d'œuvre. Ceux-ci prennent généralement le temps de ne pas « suivre les voies toutes tracées » et ont des parcours variés. Ils semblent ainsi en quête d'approfondissement et de maturation. Ces ADE « alternatifs » affirment une posture « engagée » et « citoyenne » à la recherche de nouveaux espaces d'intervention.

Parmi ceux ne sachant pas s'ils souhaitent un jour exercer la maîtrise d'œuvre, nous trouvons aussi des ADE qui ont souvent réalisé une MSP peu motivante, peu variée en tâches, et qui n'ont pas été bien suivis ni à l'agence ni à l'école. Ces personnes ont eu beaucoup plus que la moyenne envie d'abandonner la formation en cours de route, souvent par perte de motivation. Ainsi, après la formation qui s'est quelquefois soldée par un échec, certains s'éloignent de la perspective d'un exercice en nom propre.

Ces derniers ADE, certes très minoritaires, sont révélateurs du rôle de la formation à l'HMONP dans la construction d'une projection professionnelle. Une formation mal vécue et le sentiment d'avoir été peu accompagné peuvent causer une perte de motivation et décourager les ADE de l'exercice du métier pour lequel ils ont déjà fait de longues études.

À l'opposé, une MSP valorisante, positionnant l'ADE autant en observateur légitime et réflexif qu'en acteur avec des missions et responsabilités correspondant aux enjeux et aux objectifs de la formation, permet une projection professionnelle relativement optimiste. De même, une formation à l'HMONP et une MSP bien vécues permettent aux ADE sans projet précis de commencer à définir leurs aspirations professionnelles, elles peuvent aussi les convaincre à exercer la maîtrise d'œuvre plutôt que prévu.

9. Conclusion : des usages de la formation modulés par la diversité des trajectoires et par les multiples raisons de devenir habilité

La recherche montre que la motivation et le moment de l'inscription à l'HMONP dépendent de la trajectoire antérieure des architectes diplômés d'État (ADE), s'engager dans la formation relevant souvent d'un choix stratégique. Ainsi, certains s'y inscrivent directement après l'obtention de leur diplôme d'État d'architecte, d'autres attendent quelques années, d'autres plus longtemps encore. La construction d'un projet professionnel ne se présente que rarement comme un processus linéaire menant l'ADE sortant du diplôme à l'habilitation et à l'exercice en nom propre. Ce processus peut être plus ou moins long, avec des étapes-clés, dont la formation à l'HMONP qui prend ici toute sa place. Malgré des marqueurs générationnels forts, cette génération d'architectes est loin d'être homogène. Les ADE ne s'engagent pas dans la formation à l'HMONP pour les mêmes raisons et leurs attentes varient en fonction de ce qu'ils sont venus chercher pour alimenter leur professionnalité.

La recherche a mis en lumière une grande diversité de profils d'ADE élaborés suivant leur parcours antérieur, les raisons et le moment de leur inscription dans la formation à l'HMONP ainsi que l'usage qu'ils en font. Nous pouvons les présenter en quatre grandes catégories, construites en fonction des temporalités et des modalités d'exercice de la maîtrise d'œuvre envisagées.

1. Pour les ADE ayant un exercice de maîtrise d'œuvre imminent au moment de l'entrée dans la formation, obtenir l'habilitation représente une nécessité pour pouvoir poursuivre en tant qu'architectes inscrits à l'Ordre. La formation leur offre l'occasion de s'outiller pour la création et pour la gestion d'une entreprise d'architecture, mais aussi de questionner et de positionner leur pratique, souvent déjà bien engagée.

Nombre d'entre eux développent déjà une activité proche de l'exercice « en nom propre », qu'ils soient **associés minoritaires de sociétés d'architecture, autoentrepreneurs ou en situation de transmission ou de rachat d'une structure existante**. Ceux-ci ont souvent fait le choix de se construire par des expériences professionnelles nombreuses et d'engager progressivement une pratique sur les marchés ne nécessitant pas une inscription à l'Ordre ou en association avec des personnes déjà habilitées. Après un parcours long, faisant d'eux des professionnels expérimentés, ces ADE s'inscrivent à la formation en

moyenne plus de 5 ans après leur diplôme d'État d'architecte, souvent en **validation des acquis**. Pour eux, l'habilitation devient incontournable pour changer de statut, consolider et redéfinir les contours de leur pratique : redistribuer des parts dans une entreprise déjà constituée ou encore se positionner sur des marchés réservés aux architectes portant le titre. Pour ces ADE, la formation à l'HMONP est alors l'occasion de monter en compétences managériales et entrepreneuriales.

Les ADE en reconversion professionnelle forment un cas particulier de cette catégorie. Ils ont débuté les études d'architecture en parallèle d'une carrière déjà bien entamée dans un autre métier, souvent en lien avec la construction. Majoritairement des hommes, souvent déjà gérants d'une entreprise ou exerçant en autoentrepreneurs, ils choisissent ainsi la voie de la validation des acquis pour pouvoir poursuivre leurs autres activités en parallèle de la formation. Ils s'inscrivent à l'HMONP directement après l'obtention du diplôme d'État d'architecte, car leurs études en formation professionnelle continue (FPC) ont déjà été longues, et il leur tarde de pouvoir exercer en nom propre. Ainsi, devenir architecte est pour beaucoup d'entre eux l'aboutissement d'un long parcours qui coïncide souvent avec une ascension sociale, voire une forme de revanche professionnelle. Après l'habilitation, ces ADE se projettent souvent dans un exercice pluriactif dont la maîtrise d'œuvre en nom propre est l'une des composantes.

Certains **ADE de nationalité étrangère extra-européenne** ont un parcours similaire, notamment les architectes titulaires d'un diplôme étranger sans équivalent en France, pour lesquels l'habilitation constitue la dernière étape d'un long parcours vers la reconnaissance officielle de leur qualité d'architecte permettant d'exercer en nom propre en France. D'autres ADE de nationalité extra-européenne, ayant obtenu leur diplôme d'État d'architecte en France, ont un projet professionnel souvent imminent d'exercer dans leur pays d'origine. Ceux-ci sont venus en France pour chercher un diplôme valorisé dans leur pays, une compétence particulière ou une expérience professionnelle dans des agences de renom. Obtenir l'HMONP, souvent directement après le diplôme, permet à ces ADE de « finaliser » leur cursus de formation avant de retourner au pays, tout en leur apportant une meilleure compréhension du cadre d'exercice du métier en France.

2. Pour les ADE ayant un projet d'exercice de maîtrise d'œuvre en maturation, la formation à l'HMONP permet de prendre du recul vis-à-vis d'une situation professionnelle de salariés et agit comme un « bilan de compétences » pour préciser le projet professionnel. Ces ADE ont une expérience déjà importante et ont choisi le moment de passer l'habilitation en fonction de leur vie professionnelle, mais aussi personnelle. Une partie d'entre eux est inscrite en validation des acquis, même s'ils occupent un poste de salariés pendant la formation à l'HMONP. Pour ces ADE, l'habilitation en amont de la mise en œuvre définitive du projet d'exercice permet de « faire les choses dans l'ordre » et de pouvoir monter leur entreprise au moment de la concrétisation des premières commandes nécessitant l'inscription à l'Ordre des architectes.

Les ADE salariés en transition mènent un projet professionnel personnel en parallèle de leur activité salariée (appartenance à un collectif, réalisation de projets personnels d'aménagement ou d'extension,

participation à des concours d'idées...). **La pluriactivité** – sous forme d'un salariat souvent accompagné d'une microentreprise – leur permet de s'y préparer. Avec l'habilitation, ces jeunes professionnels cherchent à rendre leur projet d'exercice administrativement ou légalement possible, mais aussi à outiller sa mise en œuvre. Ce groupe a une expérience supérieure à la moyenne et les hommes y sont surreprésentés. Proportionnellement, ces ADE ont fait plus de formations complémentaires que les autres et travailler dans une ou plusieurs agences est pour eux le moyen de se constituer un répertoire d'actions, de « se forger un réseau » ou de ménager des espaces de transition vers une installation. Dans ce cadre, l'agence leur assure souvent une forme de parrainage via de la cotraitance ou de la sous-traitance, permettant un démarrage progressif de leur activité en nom propre.

Les ADE « diplômés multiples » ayant une stratégie de diversification – à travers une ou plusieurs formations complémentaires et une expérience professionnelle antérieure longue et diversifiée – suivent la formation à l'HMONP plus tard que les autres. À la frontière entre plusieurs activités, ces ADE ont pu occuper, pendant leurs diverses expériences, différentes fonctions au sein de la maîtrise d'œuvre, de la maîtrise d'ouvrage ou d'entreprises de construction. Ces ADE capitalisent sur leurs multiples compétences et évoquent plus que les autres la perspective d'un exercice pluridisciplinaire et collectif ainsi que le désir d'exercer une autre activité en parallèle de la maîtrise d'œuvre – les bicursus, notamment, présentent fréquemment un projet professionnel en lien direct avec les disciplines étudiées. Selon eux, cette interdisciplinarité leur apportera une certaine « légitimité » et même un accès privilégié à la commande. Malgré tout, certains ont éprouvé le besoin de « faire un choix » mettant en avant certaines contradictions entre les « valeurs » portées par chacune des disciplines. Ainsi, le multiple positionnement apparaît parfois problématique : les crispations identitaires des professions peuvent les empêcher de vivre pleinement leurs diverses appartenances, le jury de l'habilitation pouvant même apparaître fermé à cette diversification.

Les ADE que nous appelons « **européens mobiles** » ont une trajectoire constituée d'expériences professionnelle et pédagogique internationales et visent un projet professionnel dans l'espace économique européen. Ces ADE, souvent issus d'échanges Erasmus, mènent des expériences sur plusieurs années avant d'engager la formation à l'HMONP. Une partie des ADE de nationalité française, et notamment ceux et celles ayant effectué une MSP à l'étranger, appartient à ce groupe. Les projets professionnels de ces ADE reposent sur l'habilitation reconnue dans de nombreux pays, des réseaux constitués, des compétences linguistiques et une circulation professionnelle internationale. La formation à l'HMONP leur offre souvent l'occasion d'explorer la faisabilité de leur projet.

3. Pour les ADE ayant l'exercice de maîtrise d'œuvre en nom propre comme projet à long terme, l'habilitation permet de monter en compétence et en responsabilité, de porter le titre en tant qu'architectes salariés, mais aussi de mieux comprendre le contexte d'exercice de la maîtrise d'œuvre aujourd'hui. La formation de ces salariés s'inscrit souvent dans la stratégie de leur entreprise employeuse (stabilisation ou montée en compétence d'un salarié, affichage d'un effectif d'habilités plus important, préparation d'une transmission...).

Les ADE salariés « stables » profitent d'un moment de réflexivité dans l'agence dans laquelle ils sont en CDI. Nombre d'entre eux soulignent la pertinence du moment de l'HMONP dans leur trajectoire pour l'apport de compétences, la mise en question de leur pratique professionnelle et la possibilité offerte de prendre du recul. La formation apparaît ainsi nécessaire pour accompagner la prise de responsabilités à l'agence. Pour ces ADE, l'obtention de l'HMONP agit alors comme une certification des acquis. Parmi eux, des ADE salariés choisissent la validation des acquis alors qu'ils auraient pu faire une MSP : ceux-ci préfèrent valoriser des expériences passées, souvent par crainte que le statut d'étudiant accolé à l'ADE en formation n'agisse comme une dévalorisation. Ces ADE, pour lesquels l'objectif de l'habilitation n'est pas forcément une installation en nom propre, assument volontiers cet usage de la formation leur permettant de progresser en autonomie, d'obtenir un poste de cadre ou d'obtenir une augmentation de rémunération. Être architecte salarié dans une position de responsabilité, parfois sur des projets d'envergure, serait ainsi un projet professionnel à part entière à légitimer.

Les ADE ayant une « posture étudiante » s'inscrivent dans la formation à l'HMONP dans la continuité de leur diplôme d'État d'architecte, dans le but de finir leurs études et d'obtenir le « vrai diplôme », l'habilitation. L'HMONP est donc considérée comme la première étape, jugée essentielle, à leur professionnalisation. Ces jeunes ADE, le plus souvent des femmes, ont une expérience professionnelle nettement inférieure à la moyenne et n'ont pas de formation complémentaire postérieure au diplôme d'État. Ils rencontrent plus de difficultés que les autres pour trouver une MSP qui leur convient, mais profitent de cette expérience qui les fait progresser, prendre de l'assurance et mieux comprendre leur environnement professionnel. Cependant, même si ceux-ci se sentent plus à l'aise avec la pratique après l'HMONP, ils ressentent le besoin de consolider leurs compétences avant d'envisager un exercice en nom propre. Aussi, leurs projets professionnels sont souvent structurés par phases comprenant une étape supplémentaire de salariat ou une formation complémentaire. Pour ces ADE, la formation est l'occasion de réfléchir au positionnement professionnel et à la construction d'un projet d'entreprise ou d'établir « une feuille de route », même si la perspective d'installation reste lointaine.

4. Le groupe des ADE n'ayant pas le projet d'exercer la maîtrise d'œuvre ou ne sachant pas encore s'ils vont un jour le faire comporte des profils atypiques, dont les objectifs diffèrent de la majorité.

Les ADE « aspirants fonctionnaires » mobilisent la formation à l'HMONP pour accéder à une carrière dans la fonction publique, une équivalence au DPLG étant exigée pour certains concours.

Les ADE « alternatifs » sont à la recherche d'expérimentations professionnelles. Ils explorent des pratiques en dehors des modes de production classiques de la maîtrise d'œuvre et prennent généralement le temps de ne pas « suivre les voies toutes tracées ». Ces professionnels affirment une posture « engagée » et « citoyenne », sont à la recherche de nouveaux espaces d'intervention et mobilisent la formation pour approfondir ou mûrir leur projet professionnel, sans pourtant avoir décidé s'ils souhaitent un jour porter le titre.

De même, les **ADE indécis, voire découragés, en reconversion temporaire ou permanente** ne savent pas à la sortie de la formation s'ils vont un jour exercer en leur nom propre. Ces personnes ont souvent réalisé une MSP peu stimulante, peu variée en tâches, et n'ont pas été bien suivies ni à l'agence ni à l'école. Ces ADE ont eu envie d'abandonner la formation en cours de route beaucoup plus que la moyenne, souvent par perte de motivation. Ainsi, après la formation qui s'est quelquefois soldée par un échec, certains s'éloignent de la perspective d'un exercice en nom propre.

La trajectoire antérieure des ADE et les raisons pour tenter d'obtenir l'habilitation influencent les usages de la formation, mais le vécu de la formation à l'HMONP façonne aussi les projections professionnelles (début de professionnalisation, montée en compétence, préparation du projet d'exercice, obtention de l'habilitation pour porter le titre...). Ainsi, une mauvaise expérience de formation, un sentiment d'être délaissé ou déconsidéré aussi bien par l'école que par la structure d'accueil peuvent laisser l'ADE incertain quant à sa volonté et quant à sa capacité d'exercer un jour en nom propre. À l'opposé, une MSP valorisante, positionnant l'ADE autant en observateur légitime et réflexif qu'en acteur avec un rôle et des responsabilités correspondant aux enjeux et aux objectifs de la formation, lui permet une projection professionnelle relativement optimiste. Les ADE ayant un projet d'installation (déjà engagé, imminent ou en cours de maturation) arrivent alors à profiter de la formation pour se doter d'outils nécessaires pour démarrer, restructurer leur exercice et pour mieux se positionner. D'ailleurs, une formation et une MSP bien vécues permettent également aux ADE sans projet précis ou en début de carrière de définir leurs aspirations professionnelles, voire parviennent à les convaincre d'exercer la maîtrise d'œuvre plus tôt que prévu.

Figure 56. Le moment HMONP dans la trajectoire des ADE (profils des ADE dont le portrait figure dans les encadrés)

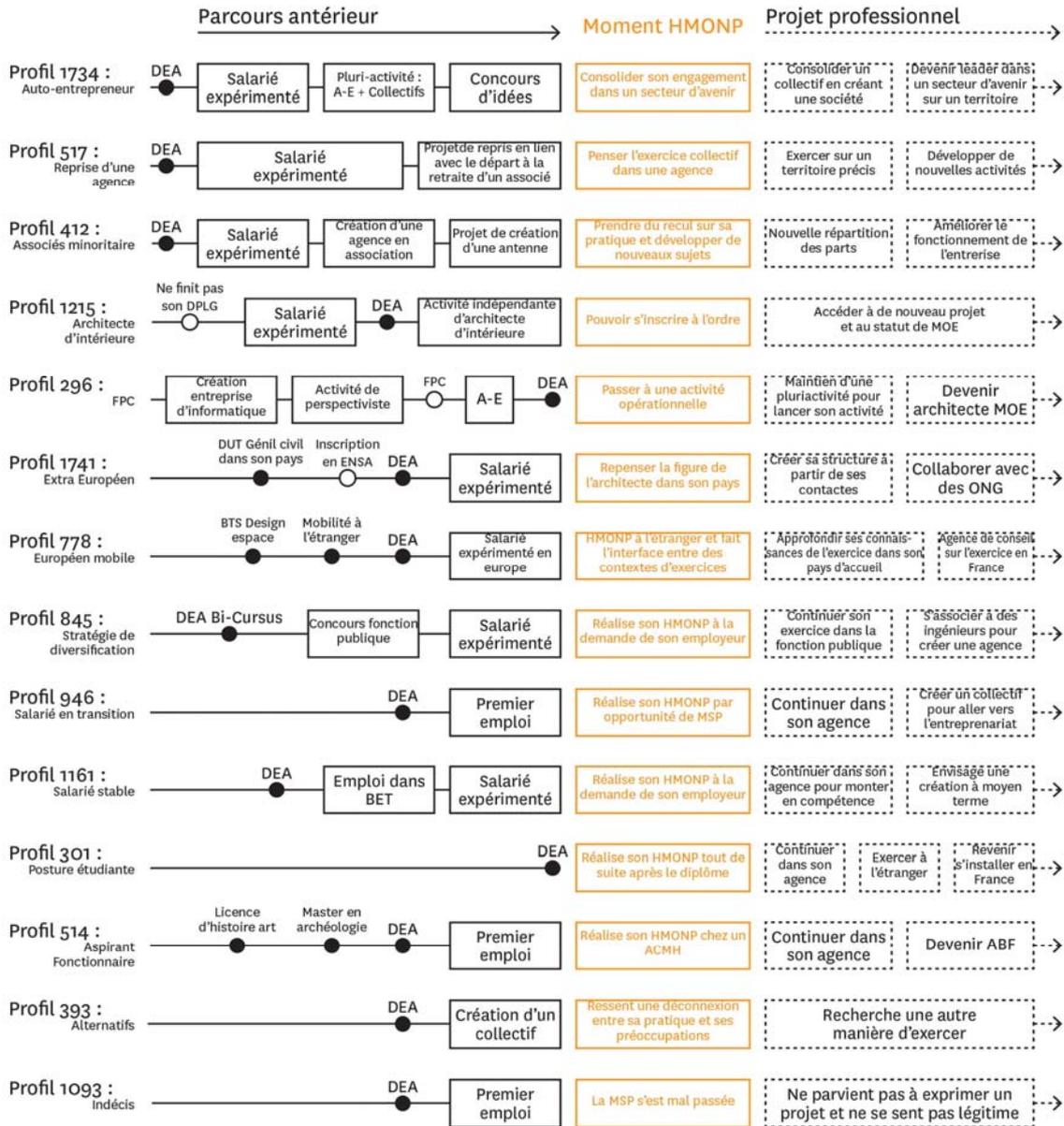
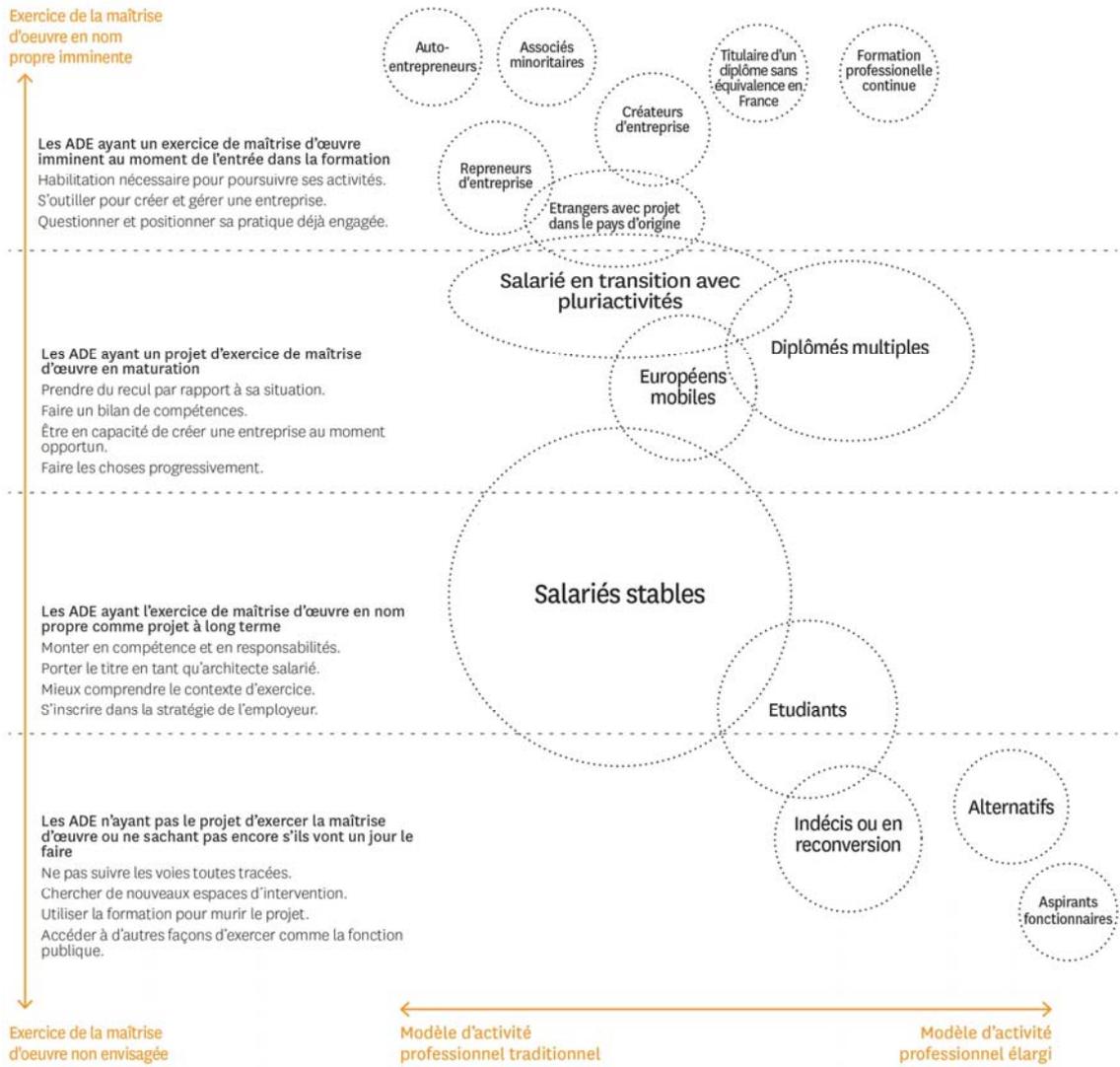


Figure 57. L'usage de la formation à l'habilitation suivant la typologie des ADE



Chapitre 6. Bilan de la formation et pistes d'amélioration

Ce dernier chapitre présente le bilan de la formation tiré de débats menés avec des représentants des acteurs de la formation et des organisations professionnelles à partir des premiers résultats de la recherche. Avant d'aborder les pistes d'amélioration, nous présentons d'abord le bilan de l'enquête auprès d'architectes diplômés d'État (ADE) sur les apports de la formation et le modèle de l'alternance école-agence. Les pistes d'amélioration seront ensuite présentées en quatre temps. Un premier ensemble de propositions porte sur l'articulation de la formation avec le cursus initial qui paraît insuffisamment « professionnalisé ». Ces pistes sont complétées par des propositions engageant à prendre davantage en considération le parcours antérieur des ADE dans la formation à l'HMONP.

Un deuxième ensemble concerne le modèle de la formation lui-même : ses contenus, le dispositif de l'alternance et les moyens qui y sont affectés. Les ADE réclament des contenus plus « concrets » et plus adaptés aux préoccupations de jeunes créateurs d'entreprise, ainsi qu'une amélioration de l'encadrement et des temps d'échanges propres à la réflexivité attendue de la formation. Les débats dans les focus-groupes ont également porté sur la construction d'un « socle commun » afin de favoriser l'égalité de traitement entre ADE, même si la diversité de l'offre pédagogique est appréciée, notamment dans les rythmes de l'alternance. Mais, plus globalement, c'est le « modèle économique » de la formation qui est interrogé. La dimension « confraternelle » de la formation est également appréciée des ADE qui aimeraient la voir prolongée avec le suivi de l'installation en nom propre.

Un troisième ensemble de suggestions, au cœur des enjeux de la formation, vise à renforcer les liens entre les écoles d'architecture et le monde professionnel, considérés comme insuffisants. Les propositions portent sur les enjeux de communication entre les parties prenantes. Les idées sont assez nombreuses pour

développer des occasions de rencontres et de partages. Il s'agit d'informer, de former, d'offrir de nouveaux outils. La reconnaissance du rôle de chacun est dans ce sens essentielle afin que chacun soit le mieux accompagné possible dans sa mission.

Le dernier ensemble réunit les idées qui ont trait à la formation comme lieu de réflexivité sur l'avenir de la pratique professionnelle. En effet, telle une caisse de résonance, celle-ci permet une réflexion collective sur l'avenir du métier et des formes de l'exercice (et les possibles lieux de mise en situation professionnelle) ou encore sur la féminisation de la profession. Les ADE interpellent sur leur statut et partagent avec les participants aux focus-groupes un questionnement sur la manière dont ils pourraient contribuer à la vie politique de l'institution ordinale et à la défense de l'architecture.

1. Bilan par les ADE de la formation à l'HMONP

Avant d'aborder les pistes d'amélioration, nous présentons le bilan dressé par les ADE sur les apports de la formation. Selon les répondants à l'enquête, celle-ci donne des outils pratiques et intellectuels sur le métier, ainsi qu'un sens des responsabilités et des risques liés à l'exercice de la maîtrise d'œuvre. Dans ce sens, elle favorise la construction de l'appartenance au groupe professionnel des architectes en aidant à la prise de conscience des enjeux et en proposant des échanges et des partages d'expériences. Comme évoqué plus haut, les ADE témoignent également de la maturation d'un positionnement personnel et de la construction d'un engagement d'architecte. L'alternance école-agence est perçue très positivement. Ce bilan ouvrira ensuite sur les pistes d'amélioration auxquelles est principalement consacré ce chapitre.

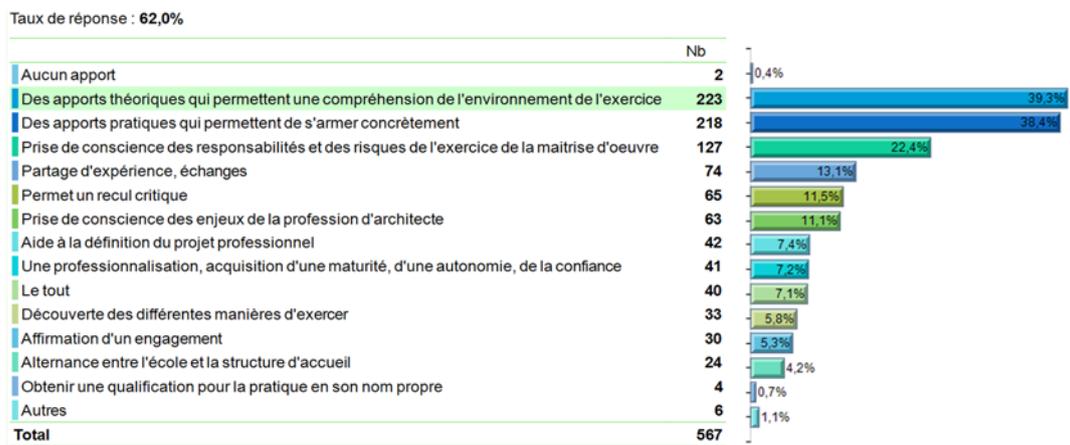
1.1. Des outils pratiques et intellectuels, un sens des responsabilités et des risques de l'exercice

Interrogés dans une question ouverte sur les principaux apports de la formation⁴⁸², **les ADE abordent de manière récurrente trois volets de la formation : les apports « pratiques qui permettent de s'armer concrètement » (38,4 % des ADE), la « compréhension de l'environnement de l'exercice de la profession » (39,3 %), et la « prise de conscience des responsabilités et des risques de l'exercice de la maîtrise d'œuvre » (22,4 %).** Ces expressions libres, mettant en évidence ces trois volets comme majeurs, semblent montrer une très forte assimilation des principaux objectifs de la formation⁴⁸³.

⁴⁸² Question ouverte n°114 « Quelles sont, selon vous, les principaux apports de la formation à l'HMONP ? ». Question recodée.

⁴⁸³ Question n°114-1.

Figure 58. Des apports pour s'armer concrètement, sur la compréhension de l'environnement de l'exercice, et sur la prise de conscience des responsabilités et des risques liés / Question n°114 recodée



Concernant les apports permettant de « s'armer concrètement » (38,4 %), les ADE ont apprécié les aspects liés à la création et à la gestion d'une agence d'architecture :

« Tout simplement : comment devenir architecte en son nom propre, outils, méthodes et stratégies de mise à son compte. » (Femme, 1667)

« Les apports concrets et pratiques du métier, autant par l'approfondissement des missions de l'architecte que par toutes les tâches et fonctions qui découlent de la création d'une agence. » (Femme, 839)

« Mieux appréhender la création et la gestion d'une agence, sa propre rémunération en agence ou en son nom propre, la comptabilité, les contrats, les différents types de marchés, les différentes manières d'être architecte aujourd'hui, qu'être architecte de nos jours recouvre des missions très diverses, mais également des statuts de plus en plus précaires et des rémunérations relativement faibles. » (Homme, 514)

« Le cadre juridique et administratif de la gestion d'une agence d'architecture (de la création à la passation). Ces thèmes que nous n'abordons pas en master et qui parfois sont difficiles à voir dans les agences qui nous emploient. » (Femme, 1162)

Concernant la compréhension de l'environnement de l'exercice professionnel (39,3 %), les ADE insistent notamment sur la position d'observateur qu'offre la mise en situation professionnelle.

« La formation permet de se mettre dans une vraie dynamique d'observation du milieu professionnel de la MOE et nous donne des clés d'entrée et de compréhension de certains aspects que l'on aborde peu dans une pratique quotidienne salariée (notamment le droit). » (Femme, 173)

« Lors de l'HMONP, on est responsabilisé dans les différentes missions, ce qui n'est pas forcément le cas lorsqu'on est stagiaire. Ce qui permet de comprendre plus rapidement le contexte et les contraintes liés à la pratique du métier d'architecte. » (Femme, 1767)

Enfin, les ADE déclarent que la formation à l'HMONP leur fait prendre conscience des responsabilités et des risques de l'exercice de la maîtrise d'œuvre (22,4 %⁴⁸⁴).

« Prise de conscience de ce à quoi l'on s'engage en devenant architecte. » (Femme, 1008)

« Prendre conscience des responsabilités qui nous incombent en tant que futur gérant d'une société d'architecture. » (Femme, 517)

« Compréhension des enjeux et risques. » (Homme, 1369)

1.2. Appartenir à un groupe professionnel : prise de conscience des enjeux de la pratique, échanges et partage d'expériences

À la même question portant sur les principaux apports de la formation, **un deuxième faisceau de réponses évoque la relation au groupe professionnel des architectes**, qui semble peu abordée en cursus initial et qui commence à se construire grâce à la formation. Une première série d'énoncés (7,2 %) concerne l'acquisition d'autonomie et de confiance dans la pratique de l'architecte.

« La formation de la HMONP m'a permis d'avoir : plus d'assurance dans le monde professionnel ; prendre conscience de nos aptitudes et de notre valeur sur le monde du marché (souvent minimisé et dénigré en école). » (Femme, 406)

« Au niveau personnel comme professionnel : de l'autonomie, de la confiance en soi, de la résistance, de la responsabilité, de la vigilance, du dévouement et plusieurs choses encore. » (Femme, 996)

Une deuxième série (11,1 %) aborde la prise de conscience des enjeux de la profession d'architecte.

« Une vision globale et élargie de la profession, une prise de conscience des enjeux, l'apprentissage de nombreux éléments importants dans la pratique du métier. » (Homme, 936)

« Apporter un vrai socle de connaissances juridiques et administratives, essentielles à la bonne compréhension des enjeux du métier d'architecte-maître d'œuvre. Donner des clés pour trouver les bonnes réponses aux questions que l'on rencontre au jour le jour dans la pratique. » (Femme, 479)

Une troisième série (11,5 %) insiste sur le fait que la formation à l'HMONP a été l'occasion d'une prise de distance critique vis-à-vis des situations professionnelles singulières ou habituelles.

« La formation permet de prendre du recul sur la pratique du métier au quotidien. Elle permet à la fois d'avoir une autre lecture plus éclairée des expériences passées et d'approfondir la lecture de l'expérience professionnelle en cours. Elle donne un certain poids, je pense, au propos que nous pouvons avoir au sein de l'agence. » (Femme, 79)

⁴⁸⁴ Suivant les comparaisons entre les échantillons de population, ce sont surtout les ADE en validation d'acquis qui voient la prise de conscience des responsabilités et des risques de l'exercice comme le principal apport de la formation.

« Un temps pour se poser et se questionner sur la mise en place de la vie professionnelle. La rédaction du mémoire permet aussi ce questionnement. » (Femme, 728)

« Sortir la tête du guidon. » (Femme, 995)

Une quatrième série (13,1 %) porte sur la place et sur la valeur données aux échanges et au partage d'expériences. Les ADE évoquent comme principaux apports de la formation les échanges entre professionnels intervenants confrontant l'architecte maître d'œuvre à d'autres acteurs, mais aussi les échanges avec les enseignants, au sein des structures d'accueil ou encore entre les participants à la formation. Ces échanges leur font prendre connaissance de leur appartenance à un groupe professionnel.

« Les principaux apports se situent dans les points de vue des différents acteurs intervenus lors des conférences et au sein de la structure d'accueil par le travail quotidien. » (Femme, 856)

« Pouvoir échanger avec d'autres architectes ADE et avoir des présentations de très jeunes agences pour voir et comprendre concrètement comment se passe le tout début d'une carrière quand on monte sa propre agence. » (Femme, 1414)

« Elle m'a permis de comprendre les enjeux d'une société d'architecture et surtout de partager avec d'autres jeunes architectes notre vision de l'exercice du métier. » (Femme, 377)

« L'échange et la confrontation des idées avec nos directeurs d'étude. » (Femme, 1772)

« Elle permet de prendre conscience qu'on fait partie d'une profession, d'un collectif. En devenant architecte, on rejoint un groupe. » (Femme, 1739)

Une cinquième série d'énoncés (5,8 %) met en relief l'importance pour les ADE de la découverte de différentes façons d'exercer.

« L'éventail de manières d'exercer l'architecture qui nous a été montré. Les outils juridiques qu'on nous a apportés. Le recul sur la profession. Les retours d'expériences de jeunes architectes récemment installés sont très importants. » (Femme, 1374)

« La qualité des intervenants et leur expérience m'ont donné envie d'exercer en mon nom propre et m'ont permis d'ouvrir le champ des possibles. L'architecture n'est pas une profession fermée, elle est encadrée et structurée. » (Femme, 944)

« Apports à la création d'une agence. Découverte de la diversité des possibles exercices de la profession. Renforcement des acquis obtenus par l'expérience professionnelle. » (Femme, 884)

Pour quelques ADE, la formation est justement la voie d'obtention d'une qualification officielle – et donc reconnue par les pairs – comme maître d'œuvre en son nom propre.

« La possibilité d'exercer en mon nom propre puisque dans le cadre de la formation professionnelle, c'est ce que j'étais venue chercher. » (Femme, 1311)

« Valider une étape pour avoir enfin un diplôme en bonne et due forme. Pour moi, la seule manière de se former est d'exercer son métier, et non d'avoir des cours. » (Homme, 1293)

« Si obtenue, pouvoir exercer. » (Homme, 1643)

1.3. Maturation d'un positionnement personnel, construction d'un engagement d'architecte

Toujours à la question portant sur les principaux apports de la formation, **un troisième faisceau de réponses met en avant la maturation d'un positionnement personnel.** Pour certains ADE (5,3 %), cette maturation passe d'abord par l'affirmation d'un engagement.

« La question de l'engagement pour l'architecture. Au-delà des savoirs acquis, c'est une revendication d'une profession, d'une culture commune que m'a permis d'appréhender l'HMO. » (Femme, 182)

« Aide à la réflexion sur l'architecte que l'on veut être, quelle posture défendre. » (Homme, 1694)

« Cette dernière année m'a offert la possibilité de m'engager en tant qu'architecte de manière plus consciente, surtout par rapport aux enjeux de notre métier. » (Homme, 1232)

D'autres ADE (7,4 %) considèrent que la formation à l'HMONP les aide avant tout à définir un projet professionnel.

« Grâce à l'HMO, chacun peut selon moi se sentir acteur de son parcours et mieux comprendre celui-ci. » (Homme, 176)

« La réflexion sur le projet professionnel de création d'une agence d'architecture. » (Homme, 1741)

« Interrogation sur son propre projet professionnel. Temps de réflexion et d'ouverture. » (Femme, 806)

« Se préparer à la création d'une structure et savoir quel type sera le plus en adéquation avec nos attentes et désirs. » (Femme, 849)

1.4. Une alternance école-agence perçue positivement

Un quatrième faisceau de réponses (4,2 %) rassemble les retours positifs sur l'organisation de la formation, de l'alternance entre école et vie d'agence notamment.

« La formation a permis de préciser mon projet professionnel et de prendre du recul sur la structure dans laquelle je travaille. Ces allers-retours entre théorie de la pratique et mise en situation ont permis de laisser mûrir l'architecte que je souhaite devenir. » (Homme, 92)

« La formation théorique couplée à la MSP m'a permis de réellement aborder les sujets de la formation. J'ai pu comprendre la manière de fonctionner de l'agence, son accès à la commande et sa stratégie de projet. Mes premiers pas sur un chantier m'ont confirmé l'envie de pouvoir accéder à des missions complètes. Concevoir et construire sont indissociables pour achever une œuvre dans son ensemble. L'architecte se forme au long des chantiers, cela lui permet de réellement comprendre ce qu'il doit dessiner et comment, et lui permet d'accumuler une expérience essentielle. » (Femme, 682)

« Tout d'abord, sur un plan personnel, je me suis enrichie et j'aborde, je pense, le métier avec plus de maturité pour agir en connaissance de cause. De plus, la théorie se confrontant à la pratique m'a permis de définir encore un peu plus la vision que j'avais du métier et la position de l'architecte que je souhaite être que ce soit au travers des différents séminaires que j'ai pu suivre ou des échanges avec différentes personnes pour confronter nos expériences. » (Femme, 469)

« Moi je veux bien revenir sur l'alternance, je trouve que c'est une très bonne idée. J'en reviens à la formation que j'ai eue à Val-de-Seine où ça ressemblait plus à une forme d'alternance, peut-être plus que dans d'autres écoles où on était à l'école tous les vendredis de septembre à juin. Et je trouve que ça permet vraiment de suivre toute l'évolution en parallèle. C'est assez intense parce que ça nous oblige à tout le temps nous remettre en question et un coup, on doit être à fond dans l'agence et un coup, à fond dans le mémoire, mais je trouve que c'était une gymnastique intéressante à faire. » (Femme, 391, FG ADE FG)

Enfin, un dernier groupe d'ADE (7,1 %) trouve la formation à l'HMONP globalement satisfaisante.

« Cette formation, pour moi qui ai fini mes études et ai directement enchaîné sur l'HMONP, a été une très bonne transition entre le monde professionnel et les études. J'ai pu continuer à avoir un avis critique sur ce que je faisais au travail, le remettre en question, me poser des questions sur mes ambitions, mes envies, comparer mes expériences avec mes camarades. Mais également définir plus précisément comment je voulais me voir évoluer dans le milieu professionnel. Je n'ai pas juste vécu une expérience professionnelle, mais j'ai pu la questionner, la remettre en question en permanence avec les apports que nous avons eus durant les sessions de cours. Pour conclure, c'est une excellente formation, qui pourrait clairement être obligatoire après le master, rien que pour pouvoir déterminer ces envies professionnelles et ne pas être lâché sans vision très claire à la fin des études. L'HMONP est un très bon entre-deux. » (Femme, 877)

Interrogés sur les principaux apports de la formation à l'HMONP, les ADE décrivent une formation qui outille l'exercice de la maîtrise d'œuvre et qui donne un sens des responsabilités et des risques qui y sont liés.

Selon les ADE, la formation permet de prendre conscience de l'appartenance à un groupe professionnel : elle apporte une prise de conscience des enjeux de la profession, entraîne des échanges entre pairs, favorise une prise du recul, etc. Elle est aussi, au final, la voie d'obtention d'une habilitation permettant ensuite de s'inscrire à l'Ordre des architectes.

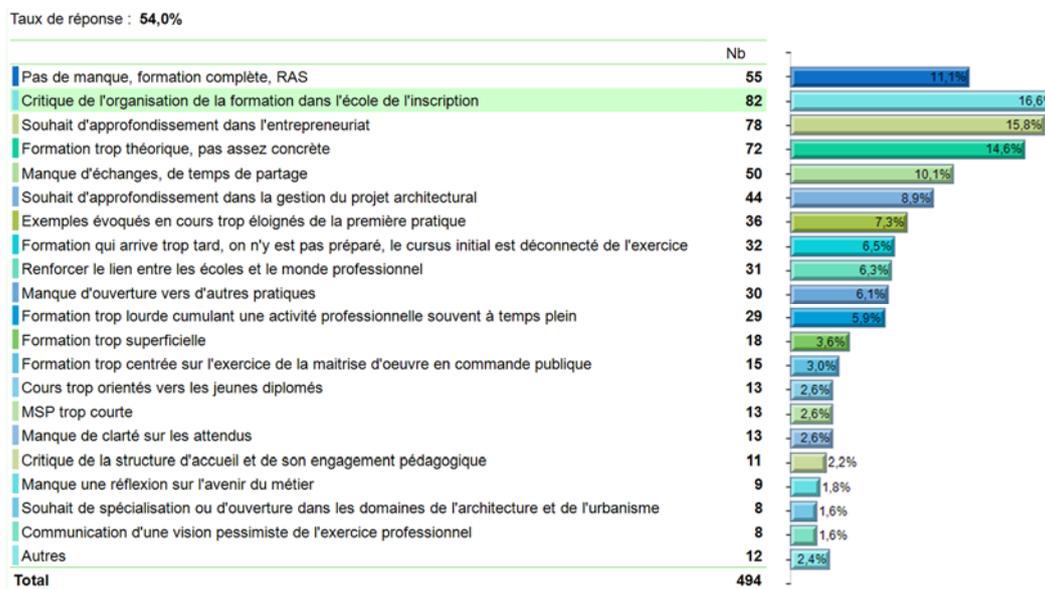
L'alternance entre l'école et la structure d'accueil est perçue positivement, car elle permet la construction d'une réflexivité sur les situations professionnelles vécues. La découverte de différentes façons d'exercer et les retours d'expérience des confrères et consœurs permettent également la maturation d'un positionnement personnel ainsi que la construction d'un engagement d'architecte.

1.5. Une moisson de pistes d'amélioration de la formation

Les pistes d'amélioration de la formation sont établies à partir de l'identification de ses lacunes tirées de l'enquête par questionnaires suivie de leur mise en débat au sein des focus-groupes. Les énoncés concernant les principaux manques ne révèlent pas de récurrences fortes. Ce qui frappe est une dispersion particulièrement vaste et peu hiérarchisée des contributions. Nous avons néanmoins tenté

d'opérer des regroupements pour parvenir à mettre en relief un certain nombre de sujets ouvrant autant de pistes d'amélioration, ensuite soumises à la discussion⁴⁸⁵.

Figure 59. Principaux manques de la formation / Question n°115



Il faut noter que 11,1 % des ADE⁴⁸⁶, soit plus de 1 ADE sur 10, estiment en réponse à la question ouverte concernant les principaux manques de la formation⁴⁸⁷ que celle-ci n'en a pas.

« La formation me paraît complète, dans le sens où un champ large de disciplines est abordé pendant les 6 mois de cours du cursus. » (Femme, 1526)

« Je n'ai pas constaté de manques. » (Femme, 839).

« Je ne sais pas, car je n'ai pas encore eu suffisamment d'expérience dans ce métier pour juger des manques dans cette formation. J'ai beaucoup appris lors de cette formation. Beaucoup trop peut-être, car il est compliqué d'assimiler la totalité de ce que l'on voit en 6 semaines. Mais je pense que cela est normal quand on n'a encore rien mis en pratique. » (Femme, 762)

La suite du texte présente par entrées thématiques les lacunes et insuffisances de la formation et les propositions d'amélioration esquissées par les personnes qui ont participé à la recherche, en particulier lors des focus-groupes.

⁴⁸⁵ Il est à noter que les principaux apports et manques n'ont pas été analysés par école, les propositions d'amélioration peuvent par conséquent quelque fois apparaître contradictoires, car s'adressant probablement à des écoles différentes.

⁴⁸⁶ 55 personnes.

⁴⁸⁷ Question n°115.

2. Articulation de la formation avec le cursus initial et le parcours antérieur des ADE

Un premier ensemble de propositions porte sur les relations de la formation à l'HMONP avec le cursus initial et, en particulier, sur ses enjeux de professionnalisation (thème des stages et des contenus professionnalisants). Il s'agit par-là également de mieux accompagner l'orientation professionnelle des étudiants. Ces propositions sont aussi suivies par la demande de valorisation des éléments du parcours antérieur des ADE dans la formation. En effet, il ressort des échanges que le moment de l'HMONP est favorable au bilan de parcours et peut aider les ADE à bien déterminer les apports singuliers de l'habilitation à leur propre trajectoire.

2.1. L'articulation avec la formation initiale : professionnaliser tous les cursus (contenus, stages, etc.)

Préciser les contenus des enseignements professionnalisant dans le cursus initial

Les débats ont fait émerger une critique concernant la formation à l'HMONP qui arriverait trop tard (6,5 %), et surtout en fin de cycle initial sans véritable préparation qui y conduise. Les ADE sollicitent par exemple des confrontations avec des situations et processus concrets de production de l'espace. Ils sont ainsi nombreux à signaler ce type de manquement⁴⁸⁸ :

« La formation à l'HMONP devrait commencer de la première année d'architecture à la dernière. La formation d'architecte devrait être en alternance. » (Homme, 279)

« Les notions devraient simplement être abordées bien plus tôt, car c'est un métier à responsabilités, et attendre 5 ans minimum pour aborder les notions nous rendant "habilités" vient bien trop tard et ne nous prépare donc pas au métier. » (Femme, 1327)

« Les manques ne viennent pas de l'HMONP, mais plutôt des études en amont qui ne nous professionnalisent pas du tout. L'HMONP est un bon rattrapage, mais elle arrive un peu tard dans le cursus et n'est pas obligatoire (sauf si on veut faire de la maîtrise d'œuvre). Le vrai sujet est de repenser la formation initiale. » (Homme, 855)

« Intégrer les cours théoriques de la formation dans la licence du diplôme d'état en architecture afin de comprendre le milieu dans lequel nous allons progresser. Les stages effectués pendant le master seraient notamment mieux préparés. » (Femme, 1125)

« L'HMONP est de mon point de vue un pansement sur une jambe de bois. [...] Pour moi, le problème est ailleurs : une formation initiale non professionnalisante (avec trop de matières qui font perdre leur temps aux étudiants et pas de chantier), et l'entrée dans le schéma L-M-D européen, quand il aurait fallu se poser de vraies questions sur la manière dont sont formés les architectes de nos jours. » (Homme, 736)

⁴⁸⁸ Réponses libres à la question n°115. À noter, ce sont surtout les jeunes ADE découvrant le monde professionnel avec la MSP qui formulent ces critiques.

Ainsi, la coupure avec la formation initiale (licence et master) est souvent regrettée⁴⁸⁹.

« La formation à l'HMONP est d'une qualité supérieure, et je pense qu'il faudrait peut-être penser à inclure ses cours pendant le cursus. » (Femme, 1760)

« En intégrant des cours théoriques dans le cycle de master avant l'HMONP, de manière à être déjà au courant de certaines choses ! » (Femme, 899)

Dans les focus-groupes, les débats ont également porté sur l'enjeu d'assurer une plus grande continuité dans l'ensemble des études.

« Cette HMO, c'était ce que je visais depuis le départ et une année supplémentaire c'est très bien, je pense, puisque ce sont deux choses qui sont séparées. [...] Le seul truc que j'ai trouvé dommage c'est que finalement, j'avais attendu tout le master d'avoir des informations. » (Femme, 1441, FG ADE)

« Sur la formation de l'architecte de demain, je pense qu'une partie des cours en HMONP pourrait débiter bien en amont dans la formation initiale en école d'architecture, avoir par exemple des cours sur la pratique de l'architecture dès la deuxième année du cursus. Et également avoir plus de visites de chantiers lors de la formation initiale. » (Femme, 612, FG ADE, tchat)

« On apprend l'architecture, mais on n'apprend pas à devenir architecte, et, en même temps, une fois qu'on est diplômé, on va quand même postuler à des postes où l'on va être potentiellement architecte un jour. Il ne faut pas oublier qu'un jour, on sera salarié et qu'il faut amener du concret dans tout ça et effectivement, je rejoins tous les propos qui disent que cette HMO devrait être, du moins une partie du contenu, fondue dans la formation initiale. [...] Ça me semble essentiel que les deux soient fondus. » (Femme, 1114, FG)

« Je pense que l'HMO apporte un plus sur les questions abordées dans la formation et le lien avec le fait d'être mis en pratique amène à se poser plus de questions et du coup à absorber beaucoup plus cet enseignement. Mais je pense que ça doit être intégré en amont, bien en amont que la fin de la formation. » (Femme, structure d'accueil)

« L'étudiant, dans son parcours, apprécie d'avoir une expérience professionnelle, ça, c'est certain, mais je pense qu'elle arrive peut-être tardivement, d'ailleurs, dans ce cadre nouveau. (Femme, structure d'accueil)

Certains ADE ou enseignants évoquent d'ailleurs la possibilité d'une réintégration complète de la formation à l'HMONP au cursus initial dans un parcours en 6 ans.

« L'architecte de demain c'est surtout celui, j'espère, qui aura eu une formation à l'école avant le diplôme qui intégrerait, en termes de connaissances théoriques, les contenus de la formation, notamment sur des points type gestion du chantier, gestion des contrats et toutes ces choses-là. Et en fait, oui, il pourrait y avoir une habilitation [...] qui ne comporterait que la validation d'un projet professionnel et on pourrait se concentrer sur ça. [...] Je trouve que cette formation comporte aussi tout ce volet connaissances théoriques qui devrait avoir lieu avant. » (Femme, 1008, FG)

⁴⁸⁹ Réponses libres à la question n°83 sur le vécu de la MSP.

« Tout ça, ça a été rédigé, finalement, dans la précipitation avec la réforme du L-M-D et le souhait de recalquer sur ce qu'était le DPLG, de ne pas trop s'éloigner de ce qu'étaient les études à l'époque. Mais c'est vrai que c'était rester sur un format de 6 ans. [...] Et se pose la question, qui revient de plus en plus souvent, d'intégrer l'HMO à la formation initiale de l'architecte aussi. » (Homme, ENSA)

« Et c'est sur la base de cette expérience de quelques années de mise en place d'une autre relation critique qu'on peut, à mon avis, réfléchir sur les éléments à mettre dans la primo-formation qui nous feraient revenir à une formation équilibrée qui pourrait durer, par exemple, 6 années et qui aboutirait à l'obtention d'un diplôme qui vaudrait aussi licence d'exercice. » (Homme, ENSA)

... même si cette idée de continuité avec l'HMONP est parfois contestée, faute de temps dans la maquette pédagogique ou pour laisser aux étudiants le temps de mûrir leur vision du métier.

« Moi je crois que je ne suis pas tout à fait d'accord là-dessus, parce qu'en deuxième année, on a la vingtaine à peu près, sauf si on a fait d'autres choses avant. On est tellement loin de tout ça ! [...] C'est peut-être trop dense en une année, mais commencer quand on est en licence, par exemple, je pense qu'on ne se rend tellement pas compte. On a fait quoi ? 1 ou 2 stages en agence, peut-être le stage de 10 jours d'ouvrier sur un chantier, ça ne correspond pas à ce qu'on doit ingurgiter. » (Femme, 1452, FG)

« C'est effectivement un souhait, mais la difficulté, je pense, avec la réforme L-M-D et ce master en architecture de faire rentrer dans ces 5 ans tous ces savoirs et tous ces apprentissages, on voit que la [maquette] est extrêmement serrée donc, il est compliqué d'y faire venir en plus ces questions professionnelles. » (Femme, ENSA)

« Je crois que le temps des études, la formation initiale, doit rester absolument à l'abri du monde professionnel, justement parce qu'on y apprend un métier et qu'il ne faut pas confondre métier et profession. [...] Ils sont là, à un moment donné, pour apprendre des choses, pour s'ouvrir l'esprit, pour décrocher quelques fois des années d'études secondaires. » (Homme, ENSA)

« Je prône un diplôme d'architecte qui est un seul diplôme d'architecte pour tous et que, ensuite, la question de l'habilitation à la maîtrise d'œuvre soit complètement déconnectée de la formation. Celui qui veut s'installer doit pouvoir se former à un moment donné, en formation continue, comme on l'a dit tout à l'heure, mais avec un minimum de quelques années d'expérience et se présenter devant l'Ordre des architectes. » (Femme, ENSA, UNSFA)

Dans les focus-groupes, certains ont ainsi exprimé le souhait de donner un sens professionnel à la licence (par exemple le niveau « dessinateur ») et au master, en lien avec les carrières des professionnels de l'architecture⁴⁹⁰ et avec les divers modes d'exercice possibles.

« Moi je me demande à quoi ça sert le diplôme ADE. [...] C'est ce qu'on a un peu appris dans la formation à l'HMO que ça ne nous autorise à rien. On peut très bien être dessinatrice dans une agence sans diplôme. Du coup, je me demande si ça ne vaudrait pas le coup de faire les 6 années ensemble, bien sûr avec la possibilité

⁴⁹⁰ Voir plus loin la partie le développement sur le statut des ADE.

de faire une pause entre les deux, mais ne pas avoir la fausse idée d'avoir un diplôme qui ne sert pas à grand-chose. » (Femme, 86, FG)

« Aujourd'hui, on forme ce qu'on appelle des ADE, qui sont considérés comme des architectes, mais on ne forme plus de dessinateurs en architecture qui, à une certaine époque, avaient la possibilité de devenir architectes en faisant une passerelle type VAE qui leur permettait d'exercer. C'était ceux qu'on appelait les agréés en architecture, agrément qui leur permettait au bout d'un certain nombre d'années d'être inscrits à l'Ordre parce que l'on constatait qu'ils avaient fait le tour de la profession et qu'ils étaient totalement aptes. Et donc il serait judicieux de se poser aussi la question, pendant qu'on se pose la question sur l'HMO, de l'existence réelle de cette licence d'architecture qui pourrait permettre en fait à des personnes d'arrêter leurs études au bout de 3 ans et de prendre une carrière de dessinateur dans une agence d'architecture. (Homme, organisation professionnelle)

D'autres encore insistent sur la nécessité d'échanger sur les bonnes pratiques au sein des ENSA concernant la formation initiale : modules spécifiques consacrés au projet professionnel, à l'entrepreneuriat, à la connaissance des métiers, et aux acteurs du projet architectural et urbain.

« Nous, en formation initiale, [...] il y a un cours qui s'appelle "Projet entrepreneuriat" dans lequel il y a 3 cours qui sont dispensés, au choix pour l'étudiant. Il y a "Maîtrise d'œuvre opérationnelle", le "BIM" et, les études⁴⁹¹ entrepreneuriales. Donc les étudiants ont le choix entre une de ces trois options, qui leur permet déjà de professionnaliser leur parcours. Ils font, notamment en "Maîtrise d'œuvre opérationnelle" du chantier. Le but étant, pour ces étudiants-là effectivement, de les orienter déjà plutôt vers l'HMO, en sortant de l'école, ils auront déjà ces notions-là. » (Femme, ENSA)

« À Marseille, j'ai développé dans l'environnement professionnel les acteurs de la maîtrise d'ouvrage privée pour la maîtrise d'œuvre. Je fais intervenir par exemple des promoteurs, des ABF, des architectes pour montrer qu'il y a plusieurs manières de pratiquer le métier. Il n'y a pas qu'une forme, forcément l'HMONP, etc. [...] Quand je reçois entre 30 ou 40 postulants d'autres écoles qui n'ont pas fait de droit, ça crée des groupes hétérogènes aussi, où certains ont déjà des notions et il faut répéter pour ceux qui n'en ont pas, ça crée quelque part un trouble dans les enseignements. Je trouve que ce n'est pas normal. Il n'y pas que le projet dans l'apprentissage de l'architecture ou d'un métier. » (Homme, ENSA)

« Je sais qu'à Nantes, on a quand même rapidement une formation sur le droit de l'urbanisme, des choses comme ça, et du coup, ce rôle et cette responsabilité d'architecte, dès le master, on avait beaucoup d'apports comme ça. Une pré-HMO, du coup, qui était assez enrichissante, je trouve, intéressante. On était peut-être moins focus sur le projet comme peuvent l'être certaines écoles. » (Homme, ADE, FG⁴⁹²)

« À l'école d'architecture de Nancy notamment, on a un léger déficit d'architectes praticiens, c'est-à-dire de praticiens enseignants, et donc pour monter les jurys, il a fallu que j'aille chercher d'autres ressources, notamment dans le domaine de la recherche. [...] Ils ont pris conscience que le travail qui était porté par

⁴⁹¹ Transcription approximative, le terme étant inaudible sur la bande.

⁴⁹² Cet ADE participant à un focus-groupe n'a pas rempli le questionnaire et n'a, par conséquent, pas de numéro d'identification. Cette situation se retrouve à plusieurs reprises dans ce chapitre.

les HMO était quand même d'une grande valeur, qu'elle interrogeait leur savoir et que tout à coup, ça les met dans une perspective professionnalisante. Et que ce qui se passe en licence, master, ça détermine aussi ce qui peut se passer au bout. [...] Intégrer tout le corps enseignant dans l'HMO, ce qui n'est pas tout à fait le cas, eh bien, ça donne du sens. » (Homme, ENSA)

« Ce que j'ai trouvé bien à Grenoble, ils proposaient [...] une mini formation avec les ingénieurs et pouvoir avoir la possibilité de travailler avec eux sur le PFE. [...] Et je trouve que ce serait peut-être bien d'intégrer ça dans le master, soit une alternance, quelque chose qui fait qu'on est plus dans le monde du travail, mais qui était déjà proposé par les DPLG, ou avoir cette possibilité justement d'aller vers d'autres professions, comme les ingénieurs, et donc se former en technique. Puisque la volonté de cette petite formation, c'était justement qu'on soit un plus technique. Moi j'ai trouvé que ça m'avait bien préparé à l'HMO. » (Femme, 1441, FG)

D'autres, enfin, voient dans la formation à l'HMONP le modèle de l'alternance qui pourrait davantage être développé dans le cursus initial. Les ADE proposent une forme d'internat ou un système d'alternance, à l'image de ce qui se fait dans d'autres professions.

« Si on regarde la formation des médecins, ils ont une formation théorique puis un internat. Je pense que ce système peut être adapté à la formation d'architecte. » (Femme, 1114, FG ADE, tchat)

« C'est vrai que ce n'est pas facile, quand on est issu de classes sociales très différentes, de financer des études, elles sont longues, et je sais que moi, j'ai eu la chance d'avoir un prêt, donc ça m'a permis de les faire, mais je sais qu'il y en a beaucoup qui redoublaient parce que 15 heures d'emploi à côté, c'est très compliqué à tenir, ça abîme la santé, etc. [...] Donc c'est vrai que ce serait un truc qui serait bien à prendre en compte dans le sens où aujourd'hui, on va vers une réalité financière où normalement les études d'architecture sont ouvertes à tous donc elles devraient pouvoir intégrer tout le monde. » (Femme, 1441, FG ADE)

« Je pense au mode d'alternance comme on voit chez les ingénieurs, en médecine, enfin dans d'autres études : qu'il y ait moins de théorie et un peu plus d'expérience professionnelle (plus que les stages parce que les stages c'est finalement des périodes assez courtes et, en plus, elles se rajoutent à notre temps d'étude), mais que ce soit vraiment intégré et pris en compte dans notre formation. Pas forcément en plus, mais avec une nouvelle organisation pour avoir de l'alternance. Comme ça, on sort de l'école et on a vu déjà si on veut faire architecture et paysage, architecture urbanisme, architecture maîtrise d'œuvre, architecte de patrimoine, etc. » (Femme, 1208, FG ADE)

« Ce qui manque, il me semble, dans les études d'architecture actuelles [...] c'est la mise en situation avec le réel. [...] Le sujet du projet ce n'est, finalement, pas seulement apprendre des outils de langage qui vont servir ensuite à la passation avec ceux qui vont fabriquer l'architecture, donc le moment du chantier. Le métier ne s'arrête pas là, il faut savoir qu'on traite de la matière. Finalement, on imagine le paysage façonné par de la matière, et il faut que l'on connaisse cette matière. Quand on parlait du droit, c'est la mise en situation avec le réel. La pratique du droit, c'est donc le contrat. En fait, c'est comment mettre en place, régulièrement il me semble, tout au long des études et ne pas attendre la cinquième année, cette mise en situation avec le réel ? C'est comme ça qu'on apprend les choses, c'est en les éprouvant. » (Homme, structure d'accueil)

Mieux accompagner l'orientation professionnelle

Dans les focus-groupes, les débats ont également porté sur les enjeux de l'orientation professionnelle. L'objectif est de mieux préparer les choix à l'issue du diplôme et de mieux informer les étudiants sur les post-master et sur les orientations possibles après la formation initiale. Le choix de la formation à l'HMONP serait alors d'avantage fait avec la conscience de la diversité des pratiques possibles.

« Si on était mieux informé en amont des différentes façons d'exercer et des métiers possibles après notre cursus, certains n'auraient peut-être pas nécessairement choisi l'HMONP pour construire leur avenir professionnel. » (Femme, 391, FG, tchat)

« Expliquer aux étudiants que ce n'est pas une finalité, qu'il y a d'autres manières d'exercer. Et présenter ces différentes pratiques juste en dernière année, ça nous paraît un peu trop tard, donc ça aussi on va essayer de l'avancer. Mais c'est aussi des discours qu'il faut tenir, quand vous êtes enseignant de projet, je crois, beaucoup défendent plutôt la pratique du projet en agence que d'autres manières d'exercer. » (Femme, ENSA)

Cette information serait alors complétée par une présentation de la formation à l'HMONP pendant le cursus initial afin de mieux communiquer sur les attendus et les enjeux de l'habilitation. Une partie des contenus pourraient aussi avoir été déjà abordés, comme évoqué plus haut. Aujourd'hui, les étudiants ont souvent une représentation assez « floue » de l'HMONP.

« Je suis d'accord sur le manque d'information sur l'HMO et son rôle dans l'école d'architecture – ce qui permet l'inscription des ADE comme un projet de formation plutôt que d'habilitation. » (Femmes, 1008, FG, tchat)

« Ne pas savoir dans quel exercice professionnel on va se lancer, même en tant que salarié, c'est ce que je disais tout à l'heure, je trouve ça un peu gênant. Moi, je serais plutôt pour, effectivement, réintroduire [dans la formation initiale] une partie, une première partie de cet engagement, de cette responsabilité de l'architecte et de cette confiance, alors peut-être sans tout déverser, mais un minimum. » (Femme, structure d'accueil)

« Par exemple, la conférence des Rencontres des métiers, j'ai trouvé ça très intéressant. En tout cas, moi, dans mon cas, ça a été vraiment décisif puisqu'une première fois, je me suis dit : "non, ce n'est pas pour moi maintenant". Et peut-être que, du coup, dans la formation initiale, à l'école d'architecture, faire en sorte qu'on présente plus ce que c'est aujourd'hui cette formation d'architecte, entre la formation licence-master et l'HMONP. » (Femme, ADE-FG)⁴⁹³

« Pour les gens qui sont encore dans le cursus initial, la lecture de l'HMO est assez floue, voire inexistante. Savoir ce qu'il s'y fait, dans quelles conditions, de quelle manière. [...] Personne n'assiste finalement à ces soutenances qui, pour beaucoup d'ADE, sont quand même un mystère. Qu'est-ce qu'il s'y passe réellement ?

⁴⁹³ Cet ADE participant au focus-groupe n'a pas répondu au questionnaire en ligne et n'a donc pas de numéro.

Comment ça se passe ? Avec aussi des inquiétudes qui peuvent avoir lieu par rapport à ces soutenances. En tout cas, [on observe] une forme d'invisibilité partielle de l'HMO, côté école. » (Homme, ENSA)

« [Sur le Facebook] "Primo Archi", il y a des questions récurrentes qui viennent, et là je vous en lis juste une : "J'ai quelques questions concernant l'HMO, qu'est-ce que peut apporter cette formation en tant que salarié ? Est-ce que cela signifie forcément plus de responsabilités, un statut cadre, etc. ? Quels avantages, inconvénients, est-ce qu'il faut être associé ou pas associé ?" Etc. Voilà, ce sont des questions qui viennent. Et du coup, je me disais qu'il serait peut-être intéressant qu'il y ait un guide commun à destination, d'une part, des ADE et des architectes en formation et un autre guide commun [d'autre part,] pour les structures d'accueil. » (Homme, ADE, FG)

2.2. La place du parcours antérieur dans la formation à l'HMONP

Le « moment HMO » comme bilan de parcours

Le constat est fait que les ADE ayant un minimum d'expérience avant l'entrée dans la formation ont plus de facilités pour construire une réflexion propre sur les enjeux de la pratique professionnelle. Dans les focus-groupes, cette « maturité » a été plusieurs fois évoquée. Pour cela, il apparaît nécessaire d'inciter les ADE à « construire » leurs parcours antérieurs à l'entrée dans la formation à l'HMONP afin de bien choisir le moment de l'inscription. Certaines écoles ont d'ailleurs une politique de sélection des ADE basée sur « l'expérience ». Aussi, avoir passé du temps dans la structure de la mise en situation professionnelle avant la formation apparaît comme un avantage dans la préparation de l'habilitation : le projet peut se construire avec la structure d'accueil. Dans ce sens également, un parcours basé sur un projet professionnel clair et des premières expériences qui ont permis de l'alimenter sera une matière très précieuse pour la construction de la réflexivité mobilisée dans les travaux présentés pour l'obtention de l'habilitation. **Il est proposé que ce parcours antérieur soit mieux valorisé au moment de l'inscription.**

« C'est une formation sur 1 année qui est d'un niveau, je trouve, assez génial et qu'on vit sans doute d'autant mieux quand on est armé et qu'on sait un petit peu ce qu'on vient y trouver. Et je pense que dans les réflexions de pistes d'amélioration de la formation, il y a à mettre au clair à qui on s'adresse, ou, en tout cas, qu'il y ait un point de vue des écoles là-dessus parce que le flou est un petit peu entretenu, j'ai l'impression encore aujourd'hui. » (Homme, 878, FG)

« Après peut-être [que] ça pourrait être intéressant d'expliquer aux étudiants de formation initiale, de vraiment prendre du recul. [...] Ça faisait déjà 1 an et demi que je travaillais dans l'agence, avant de commencer la mise en situation professionnelle, la formation à l'HMO, et je pense que c'était assez pertinent parce qu'au moins on comprend quand même bien le fonctionnement de l'agence, etc. En tout cas, je pense que l'expérience est vraiment importante au préalable. » (Femme, ADE-FG)⁴⁹⁴

⁴⁹⁴ Cet ADE participant au focus-groupe n'a pas répondu au questionnaire en ligne et n'a donc pas de numéro.

« Il faut qu'il y ait une sorte de lien qui se mette en place au préalable pour envisager, ensemble, l'HMO. [Il y a] à peu près 1 an avant d'entamer l'HMO. Voilà, c'est pour que ça se passe bien entre tout le monde, entre nous agence et la personne, et le jeune archi, l'ADE. » (Femme, structure d'accueil)

« Nous avons mis en place (à Bordeaux) un système qui nous permet de recruter prioritairement des jeunes qui ont une expérience professionnelle telle que celle-ci et si nous n'avons pas fait le plein, si j'ose dire, de notre quota annuel avec des jeunes ayant ce profil, et bien on va compléter avec des jeunes qui viennent d'être nouvellement diplômés. Donc ça nous permet, comme ça, d'avoir des promotions qui sont plutôt assez homogènes et plutôt majoritairement avec des jeunes qui ont une expérience. » (Homme, ENSA)

Le chantier pourrait ainsi faire partie des expériences qui seraient particulièrement appréciées.

« Au niveau des formations, on a une déficience, que ce soit dans la formation initiale ou que ce soit dans la HMO, c'est effectivement le chantier, et ça ressort de vos constats. [...] Une des voies intéressantes serait de laisser un petit peu de temps et de privilégier une prise d'expérience par les ADE avant de rentrer en formation HMONP. » (Homme, ENSA)

L'ENSA de Toulouse propose par exemple le « carnet des savoirs acquis ». Un ADE relève l'intérêt de cet outil :

« À Toulouse, par exemple, il y a un "Carnet des savoirs acquis". Alors, je suis étonné qu'il n'y ait pas des choses similaires dans les autres écoles [...]. Vous devez valider tel ou tel point et comme ça vous pouvez ou pas passer votre HMO. Alors qu'aujourd'hui, on nous dit que dans une HMO, on a besoin de faire du chantier dans cette école et que dans l'autre, il n'y en a pas forcément besoin, ils vont valider tel ou tel autre critère. C'est quand même bizarre et ce qui veut dire qu'on ne forme pas forcément la même personne. » (Homme, ADE, FG)⁴⁹⁵

Laisser la possibilité aux ADE de faire la formation « en conscience »

Un certain nombre de débats ont ainsi porté sur les conditions d'entrée dans la formation et la valorisation des acquis. Comment faire en sorte que les ADE profitent pleinement de la formation ?

« Moi, je suis plutôt favorable [à l'expérience avant l'inscription en HMO] pour, justement, ne pas s'ennuyer en cours. Quand on peut se référer à une expérience personnelle en agence, qui va au-delà de l'immersion ponctuelle pendant la MSP, je pense qu'on profite beaucoup plus, on se nourrit beaucoup plus de tout ce qui est dit en HMO. » (Homme, structure d'accueil)

« J'ai commencé l'HMONP quasiment au début, à Lille. Je le disais tout à l'heure en me présentant, et j'avais la chance d'avoir la première session, donc d'avoir des ADE tout neufs. Et je posais une question rituelle qui consistait à leur demander pourquoi ils passaient leur HMO. [...] Pourquoi il n'y a pas cette espèce de filtre au début afin qu'on ne se retrouve pas, dans les agences ou même quand on est directeur d'étude, dans des situations parfois complexes. [...] Donc voilà, la question du filtre, le tri, je n'aime pas ce mot-là, mais en tout cas de la vérification de la motivation des ADE me paraît une chose importante. » (Homme, ENSA)

⁴⁹⁵ Idem.

Néanmoins, la valorisation du parcours antérieur n'appelle pas nécessairement un laps de temps obligatoire entre le diplôme et l'inscription dans la formation. Nous constatons des débats contradictoires sur les conditions d'inscription à la formation. Et les tentatives de normalisation se heurtent à l'exclusion des cas singuliers : quelle expérience pourrait être estampillée « HMONP » ? Dans les focus-groupes, la proposition est de bien informer et de responsabiliser les ADE sur les enjeux de leur formation. Par ailleurs, les témoignages rendent compte d'une diversité de parcours antérieurs qui fait la richesse des effectifs de la formation.

« Je pense qu'on est aussi des êtres intelligents, donc on décide, en conscience, de ce qu'on fait, et s'il se trouve qu'on l'a faite trop tôt, eh bien tant pis, et s'il se trouve qu'on l'a faite trop tard, eh bien tant pis. » (Femme, 1452, FG)

« Et, par rapport aux questions de savoir s'il fallait laisser du temps aux gens de faire plus d'expériences avant d'avoir le droit de la passer, clairement je pense que c'est à chacun de prendre sa responsabilité et de savoir à quel moment il a envie de le faire. » (Homme, structure d'accueil)

« Si on sait que dans 5 ans, le projet professionnel se dessinera et qu'on préfère faire [la formation] maintenant plutôt que dans 5 ans, c'est aussi des choix de timing et de vie qui font que c'est peut-être beaucoup plus simple de faire, par exemple, son HMO quand on est plus libre. » (Femme, 1452, FG ADE)

« Je trouve que déjà l'HMO cible beaucoup la situation dans laquelle on peut la faire. La restreindre encore ça limiterait le nombre de personnes qui pourraient la faire. Moi, je vois la difficulté que j'ai eue à la faire et pourtant j'ai tout fait pour pouvoir être dans les clous. Et je trouvais ça très frustrant et très limitant pour la suite de ce que je voulais réaliser que ce soit déjà aussi restreint, en fait. Donc la restreindre encore plus, ce serait vraiment dommageable pour encore une partie des ADE qui voudraient développer l'architecture dans leur vie. » (Femme, 1487, FG ADE)

« Je trouve que c'est contradictoire qu'on attende qu'on monte tout de suite notre agence alors qu'avant l'HMO, on ne comprend pas forcément notre métier. » (Femme, 86 FG ADE)

3. Le modèle de formation : contenus, dispositif et moyens

Un deuxième ensemble de propositions porte sur les contenus de la formation. L'enquête par questionnaires a mis en évidence des attendus sur des enseignements plus « concrets » et moins stéréotypés. Les ADE font également des propositions sur la question de l'encadrement, sur la mise en commun d'un programme entre écoles pour favoriser le sentiment d'égalité entre les ADE. Enfin, la dimension réflexive donne à penser que les mémoires pourraient être mieux valorisés dans le champ de la recherche (par exemple, la R&D dans les agences ou encore la recherche prospective sur les pratiques).

Plusieurs éléments ne seront pas développés ici : un certain nombre de réponses à l'enquête par questionnaires s'adresse moins à la formation en tant que telle qu'à l'organisation pratique de la formation dans l'école de l'inscription (16,6 % des réponses portant sur les manques). Ces retours étant trop

spécifiques, il est difficile d'en rendre compte dans la recherche dont la portée est nationale⁴⁹⁶. Néanmoins, dans les propositions formulées ci-dessous sur les contenus, certaines sont déjà mises en œuvre dans certaines écoles. Nous avons choisi de les évoquer afin de donner des indices quant aux thématiques qui intéressent les ADE.

3.1. Des contenus plus concrets et adaptés aux préoccupations de jeunes créateurs d'entreprise

Certaines lacunes signalées dans le questionnaire portent plus précisément sur les contenus des cours, jugés trop théoriques et pas assez concrets (14,6 %), des études de cas trop centrés sur la maîtrise d'œuvre en commande publique (3 %), des approfondissements insuffisants concernant la gestion d'un projet architectural (8,9 %) et l'entrepreneuriat (15,8 %), des exemples trop éloignés de la réalité d'une première pratique (7,3 %) ou au contraire des cours trop orientés vers de jeunes diplômés (2,6 %).

Une première série d'énoncés (14,6 %) critique une formation trop théorique et pas assez concrète. Les ADE esquissent ainsi des suggestions d'amélioration :

« Des études en groupe restreint sur les contrats, les devis, l'étude d'un économiste, des mémoires techniques, les attendus des différents rendus aux diverses phases, la rencontre avec différents professionnels, l'étude d'un projet auprès de ces divers professionnels ou la visite de chantier par les architectes seraient, à mon sens, une véritable plus-value pour la formation. » (Femme, 484)

« Peut-être un exercice comme les "cas d'étude" dans la formation équivalente HMONP (Part3) au Royaume-Uni où le candidat doit faire une description analytique du déroulement des projets de MSP, principalement sur les points juridique, réglementaire et contractuel avec des cas de litiges à développer (s'il y en a). » (Femme, 1491)

« [Il manque] des témoignages concrets d'architectes qui témoignent de leur parcours, de la façon dont ils ont créé et fait évoluer leur entreprise, de leur stratégie, et des difficultés auxquelles ils ont pu se confronter. Il me semble qu'il y a trop d'apports théoriques par rapport à une perspective de pratique à l'issue de la formation. » (Femme, 673)

« J'aurais apprécié de faire un exercice, à plusieurs, sur une journée, de gestion d'agence. Réalisation d'un prévisionnel et lecture d'un business plan/gestion d'une crise avec une maîtrise d'ouvrage, calcul de rentabilité, rendez-vous avec banquier/comptable. » (Homme, 1345)

Une deuxième série (3 %) estime la formation trop centrée sur l'exercice de la maîtrise d'œuvre en commande publique.

« Manque d'intervenants travaillant sur de petits projets, à croire que toute la profession ne construit que des ensembles publics et que le privé n'existe pas... » (Homme, 1681)

« Je pense que la formation est trop ciblée sur les marchés publics alors qu'ils tendent à diminuer. » (Femme, 862)

⁴⁹⁶ Les résultats de la recherche seront présentés dans les écoles qui pourront se saisir des diverses propositions formulées ici.

« Le thème de la commande privée particulière n'a pas été beaucoup traité. » (Femme, 865)

« [Il manque] les stratégies et fonctionnements d'un promoteur privé. » (Homme, 864)

Une troisième série (8,9 %) correspond à des demandes d'approfondissements sur les différentes étapes de gestion du processus de projet architectural, de la programmation à la finalisation du chantier.

« La gestion du chantier : financière (calcul des acomptes et du décompte général, situations...), administrative (DCE, analyse des offres...) et organisationnelle (création d'un planning). » (Femme, 250)

« Bien que l'enseignement soit génial, ça manque d'heures vouées à l'économie du projet. Et, plus généralement, à la formalisation d'un exemple de projet de A à Z. » (Femme, 259)

« Comment faire des visas. » (Femme, 1134)

« Manque de contenu sur les normes et sur le volet administratif d'une opération de construction. » (Femme, 532)

Une quatrième série de propositions (15,8 %) exprime des demandes d'approfondissements sur l'entrepreneuriat et la gestion de l'agence (stratégie, management, gestion d'équipes, etc.).

« LE MANAGEMENT : un architecte gérant doit avant tout gérer une équipe d'architectes et une entreprise. À terme, les gérants ne dessinent plus, ils cherchent du travail et des clients, suivent des chantiers et gèrent leurs équipes. Malheureusement, le management d'équipe et d'entreprise n'est jamais abordé. » (Femme, 93)

« L'économie et la stratégie d'une agence. Tout ce qui a rapport avec la "rentabilité" d'une agence d'architecture. Tout ce qui touche l'argent est encore beaucoup trop tabou dans notre enseignement. C'est pourtant le cœur de la problématique. Non pas que je souhaite m'enrichir à tout prix, mais on fait un métier pour en vivre. Et regarder la rentabilité de son agence, c'est pérenniser son activité et ses employés. » (Homme, 505)

« L'architecture étant un service que l'on vend, je pense qu'il nous manque ce savoir commercial, des techniques d'école de commerce, sur comment vendre nos services, comment se faire respecter à notre juste valeur, comment communiquer sur notre métier, sur la nécessité de passer par un architecte et faire valoir nos compétences au même titre qu'un avocat ou qu'un spécialiste inscrit dans un ordre avec qui, on ne négocie pas les honoraires. [...] Comment être un bon manager, comment gérer une équipe, quels sont les outils à la gestion d'employés, le tout afin de pérenniser l'activité, de communiquer convenablement, d'éviter la désorganisation interne et les problèmes directs et indirects, dans le but de dynamiser et de renforcer la qualité de l'entreprise, gagner en efficacité et, de ce fait, en coût de production. » (Femme, 1049)

« En tant qu'éventuel employeur en architecture, du management et de la psychologie d'entreprise seraient les bienvenus quand on voit les dysfonctionnements en agences. » (Femme, 1557)

Néanmoins, dans les focus-groupes, la question de la focalisation sur la croissance de l'entreprise a pu être critiquée – le sujet apparaissant « très DPLG » –, certains ADE attendant plutôt des contenus plus ouverts sur la diversité des champs d'intervention de l'architecte.

Une cinquième série de remarques critiques (7,3 %) concerne des exemples évoqués en cours trop éloignés de la réalité d'une première pratique, voire trop difficiles à suivre pour les jeunes diplômés.

« La formation est parfois trop orientée sur les grosses agences et la question de "l'architecture du quotidien" peu abordée. » (Femme, 1702)

« Pas d'allusion à l'architecte de la petite commande privée (maisons individuelles, réhabilitation et neuf, associations). » (Femme, 1622)

« Je pense également qu'on pourrait nous montrer davantage d'exemples de jeunes architectes se lançant vers l'exercice en son nom propre, leurs parcours, leurs doutes, leurs échecs et leurs réussites, davantage de témoignages. » (Homme, 936)

« Pour les gens qui ont de l'expérience en agence, la formation a dû leur apporter beaucoup. Malheureusement, pour les gens qui se sont inscrits dès l'obtention du diplôme, les cours sont très durs, voire incompréhensibles si on n'a aucune expérience autre que dessinateur en agence. Les cours sont faits pour des gens qui savent de quoi il s'agit, pas pour les jeunes sortant de l'école. » (Femme, 1770)

Les demandes des ADE sont aussi parfois contradictoires et dépendent des profils des impétrants, les ADE expérimentés recherchant par exemple des éléments pratiques sur les enjeux de développement de l'entreprise alors que d'autres, plus novices, chercheront déjà quelles options choisir pour se lancer. **Dans ce sens, les enseignants s'interrogent sur la manière de prendre en compte la diversité des profils d'ADE : comment offrir des contenus d'enseignement adaptés aux attentes multiples ?** D'ailleurs, faut-il s'adapter aux usages dans leur grande diversité ? Ici, une enseignante s'interroge par exemple sur le rapport au chantier.

« C'est vrai que calibrer les apports en fonction d'où viennent les gens, c'est vraiment dur. [...] Le dernier intervenant sur le chantier, une espèce de "pro" plus que "pro", avec des outils incroyables, c'est sûr que si tu ne sais pas ce que c'est que le chantier, tu t'ennuies pendant une journée entière, ça, c'est clair. [...] Est-ce qu'on montre une petite structure, une grande structure ? Est-ce qu'on va vers beaucoup de responsabilités ? Est-ce qu'on emmène la dimension alternative ? [...] Cette grande disparité est pleine de richesse dans les échanges et puis, finalement, elle crée aussi une espèce de gloubi-boulga. Quand on propose les interventions et les supports théoriques, j'ai parfois un peu de mal à savoir si ça peut résonner ou si ça prend vraiment du sens, en fait, en fonction du parcours des uns et des autres. C'est toujours cet échange un peu subtil entre où en sont les gens et ce qu'ils veulent en faire, ou de ce qu'on peut faire de cet apport de l'HMO. » (Femme, ENSA)

3.2. Améliorer l'encadrement et les temps d'échange

D'autres propositions concernent l'encadrement du travail de l'ADE : davantage d'heures consacrées de la part des directeurs d'étude (DE), organisation en ateliers de suivi, etc. Pour améliorer l'accompagnement par le directeur d'étude, un suivi plus personnalisé des ADE est suggéré. L'implication et la disponibilité des DE sont pointées du doigt, notamment le nombre d'ADE suivis par chacun d'eux. Les répondants demandent plus d'individualisation des suivis et un rythme de rencontres plus

régulier⁴⁹⁷. La question des moyens affectés à la formation est revenue très régulièrement dans les focus-groupes et le taux d'encadrement des ADE fait partie des points souvent cités.

« Sensibiliser les directeurs d'étude sur leur rôle, car les disparités entre les étudiants suivis et ceux laissés sur le bord est énorme. Les résultats au rendu du mémoire s'en font sentir. Le système me semble très inégal, surtout quand on vient d'une autre école et que l'on ne connaît aucun enseignant, on se sent très seule. » (Femme, 1320)

« Au-delà des notes de synthèses, il serait important d'avoir des réunions davantage obligatoires avec les DE pour parler de la MSP. » (Femme, 565)

« Avoir des directeurs d'étude plus disponibles, plus jeunes, ayant fait eux-mêmes une HMO ! Aberrant d'avoir une direction d'étude qui n'a pas passé d'HMO, qui n'est pas confronté à la problématique de l'HMO. Où sont les profs jeunes ? » (Femme, 320)

« Très peu d'échanges avec mon directeur d'étude, je crois que ça n'a été que deux entrevues sur l'année et quelques échanges par mail. [...] L'on retrouve un certain sentiment de solitude quand on fait cette HMO-là. [...] Il y a presque besoin d'un suivi de certains directeurs d'étude, je trouve. » (Homme, 1719, FG ADE)

« Par rapport au directeur d'étude, c'est vrai que nous aussi, on ne l'a pas vu beaucoup. [...] C'est vraiment quelques heures, alors que les étudiants en demandent beaucoup plus. En même temps, on est en HMONP, on est censé être autonome, etc. Nous, comme beaucoup d'autres, tout le monde se plaint de ce sujet-là. Et après, moi personnellement, je l'ai vu 2 ou 3 fois, je crois, mais à la fin, du coup, on a fait des sessions un peu plus longues, préparation de l'oral, correction du dernier mémoire, enfin de la dernière version – mais moi, la version finale, je pense qu'il n'a même pas eu le temps de la lire. J'avais besoin peut-être un peu plus d'avoir des retours, mais les choses se faisaient. À la fin, la partie la plus importante, il était là. » (Femme, 1208, FG ADE)

A contrario, certains ADE regrettent le côté scolaire qu'ils trouvent pesant. La question générationnelle est régulièrement abordée dans les propos, les enseignants ne connaîtraient pas suffisamment les enjeux de la formation. Par ailleurs, la formation est souvent « externalisée », associant essentiellement des intervenants extérieurs, la formation ayant été mise en œuvre sans affectation de personnel enseignant.

Une partie assez significative des ADE⁴⁹⁸ se plaint d'un manque d'échanges et de temps de partage. Il est cependant à noter que 13 % des ADE mentionnent aussi le partage d'expériences comme l'apport principal de la formation. Nous pouvons ainsi affirmer que les échanges entre les ADE et les professionnels confirmés – les architectes, mais aussi les autres acteurs de la construction – représentent un élément important de la formation : très riche pour ceux qui en ont bénéficié dans la MSP ou dans les cours organisés par les ENSA, et faisant cruellement défaut à ceux qui n'ont pas pu en bénéficier, ni à l'école ni en agence. À la question sur les manques en termes d'échanges, les ADE précisent :

⁴⁹⁷ Question n°83 sur l'évaluation de la MSP.

⁴⁹⁸ Question sur les principaux manques de la formation. 10,1%, soit environ 1 ADE sur 10.

« Temps d'échanges/ateliers sur des questions architecturales, sociétales, environnementales, culturelles... » (Femme, 743)

« Pas assez d'ouverture critique sur notre profession, pas assez de regards croisés avec d'autres professionnels du bâtiment. » (Homme, 393)

« Pour une partie, la formation est peut-être trop construite sur une relation de sachants à étudiants, bien que nous soyons tous des professionnels qui commençons à avoir un point de vue qui se construit. Un peu plus d'échanges seraient les bienvenus même si l'effort est déjà en place. » (Femme, 1161)

« L'échange entre nous. Nous avons beaucoup de cours magistraux, mais au final entre nous, nous ne nous connaissions pas. Je pense que c'est important d'échanger entre futurs confrères et consœurs. Un atelier en plus petit comité nous a permis de confronter nos expériences et d'échanger. Ça a été très enrichissant. Je pense qu'il serait nécessaire de trouver des moments de rencontre au sein de la formation. » (Femme, 342)

« Recevoir des partenaires (BET, promoteurs...) avec qui le dialogue est plus difficile afin de confronter les points de vue. » (Femme, 1395)

« Le point de vue des maîtres d'ouvrage, [...] qui pourraient éclairer les ADE sur les attentes et le fait que nos interlocuteurs sont souvent non-sachants » (Femme, 989)

3.3. Favoriser la mise en place d'un socle commun aux écoles

Dans les questions ouvertes, quelques ADE (2,6 %) relèvent un manque de clarté sur les attendus de la formation, en particulier autour du mémoire.

« Un certain manque de clarté en ce qui concerne les attentes pour le mémoire. » (Homme, 1559)

« Je reprocherai également le manque de clarté sur les attendus réels du mémoire soutenu devant l'Ordre des architectes. » (Homme, 92)

« Manque de clarté sur les attendus, les notations, les objectifs. » (Femme, 445)

Plusieurs défendent l'idée de mettre en place un socle commun aux écoles qui, sans trop uniformiser, favoriserait un sentiment d'égalité entre les ADE formés dans les différents établissements (forme des documents produits, formes de la soutenance, attendus du jury...). Cette idée de socle commun renvoie à l'enjeu d'une définition collective des objectifs de la formation et du périmètre des attendus au regard de la diversité des usages recensés plus haut. L'évaluation des acquis paraît encore relativement peu définie et le système de la « validation » de l'habilitation apparaît aux yeux des acteurs comme relativement inégalitaire.

« Pour moi, ce serait d'avoir au moins les bases de "ce sur quoi on valide l'HMO. Que ça, au moins, ce soit mis au carré en fonction des écoles. S'il y a un examen, qu'il y ait un examen partout, que les attentes du journal de bord soient les mêmes partout. J'avais même cherché, parce qu'à un moment je n'étais pas sûre d'avoir tout bien compris, un référentiel commun sur ce qu'était le "journal de bord de l'HMO". » (Femme, 1281, FG ADE)

« Oui, moi je suis assez d'accord, [...] alors peut-être pas tout l'ensemble du programme, mais en tout cas que dans les validations et certaines lignes directrices, ce soit peut-être un peu plus clair. Parce qu'il y a des écoles où l'on a seulement le jury qui valide la formation, d'autres écoles où l'on a aussi des examens théoriques. J'ai l'impression que c'est quand même très variable d'une école à l'autre et je ne trouve pas ça très juste alors qu'à la fin, on obtient tous un droit similaire. » (Femme, 173, FG ADE)

« Moi, ce qui m'interpelle, [...] c'est plutôt la différence entre les écoles sur les modalités de validation des acquis. Il me semble que dans certaines écoles c'est 2 ans, 3 ans, et cette variation d'une école à l'autre devrait, à mon avis, être mise à plat par le ministère et être homogénéisée. À mon avis, c'est le point le plus important, peut-être, d'homogénéiser. » (Femme, ENSA)

Néanmoins, ce socle commun n'est pas toujours pensé comme une complète uniformisation de la formation sur tout le territoire. La diversité de l'offre apparaît aussi comme une richesse à conserver. Chaque école a donc une « coloration » à faire connaître.

« Je pense que l'essentiel, c'est que les attendus soient présents et qu'on forme nos jeunes, qu'on apporte à nos jeunes le complément de formation qui est nécessaire et indispensable pour l'exercice de leur pratique. Après, qu'il y ait une coloration, qu'il y ait une façon d'aborder, ça ne me choque pas. » (Homme, ENSA)

« Je pense que c'est important de garder des formations différentes, qu'elles aient chacune leur coloration. Parce que j'ai eu des étudiants de Toulouse qui sont partis à Montpellier parce qu'il y avait une coloration autre et vice versa. Et je trouve ça très riche que chaque jeune architecte trouve une structure qui lui corresponde mieux qu'une autre et je crois que c'est important de garder cette diversité. » (Femme, ENSA)

« J'ai trouvé que la formation à l'HMO, c'était difficile d'en faire une formation assez exhaustive parce que ce métier prend des formes, des sujets, ça peut vite partir dans tous les sens et on a chacun eu des spécificités sur le sujet. J'ai des amis qui ont travaillé sur leur relation avec l'art, moi j'ai travaillé beaucoup sur l'aménagement urbain ; et dans la formation à Marne, on a eu pas mal d'intervenants, mais tout le monde, je pense, n'y trouve pas son compte. [...] je me disais que j'aurais bien aimé avoir juste un récapitulatif des intervenants de chaque école, au moins parisienne [...] [C]e jour-là, il y a un intervenant sur l'aménagement urbain, je pourrais aller l'écouter, même en Zoom. Je pense que ça pourrait être assez enrichissant. » (Homme, FG ADE)⁴⁹⁹

Il est fait référence au réseau des ENSA dans la formation et au rôle qu'il pourrait jouer dans ce travail de mise en commun. Ce réseau existe, mais il est assez mal connu.

« Cette formation est beaucoup drivée par la personne qui est en charge de l'HMO et en fonction de ses affinités et de ce qu'elle veut apporter elle donc. Ce qui serait intéressant, ce serait que ces personnes-là se retrouvent pour avoir un tronc commun, effectivement. » (Femme, 1497, FG ADE)

« Il y a un réseau des ENSA. Est-ce que ce ne serait pas envisageable d'imaginer un cadre un petit peu plus uniformisé entre les écoles d'architecture ? [...] Avoir une doctrine qui soit la même sur tout le territoire

⁴⁹⁹ Cet ADE participant au focus-groupe n'a pas répondu au questionnaire en ligne et n'a donc pas de numéro.

français sur les attendus, sur la constitution d'un mémoire, parce que finalement quand des étudiants font un mémoire de master, ils savent, il y a des règles pour le fabriquer [...]. Je trouve que sur les mémoires de l'HMO, c'est beaucoup plus large, en fait, dans l'étendue de réponses qu'on obtient, donc je pense que, du coup, les attendus sont moins clairs... » (Femme, CROA)

En Île-de-France, le CROAIF a engagé depuis quelques années une comparaison de l'offre des écoles d'architecture franciliennes pour la formation à l'HMONP. **Ce travail a été évoqué dans les focus-groupes et suscite des propositions pour le prolonger et l'élargir à l'ensemble des établissements délivrant l'habilitation. La mise en commun de certaines parties des formations serait aussi appréciée** (un module présent dans une ENSA pourrait être suivi par des ADE inscrits dans une autre ENSA). Certains ont aussi évoqué la possibilité de MOOC pour valoriser la diversité et la complémentarité de l'offre.

D'autres propositions portent sur la clarification des attendus du mémoire ou encore sur les dispositifs d'accompagnement à sa rédaction comme l'organisation d'ateliers méthodologiques pendant les sessions de cours.

« Il y a quand même un sujet qui est celui du rendu du mémoire notamment... et là, il y a de grandes disparités entre les territoires, entre les différentes écoles, qui changent entre ceux qui doivent faire, par exemple, des mémoires qu'on peut vraiment appeler "mémoires" et d'autres, où l'on est proche du rapport de stage. Et donc, chaque école fait un petit peu sa sauce et il y a peut-être, puisqu'on obtient à la fin le même diplôme, un besoin d'uniformiser le rendu ou les critères de validation de cette HMO. (Homme, 1719, FG ADE)

« Et du coup, je me pose la question aussi de savoir s'il [...] ne devrait pas y avoir des examens en parallèle de ça et que dans le mémoire professionnel, on parle vraiment de notre projet. Peut-être que ça devrait être plus tourné comme ça. » (Femme, 391, FG ADE)

« Je crois que le mémoire, lorsqu'il est imposé, devrait s'écrire après la MSP. Il me semble difficile d'expérimenter pleinement tout en ayant le recul nécessaire pour formuler une réflexion précise et pertinente. Cela fait beaucoup, entre la formation théorique que l'on confronte parallèlement à la réalité quotidienne que nous vivons. Je pense qu'il serait bien d'avoir un suivi tel que nous l'avons eu à Versailles, d'ateliers d'échanges au cours de la MSP puis quelques mois supplémentaires consacrés exclusivement au mémoire. » (Femme, 1382)

« Un mémoire non pas suivi par un directeur d'étude, mais intégré aux cours de l'HMO sous forme d'ateliers de suivi [afin de favoriser] l'égalité entre les étudiants en termes de suivi » (Femme, 1441)

« L'exercice du mémoire est complexe à réaliser en même temps que l'on est en MSP, les compétences intellectuelles sont "fatiguées" surtout quand le rendu de mémoire coïncide avec les calendriers de plusieurs projets (avant les congés). » (Femme, 868)

D'autres propositions portent sur la valorisation de la production des mémoires, que ce soit pour la recherche ou pour les milieux professionnels (faire en sorte que les organisations professionnelles se saisissent de cette matière « prospective »). Certains sujets reviennent tous les ans, d'autres sont originaux. **Les mémoires donnent à voir les tendances d'évolution des intérêts des ADE** et l'émergence de

nouvelles problématiques. Pour les participants aux focus-groupes, le travail intellectuel réalisé à travers les mémoires devrait ainsi être mieux valorisé. Certains proposent par exemple une plateforme de publication des mémoires.

Parmi les ADE, certains ont suggéré même la possibilité d'une mention recherche afin de permettre la production d'un mémoire spécifique en lien avec le cursus doctoral. Le mémoire pourrait alimenter un travail doctoral ou bien le préfigurer. Rappelons que dans les formations complémentaires, certains ADE ont déjà un niveau post-master (dont des doctorats) et que dans les projets professionnels, ils sont quelques-uns à souhaiter se diriger vers l'enseignement et vers la recherche (5,7 % des projets de formation complémentaire).

« Quand on fait notre master de diplôme d'État d'architecte, on est amené à un moment donné à faire un mémoire de master qui peut avoir une option recherche et qui peut nous amener, ensuite, vers un doctorat. Et j'ai souvent entendu de la part de personnes qui travaillaient dans des laboratoires, qui font des doctorats ou même des personnes qui sont des chefs d'agence – en Lorraine, il y en a quelques-uns –, une volonté d'associer des personnes qui font des doctorats à leurs pratiques d'agence notamment parce que, je ne sais pas, ils veulent mettre en place des ATEX ou alors parce qu'ils veulent explorer certaines pratiques autour du BIM. Et j'ai l'impression qu'il y a tout un champ disciplinaire qui est un petit peu évacué de la question de l'HMONP autour de la recherche, qui pourrait pourtant être quelque chose d'assez valorisant pour les candidats à l'HMONP. Alors, en y réfléchissant, je me demandais si l'on ne devait pas imaginer une forme de mémoire HMONP mention recherche, qui serait une manière de relier à nouveau la pratique de la recherche qui est intéressante parce qu'elle permet aussi de rejoindre des agences parfois avec des crédits d'impôt recherche ou des formes de financements qui sont différentes, et qui valorise l'HMONP ou le futur collaborateur/doctorant dans les agences. » (Homme, 393, FG ADE)

« Je suis très d'accord avec les remarques sur le lien avec la recherche : je pense également que cela pourrait générer des engagements politiques : association avec l'Ordre, participation à des consultations d'évolution de réglementations, etc. » (Femme, 425, FG ADE, tchat)

3.4. La temporalité de la formation : rythmes et contenus

Des rythmes de cours très différents selon les écoles

Concernant l'éventualité de mieux définir un cadre commun, certains évoquent le rythme des sessions et la manière dont celui-ci s'articule avec la mise en situation professionnelle. Le moment des cours est alors interrogé. **Selon les établissements, les sessions de cours sont réparties de manière différente : la diversité des dispositifs pédagogiques est appréciée, mais probablement pas assez connue des ADE qui ont tendance à s'inscrire à la formation à l'HMONP dans l'école de leur diplôme d'État,** ne proposant pas forcément le dispositif qui leur convient le mieux. Les jeunes professionnels considèrent ainsi que le calendrier différent entre écoles n'est pas un problème : celui-ci leur permet de choisir la bonne formule adaptée à leur projet de formation. Plus haut, un ADE signalait l'intérêt de « l'alternance » avec 1 session de cours par semaine. Ici, un enseignant évoque l'avantage de commencer avec les 3 sessions de cours :

« Vous évoquiez tout à l'heure le problème de l'absentéisme de certains postulants dans les écoles pour suivre les cours théoriques, des fois, qui se déroulent pendant la MSP. Moi, j'ai réglé ce problème en mettant 3 semaines de cours théoriques au tout début [...]. On leur donne tous les fondamentaux, avant leur mise en situation professionnelle, pour l'aborder dans de bonnes conditions avec un maximum de connaissances, d'informations, ce qui est très profitable aux agences d'architecture d'ailleurs. Les agences d'accueil, quand elles voient arriver ces jeunes avec tout ce bagage, on leur a parlé de responsabilité, de droit, d'assurance, de chantier, d'économie de la construction. C'est vrai que, quelque part, ces informations sont très appréciées, parce que j'ai des retours après, par les lieux de mise en situation professionnelle, car justement, ils apportent quelque chose. On ne peut pas dire qu'ils arrivent sans rien savoir. Ils ont quand même 5 ans d'études, un cerveau, des bases, des fondamentaux et c'est apprécié. » (Homme, ENSA)

« Je pense que c'est bien d'avoir une offre complètement variée, entre des écoles qui font 2 fois 15 jours et d'autres 3 jours par mois. Je trouve que c'est bien parce que chacun peut choisir ce qui est le mieux pour chacun. » (Homme, 1719, FG ADE)

« Le format de 3 jours par mois, c'était assez bien, en fait, par rapport à d'autres écoles qui font peut-être 1 semaine ou 2 de cours au début, et 1 semaine ou 2 à la fin. Je trouve que, sur toute la durée de la MSP, en fait, ça nous fait des petites piqûres de rappel 1 fois par mois [...] Et en même temps, c'est bien parce que 3 jours, c'est suffisamment dense, pour que ça crée une vraie émulation entre nous tous et qu'on se pose vraiment des questions. Et ce n'est pas trop lourd, non plus, et donc, on a le temps. [...] Mais avec l'histoire peut-être des présentations de jury HMO, que ce soit aussi le début de la [session] HMO de ceux d'après. » (Femme FG ADE)⁵⁰⁰

« Côté agence, je trouve qu'à Nancy, ça fonctionne assez bien le modèle d'une semaine bloquée parce que ça nous permet aussi de nous organiser sur des temps assez précis où l'on a une absence d'une semaine, et sur le reste du temps, on a la personne qui peut suivre ses dossiers de manière un peu traditionnelle. On est une école qui a aussi un rayonnement important sur des agences qui sont en milieux ruraux, ou en tout cas pas forcément bien connectées en termes de transport, et je pense que c'est une vraie plus-value. » (Femme, structure d'accueil)

« À Clermont-Ferrand, on a fait le choix d'organiser les cours sur 2 sessions de 15 jours condensés, tout simplement parce que c'est pour répondre au bassin d'emploi qui est très limité et ça permet aux ADE de pouvoir se mobiliser sur 2 fois 15 jours et d'avoir des mises en situations professionnelles sur le plan national, voire à l'étranger. » (Femme, ENSA-FG)

Néanmoins, quel que soit le format et le rythme proposés, il apparaît important de respecter le cadre annoncé par l'école :

« Ce qui était un peu gênant pour moi dans la formation, c'est que les horaires ont été annoncés au préalable, donc j'ai bien vérifié que ça colle. Après, en venant à la formation, j'ai constaté que ce n'était pas exactement la même chose. C'est juste ça, que ce qui est annoncé soit bien respecté parce que – pas que

⁵⁰⁰ Cet ADE participant au focus-groupe n'a pas répondu au questionnaire en ligne et n'a donc pas de numéro.

*pour les mamans – on est des professionnels, on est des adultes, il faut qu'on respecte les temps 100 %. »
(Femme, 86, FG ADE)*

Quelques ADE jugent trop lourde la formation avec sa double implication en agence et à l'école (5,9 %). Cela constitue également la première raison des intentions d'abandon de la formation⁵⁰¹, certains ayant d'ailleurs témoigné du risque important de *burn out*. Même si le manque de temps ne conduit pas forcément à un abandon de la formation, des ADE regrettent une difficulté à approfondir leur réflexion, notamment par l'écriture du mémoire.

*« Difficile de conjuguer la vie professionnelle avec le temps et le travail que demande la formation. »
(Femme, 806)*

« Très peu de temps finalement pour écrire un mémoire lorsque l'on est vraiment intégré à plein temps dans une agence avec des responsabilités. Formation finalement assez courte. » (Femme, 1588)

« Manque de temps pour réaliser un mémoire de qualité, pourtant c'est une très bonne occasion de produire de la connaissance, d'être au plus proche de l'évolution de la pratique. 6 mois c'est trop peu, il faut que ce travail d'écriture puisse être utile et partagé. » (Homme, 1694)

« Manque de temps. On a parfois l'impression que c'est un marathon juste pour "se débarrasser" de cette "formalité" (un peu comme le bac). Or, cela ne devrait pas être ainsi. » (Homme, 1072)

« Manque de temps disponible pour intégrer ces temps de réflexion sur la situation professionnelle en cours et à venir. » (Homme, 237)

Encore une fois, une partie de la formation pourrait intervenir un peu plus tôt :

« Ce n'est pas forcément un manque, mais l'un des aspects un peu gênants est l'obligation de rapidité. C'est beaucoup de matière intellectuelle à digérer d'un seul tenant. Cela nécessiterait que certaines notions soient diffusées au cours de nos études dès le début de master, quand l'élève est déjà plus mature sur ses objectifs. Cela permettrait d'appréhender l'HMONP plus sereinement et d'avoir le temps de préciser d'autant plus certaines notions. » (Femme, 288)

La temporalité du projet et du chantier comme contrainte de la MSP

La question de la temporalité de la mise en situation professionnelle a été discutée dans l'ensemble des focus-groupes. La question est de savoir si la formation doit cadrer avec la temporalité d'un projet architectural qui permettrait d'en observer toutes les phases. La grande difficulté est notamment d'aborder le chantier. Pour cela, la valorisation des expériences antérieures pourrait compléter les attendus liés au chantier (éléments déjà discutés au sujet de la formation initiale). Pour la structure d'accueil, il est souvent compliqué de confier un chantier à une personne présente temporairement dans l'agence, d'autant plus si celle-ci n'est pas très expérimentée.

⁵⁰¹ Question n°88 recodée : les raisons de l'envie d'abandonner (40,2 %).

« On disait tout à l'heure que l'accès au chantier est quasiment impossible ou très difficile. [...] Sur 6 mois, entre le temps d'appropriation et d'acclimatation au sein de l'agence et la durée des dossiers, des phases dont on peut être responsable, 6 mois ça passe très vite dans une boîte. » (Homme, structure d'accueil)

« En tant que patron d'agence, je pense que c'est compliqué de mettre un ADE sur un chantier sur la durée. On n'a pas du tout envie de donner au maître d'ouvrage l'impression qu'on va changer souvent de personne. Or, le temps de l'HMO est trop court. Soit l'ADE arrive parachuté sur un chantier qui aurait déjà commencé, soit il va le commencer à mi-parcours et ne faire que 6 mois ou 4 mois. Et franchement, c'est compliqué. Déjà d'avoir quelqu'un qui est peu expérimenté sur un chantier, souvent ça oblige à mettre une deuxième personne derrière lui qui va aller vérifier ce qu'il fait. Donc si, en plus, c'est sur une période courte, je pense que ce n'est pas du tout intéressant pour une agence, c'est même compliqué en fait. » (Homme, structure d'accueil)

« On fait les chantiers entre associés et, on le regrette aussi d'une certaine façon, mais on ne délègue pas de chantier à des gens qui sont en HMO. [...] Donc, à partir de là, de faire dépendre des personnes en HMO d'une exigence d'avoir fait du chantier pour faire l'HMO, à mon sens en tout cas, me paraît un peu fort même si je reconnais que le chantier est un lieu vraiment fondamental de la pratique. » (Homme, ENSA)

Les enseignants, de leur côté, insistent aussi sur l'importance du chantier dans les contenus de la formation, que ce soit dans la formation initiale ou dans l'HMONP, certains l'exigeant des structures d'accueil ou du curriculum des ADE.

« Il s'avère que dans certaines agences, il n'est pas dit qu'au moment où le postulant entame sa MSP il y ait des chantiers en route. Alors se pose la question aussi de savoir si une expérience de chantier doit être facultative ou doit être obligatoire. Moi, personnellement, il me semble que c'est comme si on attribuait un diplôme d'artisan boulanger à quelqu'un qui n'a jamais pétri de pâte ou qui n'a jamais enfourné de pain, cela me semble une véritable aberration. [...] Et est-ce qu'on ne pourrait pas l'aborder dans le cursus de licence ou de master, faire des compléments de formation un peu plus techniques et technologiques, pour qu'ils soient moins fragilisés, qu'ils arrivent avec un plus d'assurance dans les lieux de situation professionnelle ? » (Homme, ENSA)

« C'est même une des revendications du réseau ENSAECO. On trouve que, évidemment, le chantier devrait être beaucoup plus présent dans l'enseignement initial, il ne l'est pas. Donc il faut absolument qu'à un moment donné, si on veut habilitier les gens à faire de la maîtrise d'œuvre, il faut qu'ils aient une occasion d'être en situation d'exercer une responsabilité de chantier. Donc, nous, non seulement on demande qu'il y ait un contrat, mais on demande que, dans ce contrat, le tuteur s'engage à mettre en responsabilité dans le cadre de chantiers leurs ADE en formation. (Homme, ENSA)

« Sur le problème du chantier, je suis d'accord, je crois que c'est une nécessité. [...] Moi, ça me paraît important parce qu'il faut apprendre à construire, on n'est pas que des penseurs, on est des constructeurs et ça c'est important que la formation à l'HMO complète la formation théorique qu'ils ont dans les ateliers d'architecture et qui apporte cette professionnalisation nécessaire pour exercer le métier. » (Femme, ENSA)

« Il me semblait quand même que le point du chantier, c'était un préalable du contrat qu'on passait entre les écoles, les ADE en formation et les agences. Moi, ça me paraît inconcevable que pendant 6 mois, 8 mois

ou 1 an, laisser un jeune qui est en HMO ne pas sortir de l'agence pour aller rencontrer les artisans, la maîtrise d'ouvrage ou aller sur un chantier. » (Homme, ENSA)

« [...] Utiliser aussi cette formation pour favoriser l'accès [des architectes] au chantier. Elle est d'autant plus importante pour moi que le chantier est en train un peu d'échapper aux architectes-maîtres d'œuvre et qu'il paraît important de profiter aussi de cette formation pour faire le lien entre la formation initiale et la profession. Et c'est l'avenir de la profession ! (Femme, ENSA-FG)

« De manière générale, un étudiant qui [...] n'a jamais fait de chantier, qui vient d'être diplômé, qui rentre en HMO, s'il n'a pas au minimum 18 mois d'expérience professionnelle, on peut le présenter, mais je sais que ça ne passera pas. [...] Mais il faut leur dire, il faut les motiver à faire du chantier, à leur dire que s'il n'y a pas de chantier, il n'y a pas d'HMO. » (Femme, ENSA)

Aussi, pour certains – structures d'accueil et organisations professionnelles –, c'est la durée de la formation qui est interrogée.

« Je trouve que l'HMO, si on avait 1 an, 1 an et demi, je pense que là, on a moyen, effectivement – on parlait du chantier – de suivre peut-être un morceau de chantier, de s'imprégner de projets – l'architecture est un temps long –, de suivre des projets sur le long terme et peut-être que les gens se nourriront un petit peu plus et grandiraient encore plus. » (Homme, structure d'accueil)

« [Les ADE] ont une très pauvre connaissance des normes et réglementations qui est donc, du coup, presque l'intégralité de ce que moi je passe comme temps, à l'agence, à former à cette connaissance-là. Après, ce n'est pas forcément à l'école qu'ils seront intéressés à cette chose-là. Donc, c'est pour ça que je pense qu'il est fondamental que le temps alloué à l'HMONP soit un peu plus long. Il avait été évoqué 12 mois pour une étude de projet, 10 mois pour l'exécution, on n'est pas loin de la vérité si l'on veut qu'un HMO ait fait tout, du début jusqu'à la fin. » (Homme, organisation professionnelle)

Le temps de la formation

Quelques critiques relevées dans l'enquête par questionnaires auprès des ADE concernent également la durée de la formation (2,6 %). L'allongement du temps des mises en situation professionnelle soutenu par quelques-uns reste une proposition très controversée du fait qu'il augmente la difficulté d'accès à la formation. L'adaptation à chaque ADE paraît encore la meilleure solution. Néanmoins, une réflexion globale sur le temps de la formation est plébiscitée, ce qui revient parfois à questionner à nouveau le lien avec la formation initiale.

« Une formation plus étendue, plus longue permettant de découvrir plus de facettes de notre métier et plus d'exercices pratiques pour la création et le suivi de notre future entreprise. » (Femme, 1402)

« Trop courte. Une formation à la maîtrise d'œuvre dès le master serait bien. » (Femme, 584)

Dans les focus-groupes, cette question a aussi longuement été débattue. Faut-il regarder du côté d'autres professions ? D'autres pays ? Une comparaison de différents dispositifs est défendue.

« Moi, j'ai deux fils, j'en ai un qui est architecte, l'autre qui est avocat. L'architecte, en 6 mois, on considère qu'il peut passer son HMONP ; l'avocat c'est 2 ans, pour un notaire c'est 2 ans ou 3 ans, je crois. Dans toutes

les autres professions, même à l'international, c'est toujours au minimum 2 ans, 3 ans. Il n'y a qu'en France où c'est 6 mois, peut-être un autre pays, je crois. » (Homme, ENSA)

« Alors d'expérience, depuis le temps que je fais tous ces jurys et surtout que j'ai des HMO à l'agence, il me semble que les meilleures mises en situations professionnelles sont les architectes qui sont diplômés, qui rentrent dans des structures, qui y passent 1 an ou 2, c'est pas mal, et qui, après 2 années, se mettent dans un processus d'HMO. » (Femme, structure d'accueil et organisation professionnelle)

« Disons que je pense, par expérience en tout cas de responsable HMO, que la mise en situation professionnelle n'est pas assez longue étant donné le cadre national de la formation et puis la volonté de vouloir mettre en place une alternance. Ça fonctionne. Il y a un temps de mise en route qui fait que 1 an c'est vraiment trop court. Et là, je serais partisane, moi, de m'inspirer plus, oui effectivement, de ce qui se passe en Angleterre et en Allemagne, même si ce sont effectivement les ordres qui font ça, de mises en situation professionnelle plus longue. Après, ça pose une vraie question de moyens. » (Femme, ENSA)

« En 6 mois, on n'a pas le temps, souvent, de construire un projet. Et je pense que pour que l'HMO ait un sens, il faudrait que ceux qui la font aient le temps de suivre un projet du début à la fin. [...] Je pense qu'avec moins de 2 ans d'expérience professionnelle, on ne devrait pas pouvoir s'inscrire à l'Ordre et signer un permis de construire ni exercer en son nom propre. Je pense que la question de la durée est cruciale là-dedans, en fait, pour avoir des professionnels qui sont formés et capables de travailler seuls à un projet d'un bout à l'autre. » (Femme, organisation professionnelle)

3.5. Le modèle économique de la formation à interroger

Derrière la question sur la durée de la formation, les moyens alloués à la formation sont aussi en jeu. Les discussions ont ainsi porté sur les moyens alloués aux écoles, les aides apportées aux structures d'accueil ou encore sur la reconnaissance du statut des ADE en formation.

Du côté des écoles, l'encadrement est régulièrement évoqué. Les écoles ont de grandes difficultés à trouver des directeurs d'étude, les heures consacrées au suivi des ADE étant généralement sous-évaluées.

« La question de la décharge de l'enseignement, en tant que directeur d'étude, ça fait 14 ans que je la mets sur la table et ça fait 4 fois que je me fais retoquer parce que ça supposerait, à ce moment-là, de recruter 2 ou 3 enseignants de plus pour l'école. Ce serait des frais que l'école n'est pas disposée, pour l'instant, à assumer, donc ça peut se comprendre. C'est vrai, certains [ADE] ont, à ce moment-là, des difficultés à trouver des directeurs d'étude parce que ce n'est pas valorisé. On devrait se limiter à 3, mais des fois on est obligé d'en prendre 4, 5 ou 6 parce qu'il y en a qui sont désespérés. À un moment donné, on est des êtres humains, on a un cœur comme tout le monde et on se laisse fléchir. Et on se retrouve avec 6 postulants à suivre, c'est très lourd si on veut le faire en continu et si on veut faire sérieusement son travail. » (Homme, ENSA)

« Il y a une vraie difficulté au sein des écoles à trouver des directeurs d'étude sur la formation pour une raison très bête : c'est que le nombre d'heures affecté à l'encadrement est très faible. C'est-à-dire que je crois que [...] c'est 20 heures pour tout, la direction d'étude, que vous en ayez 6, 8, sachant que [...] vous relisez plusieurs fois les mémoires, les carnets de bord, etc. Donc, en vrai, c'est à peu près le temps qu'il

faudrait par ADE. Mais ça intègre la présence en jury, ça intègre l'encadrement. [...] Du coup, au sein des écoles, ça dépend alors du bon vouloir. » (Homme, ENSA)

« On constate la faiblesse de l'investissement des directeurs d'étude. [...] Nous, pratiquement, à l'heure de commencer la nouvelle année, il nous manque encore 10 à 15 % de directeurs d'étude. C'est un statut qui est assez peu précis dans les écoles, sur le plan statutaire je veux dire. » (Homme, ENSA)

Mais le financement global de la formation est aussi pointé.

« Il y a une question, je trouve, qui est récurrente par rapport à l'HMO, c'est sa durée, c'est son encadrement, ce sont les moyens qui sont donnés là-dessus. C'est vrai que, pour en avoir discuté il y a plusieurs années, la question des financements des écoles se pose. [...] On ne pourra pas parler d'améliorer la chose si on ne parle pas de tous les aspects. » (Homme, organisation professionnelle)

Du côté des structures d'accueil, le temps investi dans l'encadrement paraît aussi peu valorisé. Les tuteurs n'ont pas de reconnaissance « officielle » de leur accompagnement. Engager des ADE en formation demande pour les entreprises de dégager du temps. Le retour sur investissement des structures serait évident dans le cas d'un échange « donnant-donnant » où l'ADE apporterait des éléments que l'entreprise identifierait clairement.

« Les tuteurs ne sont pas payés pour ça, donc ils n'ont pas forcément le temps. [...] On travaille ensemble et peut-être que quand on va au suivi de chantier, on prend la voiture, on peut échanger avec eux. Mais je n'avais pas vraiment le sentiment que je pouvais demander plus de temps à ma tutrice. » (Femme, 86, FG ADE)

« Je pense que la question que ça pose aussi, c'est la prise en charge d'une partie de la formation par les professionnels. Est-ce qu'il ne faut pas réfléchir aussi à la manière dont ces professionnels sont accompagnés, financièrement ou pas d'ailleurs ? Comment il pourrait y avoir une reconnaissance de la part des institutions de l'effort que fournissent les professionnels pour prendre du temps sur eux ? Moi je sais que j'ai eu la chance, comme beaucoup, d'avoir un tuteur assez impliqué et c'est clair que c'est un temps à dégager et que c'est certainement un coût pour la plupart. » (Homme, FG ADE)⁵⁰²

« Si on dit les choses comme elles sont, il n'y a pas de modèle économique de l'HMO c'est-à-dire qu'aujourd'hui une structure d'accueil reçoit un HMO sans aucune contrepartie financière [...]. À partir de ce moment-là, il me semble très, très, compliqué d'imaginer d'exiger – alors si ce n'est moralement, moi je veux bien, exiger des choses moralement – des tuteurs et des structures d'accueil. Ça me semble un leurre total. Je pense que la question de la structure économique de cette HMO est une question cruciale qui n'est pas vraiment mise sur le tapis. » (Homme, ENSA)

Du côté des ADE, les niveaux de salaire font aussi l'objet de questionnement. Une « normalisation » est défendue par l'ensemble des acteurs, elle renvoie également à la question de l'investissement des agences dans le dispositif et dans la mise en place d'une contrepartie. Comme cela a été évoqué plus haut, les

⁵⁰² Cet ADE participant à un focus-groupe n'a pas rempli le questionnaire et n'a pas par conséquent le numéro d'identification.

terminologies « structure d'accueil » et « mise en situation professionnelle » sont mal perçues par les ADE qui se considèrent comme des professionnels exerçant dans le droit commun au sein d'entreprises.

« Étant salarié, je n'ai eu aucune aide financière lors de mon absence pour les séminaires puisque l'HMONP n'était pas considérée comme formation. Pas de possibilité d'utiliser mes DIF également... » (Homme, 1289)

D'ailleurs, certains questionnent même le fait d'être salarié pour obtenir l'HMONP, statut qui paraît en contradiction avec le principe d'exercer en nom propre.

« La MSP telle qu'elle a été pensée dans le dispositif HMO est pour moi le point faible de la formation. [...] Il y a une contradiction de base, c'est qu'on forme des ADE, enfin on forme de futurs architectes, qui seront donc des professions libérales – je parle de professions libérales au sens de la catégorie socioprofessionnelle, pas au sens du mode d'exercice – en l'obligeant à passer par le salariat. Alors on sait bien pourquoi on passe par le salariat, néanmoins quand on compare avec la manière dont les médecins et les avocats accèdent à la profession libérale, ils ne passent pas par cette étape du salariat. Donc, il y a quand même une contradiction dans les termes, chez les architectes, de considérer qu'on apprend à être architecte en nom propre en passant par une étape de salariat, ce qui me paraît contradictoire. Peut-être pourrait-on réfléchir un peu mieux à la manière dont on enseigne ça. [...] La MSP a un point faible pour des tas de raisons, mais aussi en raison des faiblesses de la convention collective qui est très en faveur, je dirais, des responsables d'agence. » (Femme, ENSA)

D'un point de vue économique, seul le contrat de professionnalisation semble un modèle à questionner et à généraliser, ainsi que celui de la formation continue qui bénéficie de sources de financement.

« Il n'y a pas de modèle économique satisfaisant. Il y en a un seul qui existe, le contrat de professionnalisation, qui a ses limites, et qui permet effectivement que le jeune soit en formation, qu'en même temps il soit rémunéré et l'entreprise indemnisée de l'absence de son salarié. Cela dit, l'entreprise est faiblement indemnisée. Tout ça est régulé par la branche professionnelle Architecture et elle n'a jamais été très généreuse pour les jeunes en HMO. Il vaut mieux envoyer quelqu'un en formation secrétaire-comptable que le salarier en formation HMO, l'entreprise sera mieux indemnisée. [...] Cette structuration du lien école, centre de formation, organisme d'accueil et, derrière, le lien plus pédagogique tuteur et directeur d'étude, est quand même entaché de l'absence de cadre porteur, de cadre stimulant économiquement. (Femme, ENSA-FG)

« Il y a cette espèce d'ambiguïté. Ce statut est un contrat de droit commun, CDD ou CDI qui est associé à l'HMO, mais qui en fait est celui d'une formation. Donc, si on met l'ensemble des choses, la question de la durée de la formation est un vrai sujet. Mais si c'est une formation par exemple de 2 ans et qu'elle est reconnue comme formation professionnelle, sachant qu'aujourd'hui il y a énormément d'argent sur les formations continues et sur les formations en entreprise, est-ce que cette formation pourrait être totalement assumée par le Code du travail comme une formation continue ? Et, à ce moment-là, on peut discuter de la période de 2 ans pour l'effectuer et de la prise en charge pour les structures d'accueil, et aussi de la mise en forme de séminaires, de l'assimilation des éléments des cours par les ADE. Ou bien rester sur une formation de 6 mois avec, également, la réflexion sur la prise en charge de cette chose-là, mais à quel moment elle se fait ? » (Homme, ENSA)

3.6. Une formation confraternelle qui pourrait se voir prolongée avec le suivi de l'installation

Le modèle de la formation continue inspire d'ailleurs des réflexions aux participants des focus-groupes. Les ADE notamment souhaitent retrouver l'ambiance confraternelle de la formation au sein des ENSA ou en dehors. La suite de l'HMONP est alors un enjeu pour les nouveaux habilités qui s'installent et qui ont besoin de conseils – la suite d'un tutorat ? – et de formation tout au long de la vie.

« Pour moi, il faudrait trouver un moyen d'avoir un genre de post-HMO à la fois dans la formation, des modules de formation complémentaires par la suite, et à la fois dans cette idée qu'on est un corps professionnel et qu'on puisse à un moment donné se retrouver, se fédérer. » (Femme, 1281, FG ADE)

« Est-ce que cette formation peut être considérée comme une formation continue pour des DPLG par exemple qui souhaiteraient une mise à jour ou bien des HMO, aussi, qui souhaiteraient des mises à jour au niveau des cours qui évoluent en permanence ? Je pense qu'en plus, l'intégration de professionnels qui ont déjà un vécu extérieur à cette formation – peut-être ne pas forcément leur demander un mémoire à la fin – ça peut être hyper intéressant d'avoir aussi des retours professionnels qui alimenteraient un petit peu des débats d'une promo d'HMO. Des fois quand on est en HMO, on manque de recul sur la profession et ça servirait. Même les DPLG n'ont jamais eu ce genre de formation, ils l'ont eu sur le tas ou en formation continue. » (Homme, FG ADE)⁵⁰³

« On parlait effectivement des montées en compétence et des nécessités de poursuivre à se former, ça c'est valable pour l'ensemble des modes d'exercice de notre profession, et c'est tout au long de la vie. C'est pour cette raison, effectivement, qu'il y a des gens qui doivent faire de la formation continue. [...] C'est une nécessité absolue pour pouvoir diversifier nos modes de productivité, améliorer nos compétences et devenir encore plus efficient par rapport à la manière dont on va pouvoir exercer. [...] Donc ça, c'est aussi une façon de présenter les choses aux jeunes ADE, de leur expliquer que derrière ça, il existe quand même des structures, il existe aussi des syndicats, il existe des Ordres des architectes qui permettent aussi de soutenir ou de répondre à leurs questions. » (Homme, organisation professionnelle)

« On a un système de financement des formations informatiques qui fait qu'on offre la possibilité d'en faire autant qu'ils veulent. [...] Et en fait, personne, que ce soit ceux qui n'ont pas leur HMO ou, ce qui est curieux, ceux qui l'ont déjà faite et qui y ont trouvé un intérêt, ne s'approprie ces formations. Ce qui veut dire qu'en fait, l'HMO est leur dernière formation professionnelle, hors du travail salarié, et je trouve ça dommage. Je pense qu'il faudrait insister là-dessus, sur le fait que c'est une démarche de formation qui inclut les études, l'HMO et ensuite toutes les formations tout au long de la vie. » (Homme, structure d'accueil)

Les ADE sollicitent alors les organisations professionnelles afin d'imaginer avec elles des dispositifs de suivi de l'installation des habilités.

« Je pensais que ce serait bien sur le plus long terme, [...] un tuteur qui réponde à nos questions, si vraiment on en a besoin, pour qu'on ne soit pas à côté de la plaque ou qu'on ne se fasse pas avoir, ou ce genre de

⁵⁰³ Cet ADE participant au focus-groupe n'a pas répondu au questionnaire en ligne et n'a donc pas de numéro.

choses. [Cette] formation est condensée. Alors, on nous dit bien qu'il nous faut avoir de l'expérience avant de la faire, certes, mais du coup, on n'a pas vu tout le panel de la pratique qu'il était possible d'avoir et du coup, si on peut avoir un suivi après ou avoir quelqu'un à contacter facilement pour répondre à nos questions, je trouve que ce serait bien et ce n'est pas évident actuellement même s'il y a l'Ordre qui est censé nous répondre. » (Femme, 1497, FG ADE)

« Là où ça a été le plus compliqué pour monter vraiment l'entreprise, par exemple, moi ça a été plus après, où l'on se retrouve un peu dans la nature pour le coup. Là, on n'a pas vraiment de réponses à nos questions une fois qu'on est dans le bain, on va dire. Mais je ne suis pas persuadée que la formation HMONP peut préparer à tout ça non plus, c'est certainement trop complexe. [...] C'est plus d'échanges avec les personnes qui ont monté leur agence récemment [...] Je sais qu'il y a un système de parrainage, à l'Ordre, mais par exemple, nous, on n'en a pas du tout bénéficié et à moins d'être inscrit à l'Ordre, on n'a pas ce parrainage-là. Je ne sais pas si la formation peut vraiment agir là-dessus, mais peut-être essayer de profiter de cette formation pour créer plus de liens entre professionnels, salariés, et être moins tout seul dans notre coin. [...] Ce qui est intéressant, c'est peut-être de pouvoir justement mettre ça en place et de réfléchir à ça. Comment continuer à créer les liens entre l'école, le milieu professionnel et les créateurs d'agence, d'entreprises, d'ateliers, de collectifs, peu importe sous quelle structure, mais du milieu de l'architecture quoi qu'il en soit. » (Femme, 1248, FG ADE)

« L'HMO justement fait le lien entre la vie professionnelle et l'école. Quand j'ai créé ma boîte, justement, j'ai trouvé que l'Ordre des architectes, outre le titre, c'est très difficile en fait d'aller les contacter, etc. Je pense que s'ils veulent qu'il y ait des architectes aujourd'hui vraiment investis dans leur métier, dans leur profession c'est de... justement qu'ils assurent ce rôle, en fait, de transition. » (Femme, 1441, FG ADE)

D'ailleurs, certaines organisations professionnelles développent déjà une offre et accompagnent les nouveaux architectes.

« On a mis en place, au niveau du CROA Grand Est, un suivi des jeunes inscrits. Donc, en ce moment, on fait des visioconférences. Moi, j'ai eu un groupe, exclusivement de femmes d'ailleurs. Et il s'est avéré que les jeunes inscrits ont besoin qu'on les aide. Non seulement leur dire comment fonctionne l'Ordre, évidemment, [...] et leur dire : "il ne faut pas travailler sans avoir signé un contrat, ceci, cela". C'est du discours, je dirais, très déontologique, mais ils sont confrontés au fait qu'il faut qu'ils travaillent et, des fois, dans la profession, on prend des risques. C'est pour dire qu'il faut qu'on ait un accompagnement après l'inscription et ça, c'est du rôle des CROA. » (Homme, organisation professionnelle)

« Au CROA Auvergne-Rhône-Alpes, ce qu'on a mis en place, c'est que tous les nouveaux inscrits sont reçus avant l'inscription par un élu de l'Ordre et on passe entre une demi-heure à une heure avec eux pour leur expliquer un certain nombre de choses, répondre à leurs questions, etc. Et cet élu reste le référent du nouvel inscrit pendant le temps qu'il souhaite. Et effectivement, j'ai pu avoir un cas de figure d'un jeune qui m'a rappelé au bout de 1 an parce qu'il avait de grandes difficultés sur un contrat, qui m'a demandé des explications, que j'ai suivi pendant un certain temps pour essayer de le faire sortir de cette situation. Voilà, je trouve que ce dispositif est très intéressant. » (Femme, organisation professionnelle)

« Je vous ai dit qu'il y avait un carnet métier qui avait été mis en place par l'UNSA il y a 12 à 15 ans et qui était un document justement fondamental pour faire le suivi post-diplôme, le suivi des jeunes architectes avant de se lancer définitivement dans la vie professionnelle. » (Homme, organisation professionnelle)

Aussi, il serait intéressant de recenser ces initiatives afin de bien les faire connaître aux diplômés en formation vers l'habilitation.

4. Renforcer les liens entre les écoles d'architecture et le monde professionnel

Un troisième ensemble de propositions émanant des ADE concerne les **liens jugés trop faibles entre les écoles d'architecture et les milieux professionnels** (6,3 %). Davantage de communication est réclamée notamment entre les structures d'accueil et les écoles.

« [Il a manqué] des échanges entre l'école et le tuteur. » (Femme, 930)

« Manque de relation entre la MSP et la formation à l'école. » ((Femme, 827)

« Il faut renforcer le lien école/monde pro à l'instar de la médecine et du commerce. » (Homme, 247)

« Manque de rencontre tuteur/enseignants. » (Femme, 923)

Dans un certain nombre de cas, les ADE regrettent le désengagement de la part des structures d'accueil vis-à-vis des enjeux de la formation (2,2 %), notamment sur les missions qui leur sont accordées.

« Je pense qu'il faudrait plus les informer sur leur devoir et nos droits. » (Femme, 865)

« Les principaux manques, selon moi, ont été le manque de responsabilités, le manque de confiance de mon patron envers moi et son manque de respect envers moi et ses autres salariés. » (Femme, 1418)

« [Il manque] une bonne relation avec les employeurs, souvent réticents à me faire sortir de la fonction de dessinateur. » (Femme, 1750)

« Il faudrait encadrer le type de mission que l'on confie aux ADE en agence, mais c'est déjà tellement difficile de trouver une structure d'accueil que cela semble difficilement envisageable. » (Homme, 416)

Ces jeunes professionnels insistent alors sur l'enjeu de consolider les liens partenariaux de la formation et de mieux accompagner les structures d'accueil : tel est l'objet de cette partie qui restitue les échanges au sein des focus-groupes sur la dimension partenariale de la formation.

4.1. Des relations à consolider par l'information et le développement d'outils

Une meilleure coordination et communication entre les acteurs de la formation est attendue par les ADE. Ces derniers proposent des rencontres régulières école/entreprises, sous différentes formes : visites des structures d'accueil, tables rondes à l'école et dans les structures d'accueil, lettres d'information, ainsi que des demi-journées dédiées aux rencontres entre les ADE et les directeurs d'étude. Dans les focus-groupes, la relation entre les parties prenantes a fait l'objet de nombreux échanges. L'objectif est de mieux

définir le cadre contractuel, de l'accompagner d'échanges et de rencontres, et surtout de construire un accord sur l'implication de chacun.

Une relation qui fait débat et qui peut prendre différentes formes

Dans les focus-groupes néanmoins, les ADE ne souhaitent pas forcément davantage de liens pendant la formation entre le directeur d'étude et le tuteur : ils revendiquent une forme d'autonomie dans leur formation et ne veulent pas être « infantilisés ». Mais ils attendent une meilleure explicitation du rôle des parties prenantes.

« Je trouve qu'il ne doit pas forcément y avoir de liens. En tout cas, il n'y en avait pas pour moi pendant la HMO et cela ne m'a pas du tout dérangé, j'ai trouvé ça même beaucoup mieux qu'il y ait un temps pour la HMO, un temps pour l'agence, le boulot. » (Femme, 1248, FG ADE)

« Du coup, il faut qu'il y ait une séparation entre le lieu de formation, qui est l'école, et l'agence, parce que, vraiment, ce qui est important c'est, pendant cette année, d'avoir le recul, de regarder la situation professionnelle d'un point de vue extérieur en parallèle d'être à l'école. » (Femme, 173, FG ADE)

« Ça ne m'a pas dérangé qu'il n'y ait pas plus de liens entre l'école et l'agence. Cela ne m'a pas du tout posé de problème, au contraire. » (Femme, 1281, FG ADE)

« Après, pour le côté directeur d'étude/tuteur, ils se connaissaient, ils savaient qui était quoi pour moi, mais ils ne sont pas vus plus que ça. Et en soi, s'il y a si peu d'interactions, c'est qu'aussi ce n'est pas forcément nécessaire. Enfin, je n'avais pas l'impression que c'était un manque. Il n'y a pas eu d'interactions, mais ça ne m'a pas posé de problème. » (Femme, 1452, FG ADE)

« Ils ne se connaissaient pas, mais je n'ai pas ressenti le besoin de plus de communication entre eux – ils en ont eu zéro. Et je trouvais même, si je n'avais pas eu beaucoup d'échanges avec mon directeur d'étude, que c'était des échanges de qualité. » (Femme, 425, FG ADE)

« C'était juste pour rebondir encore sur cette interaction entre les directeurs d'étude et les tuteurs. [...] Ils n'ont jamais échangé. Ce n'était pas un problème, je suis d'accord avec ça. [...] J'avais des discussions avec les gens au travail et j'avais des discussions avec les professeurs à l'école et, finalement, j'étais au milieu de tout ça et c'était bien de séparer un peu les avis et de prendre un peu chez tout le monde. » (Homme, FG ADE)⁵⁰⁴

« Et après, pour ce qui est du lien entre le directeur d'étude et la structure, [...] j'ai un peu la sensation que quand on veut passer son HMO, c'est aussi pour montrer qu'on est autonome et qu'on sait faire quelque chose. Donc, je ne sais pas si c'est d'une grande utilité qu'il y ait l'école et le directeur d'étude qui viennent mater tout ça en s'assurant que tout se passe bien. Il y a peut-être aussi un peu de travail de la part de l'ADE pour réussir lui-même à créer ce lien. Et je me dis que s'il n'y arrive pas lui-même, c'est qu'il y a peut-

⁵⁰⁴ Cet ADE participant au focus-groupe n'a pas répondu au questionnaire en ligne et n'a donc pas de numéro.

être d'autres questions à se poser, qu'on ne va pas être materné toute notre vie non plus. » (Homme, ADE, FG)⁵⁰⁵

Par ailleurs, la construction d'une relation avec l'entreprise n'est pas toujours évidente pour les enseignants, déjà souvent débordés par le suivi. Néanmoins, quand ceux-ci identifient des problèmes entre l'ADE et la structure d'accueil, ils essaient d'intervenir.

« Je voudrais juste revenir sur la question du lien avec la structure d'accueil, ou le rapprochement, finalement, entre l'école et l'agence qui reçoit l'ADE. Je trouve que ce sont des questions vraiment compliquées parce qu'on voit bien à Nantes, en tout cas, au démarrage, il y avait une vingtaine de personnes, que cet échange entre l'ADE et le tuteur fonctionnait et maintenant, on est passé à une petite centaine, donc c'est très compliqué à mettre en place. » (Femme, ENSA)

« Comme directrice d'étude, la première année, mais c'était encore frais, l'HMO, c'était il y a peut-être 6 ans, j'avais commencé à prendre contact avec les tuteurs pour aller les voir pendant la MSP et j'ai vite arrêté parce que ça ne servait strictement à rien. [...] Et en fait maintenant, on ne le fait plus et je me demande si ce n'est pas mieux, même si sur le papier, ça ne paraît pas sérieux, mais en fait ça développe une relation vraiment sereine et de confiance avec le candidat qui est détaché de son agence quand il me parle comme directrice d'étude et on s'intéresse à sa réflexion à lui. Mais c'est vrai que ça nous met vraiment à distance des agences, et ça, c'est quand même un problème dans la formation. » (Femme, ENSA)

« C'est très compliqué, même si on n'est pas avare de nos heures, il y a des limites. Et si l'on doit prendre attache, systématiquement, avec tous les tuteurs, s'entretenir avec eux, régulièrement, etc., ce qui serait très bien, je ne dis pas qu'il ne faut pas le faire, c'est terriblement chronophage. Donc si vous voulez, pour prendre mon modeste exemple, je fais le point chaque fois qu'on se voit avec les ADE, c'est-à-dire au moins une fois par mois. Je fais le point avec eux pour savoir comment se passe la MSP, si je vois bien qu'ils cochent un peu toutes les cases, qu'ils font un peu tout, etc., s'il n'y a pas de problème. S'il y a un problème, à ce moment-là, je prends le téléphone et j'appelle. Mais c'est vrai qu'il faudrait que je me déplace, que j'aille dans toutes les structures, que je vois le contexte, etc. Oui, bien sûr, il faudrait que je le fasse, c'est vrai ! » (Homme, ENSA)

« Je pense que ce n'est pas nécessaire systématiquement. Je crois que les ADE font le lien entre la structure et l'école d'architecture, quand il n'y a pas de problème, ce n'est pas nécessaire. Par contre, c'est sûr, s'il y a un problème, on est là et je crois qu'on est suffisamment à l'écoute de nos élèves, de nos jeunes architectes pour pouvoir faire le lien, pour voir ce qu'il se passe. Mais, en temps normal, je pense qu'autant les tuteurs que nous, on est extrêmement pris et ce sont des moments pas forcément utiles. Il vaut mieux passer plus d'heures avec les ADE s'ils le demandent qu'aller voir les structures d'accueil systématiquement. En plus, j'en ai à Paris, j'en ai un peu partout en France, ce n'est pas possible. » (Femme, ENSA)

« Pour ma part, assez souvent, je prends contact avec le tuteur, parce que je suis directeur. Et c'est une chose que l'on pratiquait aussi un petit peu plus régulièrement, à Bordeaux. Initialement, on faisait venir les tuteurs, au tout début de la formation, pour se présenter, ils venaient, etc. Bon, c'était une bonne chose.

⁵⁰⁵ Idem.

Mais, avec le temps, les changements de travail de chacun, c'est vite devenu quelque chose d'un petit peu difficile à organiser et assez peu suivi. Ceci dit, là j'en suis amené à effectivement ne suivre les relations avec les tuteurs que lorsque je pressens des difficultés ou lorsque je commence à ressentir des problèmes. »
(Homme, ENSA)

Mais l'idée selon laquelle se rencontrer, se connaître, participe d'une formation de qualité où chacun peut jouer son rôle chemine. C'est pourquoi des solutions seraient bienvenues pour faciliter les rencontres et l'interconnaissance.

« Il y a une méconnaissance un peu du cadre qu'on propose, même si tout le monde pense que c'est acquis et que cela fait 13 ans que l'HMO fonctionne. Pour autant, quand je parle de ce lien-là, c'est plutôt la possibilité de mettre en dialogue ce qui serait la structure professionnelle et ce que, nous, on aurait à faire. Et je pense plutôt à un échange de bons procédés, une compréhension de ce qui se joue entre l'un et l'autre. En tout cas, nous, on insiste beaucoup sur cette complétude. Mais si on est les seuls à vouloir la visibilité, ce n'est pas simple. On a beau avoir des outils qui sont : une convention tripartite, un contrat, une grille d'évaluation, etc., je ne suis pas toujours sûre que tout soit bien entendu. » (Femme, ENSA)

« J'ai trouvé que l'HMONP, c'était l'occasion de faire en sorte que les écoles et les architectes soient plus en lien et que cette formation soit mieux partagée. Il y a beaucoup d'entreprises qui accueillent les HMO donc il y a une vraie volonté. Et il me semble que le lien entre les écoles et la profession pourrait apporter beaucoup à l'ensemble des architectes. » (Femme, structure d'accueil)

« J'enseignais avant à Lille, [dans la convention tripartite] il y avait aussi le fait que le directeur d'étude devait, a minima, aller une fois rencontrer dans l'année le tuteur en entreprise, même pour les étudiants pour qui ça allait. C'était une manière aussi de leur faire comprendre le rôle de l'école dans cette formation. Donc, peut-être que ça peut permettre de faire évoluer soit les conventions, soit les chartes qu'il peut y avoir entre les étudiants, les enseignants et puis les structures d'accueil. » (Homme, ENSA)

« Sur l'implication des tuteurs, je pense qu'effectivement la problématique, c'est qu'il faut que ce soit une volonté, à un moment donné, des écoles, mais qui ne peut pas être portée seule par les écoles. On a essayé l'année dernière avec l'ENSAT [...] de faire une première journée où les tuteurs étaient invités à une présentation avec les ADE, les directeurs d'étude, les responsables de l'HMO, l'Ordre, mais on a eu peu de tuteurs, on a eu aussi peu de directeurs d'étude, pas beaucoup, un peu plus. Ça veut dire qu'il faut travailler sur du long terme. En tout cas, ça fait partie des questions et je pense que c'est un des points importants. »
(Femme, organisation professionnelle)

Des relations à clarifier, un « pacte » à mieux construire

Trouver les moyens d'améliorer les relations entre les parties prenantes est un enjeu pour les ADE, notamment pour que le temps dédié aux sessions de cours soit sanctuarisé et que l'accès aux informations soit possible au sein de la structure d'accueil.

« Ce serait bénéfique, à certains moments, d'avoir ce trio directeur/tuteur/ADE. Parce que, pour l'instant, j'ai l'impression vraiment que l'ADE, [...] c'est un choix qu'il assume vraiment tout seul, à la fois dans la charge de travail, dans l'organisation, c'est-à-dire de prendre sur son temps de congés payés, ou même de congés sans solde, pour être en formation. » (Femme, 1281, FG)

« Faire un lien entre les établissements d'accueil et les écoles, c'est aussi une manière d'améliorer la formation mais aussi d'améliorer les agences d'architecture. [...] Ce n'est pas un salarié normal, c'est quelqu'un qui est en formation et en formation dans notre agence. Et donc, les questions qu'il soulève doivent profiter à l'établissement d'accueil. C'est pour ça que je pense qu'il faut ce lien, il doit permettre d'améliorer la profession, je pense. » (Homme, structure d'accueil)

« Ce qui a été évoqué, c'est une espèce de protocole. [...] Il y a un document qui est signé par l'école, l'ADE et par le tuteur, mais, en fait, il faudrait que dans ce document, cette présentation, à un moment donné, le tuteur comprenne réellement quel est son rôle et qu'effectivement, ça nécessite du temps. Donc, après, ça recoupe la discussion qu'on a eue juste avant où ça voudrait dire qu'il n'y ait pas une rémunération, mais en tout cas, ça ne peut pas être non plus à 100 % aux agences d'architecture de supporter ce coût économique. » (Femme, organisation professionnelle)

Certains ADE précisent que la méconnaissance du cadre peut amener à une situation d'incompréhension au sein de la structure d'accueil, susceptible de les mettre en difficulté pour le suivi de la formation. Ils s'interrogent sur la manière d'associer les agences à la formation. Souvent, l'échange de contenu sur la pratique est particulièrement apprécié.

« Je pense que dans les deux fois où j'ai fait une mise en situation professionnelle, il n'y avait absolument aucun lien entre la structure d'accueil et l'école. Mais à tel point qu'en fait, personne, dans aucune de ces deux agences dans lesquelles ça a eu lieu, n'a jamais compris ce que c'était l'HMO. [...] Tout le monde croyait que je faisais vaguement un stage. [...] Par contre, je dis un stage dans le sens où personne ne comprenait à quoi servait cette formation. [...] Ils exerçaient tous en tant que DPLG et considéraient que l'Ordre avait juste inventé un moyen de compliquer l'accès au titre. Ils pensaient par ailleurs exercer correctement leur métier et c'était presque un affront de considérer qu'il fallait cette formation supplémentaire. Par contre, j'ai été très accompagnée pour mon mémoire les deux fois. Beaucoup de disponibilité quant à la communication des informations dont j'avais besoin et un grand intérêt lors de la lecture du mémoire. C'était finalement le document qui a peut-être permis une meilleure compréhension des objectifs de la HMONP. » (Femme, 1008, FG ADE)

« Les directeurs d'agence ne sont pas conscients de ce que c'est que cette HMONP, de ce que ça implique en termes de temps. Il y a une temporalité par rapport au travail et la formation qui parfois est compliquée. Donc, c'est important qu'eux comprennent ce que ça implique pour les ADE en formation. [...] Moi, également, je n'ai pas eu d'accompagnement, mais je ne m'attendais pas à un accompagnement important parce que je savais déjà que c'était un peu le cas. [...] Clarifier un peu cette question de coordination entre les acteurs, pour moi, c'est vraiment une des choses essentielles. » (Femme, 1208, FG)

« Après, je pense qu'il y a quand même des structures d'accueil qui jouent plus ou moins le jeu de l'accueil de l'ADE et du coup, on est quand même en formation et il y en a qui nous considèrent juste comme de la main-d'œuvre [...]. Et peut-être que le partenariat, il faudrait qu'il parte de ce postulat-là, de dire qu'il faudrait trouver un moyen pour engager véritablement les structures d'accueil dans la formation des futurs diplômés HMO, comme on peut avoir dans d'autres filières où l'on a de l'alternance, par exemple, où il y a un véritable contrat où c'est 3 semaines en entreprise, 1 semaine à l'école, par exemple. Parce que là, aujourd'hui, il y a des ADE qui ne peuvent pas participer aux cours dispensés en HMO donc ils sont

sanctionnés mais, s'ils sont absents de l'entreprise, ils vont être sanctionnés de la même manière. Donc, dans tous les cas, ils vont être sanctionnés un jour ou l'autre. » (Femme, 1114, ADE, FG)

« Pourquoi est-ce qu'on a besoin d'un échange ? C'est parce qu'un HMO n'est pas un salarié lambda et c'est ça que nous, on regrette. C'est qu'en fait, on se rend compte qu'ils apprennent plein de choses lors des sessions de formation, ils sont sensibilisés par exemple au contractuel, au management et tout ça, mais qu'on a du mal à voir leur implication au quotidien, leur questionnement au quotidien. [...] C'est arrivé une ou deux fois qu'il y ait des gens qui viennent nous poser des questions pour analyser les situations auxquelles ils étaient confrontés, mais c'est très rare. Et, ça, je me dis qu'un rapport avec l'école permettrait de rappeler aussi à l'ADE qu'il est là pour apprendre autre chose, pour faire autre chose que son travail de salarié. » (Homme, structure d'accueil)

Le contrat tripartite est alors un outil à mobiliser pleinement : il fixe le cadre de la relation entre les parties, il peut être un outil d'explicitation des droits et devoirs de chacun et un support au dialogue entre les parties prenantes s'il est accompagné d'une rencontre. Dans ce sens, le moment de sa signature ou de son élaboration est crucial.

« On a mis en place la petite grille d'appréciation du tuteur qui remet en perspective, je pense, les attendus et qu'on propose aux ADE comme grille de négociation du travail et de leur contrat, pour essayer de remettre en exergue toutes les dimensions d'acquis ou de compétences qui seraient, finalement, à débattre ou à négocier avec l'agence, pour être sûr de couvrir un champ d'expériences assez complémentaires. » (Femme, ENSA)

« La base de la réussite d'une HMO, c'est quand même un contrat tripartite entre l'école, l'agence et l'ADE. Si cette assise tripartite n'est pas solidement installée, il y aura de toutes les façons un vide à un endroit. » (Homme, ENSA)

« Un contrat tripartite, ça veut dire que les trois parties dialoguent ensemble. Quand je suivais des ADE en formation à l'HMO, à l'école de Rouen, on avait mis en place cet échange entre les trois parties. Et je pense que c'est nécessaire si l'on veut que dans l'agence on suive le contrat, il faut en parler avec l'école, avec l'ADE, et après c'est beaucoup plus facile d'en parler dans l'entreprise, avec l'ADE. Moi, je n'avais aucun problème pour en parler avec mes ADE en formation HMONP à l'agence. Après, ce sont aussi des questions de personnalité de tuteur, d'agence. Mais il me semble que c'est vraiment important qu'il y ait cet échange à trois, c'est un contrat tripartite, ça ne peut pas juste être un bout de papier. Mais je sais aussi que ça mobilise du temps, donc de l'argent, pour les écoles. [...] On échange et on voit entre le projet professionnel de l'ADE, le projet professionnel de l'entreprise, les objectifs pédagogiques de l'école, enfin on essaye de trouver une moyenne, un accord, quelque chose qui convienne à tout le monde. » (Femme, structure d'accueil)

« Je crois effectivement qu'il faut absolument que ce contrat soit mis à plat, soit discuté, pour éviter qu'il y ait des ADE qui se retrouvent perdus, dans des agences qui n'ont pas compris ce qu'était ce contrat, et qui, in fine, n'arrivent pas à produire quoi que ce soit quant au projet professionnel et à la posture, et on le comprend bien. Ça veut dire qu'ils sont noyés, comme n'importe quel salarié pourrait être noyé et, effectivement, les discussions sont extrêmement importantes. » (Homme, ENSA)

« Une rencontre, en effet, tripartite peut être vraiment intéressante au début de la formation, enfin au début de la MSP, parce que mon tuteur en agence n'était pas un tuteur. Enfin, je veux dire qu'on n'a pas eu du tout de contact. [...] Et donc peut-être qu'en effet, cette rencontre au début entre un directeur d'étude et le tuteur, entre guillemets, ça multiplie les chances que l'un ou l'autre soit bon et puis encadre bien la personne. Soit parce que le tuteur en agence est peut-être assez pertinent, etc., et du coup peut aussi soutenir le directeur d'étude par rapport à l'étudiant, ou que le directeur d'étude explique bien au tuteur quel est son rôle et que ça facilite l'expérience. » (Femme, ADE, FG)

« À l'école d'architecture de Bretagne, [les tuteurs] sont très éloignés de la formation. En relisant les textes initiaux, on voit qu'ils ont été pensés très intégrés et aujourd'hui, ils sont très éloignés. Ce lien avec le tuteur est, dans notre cas en tout cas, à reformuler et je mets aussi le lien avec le directeur d'étude. Je pense qu'il y a un dispositif qui doit être imaginé, enfin là je parle pour la formation de Rennes, dans le sens où les directeurs d'étude arrivent à chaque renouvellement de poste. Donc on a des personnes qui, dans certains cas, n'ont jamais suivi d'ADE en formation à l'HMONP [...]. Et c'est vrai que le dispositif peut être pensé pour qu'il y ait des temps consacrés aux liens directeur d'étude/tuteur, et là peut-être que la visio pourra nous aider, et aux liens coordinateur HMO/directeur d'étude. Par exemple, sur la question du mémoire, on invite tous les directeurs d'étude à venir pour qu'ils entendent la même chose que les ADE et qu'il y ait une bonne compréhension des enjeux posés. Je pense que ce lien-là est important pour que cette convention tripartite ait du sens et que le tuteur ne soit pas quelqu'un d'étranger qui, finalement, oublie même son rôle de tuteur au sein de la structure d'accueil vis-à-vis de son ADE. » (Homme, ENSA)

Aussi, le moment de la rencontre entre les parties prenantes doit être bien choisi, au début probablement, mais aussi à d'autres moments-clés de la formation.

« Alors je crois aussi qu'il ne faut pas la faire trop tôt cette contractualisation (entre les trois parties, école ADE et agence). Le sujet même du travail peut être quelque chose qui se détermine non pas comme une fiction, en amont, mais comme quelque chose qui se construit et qui, à ce moment-là, mériterait que le tuteur et le directeur d'étude aient une relation plus importante, un rapport en tout cas. Parce que j'étais aussi très étonné par cette question, comme s'il y avait une attente en cette matière et qu'on la décevait. Mais je crois que pour le moment, tel que c'est construit, c'est difficile de la satisfaire. Et moi, elle me semblerait importante mais avec des conditions initiales mieux posées. » (Homme, ENSA)

« Il ne faut vraiment pas opposer, il faut plutôt associer. Moi, je milite vraiment parce que j'ai trop peur que, derrière des discours à ne pas se connaître entre tuteur, directeur d'étude et ADE, on s'oppose alors qu'on ne se connaît pas. On a tout intérêt à se voir, à se rencontrer, à des moments-clés, peut-être, dans la formation et à discuter ensemble sur les attendus de chacun et ça peut permettre au tuteur de savoir où en est l'ADE dans son cursus de formation, au directeur d'étude de dire ce qu'il attend par rapport à ce qui est construit à l'école. » (Femme, structure d'accueil)

Partager les « bonnes pratiques » des écoles et des partenaires de la formation sur la manière d'accompagner les acteurs dans leur mission

Certaines écoles ou certains Ordres régionaux ont proposé des dispositifs d'accompagnement et de rencontre pour faciliter la mise en place d'un cadre partenarial. Le Pacte HMONP en région Auvergne Rhône-

Alpes, par exemple, a permis de préciser le rôle des structures d'accueil, l'Ordre proposant un accompagnement de l'ADE lors des difficultés rencontrées. Des écoles organisent également des réunions d'accueil ou des tables rondes associant les tuteurs.

« Au CROA Auvergne-Rhône-Alpes, ça fait 3 ans qu'on rencontre les 4 écoles, on a de la chance parce qu'on a 4 écoles dans la région. Tous les membres de la commission formation, on est 4, chacune des élues a participé au jury HMO des 4 écoles. À l'issue de ça, on a récolté des informations qu'on a rapportées aux écoles. Ce qui nous a amenés à mettre en place un Pacte HMO, qui est aujourd'hui en cours de finalisation [...] Par contre, ce travail avec les écoles a permis d'instaurer un partenariat et de se rendre compte que l'Ordre pouvait être à l'appui des écoles quand elles rencontrent des problématiques de structure. Et, du coup, dans ce pacte, je m'arrêterai prioritairement sur l'article qu'on a introduit. On donne la possibilité au candidat de faire appel à l'Ordre quand il se retrouve dans une agence où ça ne se passe pas forcément bien. En sachant que, d'un point de vue purement légal, l'Ordre ne peut pas aujourd'hui être sollicité par des architectes qui ne sont pas encore des architectes, on va dire, c'est-à-dire qui ne sont pas inscrits à l'Ordre. [...] Donc ça, ça a permis de réinstaurer un petit peu les bases entre les 4 écoles, en sachant qu'aux réunions, ce sont principalement les directeurs d'étude qui assistaient donc derrière, ils ont fait le lien avec l'ensemble des directeurs d'étude. » (Femme, organisation professionnelle)

« À Rouen, on a une méthode depuis le début, c'est d'aller dans les agences. Mais on peut le faire parce qu'à l'école de Rouen, on reçoit peu d'ADE. On est, si j'ai bien compris, ça s'est passé en 10 ans, entre 30 et 65 ADE, on n'a jamais dépassé la jauge de 70 ADE. Et aujourd'hui, on est plutôt revenu, je crois, à 40. On peut donc se permettre d'aller dans toutes les agences, enfin maintenant pas chaque année parce que les agences qui prennent chaque année un ADE de l'école de Rouen, au bout de la troisième année, on les connaît, donc on leur téléphone, ça suffit. Mais on garde des contacts. Et je pense que ça, c'est quand même, dans le parcours de la MSP, un atout dont on bénéficie. » (Homme, ENSA)

« On a fait une expérience il y a peut-être 4, 5 ans, c'était d'inviter, lors d'une table ronde, les tuteurs d'agence pour s'exprimer, mais dans un moment qui était dédié, donc ce n'était pas pendant les jurys, c'était vraiment une interface. J'étais simplement enseignant et j'avais participé parce que j'intervenais dans une formation HMONP. Le retour était quand même très positif des tuteurs qui comprenaient ce qui était mis en œuvre et avaient une autre visibilité, ce que je trouvais tout à fait pertinent. » (Homme, ENSA)

« Je sais qu'à Val-de-Seine, en début d'année, il y a une sorte de réunion qui dure 2 heures à peu près, réunion d'information à destination des tuteurs qui sont conviés à l'école. Cette année, je pense que ça va être évidemment en visioconférence. Pendant 2 heures, il y a quand même un échange, la formation est présentée par les coordinateurs de la formation à l'HMONP. Et, jusqu'à présent, il y avait beaucoup de tuteurs qui se déplaçaient pour cette réunion et ensuite certains directeurs d'étude sont là et peuvent aussi être disponibles. En tout cas, j'ai trouvé que c'était assez utile pour justement cadrer auprès des tuteurs ce qu'il se passe dans la formation elle-même. » (Femme, ENSA)

Développer des outils de liaison

Outre le contrat tripartite, les ADE suggèrent de développer des outils de liaison. La rencontre systématique entre le directeur d'étude et le tuteur n'apparaît pas comme obligatoire, mais il faut définir quand elle

devient nécessaire. Pour répondre aux besoins d'un suivi régulier par le tuteur, les ADE proposent de mieux structurer les méthodes d'évaluation de l'ADE au sein de la structure : une « feuille de route », un guide à leur destination, des documents à renseigner régulièrement. L'idée est donc de mieux accompagner l'encadrement des tuteurs. **Les outils de suivi existant pourraient être partagés entre ADE, directeurs d'étude et tuteurs**, tel le « journal de bord », le « passeport » ou « carnet de suivi ». Plusieurs participants aux focus-groupes regrettent d'ailleurs qu'il n'y ait ni « process » mis en place ni « guide » commun.

« Peut-être qu'ils aient une feuille de route avec des points à aborder. » (Femme, 600, FG ADE, tchat)

« Pour l'encadrement au sein des agences, moi je suis le premier, en tant que responsable d'une agence, à ne pas faire totalement ce qu'il faut avec les ADE que j'accueille parce qu'on a la tête dans le guidon, tout va très vite et on se réveille un peu tard. À titre personnel, je serais preneur d'un document-cadre plus intrusif peut-être. Peut-être que ça pourrait rendre difficile l'accès aux MSP pour les ADE, parce que les agences se sentiraient moins disponibles si l'école était plus intrusive, mais je pense que ce serait bien qu'il y ait des rapports un peu plus fréquents entre le cadre de la formation et l'agence. Que l'agence continue de se rendre compte et n'oublie pas, au fur et à mesure des 6 mois d'immersion, qu'il faut donner accès à certaines compétences de l'agence. » (Homme, structure d'accueil)

« C'est un souci constant [l'accompagnement des tuteurs] et, pour le moment, on n'a pas réussi à s'emparer clairement de ce sujet sauf à essayer d'élaborer ce que nous avons appelé un "guide à l'usage des tuteurs dans les structures d'accueil". Mais ça reste encore en projet. Ce n'est pas quelque chose qui nous échappe, enfin qui a échappé à notre réflexion, mais pour être très sincère, pour le moment, on laisse plutôt les choses se faire. » (Homme, ENSA)

« Il y avait un peu cette impression qu'il manquait le mode d'emploi HMO pour que tout soit un peu raccord – et c'est vrai que c'est quelque chose que j'ai aussi bien constaté. » (Femme, structure d'accueil)

Cependant, les outils peuvent rapidement se transformer en « usine à gaz » pour les structures d'accueil, l'enjeu étant aussi de leur faciliter la prise en charge de leur mission.

« Quand on parle d'outils de suivi, il faut faire attention de ne pas créer trop d'outils, comment dire, d'usine à gaz. La difficulté qu'on a, [...] quand on fait un contrat sur 6 mois, c'est qu'on n'est pas sûr de ce que l'ADE va pouvoir faire tout au long de cette période. [...] Mais il faut effectivement avoir une énorme souplesse sur ce qu'on attend de sa formation, enfin du temps qu'on passe à l'agence, parce qu'on n'a pas forcément la possibilité de faire tout ce qu'on voudrait faire faire aux jeunes professionnels. » (Homme, structure d'accueil)

« Il y a quand même un côté ultra artisanal, en fait, quand on fait la mise en situation professionnelle, et au final c'est de la relation humaine. Comme disait quelqu'un tout à l'heure, c'est sur le chemin en métro, en voiture ou vers un chantier, ou en 2 minutes qu'on va apprendre vachement plus qu'en 1 heure, ou en 1 mois. C'est quelque chose d'assez informel, c'est une grosse masse, comme ça, qui s'ajoute. Du coup, de vouloir mettre trop d'outils pour des outils, c'est peut-être des choses qui permettraient d'avoir un référentiel pour mieux comparer, de manière qualitative, etc. Mais est-ce que la comparaison, par ces outils, est plus importante que ce que les gens apprennent vraiment ? [...] On le voit même dans les organisations des

agences. Organiser l'agence, c'est un boulot de dingue, alors en plus faire des outils qui ne servent pas forcément à grand-chose... » (Femme, 1452, FG)

4.2. Accompagner les structures d'accueil et les tuteurs, des acteurs dont il faut valoriser le rôle

Plusieurs propositions portent sur une meilleure information des tuteurs et une meilleure reconnaissance de leur contribution à la formation. Ainsi, les ADE suggèrent d'améliorer **la communication auprès des tuteurs sur les enjeux de la MSP et de la formation**. Ces derniers pourraient être davantage accompagnés ou formés à travers les heures obligatoires de formation. Les débats ont également abordé la possible labellisation des entreprises.

Proposer une offre de formation aux tuteurs, dans le cadre de l'HMONP ou en dehors

Les ADE demandent aux écoles de valoriser leur propre place au sein de l'agence, de les aider à affirmer leur statut d'ADE en formation plutôt que de salariés classiques, par des actions de communication illustrant l'objet des conventions tripartites. Certains suggèrent que cette sensibilisation entre dans le cadre de la formation continue, obligatoire au sein des entreprises. Celle-ci pourrait être organisée en lien avec le CNOA, voire dans le cadre même des sessions de formation. Davantage de partages donneraient ainsi la possibilité de se mettre à jour sur les évolutions du métier.

« La formation des tuteurs, ça, c'était aussi quelque chose qui était revenu dans le focus-groupe dans lequel j'étais, où il y avait une attente, juste une petite formation pour les tuteurs. Parce que ceux qui n'ont pas passé d'HMO ne savent pas exactement de quoi il s'agit. Et du coup, ça fait une vraie différence. » (Femme, 1281, FG)

« L'HMO, moi, je la vois vraiment comme une formation extrêmement qualitative quand j'entends ce que ramènent les jeunes professionnels de cette formation. Et j'arriverais presque à la conclusion, ce serait intéressant et ça se fait dans d'autres pays, que les tuteurs utilisent ce moment pour faire une formation également. Ça pourrait être la même parce qu'en fait l'HMO n'est rien d'autre qu'une première formation continue de la profession. Par exemple, dans mon autre pays d'accueil, en Allemagne, on est obligé de faire tant de journées de formation par an pour pouvoir rester inscrit à l'Ordre des architectes, c'est une obligation de formation. Et là, je trouve que ce serait vraiment intéressant parce que, du coup, il y a un partage d'apprentissage sur un module très court, pourquoi pas, ça peut être 2 jours ou 1 jour et demi, peu importe. Je pense que ça pourrait être extrêmement intéressant, enrichissant, et ça engloberait en tout cas la possibilité du tuteur de participer, de comprendre, de se mettre à jour aussi par rapport à des enjeux de la profession qui sont en constant mouvement. » (Homme, ENSA)

« Avoir un cursus de formation parallèle et que cela permette de valoriser les crédits de formation, ce qui recouperait l'obligation de formation qu'on a en tant qu'architecte inscrit à l'Ordre, je trouve que ça pourrait être dans les pistes. [...] Enfin, je trouve que ça fait monter en compétence, parce que ça pourrait être une formation sur "Qu'est-ce que c'est qu'encadrer?". Accueillir un HMO, c'est déjà un job, c'est une question : "Comment transmettre ?" » (Femme, organisation professionnelle)

Proposer des formes de référentiel et valoriser les « bonnes pratiques » des entreprises

Aussi, l'ouverture des ENSA aux professionnels paraît la meilleure manière de les impliquer dans la formation (journées d'étude, formations, etc.). Des ADE puis quelques participants aux focus-groupes ont également suggéré la mise en place d'une forme de contrôle des structures d'accueil, voire une forme de certification. De nombreux échanges ont porté sur les « mauvaises pratiques » des agences.

« Il faut absolument qu'on arrive à mettre en place un dispositif de contrôle des mises en situation professionnelle. [...] Il faut être très attentif à ça et, pour aller plus loin, il m'est arrivé également, très souvent, de me retrouver dans des situations où des jeunes diplômés font leur mise en situation professionnelle dans des agences alors plus ou moins grosses, plus ou moins internationales, où ils ne font que du concours. Et ça, pour moi, ce n'est pas possible d'accepter que ce soit de la mise en situation professionnelle HMONP. » (Femme, organisation professionnelle et ENSA)

« Des fois, on a aussi des candidats, souvent des candidats qui viennent d'autres régions, et on a juste zéro information sur les agences d'accueil. Et pour moi, là, il y a un vide juridique, en fait, au niveau de la validation des agences habilitées à recevoir des candidats en HMO parce qu'on peut retrouver plusieurs candidats, même s'ils sont dans des structures avec des représentants inscrits au tableau, qui ne sont pas dans les clous. Et ça pourrait l'encadrement et la MSP des candidats qui en payent le prix le plus cher à la fin. » (Femme, ENSA)

« Quand on crédite les structures d'accueil, est-ce qu'il ne devrait pas y avoir un échange avec le CROA quand on a un doute sur une personne? Vous savez qu'il y en a certains qui accueillent des HMO, mais qui sont peut-être en heurt avec l'Ordre, pour différentes raisons, signature de complaisance, ceci, cela... Ça, c'est peut-être à développer. » (Homme, organisation professionnelle)

Créer un label des structures d'accueil a par exemple été évoqué dans l'enquête par questionnaires pour valoriser les bonnes pratiques et en éviter d'autres (abus sur les horaires de travail ou sur les salaires). Cette proposition a été relayée et discutée dans les focus-groupes.

« Contrôler plus les entreprises qui recrutent les étudiants en HMO (notamment éviter qu'elles ne considèrent ce recrutement comme un moyen d'obtenir de la main-d'œuvre à bas coût, car au nom de la HMO, ces entreprises proposent des salaires très bas...). » (Femme, 846)

« Exiger un suivi régulier de la part du tuteur de la MSP. Ou interdire la MSP dans des agences non compétentes en termes de formation. » (Femme, 601)

« Du côté des structures d'accueil, il serait intéressant, sous le contrôle de notre ministère de tutelle, de mettre en place un label ou une forme d'attestation qui inviterait les agences souhaitant employer un ADE en HMONP à garantir la présence d'au moins 1 architecte ayant suivi une formation/sensibilisation. Ce dispositif permettrait de renforcer le lien entre formation et pratique professionnelle et éviterait à l'ADE de se retrouver en position de simple employé supplémentaire. Accueillir un ADE en formation HMONP, ce sont des responsabilités bien spécifiques, un engagement qui doit être encadré par nos institutions. » (Homme, 880)

« Et un label pour les structures d'accueil est une bonne idée, du coup, c'est important d'avoir des premières expériences accueillantes. » (Femme, 1208, FG ADE, tchat)

« L'idée d'un label me semble bonne, à voir comment le cahier des charges est rédigé et ce qu'il peut impliquer notamment pour une aide à la prise en charge. » (Homme, 393, FG ADE, tchat)

Au final, il semblerait que l'idée d'une labellisation soit trop controversée (normalisation des profils de structure, réduction du nombre de structures accueillantes, etc.). **L'élaboration de référentiels, des campagnes de sensibilisation, etc.**, permettraient au contraire d'augmenter les structures pouvant accueillir des ADE.

« La labellisation, j'ai peur que ça réduise encore le nombre de structures qui acceptent de prendre des Hmistes. En même temps, ça permettrait aux ADE de savoir où ils mettent les pieds. » (Femme, 600, FG ADE, tchat)

« Sur la labellisation des structures, je ne sais pas trop quoi en penser parce que c'est déjà compliqué de trouver une structure. Après, je pense qu'entre ADE, il y a des structures qui sont un peu naturellement blacklistées. Faudrait peut-être que certaines structures soient plus facilement dénoncées parce qu'il y en a qui font régulièrement appel à des ADE et ça se passe régulièrement mal. Peut-être qu'il pourrait y avoir des structures interdites d'embaucher des ADE. » (Femme, 1281, FG ADE)

« Je trouverais fort dommage de créer, là aussi, un tampon en plus, parce qu'il y a plein de structures qui ne le feraient pas. [...] Donc, attention là aussi à ne pas réduire le champ à quelques structures officielles. » (Homme, structure d'accueil)

« Une habilitation, un label, non ! Autant je suis d'accord qu'il y ait plus d'échanges, [...] de communication, j'entends ! Et je trouve que ce serait intéressant aussi bien pour les agences qui reçoivent que pour les ADE, et pour bien sûr les écoles qui accompagnent là-dessus. » (Femme, structure d'accueil)

« Je pense que, quelque part, on est un peu militant dans les structures d'accueil et en plus continuer à faire un label ou une habilitation, je crois que ça va en décourager certains. Il faut un peu nous aider aussi. » (Femme, structure d'accueil)

« Ça veut dire que si on enlève des structures d'accueil, toutes les agences qui ne font pas de suivi de chantier, sachant que parmi celles-ci, il y en a quand même beaucoup qui recrutent des HMO, si on enlève ces agences-là, si on enlève les agences qui, même en marché public, ont des projets trop gros pour envoyer un ADE ou une ADE, de 25, 26 ans, sur des marchés à plusieurs millions parce que le niveau de responsabilité est trop élevé, en fait, on se rend compte que là on risque de générer une vraie difficulté pour trouver des structures capables d'accueillir. Effectivement, si ce ne sont que des agences avec 2 ou 3 salariés qui ont des projets de taille beaucoup plus modeste et sur lesquels, pendant la période, on peut déléguer des questions de chantier et de suivi de chantier ça veut dire que ça restreint le champ à des petites structures qui n'auront pas forcément la capacité d'accueillir des ADE aussi facilement. » (Homme, ENSA)

« Le bouche-à-oreille fonctionne assez bien, il y a des réseaux suffisamment développés pour que les ADE puissent échanger sur la qualité des agences. Donc moi, je cultiverais l'inverse, c'est-à-dire le bouche-à-oreille, de façon à faire circuler l'information entre les gens et pas un label. D'ailleurs décerné par qui et sur quels critères ? » (Femme, ENSA)

« Je pense qu'un label serait réducteur. Après je pense qu'une sensibilisation des tuteurs, ça peut être 2 heures, je ne sais pas moi, la première rencontre du groupe de suivi, ou je ne sais pas sous quelle forme,

mais juste une sensibilisation de ce que va être cette formation, de ce que va vivre l'ADE pendant ces 6 mois. » (Femme, 1281, FG)

La diversité possible des structures d'accueil reste ainsi un critère important de la formation. Une campagne ou un questionnaire pourraient être mis en place auprès des agences pour savoir lesquelles seraient intéressées par le fait de former de jeunes architectes de manière à créer une forme de « carnet d'adresses des agences formatrices ».

« Une labellisation peut-être pas, mais une campagne/un questionnaire auprès des agences qui seraient intéressées pour former des ADE. » (Femme, 1114, FG ADE, tchat)

4.3. Les jurys comme occasion de rencontre

Les jurys peuvent être des moments de sensibilisation aux enjeux de la formation. Ils représentent des occasions pour inviter des praticiens dans les jurys, notamment ceux qui sont éloignés de la formation, voire même des maîtres d'ouvrage. Le caractère « public » des soutenances pourrait être alors renforcé afin, aussi, de les rendre plus visibles dans les ENSA et auprès des étudiants en formation initiale. Reste un débat important sur la présence des tuteurs : autant elle est plébiscitée pour les aider à prendre conscience des enjeux de la formation, autant elle peut « paralyser » l'impétrant qui aurait des critiques à formuler sur sa structure d'accueil.

Le jury comme moment de partage autour de l'HMONP

Le moment des jurys a été identifié comme stratégique pour transmettre les attendus de la formation, aussi bien auprès des parties prenantes que des futurs candidats ou étudiants en architecture. Ce moment est particulièrement riche de discussions sur la pratique professionnelle et ouvre une fenêtre sur l'évolution des préoccupations et projections des ADE quant à leur devenir. Dans ce sens, inviter les personnes pour les sensibiliser aux enjeux de la formation, dans les jurys, est un bon prétexte. Néanmoins, cela nécessite une préparation en amont de sorte que les débats et les délibérations se passent bien. Les participants aux focus-groupes ont ainsi signalé la possibilité d'inviter des architectes qui n'accueillent pas habituellement d'ADE en formation ou encore des maîtres d'ouvrage avec lesquels échanger sur la profession d'architecte.

« Je pense que les temps des jurys sont des moments importants pour les ADE, évidemment, puisque c'est la concrétisation de leur année. Mais on sent bien pour tous ceux qui y participent que c'est aussi un questionnement sur leur propre manière d'exercer et je trouve que ça pourrait être ça aussi, d'impliquer plus largement des architectes. Alors, il y a des choses qui sont déterminées par le quorum nécessaire pour la validation, mais il y a une marge de liberté qui pourrait emmener, peut-être, un roulement plus large des acteurs architectes régionaux autour des écoles et impliquer les gens qui, sinon, se sentent vraiment à distance parfois, qui ont besoin aussi de cette accroche-là pour être stimulés et comprendre ce qui se passe aussi au travers de cette formation. [...] J'ai pu rencontrer des gens qui ne fréquentaient pas du tout les écoles et qui ont pris un plaisir énorme. Du coup, ça prend sens et c'est peut-être même le début d'un engagement qu'on n'ose pas faire autrement. » (Homme, ENSA)

« Bien des mémoires réussis sont des mines d'informations, de cas concrets sur des questions extrêmement profondes sur l'avenir de la profession. Et ce qui peut être un petit peu étonnant, c'est de voir que finalement on est complètement coupé, dans ce cadre-là, de la présence de la maîtrise d'ouvrage. Je n'ai jamais vu un maître d'ouvrage assister à un jury de l'HMO. Et je trouve que c'est assez dommage parce que le fondement et la collecte de toutes ces expériences, de leur mise en perspective, apostrophent quand même de manière assez légitime des pratiques qui sont extrêmement dangereuses pour la profession. » (Homme, structure d'accueil)

Certains imaginent organiser un « forum professionnel » quand ont lieu les jurys pour en faire un moment de partage sur l'exercice professionnel. Ces rencontres permettraient de faire connaître les travaux des ADE aussi bien en interne de l'école, aux étudiants et aux enseignants, qu'à l'extérieur au sein des milieux professionnels. L'idée serait alors de transformer la soutenance en un moment public de partage.

« On se demande si l'on peut mettre les jurys HMO au moment d'un forum professionnel avec une ouverture et une possibilité de rendre accessible ce travail, parce que ça peut être aussi une possibilité de donner à voir à des gens qui sont en formation initiale, qui ont plus ou moins envie, qui sont plus ou moins aptes à vouloir prendre cette question à bras le corps. Mais si l'on ne fait pas l'effort d'ouvrir, entre guillemets, ce qui se passe au sein de l'HMO ou ce qui se passe dans le corps professionnel, on n'y arrivera jamais, je pense. Il y a certainement un petit boulot là. Là, je parle d'un aspect formel, c'est-à-dire que nous, on se dit : "mais les jurys, c'est formidable, les gens arrivent aussi, ils sont architectes n'importe où, ils découvrent ce qu'il se passe, pourquoi les jeunes architectes ont envie de fabriquer avec, en collectif, etc., donc il y a toute une émulation qui devrait être propice à un temps partagé." Là encore, je suis peut-être un peu utopique, mais en tout cas, nous, on se pose la question d'ouvrir la salle HMO à la fois aux professionnels et aussi à la formation initiale parce que je pense que c'est une façon tout doucement de faire la transition, finalement, de donner la possibilité d'avoir un regard croisé. » (Femme, ENSA)

« Remettre un peu le caractère public des soutenances aussi un peu au goût du jour. C'est vrai que cette année, ça n'a pas été facile avec les visios. Mais c'est quand même un moment important et il y a des écoles où, même si c'est public, la porte reste quand même bien fermée. C'est aussi un retour pour les étudiants, à un moment, de pouvoir voir les soutenances comment elles se passent, que certains étudiants de l'année précédente puissent présenter leur travail. [...] Normalement, c'est dans les ambitions de l'école, d'arriver à ce qu'il y ait ce chevauchement de 2 promotions, mais aussi d'accueillir des intervenants extérieurs. Je pense en effet que là, il y a un enjeu. A priori, c'est juste le fait d'ouvrir un peu ses portes, de communiquer, pour que les gens se croisent. » (Homme, ENSA)

Néanmoins, les jurys constituent des moments difficiles pour les impétrants. Aussi, certains ADE ont demandé une plus grande préparation de l'oral, d'être mieux formés à la prise de parole en public.

« Par rapport aux pistes d'amélioration de la formation, c'étaient des choses demandées par les ADE : l'aspect de préparation de l'oral, de prise de parole en public. Alors, je ne sais pas s'il y a d'autres focus-groupes où ça a été abordé, mais je sais que ça a été très demandé par les jeunes gens. Je sais que dans la formation, de plus en plus, dans les écoles, cette question est abordée, mais ça semble nécessaire. » (Femme, ENSA)

La présence des tuteurs dans les jurys fait débat

L'invitation des tuteurs dans les jurys d'ADE est assez controversée : d'un côté, leurs avis pourraient éclairer la délibération et, de l'autre, l'exercice de la soutenance demande de préserver l'ADE qui pourrait s'autocensurer.

« J'ai suivi une quinzaine d'HMO ces dernières années et je n'ai jamais été convié à une soutenance. Donc je trouvais que c'était un peu cavalier sachant que j'avais plutôt tendance à vouloir défendre le candidat, puisque c'est comme ça qu'on peut l'appeler, et j'ai toujours trouvé ça très cavalier de ne pas avoir été convié, ne serait-ce qu'en tant qu'orateur libre pour défendre le travail mené par l'étudiant. » (Homme, organisation professionnelle)

« Par rapport à la participation des directeurs d'agence, [...] effectivement ce n'est pas toujours une bonne idée, ça dépend effectivement des directeurs d'agence, des patrons, parce qu'il y a eu pas mal de cas où il y a eu des problèmes avec les étudiants parce qu'ils n'étaient pas ouverts à une critique, etc. [...] Donc voilà, on en avait déjà parlé, mais cette idée de participation des tuteurs au jury HMONP n'a pas toujours été vue de façon positive. » (Femme, 1208, FG)

« Je pense que c'est très bien qu'ils ne soient pas invités pendant la soutenance de l'ADE parce que j'ai vu des ADE, comment dire, complètement anesthésiés par la présence du tuteur et n'osant pas, par là même, développer un regard critique qu'ils auraient peut-être voulu développer. » (Homme, ENSA)

Certains proposent d'associer les tuteurs à une partie de la soutenance, bien que les faire venir pour « 5 minutes », paraît peu justifié.

« En Île-de-France, j'ai l'impression que le tuteur peut être invité en début de soutenance pendant à peu près 5 minutes [...], par rapport à l'expérience qu'il a pu observer de la mise en situation professionnelle, et puis ensuite, il sort du jury et on est uniquement avec le candidat. Ce qui est bien, d'expérience, parce que ça permet une parole libre du candidat ou de la candidate. Et quand c'est libre, ça change tout ! [...] Il y a quelque chose à trouver effectivement pour que les tuteurs puissent mieux participer à l'évaluation. » (Femme, ENSA)

« Donc, c'est sûr, il y a un biais à chaque fois et je pense que le meilleur moyen, c'est d'avoir quand même les deux parties du débat. Ou, éventuellement, on peut aussi imaginer qu'il y ait une partie du débat qui soit sans la présence du tuteur où le candidat peut s'exprimer librement, où l'on fait sortir le tuteur, on lui dit : "Est-ce que vous pouvez sortir 10 minutes le temps que le candidat expose sa critique ?" Ça peut être fait comme ça. » (Homme, organisation professionnelle)

« La présence du tuteur ne serait-ce qu'en introduction, par exemple, d'une soutenance, les gens peuvent difficilement venir pour passer 5 minutes, au démarrage d'une soutenance, et disparaître. Donc là encore, je trouve que c'est un peu dommage. Un témoignage a contrario : j'ai vu à Lille, où les structures, les tuteurs, étaient présents tout au long de la soutenance et ça venait complètement perturber aussi la liberté de parole des ADE. » (Femme, ENSA)

Ou encore d'autres imaginent convier les tuteurs à un temps d'échange sur l'évaluation de l'ADE à un autre moment, lors d'une rencontre avec le directeur d'étude par exemple.

« Je pense que ce qui serait sans doute intéressant, c'est qu'il y ait plus d'échanges entre le tuteur et l'encadrant de l'ADE. Peut-être qu'il y ait des échanges entre eux avant la soutenance de l'ADE. Ça ne veut pas dire que c'est forcément pendant la soutenance que le tuteur doit être présent, mais par contre ce serait bien d'avoir, je pense, l'évaluation du tuteur avant la soutenance parce que ça peut être aussi un point de vue, enfin un avis intéressant pour le jury pour prendre sa décision. Et ensuite, pour autant, il faut quand même que l'ADE puisse avoir toute latitude d'exprimer son esprit critique. » (Femme, organisation professionnelle)

Néanmoins, il serait probablement judicieux de trouver un dispositif susceptible d'être repris par toutes les écoles, encore une fois pour éviter les ruptures d'égalité entre les candidats.

« Pour avoir eu des jurys à Belleville, à Marne-La-Vallée, à Nancy, à Strasbourg, dans certaines écoles, on permet au tuteur d'être là, dans la discussion du jury. Bon, c'est vrai cela pose le problème de certains candidats qui critiquent ouvertement l'agence, le tuteur, ceci, cela, et il y a même aussi le deuxième temps où certaines écoles, et là je ne sais pas qui décide, où l'on accepte le tuteur lors de la décision, sans qu'il prenne la parole, évidemment, et sans qu'il ait son mot à dire. [...] Est-ce qu'il y a, comment dirais-je, à appliquer le même sort au tuteur dans toutes les écoles ? » (Homme, organisation professionnelle)

5. La formation comme lieu de réflexivité sur l'avenir de la pratique professionnelle

Enfin, un quatrième ensemble de réponses à l'enquête par questionnaires, minoritaire mais significatif⁵⁰⁶, pointe le peu d'ouverture de la formation aux évolutions de la profession et au contexte actuel de l'exercice. Ces critiques abordent notamment le manque de réflexions sur l'avenir du métier ainsi qu'un manque d'ouverture à la diversité des pratiques, y compris des pratiques situées à la rencontre des champs de l'architecture et de l'urbanisme. Certains ADE expriment alors le souhait de **prendre en compte la maîtrise d'œuvre urbaine** dans les contenus de la formation⁵⁰⁷.

« Une formation qui oublie la maîtrise d'œuvre urbaine et la fabrication de la ville, comme si ce domaine n'était pas celui de l'architecte ! Trop centrée sur la maîtrise d'œuvre architecturale alors que l'architecte peut également faire aujourd'hui des permis d'aménager. Trop peu de réflexions et d'échanges sur les différentes postures, profils et pratiques des architectes, comme si l'architecture était un milieu fermé et se réduisait à construire ! » (Femme, 1241)

« Au regard de la diversité des pratiques des ADE, la maîtrise d'œuvre en son nom propre ne doit plus être la seule perspective, le but ultime, identifié et défendu par les ENSA (maître d'ouvrage, maîtrise d'usages, contrôleur technique, enseignant, chercheur, etc.). Peut-on envisager une formation au choix, une 6e année : pratique en son nom propre en tant que... ? » (Homme, 869)

⁵⁰⁶ Question n°115 recodée : code 9 : 1,8 %, code 7 : 6,1 %, code 14 : 1,6 %.

⁵⁰⁷ Il est à noter que l'arrêté de 10 avril 2007 relatif à l'habilitation parle explicitement de la maîtrise d'œuvre architecturale et urbaine (art 10).

« Un focus quasi exclusif sur les questions de maîtrise d'œuvre architecturale, reflet d'un métier d'architecte très classique peut être un peu dépassé pour la multiplicité des pratiques actuelles. Peu d'approches décloisonnées (archi/urba/paysage/AMO... autres), peu de focus sur d'autres métiers de la maîtrise d'œuvre, notamment la maîtrise d'œuvre espace public. » (Homme, 1618)

« Alternatives à la maîtrise d'œuvre, concrètement. » (Femme, 744)

« L'évolution du métier d'architecte, il y a aussi des architectes dans le secteur public qui réalisent des missions de maîtrise d'œuvre. » (Femme, 1610)

« Ouverture vers d'autres pratiques. On parle beaucoup de l'exercice "classique" de l'architecte en son nom propre, on devrait ouvrir à d'autres horizons. » (Femme, 202)

« Pour la MSP, ouvrir plus à l'expérimentation, à être plus dans une espèce de service civique que de travailler dans le privé. Car la rupture entre l'école et le monde du travail fait vraiment mal [...]. Une amertume et un désenchantement en ressortent, je pense, d'être bridé totalement, et la question de la conviction n'a pas de place, on est juste dans la reproduction. » (Femme, 1441)

D'autres ADE⁵⁰⁸ blâment le manque de réflexions sur l'avenir du métier. Ceux-ci estiment que la formation devrait être **l'occasion d'une réflexion collective sur l'évolution des pratiques et le moment d'explorer des solutions aux difficultés rencontrées par la profession.**

« Question de la place de l'architecte dans la société (sa rémunération entre autres), on a fait émerger beaucoup de problèmes, mais aucune réponse ni solution n'ont été apportées ni même envisagées par aucun des intervenants ni même l'Ordre. Il serait temps de s'organiser ensemble (au moins la génération HMONP) et faire en sorte que la formation à l'HMONP permette d'apporter des stratégies de résolution des problèmes auxquels la profession est confrontée, plutôt que de se lamenter de sa situation. » (Homme, 894)

« Il faudrait plus de souplesse quant à l'image de l'architecte d'aujourd'hui car le métier change et nous devons être impliqués dans ce changement et non le subir. Il viendra de nous. Il faut changer le positionnement du diplômé et des anciens. » (Femme, 1774)

« Manques : je trouve extrêmement inquiétant la situation de l'architecte en France [...]. Je trouve que, pendant la formation, nous avons vu plusieurs réalités du métier d'architecte en France, mais il a manqué une réflexion sur comment faire pour faire évoluer cette réalité. Comment s'organiser ? Faire des groupes de travail de propositions, impliquer les directeurs et professeurs d'écoles d'architecture. Faut-il réfléchir à une évolution ou une modification de la formation de l'architecte pour être mieux adapté aux besoins actuels ? Comment le métier de l'architecte se développe dans les autres pays ? Quelles sont les expériences que nous pourrions apprendre ailleurs ? Je trouve que l'architecture devrait nous faire traverser les frontières et nous aider à réfléchir à une amélioration de l'avenir du métier. » (Femme, 1420)

⁵⁰⁸ 1,8 %.

Pour un petit nombre d'ADE⁵⁰⁹, la formation transmettrait **une vision trop pessimiste de l'exercice professionnel.**

« J'ai principalement vécu la formation comme une mise en garde générale et un constat assez morose sur la réalité de la profession. Des interventions plus "lumineuses" auraient peut-être été parfois les bienvenues pour compenser cet état de fait... » (Femme, 498)

« J'ai plutôt ressenti un esprit concurrentiel que confraternel parmi les participants/intervenants. » (Homme, 296)

« Un peu trop anxiogène dans la manière d'aborder nos responsabilités futures [...]. » (Homme, 1293)

« [Il a manqué] [d]es architectes heureux qui nous disent que c'est aussi du plaisir d'avoir sa propre agence. » (Femme, 786)

Ces éléments ont ensuite été débattus dans les focus-groupes et ont ouvert à un ensemble d'approches contradictoires sur ce qui entre ou non dans le périmètre de l'HMONP.

5.1. Ouvrir la formation à d'autres manières d'exercer la profession et à une plus grande diversité de pratiques

Une première série de réflexions a examiné ce qui relève ou non des activités acceptées dans le champ de l'HMONP. Les ADE ont tout d'abord critiqué la formation comme un « moule » trop étroit dans lequel ils se sont sentis parfois en décalage.

Cadre et moule de l'habilitation

Certains ont fait état d'une sorte d'obligation de se fondre dans un moule qui n'était pas taillé à leur mesure. Parmi eux, quelques-uns ont même témoigné avoir « masqué » une dimension de leur pratique.

« J'ai vraiment eu l'impression qu'il fallait rentrer dans un moule. Alors pour moi, ça n'a pas été le cas dans le sens où il se trouve que ce dont je voulais parler, ça rentrait dans le cadre. Je n'ai pas fait en sorte de rentrer dans le cadre, mais j'ai vu mes camarades qui ont dû faire en sorte de faire rentrer à la fois leur expérience professionnelle, enfin leur mise en situation professionnelle, et leur mémoire, de devoir les faire rentrer dans le cadre, dans le moule, vraiment, en disant : "Oui, le jury s'attend à ce qu'on rentre dans l'exercice canonique de l'architecte travaillant en libéral". [...] J'ai trouvé ça assez dommageable que la HMO ne s'adapte pas à l'exercice de cette profession qui est multiple et variée. » (Femme, 1281, FG ADE)

« Pour le jury, on nous a conseillé de dire plus ça, de ne pas dire ça, il y a des choses qu'il ne faut absolument pas dire, etc. Et en fait, ne serait-ce que mettre en place ça pour passer sa soutenance, c'est vraiment complètement idiot parce que ça veut dire qu'au lieu de dire : "OK, vous êtes les nouveaux arrivants, on vous écoute", on dit : "Non, non, non, on est en place, ça se passe comme ça !" Et puis du coup, essaie de rentrer dans les cases. En fait, c'est quand même assez paradoxal pour une formation qui participe aussi au fait que

⁵⁰⁹ 1,6 %.

la pratique évolue. [...] Mais je trouve qu'empêcher les gens de dire ce qu'il se passe réellement c'est aussi jouer un peu à l'aveugle ! » (Femme, 1452, FG)

« Devoir se conformer par peur que le jury considère que ça ne correspond pas à l'exercice d'un architecte, l'exercice un peu classique de l'architecte qui exercerait tout seul dans son coin, ça m'avait beaucoup frappée aussi. Et je trouvais ça dommage que cette HMONP ne reflète pas la diversité de notre profession aujourd'hui et que du coup, ça puisse limiter les sujets de mémoires, qu'il faille se conformer à une pratique qui je ne sais pas si elle existe encore, mais en tout cas n'est peut-être pas souhaitée par les ADE. » (Femme, 1281, FG)

Parmi les participants aux focus-groupes, certains regrettent que la demande impérative d'un projet professionnel correspondant aux « attendus » de la formation soit l'obligation d'avoir un projet d'installation.

« Les jurés, qui peuvent être extérieurs aussi, s'étonnent beaucoup, par moment, que la personne qui est en train de faire sa soutenance n'ait pas de projet professionnel clair et établi, notamment de monter une agence, à la suite de son HMO. Et ça peut provoquer par moment des gros problèmes en jury, voire même des échecs, ce genre de situations. Alors que je pense que c'est quelque chose qui mériterait quand même d'être un petit peu nuancé pour permettre de dire que, en effet, quand on passe sa HMO, on n'est pas obligé de monter une agence dans la foulée, qu'on a le droit à 25, 26, 27 ans de ne pas exactement savoir ce qu'on va faire dans les prochaines années de sa vie, surtout à ce moment-là. Je pense qu'on est tous passé par ce moment et c'est un moment assez flou, quand même, pour beaucoup de monde. Et que pour les jurés également, il devrait être assez clair que le but de l'HMO n'est pas de former des maîtres d'œuvre qui montent une agence immédiatement après. » (Homme, ENSA)

« CROA Occitanie, [...] on a engagé une discussion avec les 2 écoles pour avoir une espèce de charte, de protocole qui soit signé. Donc, c'est en cours, ce n'est pas fait encore, mais qui reprend finalement les attendus du décret sur ce qu'est l'HMONP, pour avoir une espèce de charte minimum. Pas d'uniformiser le discours des 2 écoles mais en tout cas que, nous, on puisse former les conseillers qui participent au jury et que le discours soit uniforme. [...] C'est à la charge des écoles d'expliquer aux membres du jury que, voilà, l'idéal, ce serait qu'effectivement l'ADE ait fait du chantier parce que c'est la maîtrise d'œuvre en son nom propre, mais que derrière il ne faut pas avoir un projet d'installation. » (Femme, organisation professionnelle)

« Leur demander de faire un projet professionnel parce que, coûte que coûte, il le faut vraiment dans le mémoire professionnel, des fois, c'est une véritable aberration ! Parce qu'on sait très bien qu'après, ils vont s'inventer un projet professionnel complètement irréaliste parce que, de toute façon, il en faut un. Je trouve qu'il y a une espèce d'hypocrisie là derrière, des fois, qui est un petit peu gênante aussi. » (Homme, ENSA)

Quelles sont les pratiques qui pourraient entrer dans le spectre de l'HMONP ?

Comme introduit plus haut, les ADE ont questionné le champ spécifique couvert par l'HMONP. Ils ont relayé les réponses au questionnaire dans les focus-groupes en insistant sur le fait qu'ils attendent une clarification politique des pratiques « autorisées » et des MSP qui ouvrent potentiellement à l'habilitation. Pour eux, il existe une dissonance entre leur propre vision de l'exercice professionnel et celle qui est admise par le cadre

officiel ou officieux (selon les ENSA) de la formation. Ils expriment donc ici une frustration vis-à-vis de contenus qui leur paraissent « interdits ».

« Rapidement, sur les évolutions des pratiques, ce ne n'est pas forcément que les modules doivent porter plus sur autre chose que la maîtrise d'œuvre, les conditions d'exercice d'architecture, etc., c'est plus accepter que des profils proposent des rapports ou des identités orientés pluridisciplinaires ou transversaux. Je pense qu'il y a des questions aussi de format d'exercice. Par exemple, je ne sais pas si c'était le cas dans toutes les écoles d'archi, mais il y a eu beaucoup de questions sur le fait d'exercer en collectif. [...] C'est en ce moment une forme qui permet aux plus jeunes de se trouver, de trouver des projets à leur échelle, de faire, comme vous disiez, aussi le mouton à cinq pattes, mais qui n'est pas reconnaissable, ce n'est même pas possible de le faire reconnaître. Donc, peut-être déjà faire évoluer ça parce que ça fait partie des évolutions de la pratique. Parce que je trouve que ça correspond aussi plus à des envies qui peuvent être assez flexibles et qui correspondent moins aux types d'entreprises possibles, potentielles, actuelles comme les SARL, les SAS, etc. qui sont des choses effectivement qui protègent plus la personne, en tant qu'architecte libéral, mais qui sont d'une lourdeur et d'une inflexibilité assez importante. » (Femme, 1452, FG)

« Et je crois que l'année où l'on passait cette HMO, 2018, c'est l'année où est sorti un livre qui s'appelle "L'hypothèse collaborative" qui recense des agences d'architecture qui fonctionnent de manière collaborative et alternative. Et en le lisant, je me disais que c'était vraiment très bizarre que tout ça ne soit même pas mentionné dans la formation alors qu'on était justement en train de tous produire des mémoires et des documents qui seraient probablement précieux pour avoir de bonnes idées, pour peut-être changer les pratiques, et laisser plus de place aux gens de notre génération qui deviennent architectes pour construire les projets professionnels qui ne rentrent pas dans le cadre de la HMO. » (Femme, 1008, FG)

Dans certaines écoles, il semble néanmoins que ces pratiques « alternatives » soient abordées. Les participants aux focus-groupes actent l'idée que cette « génération » a des centres d'intérêt parfois en décalage avec l'offre de formation et que cela pose des questions sur la manière de répondre aux aspirations des candidats.

« À Nantes, on était assez ouvert sur plein de pratiques plus ou moins alternatives, ne serait-ce que parce que le milieu nantais aussi contient beaucoup d'agences qui ont des pratiques un petit peu à côté, et qui, [...] ont toujours fait partie de notre milieu et étaient un peu notre mode de vue des choses. C'est vrai que j'ai eu pas mal de potes qui venaient de Paris qui découvraient ça à Nantes et qui trouvaient que ça faisait une vraie bouffée d'oxygène, ça leur a permis, en effet de voir autre chose. Après, ça permettait de voir des agences peut-être, parce que tu parlais d'une agence qui devait évoluer pour atteindre certains projets, eh bien, on avait cet exemple de [xxx] aussi qui, certes, avait un gros bagage mais reste une agence de petite taille qui a accès à des projets qui étaient aussi assez importants. Donc, ce n'est forcément un schéma type et je trouve que, justement, ça réussissait à montrer qu'il y avait quand même plein de pistes, plein de

manières différentes de faire les choses. Tout comme il y avait aussi de grosses agences un petit peu plus rodées. » (Homme, ADE, FG)⁵¹⁰

« Je pense que les DPLG, [...] on a été marqué par cette nécessité, ou je ne sais pas comment l'exprimer, d'avoir une boîte, à un moment qu'elle puisse croître un peu, au moins pour se maintenir, etc., mais si on croît, c'est mieux quand même parce qu'on accède à d'autres types de marchés. Voilà, toute une façon de voir le métier peut-être qui est complètement, sans doute, même "has been". Je trouve que la formation quand même reste axée sur ça. Et ne serait-ce aussi [...] par les personnes qu'on invite. [...] Je pense qu'il y a une grosse modification, en profondeur, de ce que sont les architectes et qui nous échappe en partie. » (Homme, structure d'accueil)

« On commençait à le faire, à faire venir des gens qui sont plutôt dans des formes différentes de sociétés déjà, des SCOP, des collectifs, etc. [...] Je ne sais pas trop parce que moi, je me suis tellement enfoncé dans ma propre voie que j'ai du mal à sortir la tête et du coup à voir ce qui se fait autrement aujourd'hui. C'est juste qu'il y a un peu une antinomie, c'est-à-dire qu'on fait l'HMO pour aussi, a priori, prendre des parts dans une boîte, créer son agence, etc., c'est quand même a priori ça ce vers quoi on va. Or, aujourd'hui je pense qu'il y a beaucoup moins d'appétence à créer son entreprise, tout simplement. Donc, il y a un peu un antagonisme, je pense, sur une formation qui permet l'accès à [...] la création d'entreprise en gros, ou de la reprise d'entreprise ou à l'association, et l'humeur actuelle des plus jeunes. » (Homme, structure d'accueil)

« J'ai été assez sidéré, pour tout vous dire, de voir ce qui est ressorti des mémoires des étudiants parce qu'en fait, alors je n'ai pas fait le compte, mais il y a quand même une bonne partie des étudiants, je n'ai pas de mesure exactement, qui se positionnent totalement en marge des pratiques actuelles, extrêmement critiques sur la façon dont on exerce le métier aujourd'hui, alors plus par rapport au thème un peu général. [...] C'est plus un témoignage, là, qui m'a fait dire qu'il me semblait que l'HMO pouvait être aussi un lieu, devait même je pense, de débats très intenses sur la question de la pratique dans le système qu'on connaît actuellement qui est remis en cause par certains de ses aspects. C'est quelque chose que j'aimerais bien, je ne sais pas s'il y a le même sentiment dans les autres écoles, si ces choses-là apparaissent aussi, mais je trouve que ce n'est pas rien, en fait, d'aujourd'hui voir des générations sortir et dont le discours est [...] plutôt accompagné d'une grande volonté de faire les choses et d'avancer. » (Homme, ENSA)

Ce faisant, ce que pose ce débat est le sens même donné à la notion de « maîtrise d'œuvre ». À quelles activités renvoie-t-elle ? On a vu plus haut que les ADE attendent qu'on fasse entrer dans le spectre de la formation la maîtrise d'œuvre urbaine (et ici, une ADE évoque la maîtrise d'œuvre paysagère). Il est à noter que les textes réglementaires ne précisent pas le champ couvert par la maîtrise d'œuvre.

« Le mot "maîtrise d'œuvre" n'est pas très clair. On a l'impression, dans les écoles, que ce n'est que pour "suivi de chantier" de bâtiments, en architecture. Du coup, toutes les personnes qui sont dans la maîtrise d'œuvre d'urbanisme, de paysage ou autre, se sentent un peu mis à part, en dehors du métier. » (Femme, 1208, FG)

⁵¹⁰ Cet ADE participant au focus-groupe n'a pas répondu au questionnaire en ligne et n'a donc pas de numéro.

« Je pense que ça pose un problème assez fort ça. Parce qu'il faudrait plus se poser la question de cette habilitation à... je ne sais plus, en nom propre – vous voyez, j'en oublie les mots parce que ça me gêne de le prononcer. Je crois qu'il faudrait essayer de voir ce qui transparaîtrait quand les jeunes architectes nous présentent leur projet, c'est de voir qu'ils ont envie d'être architecte, de construire, point. Quelle que soit la manière dont ils vont le faire, qu'ils soient salariés, même en accompagnement dans la maîtrise d'ouvrage, qu'ils aient envie de construire au mieux possible nos villes, nos bâtiments. C'est ça qu'il faut percevoir. » (Femme, ENSA)

Comment définir les structures d'accueil de l'HMONP ?

Ce questionnement sur la pratique professionnelle interroge en retour sur la nature des mises en situation professionnelle autorisées. Selon les écoles, les positionnements divergent. Ici, les ADE évoquent des difficultés rencontrées pour faire valoir leurs expériences, autorisées par les ENSA, mais pas toujours faciles à assumer devant le directeur d'étude et le cercle des jurés.

« Il y a beaucoup de personnes, aussi, qui ont évoqué le fait de ne pas pouvoir, par exemple, faire leur HMONP dans une agence d'urbanisme, qu'il fallait absolument qu'il y ait quelqu'un qui soit architecte-maître d'œuvre à la tête de l'agence. Et ça, c'est un sujet qui est aussi beaucoup revenu. Et donc, dans les jurys, ce n'est pas toujours accepté que les HMONP soient faites dans des structures autres que les structures d'architecture. Alors que le métier est en train de se diversifier, que la pratique devient plus en association parce que c'est moins "l'architecte-star à la tête d'une agence", mais c'est un peu plus sous la forme de collectivité que ça se pratique. Et donc, ça, ce n'est pas vraiment pris en compte, c'est quelque chose qui manque énormément, de pouvoir diversifier les compétences et de les nourrir. » (Femme, 1208, FG)

« Par exemple, pendant ma MSP, j'ai dû absolument faire semblant que je ne participais pas du tout au projet paysager parce que c'était très mal perçu par mon directeur d'étude. Et j'avais bien compris que si, dans mon mémoire, je disais que j'étais un peu à cheval sur les deux, ça allait mal se passer pour moi. Et ce n'était pas l'objectif. Donc, j'ai vraiment fait semblant que je n'appartenais qu'à la filiale architecture de l'agence alors que ça n'est pas du tout comme ça dans la réalité. Les projets ont l'air d'être beaucoup plus libres, c'est très poreux et c'est justement très qualitatif pour les projets que ces deux sujets-là soient poreux. C'est vrai que ce titre-là et cette habilitation-là font une barrière qui semble peut-être un peu archaïque. En tout cas qui semble émaner de pratiques plus antérieures. » (Femme, 1008, FG)

« Toujours devoir passer par des dérogations et des auditions quand on veut faire quelque chose d'un peu particulier, c'est éprouvant. Et pourtant ça peut être très fertile. Et dans cette lignée, du coup, moi j'ai fait ma MSP dans une association loi 1901, et c'est vrai qu'on aimerait pouvoir prendre la MSP aussi comme un peu plus un incubateur de nos propres projets professionnels puisque [...] c'est 95 % d'ADE qui expriment leur volonté de s'engager à 10 ans. Pourquoi ne pas saisir la MSP comme une période d'incubation de notre propre projet professionnel ? Juste je voulais dire que c'était vraiment un lieu pour échanger mais entre ADE principalement et, du coup, c'était quand même un petit problème en soi parce qu'on voit qu'il faut s'associer mais en fait s'associer dans une complémentarité plus large que juste le champ de l'architecture. Et l'HMO est un peu le moment où l'on commence à parler d'argent, à faire son business plan, et on se rend compte aussi que pour monter une entreprise ça demande, je ne sais pas, s'associer avec un comptable, avec un commercial, ce n'est pas forcément une mauvaise idée. Pour le coup, cette année de formation

n'est pas le moment d'échange avec les autres disciplines qui peuvent être complémentaires quand on monte une entreprise. » (Femme, 832, FG)

Dans les débats des focus-groupes, autant la diversification des pratiques semble une attente légitime, autant les MSP en dehors des agences d'architecture sont très controversées, le cadre réglementaire étant peu précis à ce sujet, évoquant simplement les « milieux de la maîtrise d'œuvre⁵¹¹ ».

« Je pense qu'il faut être dans une agence d'architecture où le fil conducteur c'est toujours quand même cette espèce de plus-value qu'apporte l'architecte à la construction, cette plus-value culturelle, environnementale, sociétale, etc. Et je pense que cet état d'esprit c'est dans une agence d'architecture qu'il se trouve. Ce n'est pas dans un cabinet d'ingénierie – je ne dis pas qu'ils n'ont pas, comment dire, de préoccupations. Mais enfin il faut dire que les données sont moins fortes dans un cabinet d'ingénierie ou chez un constructeur de maisons individuelles plutôt que dans un cabinet d'architecture où, quand même, avant tout, nous sommes architectes. Nous, de toute façon, nous n'autorisons pas les mises en situation professionnelle dans des cabinets autres que d'architecture. C'est une posture chez nous. » (Homme, ENSA)

« Moi, je suis étonnée d'apprendre qu'on peut suivre une HMONP en étant dans une structure d'accueil qui n'est pas une entreprise d'architecture. Alors là, j'ai l'impression que c'est contraire au texte et ça rejoint des sujets qui ont été évoqués tout à l'heure, je trouve. Et il me semble qu'en formation initiale, il y a un enseignement de stage qui est le moment de préciser un parcours professionnel et d'aider les étudiants à décider de leur parcours professionnel. » (Femme, structure d'accueil)

« Alors, il faut quand même être très exigeant, me semble-t-il, par rapport à la formation qu'ils vont avoir en tant que jeunes architectes dans des agences. Ce n'est pas une question de petites, moyennes ou grandes agences, il y a des gens qui font des choses intéressantes à tous les niveaux, et là il n'y a pas de souci. C'est simplement qu'il y en a qui se retrouvent effectivement chez des bureaux d'études vraiment très douteux, etc. Et donc là, des fois, il y a eu des gens qui sont passés entre les mailles et qui ont été complètement après dégoûtés, finalement ils se disent : "ça va être ça ce que je vais faire plus tard ?" Sans savoir qu'ils avaient affaire à des gens qui n'étaient pas du tout intéressés par l'encadrement mais qui étaient simplement intéressés parce que ça leur rendait bien service sur le moment. » (Homme, organisation professionnelle)

« Normalement, c'est encadré. [...] La structure d'accueil doit être inscrite à l'Ordre, le tuteur doit être inscrit à l'Ordre. Alors je sais que toutes les écoles ne le pratiquent pas comme tel. Mais en fait c'est assez limpide, la MSP doit se faire dans une structure inscrite à l'Ordre⁵¹². » (Homme, ENSA)

« Là où l'on a vraiment, je trouve, l'occasion de toucher un peu les limites ou les bords du système, c'est quand on a justement des gens qui viennent d'horizons vraiment différents. Alors moi, notamment, j'ai eu plusieurs fois l'occasion d'encadrer des ingénieurs-architectes, qui étaient notamment dans des structures parapubliques, SNCF, Aéroport de Paris avec des maîtrise d'œuvre internes et ça a été très compliqué. [...]

⁵¹¹ L'article 13 Titre III de l'arrêté du 10 avril 2007 précise que « la période de mise en situation professionnelle encadrée au sein des milieux de la maîtrise d'œuvre [...] doit placer l'architecte diplômé d'État en situation de maître d'œuvre [...]. » Voir à ce sujet le chapitre 2.

⁵¹² Voir note ci-dessus.

Et il y a eu des jurys épidermiquement catastrophiques avec un rejet [de] ce que représentait le candidat. Et ça, je trouve des situations qui ne sont pas réglées 10 ans plus tard. » (Femme, ENSA)

« Et l'autre question, c'est que l'objectif, c'est quand même, in fine, de pouvoir exercer comme, en fait, un architecte en libéral et donc de faire ça dans une structure, même si c'est que quelque pour cent qui n'est pas une structure d'architecture, c'est quand même je pense un vrai problème, c'est impossible. Ça ne devrait pas être possible. Donc, c'est une espèce de vide juridique. Il faudrait qu'on puisse trouver une solution à ce vide juridique. » (Femme, organisation professionnelle)

Reste qu'une MSP de qualité est probablement celle qui sera bien accompagnée et qui permettra à l'ADE de se construire un positionnement personnel et critique.

« Et après, la variété des formes d'insertion, le fait qu'on pratique effectivement de la maîtrise d'œuvre au sens classique du terme d'agence qui produit des projets quels qu'en soient les programmes, etc. Le fait qu'on fasse de l'urbanisme, le fait qu'on participe à de la maîtrise d'ouvrage éventuellement, puisqu'on accorde un certain nombre d'HMO qui sont proposées par des bailleurs sociaux par exemple. Tout ça n'est pas fondamental, ce qui est fondamental, c'est de pouvoir faire émerger un témoignage qui soit une occasion de rencontrer et de traduire cette forme de maturité et de capacité d'analyse dont la mise en situation professionnelle est le prétexte » (Homme, ENSA)

L'autoentreprise en débat

Une MSP se réalisant sous le statut d'autoentrepreneur – jugé incompatible avec une MSP par la plupart des écoles⁵¹³ – représente une autre catégorie de MSP posant question. Dans les faits, ce statut permet dans bien des cas aux ADE de collaborer avec de petites structures qui ne prennent habituellement pas d'ADE en formation.

« Il y a un sujet qu'on n'a pas abordé qui est très important, je vais encore enfoncer une épine dans le pied, c'est la question du statut d'autoentrepreneur et de la mise en situation professionnelle. Parce que le problème, c'est qu'il y a une école qui l'a accepté. [...] Et on se retrouve à cautionner, alors qu'on est là pour les former au respect d'une éthique, d'une déontologie, d'une pratique architecturale dans le respect des règles, à autoriser la mise en situation professionnelle en ayant recours au statut d'autoentrepreneur en sachant pertinemment que le postulant travaille pour une seule entreprise, soumis au planning de l'entreprise et avec les moyens de l'entreprise. Ce qui s'appelle du salariat déguisé. Et j'ai même vu, dans des rapports, des attestations faites par des confrères, comme quoi ils validaient effectivement que depuis 2 ans le postulant travaillait chez lui en continu, parce qu'il faut que ce soit en continu, avec un statut d'entrepreneur, c'est-à-dire à faire délibérément une attestation illégale. Et tout ça pourquoi ? Parce qu'effectivement, vous comprenez, de ne pas autoriser ce statut-là, c'est couper certains de trouver un lieu de mise en situation professionnelle. Par les temps qui courent, c'est rare, avec le Covid. [...] Et en plus, on

⁵¹³ L'article 13 Titre III de l'arrêté du 10 avril 2007 précise que « [La mise en situation professionnelle] fait l'objet d'un contrat, adapté à la situation de de l'architecte diplômé d'État, établi entre la structure d'accueil, l'intéressé et l'établissement d'enseignement [...] ». La nature du contrat de travail n'est pas précisée.

a questionné le ministère, au départ. Et le ministère nous a répondu : "le statut d'autoentrepreneur est incompatible avec la formation à l'HMONP". Mais on passe outre. » (Homme, ENSA)

« Le fait de ne pas accepter les autoentrepreneurs pour la formation, ça dépend des écoles. Mais c'est aussi fermer la porte à beaucoup de gens qui, certes, ne sont pas architectes parce qu'ils ne peuvent pas se déclarer comme ça, mais qui ont quand même fait leurs études d'architecture aussi avant. Et peut-être que ça ferme la porte aussi – vous disiez que dans les agences, les structures d'accueil, celles qui manquaient souvent étaient les petites agences –, peut-être c'est parce qu'elles travaillent justement avec des autoentrepreneurs et qu'elles ne peuvent pas être représentées non plus parce qu'il y a aussi cette première barrière en fait, dès le début. [...] Alors je suis d'accord que l'autoentrepreneuriat n'est vraiment pas une solution, ce n'est pas la meilleure des solutions et il faut, si possible, essayer d'éviter de travailler comme ça, quand on a la possibilité de passer en salariat. Mais c'est une réalité qui concerne aussi beaucoup de monde et c'est un petit peu facile de fermer les yeux en disant : "On ne les accepte pas comme ça, ils ne font partie du panel". » (Homme, ADE, FG)⁵¹⁴

« Le fait que les écoles ne l'acceptent pas, c'est pour empêcher une surprécarisation aussi. Parce qu'il y avait tout à l'heure le revenu médian des architectes diplômés d'État, en formation à l'HMO. Si on se dit que c'est avec 2 ans d'expérience, après un master, on n'est déjà pas les mieux placés. » (Femme, 1452, FG)

5.2. Une réflexion collective sur l'avenir du métier d'architecte permise par la formation

Une deuxième série de réflexions initiées par les ADE concerne le devenir du métier d'architecte. Ce sujet ne semble lui non plus pas toujours autorisé comme entrée du mémoire professionnel alors que les ADE en font un enjeu important de la préparation de leur projet professionnel. Dans les focus-groupes, le rôle de la formation dans le portage de ce débat a été évoqué.

Pouvoir traiter de sujet portant sur l'évolution des pratiques ?

Certains ADE ont regretté que la dimension prospective ne soit pas toujours bien acceptée dans l'exercice du mémoire. Du côté des ENSA, il y a aussi un enjeu de reconnaissance d'une production en rapport avec « l'architecte de demain », un enjeu pas toujours bien partagé au sein des jurys.

« Au départ, je m'étais dit, parce que j'avais des expériences négatives dans mon entourage, que je ferais un mémoire très classique pour que ce soit facile à avoir et, en fait, je trouvais ça trop frustrant et j'ai fait un peu sur ce que je voulais et ça s'est assez mal passé avec le jury. J'ai travaillé sur l'internationalisation des pratiques et c'est un sujet, je ne sais pas... J'ai parlé de l'évolution des pratiques et du coup, on m'avait dit que c'était un sujet un peu casse-gueule et effectivement, ce n'est pas du tout passé. Je pense qu'on devrait vraiment plus nous cadrer sur les sujets à faire en mémoire pour ne pas se retrouver dans des positions un peu compliquées, à la fin. [...] Oui, c'est un peu frustrant parce qu'on sent qu'on devrait se brider sur les sujets qui nous intéressent vraiment pour faire des choses classiques qui vont plaire au jury, pour avoir son HMO. » (Femme, 173, FG)

⁵¹⁴ Cet ADE participant au focus-groupe n'a pas répondu au questionnaire en ligne et n'a donc pas de numéro.

« En tant que directeur d'étude, ce n'est pas le terme qu'on emploie parce qu'on est des "référents", et qu'on ne dirige pas grand-chose en fait, mais c'est plutôt de savoir : comment est-ce qu'on aide à accoucher d'un mémoire qui serait le plus utile possible à quelqu'un qui se détermine à être lui-même architecte ? Pour lui-même on va dire, pas pour nous faire plaisir ni pour correspondre à une quelconque direction qu'on représenterait. Je trouve que c'est bien de montrer que, par ces statistiques, on a intérêt à élargir les diversités et les potentiels de ces mémoires pour éviter de modéliser ou de restreindre sur un modèle unique l'architecte des années à venir. » (Homme, ENSA)

« Cette formation qui était un parent pauvre il y a encore peu de temps, tout à coup, soulève un vrai levier pour s'interroger sur notre crise actuelle professionnelle. Et je pense que tous les mémoires HMO en sont le témoignage. C'est-à-dire qu'il y a des vrais sujets qui sont posés, qui ne sont pas du tout à côté de la plaque [...]. Il est important qu'on ait cette prise de conscience de la nécessité de mettre en réflexion nos pratiques, qui sont d'évidence mises à l'épreuve des limites économiques, environnementales. » (Homme, ENSA)

« [Les ADE] réalisent pratiquement un audit des entreprises qu'ils traversent, c'est-à-dire finalement font évoluer le regard que les entreprises pourraient avoir sur elles-mêmes ou devraient avoir sur elles-mêmes en faisant intervenir un élément étranger à qui on confie un rôle, non pas exclusif mais en tout cas partiel, de regard sur ce qui se produit et donc qui peut aider à comprendre des choses que, sinon, on n'aurait pas l'occasion de voir. Cette dimension-là, il faudrait la reconnaître. [...] Je pensais d'ailleurs honnêtement qu'à partir de 2005, 2007, [l'Ordre] saisirait l'occasion d'être très intéressés par ces mémoires qui expliquent finalement, de l'intérieur, de quoi est faite cette profession et quels en sont tous les aspects avec la possibilité d'en tirer parti, pas simplement pour dresser les futurs architectes [...] mais aussi peut-être lui permettre d'inventer avec profits ce qui serait l'avenir des architectes, en France. » (Homme, ENSA)

Les mémoires professionnels comme « thermomètre » de la profession avec une forme à stabiliser

Les mémoires font l'objet d'une attention particulière pour la définition d'un cadre commun aux ENSA. Comme lieux de réflexion sur la pratique, ils constituent une mine pour tous ceux qui s'intéressent aux évolutions de l'exercice et à la manière dont les futurs architectes s'en saisissent. La manière de les produire constitue donc aussi un enjeu pédagogique : réflexivité, esprit critique, objectivation et raisonnement éthique, par exemple.

« C'est vrai qu'il n'y a pas aujourd'hui de stratégie nationale de conservation de ces mémoires. Ce qui est dommage, par ailleurs, parce que d'une part, comme vous le dites, c'est un sacré thermomètre quand même mis dans ce milieu professionnel – même s'il a des biais – et par ailleurs ça permet aussi sur 10 ans, admettons, on voit très bien les tendances. On pourrait voir, si ce travail était fait de manière régulière depuis 10 ans, la tendance des sujets et la question des émergences de nouvelles questions, de nouvelles problématiques. » (Femme, ENSA)

« Nous, depuis 2 ans, nous avons changé les critères de validation des jurys en octroyant au mémoire 8 points. Parce qu'on avait remarqué que les mémoires étaient infects à lire, farcis de fautes d'orthographe, mal structurés, ne voulant rien dire. Et ce n'était pas tellement logique, ni juste ni équitable, par rapport à ceux qui avaient fait un effort de rédaction mais qui à l'oral, par contre, étaient moins à l'aise et se retrouvaient retoqués, et d'autres qui avaient des mémoires vraiment nuls et qui par contre à l'oral vendraient des "bicyclettes à des culs-de-jatte", comme on dit, et qui réussissaient. [...] Donc le fait d'avoir

mis 8 points au mémoire, il y a une évolution au niveau qualité rédactionnelle, plaisir à lire, structuration parce que le directeur d'étude, à ce moment-là aussi, a été responsabilisé. Et on voit qu'ils sont de meilleure qualité maintenant et on a plaisir à les lire, retour qu'on a eu des jurés depuis 2 ans. » (Homme, ENSA)

« Enfin, je ne sais pas comment cela pourrait se faire, mais c'est vrai qu'il y a un tel travail intellectuel qui est fait à travers les mémoires qu'il faudrait se saisir de ça et que ce soit vraiment une opportunité. Parce que je pense que la profession – moi je suis assez pessimiste –, j'ai un peu peur de l'évolution de la profession d'architecte et je trouve que [...] le travail intellectuel qui en ressort pourrait être très bénéfique. » (Femme, 1281, FG)

« Il faut replacer, en fait, le travail d'analyse critique de l'ADE au centre de la question, c'est-à-dire qu'il puisse produire quelque chose qui le construise comme la complémentarité entre le pratique et le théorique, la complémentarité entre la continuation d'un être en formation et les questions, je dirais, réflexives dont il est capable. Et c'est ça qu'il faut trouver, il est dans tous les cas en aptitude de pouvoir se confronter au réel avec intelligence et qu'on lui demande trop souvent de connaître des choses qu'il n'a pas abordées, au sens des exigences, alors que la question, c'est de reconnaître en lui une personnalité susceptible de réactions d'intelligence, de clairvoyance, de rigueur, d'éthique déclarée, de comportement sain, de travail en équipe qui puisse permettre des partages, d'agglomérer à ce savoir les expertises de ce qui vient le nourrir et l'entourer. Et donc moi, j'ai tendance à orienter mes étudiants en les formant autour de séminaires, où ils parlent ensemble de ce qu'ils vivent, vers des productions de travaux qui s'écartent – puisque le journal de bord assure un témoignage objectif qui n'empêche pas un travail distancié sur certaines expériences, un regard critique, un regard lucide – de la question d'un simple rapport très direct à l'agence pour se servir de ce qu'il vit à l'agence pour [...] fabriquer une analyse sur des choses qui puissent prouver à quel point sa lucidité et sa clairvoyance sont matures et permettent de pouvoir lui faire confiance. Je pense que c'est ça qui est au centre de cette formation à l'HMO, dans mon esprit. » (Homme, ENSA)

Ouvrir à d'autres acteurs

Dans les propositions, la réflexion prospective doit aussi pouvoir se faire dans le partage avec d'autres acteurs de la chaîne de production architecturale et urbaine. Dans ce sens, certains suggèrent d'ouvrir des modules de la formation à d'autres publics (architectes en formation continue, autres professionnels comme les ingénieurs, les maîtres d'ouvrage...). L'intérêt serait aussi pour les ADE de se constituer un réseau professionnel mobilisable par la suite dans le cadre de la mise en œuvre de leur projet professionnel.

« Donner accès, soit sous forme, je ne sais pas, d'auditeurs libres comme pour les universités populaires où, en fait, les gens s'inscrivent aux cours ou aux conférences qui les intéressent, ou sous forme de MOOC même. Moi, je sais que j'en fais pour compléter des choses que j'ai vues par-ci, par-là, où je me dis : "Tiens, c'est génial, ça donne accès à des choses, au moins à dégrossir." [...] C'est clair que mettre une partie [...] en accès libre quelque part, ce n'est pas mal aussi. » (Femme, 1452, FG)

« Moi, je serais pour une formation des maîtres d'ouvrage faite par les écoles d'architecture. » (Femme, structure d'accueil)

« Et des élus aussi, tu peux rajouter. » (Femme, structure d'accueil)

5.3. Statuts, titres et égalité de genre

Une troisième série de réflexions tourne autour du statut des ADE. Dans l'enquête par questionnaires, certains ont interrogé leur statut et suggéré une réflexion sur leur possible rapprochement auprès de l'Ordre des architectes avant l'obtention de l'habilitation. Cette idée a été soumise au débat dans les focus-groupes et a ouvert une réflexion générale sur la contribution des ADE à la vie politique de la profession. À la fin de cette section, nous abordons également la question de la féminisation de la population des ADE et comment celle-ci participe à l'invisibilisation des diplômés en architecture qui souffrent aujourd'hui d'une absence de statut.

« Je pense que la formation devrait être davantage liée à l'Ordre des architectes et valorisée pour les structures accueillantes. On pourrait imaginer un statut d'inscription à l'Ordre pour les ADE en formation à l'HMONP, avec un rattachement à une structure principale, éventuellement des missions au bénéfice de l'Ordre, d'associations ou de syndicats – espèce de service civique ordinal –, et une plateforme proposant des missions ponctuelles pour d'autres architectes permettant de découvrir certaines phases – demandées par la formation – au sein d'autres structures. Je pense que le statut actuellement proposé se rapproche trop du salariat pour permettre d'être valorisé comme "futur confrère". » (Femme, 425)

Entre la crainte d'un statut déqualifié et le désir de représentation politique au sein de la profession

Dans les premiers focus-groupes, les ADE ont avancé qu'ils ne savaient pas à quoi correspondait le diplôme dont ils étaient titulaires. N'étant pas autorisés à s'inscrire à l'Ordre et donc à porter le titre d'architecte tant qu'ils ne sont pas habilités, ils ressentent un certain désarroi quant à la définition de ce qu'ils sont. L'un des usages de l'habilitation est ainsi parfois de simplement pouvoir devenir architecte en titre et de prétendre à un statut reconnu et qualifié.

« Je voulais juste rebondir sur l'émulation qui se passe l'année d'HMO. C'est un regroupement de personnes qui sont entre le master en architecture et le futur accès au titre et, pourtant, ce sont des moments ultra actifs de notre réflexion sur notre futur métier, sur les futures pratiques, etc. On se rend compte qu'au-delà de nos moments de discussion internes à l'HMO, on n'a aucune possibilité de représentation par rapport à ceux qui sont déjà praticiens, cotisant à l'Ordre. Au-delà de l'accès des ADE au titre d'architecte, l'idée est d'avoir une sorte de représentation politique, une voix au chapitre, qui soit un peu plus actée. [...] On a quand même 5 ans d'études derrière soi, un master, et c'est vrai qu'au-delà de ce côté frustrant, il y a aussi ce côté : "On ne sait pas rien". On ne sait pas tout, mais ce serait aussi bien d'avoir une sorte de statut. Je ne sais pas si c'est le statut obligatoirement d'architecte, mais quelque chose qui soit rattaché à l'Ordre et qui permette de faire corps entre les architectes officiels et puis tous ceux qui participent à l'architecture au quotidien. » (Femme, 1452, FG)

« Je pense que le statut d'ADE est hyper flou et moi, je pense que c'est un problème parce qu'en fait, on peut être ADE très longtemps et du coup, en agence, on est dans une espèce de flou juridique et on ne sait pas si on appartient à cette profession ou pas. Et je pense qu'en termes de droits, de plein de choses, ce n'est pas du tout un statut souhaitable, c'est un statut un peu bâtard. Je pense que c'est mieux de passer son HMO après quelques années d'exercice mais quand on est ADE on a un peu l'impression de n'être rien

du tout. [...] Après, peut-être qu'il pourrait y avoir une inscription à l'Ordre mais qui ne donnerait pas le droit d'exercer. » (Femme, 1281, FG ADE)

« En tout cas, il ne faudrait pas l'appeler HMO, il faudrait dire "formation pour être architecte" et les 5 ans, c'est "diplômé d'État en architecture", "en études d'architecture". Et, c'est ce que je disais au début aussi, c'est clairement de la culture architecturale qu'on a en 5 ans, ce n'est pas forcément de la technique. En tout cas, c'est une recherche de définition. Moi, je me vois architecte parce que c'est ce que j'ai envie d'être. [...] C'est vrai qu'on peut être un peu dérouté en étant Bac +5 et entendre : "Eh bien, non, tu n'es pas architecte !" "Ben, en fait tu es quoi ?" "Ben, je ne sais pas !" » (Homme, ADE, FG)⁵¹⁵

« Il y a le terme "maîtrise d'œuvre" dans l'HMONP. Or, on sait bien aujourd'hui que tous les architectes ne font pas de la maîtrise d'œuvre et n'aspirent pas à en faire. Donc, je trouve que ça mélange la définition de ce qu'est être architecte, enfin, il y a un double exercice. Ce diplôme permet d'avoir un diplôme et en même temps, aussi, il permet d'accéder à la maîtrise d'œuvre. Et est-ce qu'il ne faudrait pas dissocier ces deux choses-là ? » (Homme, ADE, FG)⁵¹⁶

« Quel poste, quel nom de métier, on a finalement quand on n'a pas l'HMO ? En fait, c'est un peu délicat cet entre-deux. Bon, on a un master en architecture, mais oui ! On n'est pas architecte. Et c'est vrai que, même à l'agence, il y en a un seul qui n'est pas DPLG, ni HMO du coup, aujourd'hui, et il ne sait pas comment s'appeler. » (Femme, ADE, FG)⁵¹⁷

Du côté des ENSA, la question est relayée. Quel sens donner au diplôme de master ? Les avis sont partagés entre considérer qu'il s'agit d'un diplôme qui relève de la profession d'architecte et donc d'un métier et l'envisager comme une formation à une discipline, l'architecture.

« On est architecte au bout de 5 ans, point. Après, on ne peut pas exercer en notre nom propre puisqu'on n'a pas l'HMO, mais on est architecte. » (Femme, ENSA)

« Oui pour un double tableau ! Il y a une question d'invisibilité, presque d'invisibilisation de ce niveau du diplôme d'État d'architecte et c'est un contresens par rapport à ce qu'on veut défendre. C'est-à-dire qu'il y a des architectes inscrits au tableau de l'Ordre, mais il y a une grande quantité d'architectes qui sont diplômés et qui exercent partout et ailleurs. [...]. En tous cas, pas le double diplôme, mais le fait d'être inscrit à l'Ordre, de porter le titre et le fait d'avoir ce fameux sésame valable à l'échelle européenne. » (Femme, ENSA)

« Et on voit aussi que pour certains, la formation à l'HMO, en tant que telle, leur montre aussi que ce qu'ils cherchent, ce n'est pas forcément une activité strictement de maîtrise d'œuvre en son nom propre, conventionnelle. Et donc là, ce qui se passe autour du tableau est un vrai enjeu, à mon avis. Je ne me permettrais pas de dire des choses au titre des éléments de réflexion qu'a apportés le CNOA, mais je pense que c'est un vrai enjeu parce qu'aujourd'hui, autour de la question du tableau et du titre, on a une

⁵¹⁵ Cet ADE participant au focus-groupe n'a pas répondu au questionnaire en ligne et n'a donc pas de numéro.

⁵¹⁶ Idem.

⁵¹⁷ Idem.

représentation limitée, finalement, de la place des architectes, alors qu'elle doit pouvoir être plus importante dans le monde social. » (Femme, ENSA)

« Depuis 2005, on se prend les pieds dans le tapis avec le titre du diplôme. Alors, s'il pouvait y avoir, je dirais, une suite, une application directe de cette recherche pour débaptiser le DEA, qui est le "diplôme d'État d'architecte", en "diplôme d'État d'architecture", master d'architecture, et non "d'architecte" parce qu'effectivement, donner le nom d'architecte à des diplômés qui sont à mi-parcours des conditions d'accès à l'Ordre et qui ne portent pas le titre, c'est extrêmement problématique. Alors je sais qu'il y a des raisons très pragmatiques, très concrètes, à cette très mauvaise désignation du diplôme, qui remplace le DPLG, mais c'est effectivement très catastrophique. » (Femme, ENSA)

Du côté des structures d'accueil, une personne propose la création d'un autre organe professionnel qui rassemblerait tous les diplômés en architecture.

« Par rapport à ça, [...] j'ai l'impression que ce qui manque quand même aux architectes, indépendamment de l'Ordre, c'est une forme de syndicat aussi qui défende la position où justement, peut-être, on pourrait retrouver tous les gens qui ont déjà le diplôme de master d'architecture qui pourraient s'y inscrire. Mais, par rapport à cette défense, sans entrer dans une démarche politique, je trouve que c'est presque une démarche syndicale qu'il faudrait qu'on ait entre les architectes pour se défendre ensemble. L'Ordre ne fait pas que nous défendre ensemble. » (Homme, structure d'accueil)

« Alors, aujourd'hui, où il faut vraiment défendre le métier, je pense que notre métier est vraiment en danger, cette dichotomie entre HMO et pas HMO qui peuvent être inscrits à l'Ordre, il faut l'admettre et je trouve qu'on perd en visibilité, on perd en force, on perd en tout. Pour moi, c'est un vrai problème ! » (Femme, structure d'accueil)

Parmi les représentants des organisations professionnelles, les ADE sont entendus et des démarches sont en cours au sein de l'Ordre afin de reconnaître les ADE.

« On essaye de militer pour reconnaître les ADE comme architectes, ce qui permettrait de les inscrire sur le tableau de l'Ordre, etc. Et je pense que ce serait une bonne proposition, bon après, il y a un peu des freins à ça, mais ça serait une bonne proposition parce que ça permettrait aussi que tout le monde ne se jette pas dans l'HMO tout de suite et ils auraient une reconnaissance en tant qu'architectes. Donc moi, je trouverais ça très bien. » (Femme, organisation professionnelle)

« Oui, c'est très simple parce qu'il y a eu une réunion qui s'est faite, justement, la semaine dernière avec 9 régions qui comportaient 9 Ordres des architectes, qui représentaient grosso modo 80 %, je dirais, de la profession, donc ce qui n'est pas rien. [...] En l'occurrence, oui, nous sommes effectivement prêts à discuter de modalités, justement, sur les possibilités d'inscrire des jeunes architectes au sein des agences, avec justement un coût préférentiel. [...] Et donc moi je dis, par rapport à la défense de la profession, par rapport à notre avenir, on a tout intérêt, effectivement, à multiplier ces actions-là et à prendre place au sein d'autres institutions, même au niveau politique. » (Homme, organisation professionnelle)

« La question effectivement du port du titre et de la tenue du tableau, on en parle et c'est un point important qu'il faudrait aborder d'une façon objective et sans retenue parce que, si on distingue bien ceux qui font de la maîtrise d'œuvre – parce que la maîtrise d'œuvre est liée à l'assurance, aux obligations que l'on a –, la

profession aurait tout intérêt à avoir un tableau de l'Ordre très élargi de façon à concilier ceux qui font de la maîtrise d'œuvre, ceux qui font autre chose, de la maîtrise d'ouvrage, du conseil, etc.» (Homme, organisation professionnelle)

« Ça fait partie des discussions qu'on peut avoir au niveau de l'Ordre avec des postures différentes sur le port du titre, que ce soit à partir de l'HMO ou pas et ça fait partie des sujets qui doivent être traités, et qui doivent être traités via aussi le ministère, en relation de fait avec les écoles aussi. Enfin, voilà. Ça recoupe la loi de 1977, donc c'est un gros chantier. Mais on est d'accord que c'est un chantier qui doit être traité. » (Femme, organisation professionnelle)

Comme souvent, le modèle des autres professions ayant une organisation ordinaire sont prises en référence.

« Maintenant si l'on prend, par exemple, les avocats et les juristes, il y a ceux qui travaillent dans des études et il y a ceux qui passent le barreau pour avoir autorité à aller défendre leur client devant un juge. Eh bien, je pense qu'il faut qu'on considère un peu notre profession de la même manière, c'est-à-dire qu'il y a des études fondamentales qui sont des études, on va dire, d'architecture qui nous permettent de faire de la maîtrise d'œuvre, dans son sens noble et large, et après il y a une possibilité de monter en grade, c'est-à-dire de devenir celui qui va déposer l'œuvre en son nom, parce qu'il y a des droits d'auteur derrière et c'est uniquement pour ça. C'est quelque chose qui est constitué juridiquement. » (Homme, Organisation professionnelle)

Terminologie et vocabulaire de la formation à faire évoluer

Comme évoqué plus haut, les ADE regrettent la terminologie employée par la formation pour désigner les lieux d'immersion. Selon eux, celle-ci participe à la dévalorisation dont ils se sentent victimes.

« On n'est pas dans des "structures d'accueil". On est salarié dans des "agences", on travaille. Donc ça, c'est comme si on faisait un stage ou comme si on faisait ça de manière non professionnelle. Non ! On travaille, on a des responsabilités dans les agences dans lesquelles on bosse. Donc, "structure d'accueil", je trouve que ce n'est pas du tout la bonne dénomination pour parler de l'expérience professionnelle. [...] Tout comme la "mise en situation professionnelle", on n'est pas "mis en situation", on est "dedans", on bosse. Ce n'est pas une mise en situation comme si on faisait juste un test pour savoir si ça va ou pas. Bon, je suis désolée, mais ce sont vraiment des termes qui m'agacent et je trouve que c'est nous dévaloriser nous, en tant qu'architectes diplômés d'État. » (Femme, 1248, FG ADE)

« Effectivement, je pense qu'il y a un vrai souci en fait avec cette formation. Le problème justement, les mots pour qualifier "structure d'accueil", "lieu d'observation", "formation", eh bien, en fait, il y a un vrai flou sur les statuts de l'HMO qui posent, je pense, un certain nombre de problèmes. » (Femme, 173, FG ADE)

Amélioration concernant les problèmes de genre

Si nous considérons que les diplômés en architecture sont aujourd'hui majoritairement des femmes, les questions relatives à l'invisibilisation des ADE vont concerner en majorité une population féminine qui, même habilitée, s'inscrit déjà moins à l'Ordre. Le problème de l'invisibilité des femmes au sein de la profession est un problème ancien – part moindre des femmes dans les responsables d'agence, dans les prix et les distinctions et de manière générale dans les espaces consacrés de la profession – et risque d'être

accentué par l'évolution globale de la distribution des places au sein de la profession, notamment entre salariés et inscrits en nom propre. Dans les focus-groupes, les participants se sont exprimés sur la manière de faciliter l'entrée des femmes dans la profession via la formation à l'HMONP. Les propositions concernent l'organisation des jurys, la formation des tuteurs, la formation des femmes à la négociation dans le travail, à la prise de parole en public, ou encore un accompagnement au moment de l'insertion professionnelle.

« Par contre, ce qu'on a pu observer là-dessus, c'est sur la constitution des jurés. La semaine dernière, où, en effet, on s'est retrouvé à 6 hommes à évaluer le travail d'une étudiante femme et on s'est dit que ça ne devait pas être si facile que ça, et qu'il fallait qu'on fasse attention à la constitution de nos propres jurys pour retrouver plus d'équité. » (Homme, ENSA)

« On dit : "Les tuteurs sont des hommes, est-ce que c'est une question de modèle ?" Moi je dis : "Oui, je pense que c'est une question de modèle ". Je pense qu'aujourd'hui, toutes ces jeunes architectes qu'on diplômé n'ont pas de repères, dans tous les cas, elles n'ont pas de modèle auquel se référer. Et je pense qu'il faut militer également pour qu'il y ait de plus en plus de femmes dans les jurys, il faut essayer de faire en sorte qu'il y ait une vraie parité. » (Femme, organisation professionnelle et ENSA)

« Je voulais juste revenir sur le rapport au tuteur, qui souvent sont des hommes. Et c'est vrai que, il avait été évoqué justement dans les échanges entre ADE, de la possibilité d'avoir une espèce de mini-formation pour que les gens puissent s'inscrire. Et notamment, je pense que ce serait bien, dans ce type de mini-formation pour pouvoir être tuteur HMO, [...] de pouvoir faire un petit rappel à l'ordre aussi sur tous les petits mots sexistes auxquels on a droit tous les jours. [...] Donc, voilà, juste si cette petite formation pouvait cadrer certaines choses, au départ, pour ne pas qu'on se retrouve dans des situations difficiles. Parce que, avec mon employeur, je me suis retrouvée dans une situation difficile, que je n'ai pas su gérer, que l'école ne pouvait pas gérer. Je n'ai pas eu le réflexe d'aller appeler un syndicat. Et c'était vraiment du sexisme de base. » (Femme, 1441, FG ADE)

« Sur la disparité des salaires hommes/femmes, à mon avis, c'est une hypothèse qu'il faudrait vérifier, mais il faudrait apprendre à négocier aux jeunes femmes lors des entretiens d'embauche [...]. Elles vont avoir tendance à se dévaloriser alors qu'en général beaucoup d'hommes disent : "J'ai dépassé mes objectifs, je suis vachement bon, etc." Là, il y a une confiance au travail qui n'est pas du tout la même selon un homme ou une femme. Il faudrait peut-être apprendre à nos jeunes filles à mieux négocier [...]. Les hommes n'hésitent pas à dire que si l'on demande telle et telle chose, eh bien, il faudrait une revalorisation salariale, sans doute que les filles le font moins. C'est pour moi une piste, apprendre à négocier. » (Femme, ENSA)

« Effectivement, apprendre à négocier lors des entretiens d'embauche mais pas seulement puisqu'ensuite, on exerce en nom propre, c'est important d'apprendre à négocier ses contrats, avec ses maîtrises d'ouvrage, etc. Donc, en fait, cet apprentissage est important dans toutes les phases de la vie professionnelle. [...] Et par ailleurs, la question, ce n'est pas la négociation, mais l'expression orale, la prise de parole en public, etc. C'est une nécessité de le développer dans les formations HMO et c'est très apprécié par les candidats et candidates. » (Femme, ENSA)

« Il y a aussi de la part des femmes un travail à faire sur elle-même, de ne pas s'autocensurer. Et pour ça, il faudrait en parler beaucoup plus en amont, avant la formation à l'HMO parce qu'il y a une chose très importante qui a été dite : "L'HMO se prépare bien avant, la recherche de mise en situation professionnelle

se prépare par les stages." On voit que les hommes réseautent beaucoup plus, font beaucoup plus de stages que les filles, arrivent avec plus d'expérience effectivement. Or, on sait que dans les entretiens d'embauche, l'expérience vaut quasiment plus que la qualification. Et donc les filles sont plus scolaires, font moins de stages... En master, je leur dis : "Attention, les filles, il faut savoir quitter l'école bien avant le PFE, il faut regarder comment font les garçons qui se mettent à préparer l'après beaucoup plus en amont". Donc il y a un travail à faire auprès des filles. » (Femme, ENSA)

« J'irai même plus loin là-dedans, ce serait le rôle des syndicats de salariés de former les salariées à négocier correctement, à se former correctement pour une revendication et une demande d'augmentation de salaire. » (Homme, organisation professionnelle)

« Les établissements d'enseignement supérieur, et en particulier les écoles d'architecture, ont à faire, comme tous les établissements d'enseignement supérieur, un travail sur l'insertion. Et donc là, concernant les filles, un travail sur l'insertion des filles dans le monde du travail. [...] il y a vraiment un discours à porter spécifiquement auprès des filles et qui doit se faire au moment où l'insertion se prépare, c'est-à-dire en début de master jusqu'en HMONP. C'est la raison pour laquelle je trouverais assez normal qu'on ne fixe pas comme condition d'accès à l'inscription en HMONP le fait d'avoir un contrat, comme ça se pratique dans pas mal d'écoles. [...] Pour moi, il serait logique que si on reconnaît qu'on a une mission qui est d'insérer les jeunes diplômés dans le monde de l'architecture, eh bien, il ne faut pas faire du contrat une condition d'accès à la formation. (Femme, ENSA)

Des pistes d'amélioration qui ont été discutées par le large panel de personnes conviées dans le focus-groupes, nous pouvons retenir quelques lignes de force.

La première est que les ADE apprécient la dimension de professionnalisation de la formation et qu'ils demandent parfois à ce qu'elle soit renforcée. L'alternance est ainsi plébiscitée, entre un accompagnement pratique et intellectuel, du côté des ENSA, et une immersion dans l'exercice professionnel, source d'apprentissage expérientiel, du côté des structures d'accueil. La formation est alors une sorte d'antichambre avant l'entrée dans la profession, aidant à forger un positionnement personnel et critique ainsi qu'une posture professionnelle et déontologique.

La deuxième insiste sur l'articulation de la formation avec le cursus initial, insuffisamment professionnalisé. Les acteurs sondés attendent que les études préparent mieux à l'orientation et à l'élaboration du projet professionnel. Il s'agit par-là de mieux anticiper le bon moment pour s'engager dans la formation à l'HMONP et de construire un parcours personnel qui serait par la suite valorisé à travers un ensemble d'acquis au moment de l'entrée dans la formation.

La troisième a trait aux enseignements et au format de la formation. Les ADE sont globalement satisfaits des contenus enseignés mais souhaitent un renforcement de l'aspect concret et pratique des apports, notamment sur la création d'entreprise. La focale a surtout été mise sur l'importance d'améliorer l'encadrement individuel et collectif, et d'harmoniser les attendus de la formation au

niveau national, en particulier sur le mémoire et la soutenance. Néanmoins, la diversité des profils d'ADE est corrélée avec celle des attentes. Au fond, la pluralité de l'offre pédagogique des écoles a aussi l'avantage de fournir un potentiel de réponses variées aux objectifs des ADE. Restent néanmoins quelques points épineux comme le chantier. En effet, la temporalité des projets architecturaux et urbains est une contrainte rendant difficile de maintenir l'objectif de faire coller une grille d'évaluation avec les phases d'un projet. L'allongement de la formation ressemble ainsi à une arlésienne qui se heurte à la question des moyens de la formation. Le modèle économique de la formation a donc souvent été évoqué, les ENSA souffrant du manque de directeurs d'étude, les structures d'accueil de l'absence de reconnaissance de leur contribution, et les ADE se sentent bien souvent la variable d'ajustement d'un système dont l'économie est mal stabilisée (certains financent eux-mêmes leur formation en utilisant leurs congés pour assister aux sessions de cours ou se voient imposés des baisses de salaire indécentes). Dans ce contexte structurellement fragile, les ADE insistent cependant sur la confraternité qui doit se dégager de la formation et attendent du milieu qu'il se mobilise globalement une fois que la démarche vers l'habilitation est engagée et que le projet professionnel prend forme.

La quatrième et dernière ligne de force questionne directement le fondement de la formation, à savoir les formes de la professionnalisation. Les ADE regrettent ainsi que le moule de la formation soit trop étroit, parfois perçu comme un simple sésame permettant l'installation en nom propre. Ils en attendent bien plus, notamment une ouverture vers une pluralité de pratiques en lien avec les thématiques portées par la nouvelle génération. La focalisation sur la maîtrise d'œuvre elle-même est questionnée, quelquefois vue comme un cadre contraint. La représentation du spectre de la formation pourrait ainsi être élargie. Ce débat ouvre inévitablement sur les types de mises en situation professionnelle autorisées pour l'habilitation, sur lesquelles les avis sont partagés. Les ADE demandent alors que soit faite une place plus grande à la prospective dans leurs travaux afin de donner du sens à la préparation de leur avenir professionnel.

Enfin, ils souhaiteraient que leur statut fasse l'objet d'une réflexion collective avec les partenaires de la profession, souffrant d'être tenus en dehors du groupe professionnel. En effet, leur désir est de participer à la vie politique de la profession. Une discussion est ouverte dans ce sens avec l'Ordre des architectes dont les ADE pourraient venir renforcer les rangs. Une attention est également portée à la place des femmes qui ont tendance à occuper des postes de salariées et à rester éloignées de la pratique en nom propre. La dénonciation de l'invisibilisation du groupe des ADE (largement féminisé) pourrait être corrélée avec celle des femmes dans la profession.

Conclusion

Au terme de cette recherche, nous découvrons que cette enquête auprès des ADE en formation à l'HMONP nous donne à voir une radiographie du monde des diplômés de ces dernières années : à travers les postes qu'ils occupent, leurs aspirations professionnelles, leurs professionnalités en construction, leurs représentations de la profession d'architecte et la manière dont ils envisagent son devenir.

La formation en elle-même agit comme un marqueur générationnel participant notamment de l'approche pragmatique du métier : structurer un projet d'entreprise, monter en compétence dans une agence, se forger une pratique singulière et personnelle, se construire un modèle professionnel et un environnement de travail, notamment des collaborations professionnelles. Se démarquant des générations précédentes, comme celle des années 1970, marquée par le bouillonnement culturel et politique de l'époque, ou comme celle des années 1980, qui a contribué à l'émergence du *star-system* et à l'importance de la « signature », cette génération tente de développer sa critique d'un modèle de la profession, parfois perçu comme dépassé : les architectes HMONP, à l'aise avec la transition numérique, aspirent à travailler en collectif, à collaborer avec d'autres disciplines, à se préoccuper de la dimension environnementale de l'architecture et des territoires en marge. Même si certains semblent désabusés face au monde de la construction et à ses contraintes économiques et face à la place que l'architecte y occupe, cette génération paraît optimiste, tout du moins tournée vers l'avenir, et le revendique. Elle s'avère alors consciente de ses spécificités, « architecte DPLG » sonnait souvent dans les témoignages comme la marque d'un temps ancien.

Malgré ces marqueurs forts, cette génération de diplômés est loin d'être homogène. La construction d'un projet professionnel n'est que rarement un processus linéaire qui mènerait l'ADE sortant du diplôme à l'habilitation et à l'exercice en nom propre. Les ADE s'engagent dans la formation à l'HMONP pour des

motivations diverses, et leurs attentes varient en fonction de ce qu'ils sont venus chercher pour alimenter la construction de leur professionnalité. La recherche a mis en lumière une grande diversité de profils d'ADE, élaborés suivant les parcours antérieurs, les raisons et le moment de l'inscription dans la formation à l'HMONP et l'usage qu'ils en font. Ainsi, même si un tiers des ADE démarre la formation à l'HMONP directement après le diplôme d'État d'architecte, un tiers attend 1 ou 2 ans avant de s'inscrire, et un dernier tiers, 3 ans ou plus. Ainsi, la plupart ont cumulé une bonne expérience professionnelle avant l'inscription, 2 ans en moyenne, près d'un quart d'entre eux en ayant même 3 ou plus.

La trajectoire antérieure et le moment de l'inscription déterminent alors l'usage qui est fait de l'HMONP. Il s'agit d'officialiser une entreprise d'architecture en cours de création et qui tourne déjà bien, de prendre du recul, de monter en grade, de faire un bilan de compétences, d'établir une feuille de route, d'explorer la faisabilité d'un projet d'entreprise, de s'outiller pour la création et la gestion d'une entreprise, de commencer à réfléchir au projet professionnel, de mieux comprendre l'environnement professionnel...

Dans tous les cas, les ADE attendent d'occuper, pendant la mise en situation professionnelle, une position *d'acteur responsable* et *d'observateur privilégié* de la gestion des projets et de l'entreprise. Cela s'avère être possible dans une grande variété de structures d'accueil, y compris à l'étranger, voire dans des situations moins canoniques des *milieux de la maîtrise d'œuvre*. Même si une minorité a dû accepter une MSP ne correspondant pas ses aspirations, la plupart des ADE s'orientent vers des situations d'apprentissage en adéquation avec leurs objectifs. Dans les structures libérales ou sociétés unipersonnelles, l'apprentissage est intense, impliquant souvent une grande autonomie, le suivi étant fonction de la disponibilité de l'unique gérant. Dans les petites sociétés d'architecture, la taille de l'agence et la nature des projets permettent aux ADE une observation et une participation à toutes les phases du projet à échelle « maîtrisable », ainsi qu'une acquisition en parallèle de notions sur la gestion et sur l'organisation d'une entreprise. Dans les sociétés de taille intermédiaire, avec des effectifs allant de 5 à 19 personnes, la diversité et l'échelle des projets offrent aux ADE des possibilités d'observation d'activités autres que les missions qui leur sont directement confiées, le suivi étant souvent une démarche collective. Enfin, certains ADE choisissent d'effectuer leur MSP dans de grandes structures métropolitaines, agences d'architecture ou entreprises exerçant dans un autre secteur de maîtrise d'œuvre, pour la variété et l'échelle des projets, souvent pour une spécialité, et pour tirer des enseignements de l'organisation et du mode de production particulier d'une très grande société. Dans toutes ces situations, la réussite du projet de formation de l'ADE est fonction de la qualité du suivi, de la nature des tâches confiées et du degré de responsabilisation de l'ADE. Par exemple, être prioritairement impliqué dans la phase d'études, notamment de faisabilité ou de concours, dans une agence dont le gérant se désintéresse de la formation à l'HMONP, est souvent contre-productif pour la formation de l'ADE.

Si la trajectoire antérieure de l'ADE et les raisons de faire l'habilitation influencent les usages de la formation, le vécu de la formation façonne lui-même les projections professionnelles. Ainsi, une mauvaise expérience de formation, le sentiment d'être délaissé, voire déconsidéré aussi bien par l'école que la structure d'accueil, peut laisser l'ADE incertain quant à sa volonté, voire sa capacité, d'exercer un jour en nom propre.

À l'opposé, une MSP valorisante, positionnant l'ADE à la fois comme observateur légitime et réflexif, comme acteur avec un rôle et des responsabilités correspondant aux enjeux et objectifs de la formation, permet à l'ADE d'imaginer un devenir professionnel relativement optimiste. Les ADE qui ont un projet d'installation (déjà engagé, imminent ou en cours de maturation) arrivent alors à profiter de la formation pour se doter d'outils nécessaires et démarrer ou structurer leur exercice, et pour mieux se positionner. De même, une formation et une MSP bien vécues permettent aux ADE sans projet précis ou en début de carrière de définir leurs aspirations professionnelles, jusqu'à parfois les convaincre d'exercer la maîtrise d'œuvre plus tôt que prévu.

Les diplômés enquêtés signalent ainsi l'acquisition d'un recul critique grâce à l'adéquation entre les cours dans les écoles d'architecture et la mise en situation professionnelle, considérée comme essentielle. L'alternance permet de faire évoluer la posture professionnelle, de confirmer l'intérêt pour un secteur d'activité, de construire et d'alimenter un réseau professionnel ou encore d'élaborer un projet d'association, voire de reprise, avec la structure d'accueil.

Nous avons repéré quatre grandes catégories d'usage de la formation, construites en fonction des temporalités et des modalités d'exercice de la maîtrise d'œuvre envisagées. En premier, les ADE avec un exercice de maîtrise d'œuvre imminent au moment de l'entrée dans la formation cherchent à obtenir l'habilitation pour poursuivre leur activité en tant qu'architecte inscrit à l'Ordre. La formation leur offre une occasion de s'outiller pour la création et la gestion d'une entreprise d'architecture, mais aussi de questionner et de positionner leur pratique, souvent déjà bien engagée. En deuxième, les ADE qui ont un projet d'exercice de maîtrise d'œuvre en maturation cherchent à prendre du recul vis-à-vis de leur situation professionnelle actuelle de salarié et se forment un « bilan de compétences » pour préciser leur projet professionnel. L'habilitation en amont de la mise en œuvre définitive du projet d'exercice permet de monter l'entreprise au moment de la concrétisation des premières commandes nécessitant l'inscription à l'Ordre. En troisième, les ADE pour lesquels l'exercice de maîtrise d'œuvre en nom propre est un projet à long terme cherchent à monter en compétence et en responsabilité, à porter le titre en tant qu'architecte salarié, mais aussi à mieux comprendre le contexte d'exercice de la maîtrise d'œuvre aujourd'hui. La formation de ces salariés s'inscrit souvent dans la stratégie d'évolution du personnel de l'entreprise employeuse. En quatrième, le groupe des ADE dont le projet n'est pas d'exercer la maîtrise d'œuvre, ou qui ne savent pas encore s'ils vont un jour le faire, comporte des profils atypiques, dont les objectifs diffèrent de la majorité : les futurs fonctionnaires voulant passer un concours public, les « alternatifs » cherchant leur voie ou encore les ADE en reconversion, découragés par une mauvaise expérience de la formation.

« Antichambre » de la profession, la formation à l'HMONP est alors le lieu de la « fabrique » de l'architecte de ce début du XXI^e siècle. Nous pouvons retenir quelques points saillants de la recherche. Nous observons que la professionnalité des ADE est en construction dès la formation initiale. Stages, engagements associatifs, mobilités, césures, puis choix de la MSP ou encore de la validation des acquis s'inscrivent dans une tactique, voire une stratégie d'insertion dans le monde professionnel. Aussi, les ADE sont en capacité de s'engager dans la formation à l'HMONP « en conscience ». La souplesse de l'arrêté régissant la formation et stipulant

une ouverture à tout ADE l'année de l'obtention du DEA ou après une période d'activité professionnelle⁵¹⁸ semble important à conserver. L'enjeu pour l'impétrant est d'avoir en amont les informations nécessaires pour prendre la bonne décision au bon moment.

Comme l'ont montré les travaux de la sociologie des professions, les architectes présentent une diversité de pratiques souvent cachée derrière un « stéréotype professionnel⁵¹⁹ », ici le « maître d'œuvre » qui exerce « en nom propre », figure renouvelée de l'architecte « libéral », mode d'exercice en perte de vitesse. La nouvelle génération d'habilités n'échappe pas à cette règle de la diversité. Ces jeunes professionnels se sont emparés de la formation et s'en servent donc de manière différenciée.

Quatre lignes de force ont été dégagées des débats sur les pistes d'amélioration de la formation, menés au sein des focus-groupes. La première est que l'alternance est appréciée des ADE et qu'elle les aide à se forger un positionnement personnel et professionnel, critique et déontologique. La deuxième porte non pas sur la formation elle-même, mais sur le cursus initial qui n'accompagne pas suffisamment la construction du projet professionnel et les premiers pas dans la vie active, essentiels pour aller vers l'habilitation. La troisième acte que l'évolution des contenus et du format de la formation doit se faire conjointement avec une réflexion sur la précarité du modèle économique de celle-ci (moyens dont disposent les partenaires de la formation et l'ADE). Enfin, la quatrième ligne de force questionne les fondements de la formation : ce que vise l'habilitation (ce que recouvre la terminologie « maîtrise d'œuvre en nom propre ») en termes d'activités et de modes d'exercice, et par conséquent, la nature des mises en situation professionnelle ou encore du mémoire. Les ADE s'interrogent sur leur statut et leur identité souffrant d'une forme « d'invisibilisation » de leur existence professionnelle, qui pourrait être aussi celle globalement des salariés d'agence. D'un côté, cela n'est pas très nouveau, les salariés font partie des populations assez méconnues de la sociodémographie des diplômés en architecture. D'un autre côté, la recherche mesure encore assez mal comment la féminisation de la profession participe de la partition des places, notamment de salariées, dans le champ de l'architecture.

Chacun des partenaires de la formation est donc face à un chantier : par exemple, travailler à la mise en forme d'un « socle commun », à la valorisation du travail des directeurs d'étude et à une meilleure articulation avec la formation initiale pour les ENSA ; réfléchir à l'accompagnement des structures d'accueil et à la reconnaissance du statut des ADE et leur association à la défense de la qualité architecturale pour l'Ordre des architectes et les syndicats ; travailler sur l'économie de la formation et sur la prise en compte de la diversification des métiers pour le ministère de tutelle. Pour tous, travailler davantage ensemble et développer l'approche partenariale de la formation est probablement le défi majeur afin de renforcer les liens entre le milieu de l'enseignement supérieur et le monde professionnel.

⁵¹⁸ L'article 3 du titre I de l'arrêté du 10 avril 2007

⁵¹⁹ Everett C. (H.), *Le regard sociologique, Essais choisis*, éd. de l'École des hautes études en sciences sociales, Paris, 1996.

Table des figures et des encadrés

Figures

| | |
|--|-----|
| Figure 1. Diplômés en architecture. LET, 2021 (sources : CNOA et MC) | 8 |
| Figure 2. Estimation de la population totale. LET, 2020 (données : CNOA et MC) | 11 |
| Figure 3. Estimation de la répartition de la population totale. LET, 2015 (base année 2011) | 12 |
| Figure 4. Taux de passage en HMONP et taux d'entrée à l'Ordre. LET, 2020 (le pic de 2008 correspond à la vague de diplômés DPLG de 2007 avant la mise en place de la réforme) | 13 |
| Figure 5. Taux d'habilités et taux de nouvelles inscrites. LET, 2021 | 14 |
| Figure 6. Dénombrement des entreprises. LET, 2020 (sources : INSEE, SIREN)..... | 15 |
| Figure 7. Habilités et diplômés. LET, 2020 (sources : CNOA et MC) | 18 |
| Figure 8. Délai d'inscription en HMONP par rapport à l'année d'obtention du DEA. ENSAPLV (source : campagnes d'habilitation, ENSAPLV)..... | 18 |
| Figure 9. Les grandes phases de la recherche | 21 |
| Figure 10. Les ENSA regroupées en 4 secteurs pour l'organisation des focus-groupes..... | 25 |
| Figure 11. Organisation des focus-groupes..... | 26 |
| Figure 12. Un tiers des ADE s'inscrivent l'année du diplôme, un tiers 1 à 2 ans après et un tiers 3 ans après et plus | 31 |
| Figure 13. Les raisons de l'inscription dans la foulée des études de la formation initiale (un tiers des effectifs) / Question n°37... .. | 32 |
| Figure 14. Les raisons d'une inscription 1 an et plus après le diplôme (deux tiers des effectifs) / Question n°39 | 34 |
| Figure 15. Les ADE ont effectué en moyenne 3,4 stages, équivalant à 9,6 mois cumulés / Question n°20 | 34 |
| Figure 16. Expérience à hauteur de 1,8 contrat de travail en moyenne, équivalant à une durée moyenne de 24,8 mois | 35 |
| Figure 17. Une ancienneté dans la structure d'accueil relativement importante / Question n°60 | 57 |
| Figure 18. Plus de la moitié des ADE avaient un contrat en cours dans leur structure d'accueil / Question n°44 | 58 |
| Figure 19. 1 ADE sur 10 n'a pas trouvé de structure lui convenant / Question n°46..... | 58 |
| Figure 20. Une participation décroissante, de l'amont des projets vers l'aval / Question n°66 | 65 |
| Figure 21. Les apports des sessions de formation pour la MSP : des apports « théoriques » et « pratiques » / Question n°84 | 67 |
| Figure 22. 96,7 % d'entreprises inscrites à l'Ordre des architectes / Questions n°47 et n°49 recodées..... | 77 |
| Figure 23. Plus de 30 % des gérants ou dirigeants des structures d'accueil sont aussi enseignants en école d'architecture / Question n°73..... | 78 |
| Figure 24. Des mises en situation professionnelle dans la partie nord-ouest de l'Europe / Question n°53..... | 78 |
| Figure 25. Pourcentage de commande publique. 38,7 % des marchés des structures d'accueil sont publics / Question n°55a ... | 79 |
| Figure 26. Marchés et territoires d'exercice principalement régionaux puis nationaux / Question n°56..... | 79 |
| Figure 27. Des structures d'accueil de taille importante / Question n°50 | 79 |
| Figure 28. Les thèmes traités dans les mémoires des ADE 2018-2019 : une lecture des enjeux contemporains (1239 mémoires analysés, plusieurs thèmes pouvaient être présents dans un même mémoire) | 111 |
| Figure 29. Schéma. Le regard des ADE sur le monde professionnel : critiques et enjeux stratégiques | 126 |
| Figure 30. Une formation qui a permis de préciser le projet professionnel / Question n°104 | 127 |
| Figure 31. Une formation qui permet une réflexivité sur le projet professionnel / Question n°105..... | 127 |
| Figure 32. Pour quelques ADE, la formation n'était pas suffisante pour élaborer leur projet professionnel / Question n°106. 127 | 127 |
| Figure 33. La formation aide à la préparation à l'exercice en nom propre / Question n°109..... | 128 |

| | |
|---|-----|
| Figure 34. « Où vous voyez-vous dans 10 ans ? » Un exercice en nom propre majoritaire / Question n°111 | 129 |
| Figure 35. Schéma. La projection professionnelle après l'habilitation d'après les mémoires | 133 |
| Figure 36. Les formes de l'exercice en nom propre. La forme « associé » majoritaire / Question n°110 | 134 |
| Figure 37. Le projet d'exercer en nom propre à terme est majoritaire / Question n°107 | 143 |
| Figure 38. 2,4 % d'ADE ne souhaitent pas exercer en nom propre / Question n°108a | 144 |
| Figure 39. Une volonté de se former tout au long de la vie / Question n°112 | 147 |
| Figure 40. Des domaines de formation diversifiés / Question n°113 | 147 |
| Figure 41. Schématisation du projet professionnel de l'ADE (Femme, mémoire, 1278)..... | 149 |
| Figure 42. Schéma. Une tension entre deux modèles..... | 151 |
| Figure 43. Éthique et convictions : l'expression d'une professionnalité. Schéma du cercle des valeurs..... | 166 |
| Figure 44. 91,8 % des ADE souhaitent exercer en nom propre à l'issue de la formation ou à terme / Question n°107 . | 170 |
| Figure 45. Pourcentage des effectifs féminins en augmentation dans les études sur la période récente. Une progression plus forte chez les diplômées que chez les habilitées | 172 |
| Figure 46. Des femmes minoritaires dans l'enseignement de l'architecture en 2018-2019 | 176 |
| Figure 47. Les trois quarts des directeurs d'étude et des tuteurs sont des hommes | 177 |
| Figure 48. Les tutrices encadrent plutôt des femmes ADE..... | 177 |
| Figure 49. Statut des ADE en validation des acquis : salariés et responsables de structures / Question n°91 | 186 |
| Figure 50. 15,3 % d'ADE de nationalité étrangère..... | 199 |
| Figure 51. Diagramme du projet professionnel de l'ADE. Titre original : « Illustration de l'évolution possible de mon exercice de l'architecture » | 227 |
| Figure 52. Valoriser des expériences passées dans la formation / Question n°92 VA recodée | 237 |
| Figure 53. Être salarié, est-ce aussi être architecte ? / Question n°108a..... | 239 |
| Figure 54. Près de 12 % d'ADE ne savent pas s'ils vont exercer un jour en nom propre ou ne l'envisagent pas du tout / Question n°107 | 248 |
| Figure 55. Des modes d'exercice envisagés en dehors de la maîtrise d'œuvre en nom propre / Question n°108a..... | 248 |
| Figure 56. Le moment HMONP dans la trajectoire des ADE (profils des ADE dont le portrait figure dans les encadrés) .. | 264 |
| Figure 57. L'usage de la formation à l'habilitation suivant la typologie des ADE | 265 |
| Figure 58. Des apports pour s'armer concrètement, sur la compréhension de l'environnement de l'exercice, et sur la prise de conscience des responsabilités et des risques liés / Question n°114 recodée | 268 |
| Figure 59. Principaux manques de la formation / Question n°115..... | 273 |

Encadrés

| | |
|--|----|
| Encadré 1. Grille de suivi. Protocole de la formation à l'HMONP | 16 |
| Encadré 2. Une MSP en continuité des stages chez un architecte en libéral, pédagogue et investi comme tuteur..... | 85 |
| Encadré 3. Une MSP chez une architecte en libéral, spécialisée dans la maîtrise d'œuvre pour les particuliers..... | 86 |
| Encadré 4. Une MSP multitâches, un positionnement « en première ligne » au contact des clients et entreprises..... | 87 |
| Encadré 5. Une MSP comme apprentissage réciproque en vue d'une future association dans une SARL | 88 |
| Encadré 6. Une MSP dans une petite agence spécialisée pour suivre des missions « de A à Z » | 92 |
| Encadré 7. Une MSP dans une jeune agence en pleine expansion et sans expérience du suivi des ADE | 93 |
| Encadré 8. Une MSP en « permanence architecturale » sur un chantier pour apprendre de « positions inconfortables ».. | 98 |
| Encadré 9. Une MSP riche en apprentissages, mais ne correspondant pas aux convictions de l'ADE | 99 |

| | |
|---|-----|
| Encadré 10. Une MSP dans une organisation tayloriste limitant la progression de l'ADE..... | 100 |
| Encadré 11. Apprendre de l'organisation d'une grande agence pour nourrir son projet d'entreprise | 107 |
| Encadré 12. Une MSP dans une grande structure travaillant pour le compte du secteur hospitalier pour consolider une spécialisation future | 107 |
| Encadré 13. Critique de l'organisation d'une grande agence spécialisée dans la promotion privée | 108 |
| Encadré 14. Pouvoir exercer pleinement la profession | 183 |
| Encadré 15. Développer un positionnement stratégique sur un secteur d'avenir | 184 |
| Encadré 16. Prendre les rênes d'une agence existante..... | 187 |
| Encadré 17. Une formation qui accompagne le développement d'une entreprise | 189 |
| Encadré 18. Devenir architecte à part entière..... | 190 |
| Encadré 19. Devenir architecte : gagner en liberté et en autonomie..... | 195 |
| Encadré 20. Capitaliser sur les expériences passées notamment la gestion d'entreprise | 196 |
| Encadré 21. Développer des formes de coopérations internationales avec le Vietnam | 212 |
| Encadré 22. Sortir d'une vision élitiste de la profession au Sénégal..... | 212 |
| Encadré 23. S'engager dans un processus de professionnalisation en France et en Inde | 213 |
| Encadré 24. Avoir la maîtrise du projet dans divers contextes culturels | 213 |
| Encadré 25. Se forger un regard sur les mutations de la profession à partir de la focale internationale | 214 |
| Encadré 26. La connaissance des pratiques à l'international comme forme d'expertise | 214 |
| Encadré 27. Des compétences complémentaires pour mieux répondre à la demande | 223 |
| Encadré 28. L'acte constructif regardé à travers les prismes politiques, économiques, sociaux et environnementaux..... | 223 |
| Encadré 29. Renouveler le modèle d'exercice, développer une « éthique du faire » | 224 |
| Encadré 30. Renforcer le dialogue entre programmation et maîtrise d'œuvre..... | 225 |
| Encadré 31. Promouvoir une architecture sociale et solidaire | 226 |
| Encadré 32. De la fonction publique à l'activité libérale | 227 |
| Encadré 33. Salariée en transition avec un projet en parallèle | 231 |
| Encadré 34. ADE salarié qui présente l'HMONP en même temps que ses camarades pour être prêt quand les opportunités vont s'offrir..... | 235 |
| Encadré 35. Prendre le temps de mûrir sa pratique et de gagner en confiance | 236 |
| Encadré 36. Salariée expérimentée ne faisant pas encore complètement confiance en ses capacités | 236 |
| Encadré 37. L'HMONP pour mieux cerner son projet d'entreprise..... | 246 |
| Encadré 38. L'HMONP pour mûrir et construire une posture critique | 247 |
| Encadré 39. Devenir fonctionnaire pour exercer sa passion du patrimoine | 249 |
| Encadré 40. Un laboratoire d'expérimentation pour éviter la dissonance cognitive provoquée par l'expérience en agence .. | 251 |
| Encadré 41. En quête d'identité professionnelle | 255 |
| Encadré 42. Encore beaucoup de choses à apprendre..... | 255 |

Bibliographie

Sur l'HMONP

Chadoin (O.) (dir.), *Enquête sociologique sur l'HMONP, Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre*, Synthèse, CNOA, 2016.

Chesneau (I.) (dir.), *Profession architecte. Identité - Responsabilité - Contrats - Règles - Agence - Économie - Chantier*, Eyrolles, Paris, 2018.

Macaire (É.), Nordström (M.) (dirs.), *Génération HMONP. La mise en situation professionnelle dans la trajectoire de l'architecte diplômé d'État et la construction de son projet professionnel*, LET-LAVUE, ENSAPLV, 2017.

GÉNÉRATION HMONP et renouvellement de la profession d'architecte. La mise en situation professionnelle de l'Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre comme espace de réflexion sur l'évolution des modes d'exercice de la profession d'architecte, séminaire inter-ENSA de lancement et de préfiguration de l'observatoire national de la formation à l'HMONP, ENSAPLV, 3 décembre 2018.

Guide du Juré HMONP, Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre, CNOA, 2010.

HMONP, Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre. Analyse documentaire, CNOA, avril 2012.

HMONP, Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre. Retours d'expériences, Ordre des architectes, CNOA, juin 2012.

Protocole d'accord MCC, CNOA, syndicats, du 13 novembre 2008.

Textes législatifs et réglementaires

Arrêté du 20 juillet 2005 relatif à la commission culturelle, scientifique et technique pour les formations en architecture et aux conditions d'habilitation à délivrer les diplômes définis dans le décret n° 2005-734 du 30 juin 2005 relatif aux études d'architecture.

Arrêté du 10 avril 2007 relatif à l'habilitation de l'architecte diplômé d'État à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre.

Décret n° 2005-734 du 30 juin 2005 relatif aux études d'architecture.

Sur la maîtrise d'œuvre et l'architecture

Biau (V.), *La dévolution des marchés publics de maîtrise d'œuvre en Europe*, Centre de Recherche sur l'Habitat, École nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine, 2002.

Bloche (P.), *Rapport d'information sur la création architecturale. Pour une création architecturale désirée et libérée*, Assemblée nationale, 2014.

Cabanieu (J.) et Lamour (G.) (dirs.), *Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre en ouvrages d'art*, Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, janvier 2005.

Courdurier (E.), Tapie (G.) (dirs.), *Les professions de la maîtrise d'œuvre*, La Documentation française, Paris, 2003.

Entreprises d'architecture, portrait statistique, Observatoire des métiers des professions libérales, 2013.

Merlaud (A.) (coord.), *Le rôle de la maîtrise d'œuvre. Optimiser les pratiques de la maîtrise d'œuvre pour prévenir les désordres techniques*, Éditions AQC, novembre 2012.

Ministère de la Culture, *Stratégie nationale pour l'architecture. Rapport des groupes de réflexion*, 7 juillet 2015.

Sur les architectes leur formation et le salariat

Allégret (J.), Bertrand (R.), Debarre (A.), Accorsi (F.), *Trajectoires professionnelles : esquisse du champ de l'architecture*, Groupe de recherches et d'étude sur la socialisation de l'architecture, École d'architecture Paris-Villemin, 1989.

Allégret (J.), *Les Conseils d'architecture d'urbanisme et de l'environnement. 2^e partie : la culture architecturale*, École d'architecture Paris-Villemin, ministère de l'Équipement, Paris, 1994.

Archigraphie. Chiffres et cartes de la profession d'architecte, Conseil national de l'ordre des architectes, 2015, 2016, 2018 et 2020.

Bechemin (A.), *La place du genre au sein du processus de féminisation du domaine de l'architecture. Un regard sur les enseignantes de projet et sur la population étudiante*, post-master Recherches en architecture, ENSAPLV, Paris, 2019.

Brown (L.), *La condition internationale des architectes : le monde en référence. Représentations, pratiques et parcours*, thèse de doctorat en sociologie, PAVE, CED UMR 5116, université de Bordeaux, 2017.

Chadoin (O.), *Trajectoires de jeunes diplômés en architecture et recomposition d'un champ professionnel*, DEA de sociologie, sous la direction de Dubet (F.), Université Victor Segalen, Bordeaux 2, 1996.

Chadoin (O.), *Être architecte : les vertus de l'indétermination. De la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel*, Pulim, Limoges, 2007.

Delattre (M.), Petit (R.) et Zardet (V.), « Ar(t)chitectes et management : histoires d'introduction d'outils de management chez les architectes », *Gérer & comprendre*, n° 120, juin 2015.

Evette (T.), *Les secteurs d'emploi des diplômés architectes. Étude quantitative*. Note de travail à l'attention de la Sous-direction de l'architecture, de la qualité de la construction et du cadre de vie, MCC, 2013.

Evette (T.), *Les métiers de l'architecture en Île-de-France. Enquête sur la diversité des exercices*, Ordre des architectes en Île-de-France, Paris, octobre 2012.

Evette (T.) (dir.), Chadoin (O.), Cortesero (R.), *Les salariés du secteur privé. Enquête sur le salariat des architectes : la construction d'un marché de l'emploi spécifique*, DGP, ministère de la Culture et de la Communication, 2010.

Evette (T.) (dir.), Macaire (É.), *Les architectes du secteur public et parapublic*, LET-LAVUE, recherches menées entre 2010 et 2013 pour le compte du Ministère de la Culture.

Grudet (I.), Bouysse-Mesnager (S.), Labroille (A.), Dadour (S.), Macaire (É.), *Actes du colloque international « Dynamiques de genre et métiers de l'architecture, de l'urbanisme et du paysage »*, 4 et 5 février 2021, LET-LAVUE, à paraître en juin 2021.

Horsch (B.), *L'architecture d'un métier : les étudiants architectes entre orientation, socialisation et insertion professionnelles – Le cas de l'École nationale supérieure d'architecture de Nantes*, thèse de doctorat, ENSA Nantes, Université de Nantes, UMR AAU, 2021.

Horsch (B.), « Le stage de formation pratique en cycle master, dispositif plébiscité ou déprécié ? Le cas de l'ENSA Nantes » in Cohen (C.), Devisme (L.) (dir.), dossier « L'architecture et l'urbanisme au miroir des formations », *Cahiers Ramau*, n°9, Éditions de la Villette, Paris, 2018.

L'emploi et les trajectoires professionnelles des salariés dans les entreprises d'architecture, Geste, Observatoire des métiers des Professions Libérales, 2010.

Macaire (É.), *L'architecture à l'épreuve de nouvelles pratiques. Recompositions professionnelles et démocratisation culturelle*, université Paris-Est, ENSAPLV, LET-LAVUE, 2012.

Sociologie et méthodologie

Audoux (C.), Gillet (A.), « Recherche partenariale et coconstruction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction », *Revue Interventions économiques*, 43, 2011, [En ligne] <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1347>

Everett C. (H.), *Le regard sociologique, Essais choisis*, éd. de l'École des hautes études en sciences sociales, Paris, 1996.

Laugier (S.), « Care, environnement et éthique globale », *Cahiers du Genre*, 2(2), 2015, p. 127-152, [En ligne] [https://doi.org/10.3917/cdge.059.0127`](https://doi.org/10.3917/cdge.059.0127)

Trépos (J.-Y.), *Sociologie de la compétence professionnelle*, Presses universitaires de Nancy, coll. « Espace social », Nancy, 1992.

Organisation de la recherche

Le collectif inter-écoles

Un conseil scientifique

L'équipe mobilisée pour la réalisation de l'étude est organisée autour de plusieurs compétences :

Une direction scientifique et une coordination assurée par Élise Macaire, maître de conférence à l'ENSA Paris-La Villette, architecte-sociologue, docteure en architecture, coresponsable du RAMAU (Réseau activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme) et Minna Nordström, architecte praticienne, maître de conférence à l'ENSA Paris-La Villette, responsable pédagogique de la formation à l'Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP) à l'ENSA Paris-La Villette

Une équipe de chercheurs inter-école constituant le conseil scientifique

1. Véronique Biau, ENSA Paris-La Villette, membre du LET-LAVUE, coresponsable du RAMAU (Réseau activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme)
2. Olivier Celnik, ENSA Paris-Val de Seine, coresponsable de la formation à l'HMONP, CROAIF
3. Laurent Devisme, ENSA Nantes, membre du CRENAU-AAU, coresponsable du RAMAU
4. Guillaume Duranel, ENSA Paris-La Villette, membre du LET-LAVUE
5. Anne D'Orazio, ENSA Paris-La Villette, membre du LET-LAVUE
6. Michael Fenker, ENSA Paris-La Villette, membre du LET-LAVUE, coresponsable du RAMAU
7. Isabelle Genyk, ENSA Paris-La Villette, équipe pédagogique de la formation à l'HMONP, membre du LET-LAVUE
8. Théa Manola, ENSA Grenoble, membre du CRESSON-AAU, membre du comité de programme du RAMAU
9. Pauline Ouvrard, ENSA Nantes, membre du CRENAU-AAU
10. Fabien Reix, ENSAP Bordeaux, membre du PAVE-Centre Émile Durkheim
11. Pascal Roquet, Centre de recherche sur la formation, CNAM
12. Fanny Rozé, ENSA Paris-La Villette, équipe pédagogique de la formation à l'HMONP, associée au LET-LAVUE
13. Corinne Sadokh, ENSA Toulouse, responsable de la formation à l'HMONP, membre du conseil scientifique du RAMAU
14. Dominique Tessier, architecte, membre associé au LET-LAVUE
15. Bendicht Weber, ENSA Paris-La Villette, membre du LET-LAVUE, membre du comité de programme du RAMAU
16. Jodelle Zetlaoui-Léger, ENSA Paris-La Villette, membre du LET-LAVUE

Pédagogie et administrations

- Les responsables pédagogiques de la formation à l'HMONP de chacune des écoles (ENSAs, ESA, INSA de Strasbourg)
- Les responsables administratifs de la formation à l'HMONP de chacune des écoles (ENSAs, ESA, INSA de Strasbourg)

Partenaires

Ministère de la Culture et de la Communication



Conseil national de l'ordre des architectes



Conseil régional de l'ordre des architectes en Île-de-France

Les ENSA, l'ESA et l'INSA de Strasbourg

Comité de pilotage

Pour le ministère de la Culture : Isabelle Phalippon-Robert et Naima Ramalingom (cette dernière a été remplacée par Guillaume Poupeau)

Pour le CNOA : Séverine Verhaeghe, Jean-Philippe Donzé, Anne-Sophie Kehr et Julie Fernandez

Pour le collège des directeurs des ENSA : Amina Sellali

Pour le CROAIF : Olivier Celnik

Pour le LET-LAVUE, pilotage de la recherche : Élise Macaire et Minna Nordström

Pour les chercheurs du Conseil scientifique de l'étude : Véronique Biau, Fabien Reix et Bendicht Weber

Le laboratoire porteur de l'étude (LET-LAVUE)

Le Laboratoire Espaces Travail (LET, <http://www.let.archi.fr>) bénéficie d'une expérience de longue date sur l'étude des professions et métiers de l'architecture, de la maîtrise d'œuvre, et de la maîtrise d'ouvrage, ainsi que sur les procédures et démarches des projets architecturaux et urbains. Il est la tête d'un réseau associant experts scientifiques et professionnels dans les champs de l'architecture et de l'urbanisme, RAMAU (Réseau sur les activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme)⁵²⁰.

⁵²⁰ RAMAU est un réseau de recherche et d'information créé en 1998 et portant sur les diverses activités d'élaboration et de conception des projets de construction, d'urbanisme, d'aménagement ou de paysage en France et en Europe. Il est habilité comme réseau de la recherche architecturale par la Direction générale des patrimoines (ministère de la Culture et de la Communication). <http://www.ramau.archi.fr>

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Équipe des chercheurs | 1 |
| Équipe de direction | 1 |
| Enquête par questionnaire | 1 |
| Analyse des mémoires..... | 1 |
| Focus-groupes | 1 |
| Relectrice du rapport final..... | 1 |
| Conseil scientifique | 1 |
| Remerciements | 2 |
| Avant-propos | 5 |
| Introduction | 6 |
| Un modèle de formation en évolution | 7 |
| Une collaboration entre les écoles et le monde professionnel..... | 9 |
| Une profession et des métiers | 10 |
| Les ADE en formation : des salariés d'un nouveau type | 14 |
| L'organisation de la formation | 16 |
| Enjeux problématiques de la recherche et hypothèses..... | 17 |
| Méthodologie | 20 |
| Schéma général de la recherche | 20 |
| Phases-clés de la méthodologie de la recherche, méthodes d'enquête quantitatives et qualitatives | 22 |
| Constitution du comité de pilotage et du conseil scientifique, validation des étapes de la recherche..... | 22 |
| Séminaire de lancement et de cadrage de la recherche..... | 22 |
| Enquête par questionnaires sur une promotion d'ADE..... | 22 |
| Exploitation des mémoires des ADE..... | 24 |
| Focus-groupes d'acteurs et d'experts référents..... | 24 |
| Restitution de la recherche et construction d'un dispositif de veille sur les MSP | 26 |
| Points de vigilance..... | 26 |
| Lecture des citations du corpus..... | 27 |
| Glossaire | 28 |
| Chapitre 1. Le parcours avant la formation à l'habilitation et préparation au monde professionnel pendant les études d'architecture | 30 |
| 1. Motivation et moment d'inscription à la formation à l'habilitation | 31 |
| 2. Une expérience professionnelle de 2 ans au moment de l'inscription dans la formation à l'HMONP, en plus de nombreux stages..... | 34 |
| 3. Des expériences aidant à orienter le choix d'une structure d'accueil | 38 |
| 4. Des expériences qui sensibilisent aux enjeux de l'exercice professionnel et offrent des opportunités professionnelles concrètes | 41 |
| 5. Des profils « scientifiques » et une sensibilité accrue au « faire » | 44 |
| 6. Formations complémentaires et spécialisations | 46 |
| Chapitre 2. La mise en situation professionnelle, une composante essentielle de la formation à l'HMONP | 53 |
| 1. Une désignation de l'immersion professionnelle aux contours flous..... | 54 |
| 2. Une structure d'accueil bien choisie et une mise en situation professionnelle en « terrain connu » | 56 |
| 3. Des attentes stratégiques concernant la mise en situation professionnelle | 59 |
| 4. Une mise en situation professionnelle appréciée : un encadrement et des contenus de qualité | 63 |
| 4.1. Le suivi des ADE au sein des structures d'accueil : des situations contrastées..... | 65 |
| 4.2. L'accompagnement de la MSP dans les écoles : outiller la compréhension des situations rencontrées..... | 66 |
| 4.3. Une mise en situation professionnelle considérée comme essentielle et professionnalisante ... | 68 |
| 4.4. Quelques difficultés des structures d'accueil à respecter le contrat pédagogique | 72 |

Chapitre 3. L'expérience de mise en situation professionnelle dans les structures d'accueil : typologie 76

| | |
|---|-----|
| 1. Présentation des structures d'accueil : localisation, marchés, tailles, tuteurs..... | 77 |
| 2. MSP dans une structure unipersonnelle : une richesse d'apprentissages, y compris sur la gestion d'agence | 80 |
| 3. MSP dans une petite société d'architecture : une prise de responsabilité sur une variété de projets d'échelle maîtrisable..... | 89 |
| 4. MSP dans une société d'architecture de taille intermédiaire : un bon terrain d'observation sur l'entreprise et sa gestion des projets..... | 94 |
| 5. MSP dans une grande entreprise métropolitaine : une opportunité d'apprendre de l'organisation et des modes de production singuliers..... | 101 |

Chapitre 4. La maturation d'un projet professionnel et la clarification d'une professionnalité individuelle..... 110

| | |
|--|-----|
| 1. Une analyse lucide des enjeux de la pratique professionnelle | 112 |
| 1.1. Une profession en mutation : effondrement ou défis à relever ? | 112 |
| Un système d'acteurs qui questionne l'architecte à nouveaux frais..... | 114 |
| Une lecture des enjeux contemporains..... | 116 |
| 1.2. Le management de l'entreprise d'architecture et l'organisation du travail..... | 119 |
| 1.3. L'accès à la commande | 121 |
| 1.4. De nombreuses problématiques partagées par les ADE | 124 |
| 2. Un projet professionnel qui se dessine progressivement..... | 126 |
| 2.1. Le temps de l'HMONP pour mûrir son projet | 126 |
| 2.2. Se projeter dans 10 ans | 128 |
| Des projets : étapes et temporalités | 132 |
| Une structure, un environnement de travail..... | 134 |
| Une synergie de compétences pluridisciplinaires | 137 |
| Un ancrage territorial | 140 |
| Une maîtrise d'œuvre généraliste ou spécialisée ? | 142 |
| 2.3. Exercer la maîtrise d'œuvre, mais pas uniquement | 143 |
| 2.4. Continuer à se former tout au long de sa vie | 146 |
| 2.5. Des projets qui se situent entre deux idéaux-types de l'activité professionnelle..... | 150 |
| 3. Éthique et convictions : l'expression d'une professionnalité | 152 |
| 3.1. Une vocation personnelle, une activité partagée | 153 |
| 3.2. Les valeurs entrepreneuriales | 154 |
| 3.3. Les valeurs professionnelles..... | 156 |
| 3.4. Les valeurs environnementales | 159 |
| 3.5. Les valeurs sociales et humanistes..... | 161 |
| 3.6. Les valeurs d'épanouissement personnel..... | 164 |
| 4. En guise de conclusion : une génération consciente de ses spécificités | 166 |

Chapitre 5. Typologie des usages que font les ADE de la formation 169

| | |
|--|-----|
| 1. Quelques éléments sur les usages générés de la formation | 171 |
| 1.1. Une génération déterminée par le genre féminin : centres d'intérêt et stratégie de formation .. | 172 |
| 1.2. Un encadrement généré de la formation | 176 |
| 2. Les ADE avec un exercice de maîtrise d'œuvre déjà engagé ou imminent | 180 |
| 2.1. Des profils expérimentés | 180 |
| 2.2. L'habilitation, passage obligé pour exercer la profession | 181 |
| 2.3. Exercer seul, mais potentiellement avec des formes collaboratives ponctuelles | 183 |
| 3. Les ADE en validation des acquis, déjà responsables d'une structure | 185 |
| 3.1. S'associer pour entreprendre | 186 |
| Les ADE devenant associés de la société dans laquelle ils sont salariés | 187 |
| Les ADE s'associant avec une personne exerçant déjà en nom propre pour créer une jeune entreprise..... | 187 |
| Les ADE créant une société d'architecture avant d'avoir obtenu l'HMONP | 188 |
| Débuter en réalisant des missions ne nécessitant pas l'inscription à l'Ordre des architectes | 190 |
| Des parcours se caractérisant par une recherche d'opportunités..... | 191 |

| | |
|--|------------|
| 3.2. Les ADE reconvertis dans l'architecture, passés par la formation professionnelle continue | 194 |
| Des parcours antérieurs souvent en lien avec le monde de la construction ou de la maîtrise d'œuvre | 194 |
| Être habilité, c'est être architecte et donc l'aboutissement du cycle de formation | 195 |
| L'expérience professionnelle passée comme ressource pour développer plusieurs activités | 197 |
| 4. Deux types de trajectoires pour les ADE de nationalité étrangère | 199 |
| 4.1. ADE extra-européens : la recherche d'une obtention rapide de l'habilitation | 200 |
| 4.2. ADE européens : une expérience universitaire et professionnelle à l'international..... | 201 |
| 4.3. ADE européens : des mises en situation professionnelle plus faciles à trouver et plus satisfaisantes pour que pour les extra-européens | 201 |
| 4.4. ADE étrangers et ADE français : une évaluation de la formation globalement identique | 204 |
| 4.5. ADE extra-européens : des projets professionnels en lien avec le pays d'origine..... | 205 |
| 4.6. ADE européens : un exercice souvent envisagé à l'international ou en réseau..... | 207 |
| Portraits d'ADE extra-européens | 212 |
| Portrait d'ADE européens | 213 |
| 5. Les ADE « diplômés multiples » ayant une stratégie de diversification | 215 |
| 5.1. Une expérience antérieure plus longue et plus diversifiée que les autres ADE..... | 216 |
| 5.2. Vers un exercice diversifié du métier d'architecte capitalisant sur de multiples compétences | 216 |
| 6. Les ADE salariés avec un projet d'exercice de maîtrise d'œuvre à moyen ou à long terme | 228 |
| 6.1. Exercer la maîtrise d'œuvre à terme, après une période complémentaire d'expérience ou de formation | 228 |
| 6.2. Les salariés avec un projet d'installation en maturation : la pluriactivité comme transition vers l'exercice en nom propre..... | 229 |
| 6.3. Les ADE salariés en position stable cherchant une montée en compétence et en responsabilité | 231 |
| 6.4. Les ADE salariés choisissant la validation des acquis au lieu de la MSP | 237 |
| 6.5. Rester salarié peut-il constituer le projet professionnel d'un architecte HMONP ? | 239 |
| 7. Les ADE en posture « d'étudiant » souhaitant finir le « cursus complet »..... | 241 |
| 7.1. Finaliser des études professionnalisantes | 241 |
| 7.2. Accompagner le début de la vie professionnelle | 242 |
| 7.3. Se laisser le temps de trouver sa voie..... | 244 |
| 8. Des profils atypiques : les futurs fonctionnaires, les « alternatifs » et les indécis | 248 |
| 8.1. Les ADE aspirants fonctionnaires..... | 248 |
| 8.2. Les ADE avec des pratiques « hétérodoxes » ou « alternatives » de l'architecture | 249 |
| 8.3. Les ADE indécis voire découragés, en reconversion temporaire ou permanente | 254 |
| 9. Conclusion : des usages de la formation modulés par la diversité des trajectoires et par les multiples raisons de devenir habilité | 259 |

Chapitre 6. Bilan de la formation et pistes d'amélioration

| | |
|--|------------|
| 1. Bilan par les ADE de la formation à l'HMONP | 267 |
| 1.1. Des outils pratiques et intellectuels, un sens des responsabilités et des risques de l'exercice.. | 267 |
| 1.2. Appartenir à un groupe professionnel : prise de conscience des enjeux de la pratique, échanges et partage d'expériences | 269 |
| 1.3. Maturation d'un positionnement personnel, construction d'un engagement d'architecte | 271 |
| 1.4. Une alternance école-agence perçue positivement..... | 271 |
| 1.5. Une moisson de pistes d'amélioration de la formation..... | 272 |
| 2. Articulation de la formation avec le cursus initial et le parcours antérieur des ADE | 274 |
| 2.1. L'articulation avec la formation initiale : professionnaliser tous les cursus (contenus, stages, etc.) | 274 |
| Préciser les contenus des enseignements professionnalisant dans le cursus initial..... | 274 |
| Mieux accompagner l'orientation professionnelle..... | 279 |
| 2.2. La place du parcours antérieur dans la formation à l'HMONP..... | 280 |
| Le « moment HMO » comme bilan de parcours | 280 |
| Laisser la possibilité aux ADE de faire la formation « en conscience » | 281 |
| 3. Le modèle de formation : contenus, dispositif et moyens..... | 282 |
| 3.1. Des contenus plus concrets et adaptés aux préoccupations de jeunes créateurs d'entreprise | 283 |
| 3.2. Améliorer l'encadrement et les temps d'échange | 285 |
| 3.3. Favoriser la mise ne place d'un socle commun aux écoles | 287 |
| 3.4. La temporalité de la formation : rythmes et contenus | 290 |

| | |
|---|------------|
| Des rythmes de cours très différents selon les écoles | 290 |
| La temporalité du projet et du chantier comme contrainte de la MSP | 292 |
| Le temps de la formation | 294 |
| 3.5. Le modèle économique de la formation à interroger | 295 |
| 3.6. Une formation confraternelle qui pourrait se voir prolongée avec le suivi de l'installation | 298 |
| 4. Renforcer les liens entre les écoles d'architecture et le monde professionnel | 300 |
| 4.1. Des relations à consolider par l'information et le développement d'outils | 300 |
| Une relation qui fait débat et qui peut prendre différentes formes | 301 |
| Des relations à clarifier, un « pacte » à mieux construire | 303 |
| Partager les « bonnes pratiques » des écoles et des partenaires de la formation sur la manière d'accompagner les acteurs dans leur mission | 306 |
| Développer des outils de liaison | 307 |
| 4.2. Accompagner les structures d'accueil et les tuteurs, des acteurs dont il faut valoriser le rôle | 309 |
| Proposer une offre de formation aux tuteurs, dans le cadre de l'HMONP ou en dehors | 309 |
| Proposer des formes de référentiel et valoriser les « bonnes pratiques » des entreprises | 310 |
| 4.3. Les jurys comme occasion de rencontre | 312 |
| Le jury comme moment de partage autour de l'HMONP | 312 |
| La présence des tuteurs dans les jurys fait débat | 314 |
| 5. La formation comme lieu de réflexivité sur l'avenir de la pratique professionnelle | 315 |
| 5.1. Ouvrir la formation à d'autres manières d'exercer la profession et à une plus grande diversité de pratiques | 317 |
| Cadre et moule de l'habilitation | 317 |
| Quelles sont les pratiques qui pourraient entrer dans le spectre de l'HMONP ? | 318 |
| Comment définir les structures d'accueil de l'HMONP ? | 321 |
| L'autoentreprise en débat | 323 |
| 5.2. Une réflexion collective sur l'avenir du métier d'architecte permise par la formation | 324 |
| Pouvoir traiter de sujet portant sur l'évolution des pratiques ? | 324 |
| Les mémoires professionnels comme « thermomètre » de la profession avec une forme à stabiliser | 325 |
| Ouvrir à d'autres acteurs | 326 |
| 5.3. Statuts, titres et égalité de genre | 327 |
| Entre la crainte d'un statut déqualifié et le désir de représentation politique au sein de la profession | 327 |
| Terminologie et vocabulaire de la formation à faire évoluer | 330 |
| Amélioration concernant les problèmes de genre | 330 |
| Conclusion | 334 |
| Table des figures et des encadrés | 338 |
| Bibliographie | 341 |
| Organisation de la recherche | 344 |
| Le collectif inter-écoles | 344 |
| Un conseil scientifique | 344 |
| Pédagogie et administrations | 344 |
| Partenaires | 345 |
| Comité de pilotage | 345 |
| Le laboratoire porteur de l'étude (LET-LAVUE) | 345 |
| Table des matières | 346 |