

Laboratoire Espaces - Travail
École d'Architecture de Paris - la Villette
144 avenue de Flandre
75019 Paris

Christophe CAMUS

A la recherche de l'architecture

Observation participante d'une agence d'architecture

Décembre 1997, révisé en juillet 1998

Avertissement

Ce texte constitue le compte rendu de la première observation participante d'une agence d'architecture singulière à un moment donné. Elle s'inscrit donc dans une recherche qui en comprendra au moins deux autres afin de prendre tout son sens par le jeu des comparaisons.

Il reste que ce rapport d'étape a été rédigé afin de rendre compte d'une expérience extrêmement riche même si elle peut s'avérer incomplète ou trop spécifique.

Par ailleurs, nous avons tenu un journal d'observation qui a été mis à jour et qu'il était initialement prévu de joindre à ce texte. Nous y avons finalement renoncé pour plusieurs raisons.

D'abord parce qu'il semblait extrêmement malaisé de diffuser un tel document tout en prétendant respecter l'anonymat des personnes observées. D'autre part, il a semblé que le compte rendu de la recherche exploitait suffisamment la plupart des événements chroniqués dans ce journal au point de pouvoir nous dispenser de le joindre au texte principal¹.

¹ Les références qui suivent chaque mention d'événement de la vie de l'agence indiquent le jour de l'observation et la page correspondant au journal d'observation.

1. Introduction à l'étude de l'architecture en train de se faire

“ L'architecture est un dialogue muet et permanent entre les architectes et les habitants. ”

P.-H. Chombart de Lawe

Cette recherche s'intéresse d'un point de vue sociologique et sémiologique à la manière dont les architectes dialoguent avec les entreprises pour lesquelles ils réalisent des espaces ou des locaux. En effet, nous partons de l'hypothèse que pour réaliser ce type d'opérations il faut que les architectes disposent de toutes les compétences professionnelles et techniques requises, mais également des capacités à comprendre, à interpréter et à déplacer sur le terrain architectural, la demande plus ou moins bien formulée par l'entreprise (comme par n'importe quel autre commanditaire). Cette recherche s'intéresse donc à la nature et au contenu des liens qui se nouent entre les architectes et leurs commanditaires du monde de l'entreprise. L'objectif étant de définir les formes et les modalités d'une compétence² à identifier, à comprendre, à représenter ou à discuter avec son interlocuteur, que les architectes mobilisent pour répondre aux entreprises.

Dans un premier temps, nous avons mené une recherche socio-sémiologique portant sur l'imaginaire technique, économique et social de l'architecture d'entreprise exprimé à travers des textes publiés dans la presse architecturale qui décrivent des réalisations de ce domaine³. L'architecture d'entreprise décrite et racontée a permis de repérer comment les architectes mettent en scène une entreprise et son architecture au lieu d'exprimer littéralement leurs compétences. Il nous faut encore analyser la manière dont cette compétence se structure, s'entretient et s'exerce au niveau d'une pratique architecturale.

Nous poursuivons maintenant ce questionnement du côté des compétences des architectes, non seulement à concevoir des locaux d'entreprise plus performants, mais surtout à s'imposer dans l'univers de la production économique. Cette approche sociologique de la profession et de la fonction sociale d'architecte s'intéresse aux médiations et aux interactions par lesquelles s'élabore et s'entretient une compétence à faire de l'architecture au service des entreprises. Ce qui revient à mieux comprendre la manière dont les architectes “conçoivent” des espaces et des bâtiments (des objets architecturaux) en *répondant* à leurs divers interlocuteurs (commanditaires ou clients mais aussi sujets supposés habiter ou utiliser l'architecture conçue). Autrement-dit, nous nous intéressons à une forme de *réponse* architecturale qui ne se réduit pas aux seules fonctions de l'objet produit et bâti.

Notons, que parmi les différentes formes que revêt la pratique professionnelle des architectes, nous avons choisi d'étudier plus spécifiquement le modèle canonique de la maîtrise d'œuvre libérale, en observant le travail qui se fait dans les agences d'architecture. Ce choix, qui semble faire des concessions à une certaine représentation dominante de la professionnalité des architectes, répond

² Qu'on peut rapprocher de la “ compétence communicationnelle ”. Sur cette notion et sur celle d'agir communicationnel, voir : J. Habermas, *Théorie de l'agir communicationnel*, tome 1, Fayard, 1981, pour la tr. fr. 1987, p.102. Ou encore, J. Habermas, *Morale et communication*, Ed. du Cerf, 1983, pour la tr. fr. 1987, p.79. Et, enfin, J.-M. Ferry, *Les puissances de l'expérience*, tome 1, Ed. du Cerf, Paris, 1991, p.193.

³ C. Camus, *Lecture sociologique de l'architecture décrite. Comment bâtir avec des mots ?*, L'Harmattan, Paris, 1996.

au souhait de mieux comprendre ce qui fonde ces représentations structurantes du champ de l'architecture⁴.

1.1. État de la question

Les études concernant la manière de travailler des architectes ne sont pas nombreuses comme le rappelle un bilan de la recherche architecturale⁵. Cette absence d'intérêt pour le métier d'architecte et l'activité architecturale est donc le plus souvent remplacée par une fascination pour les objets que produisent ces derniers ainsi que par diverses formalisations ou méthodologies a priori de la conception. Ce fétichisme de l'objet artistique ou social et son pendant rationaliste en forme d'ingénierie architecturale dédaignent les véritables manières de faire de l'architecture.

Cette situation de retard des recherches s'intéressant à la "matérialité des opérations" de conception ou de création n'est pourtant pas spécifique au domaine de l'architecture. En effet, ce type de recherche⁶ s'intéressant aux opérations plus qu'aux résultats, aux stratégies qui ont réussi comme aux échecs et enfin à la construction sociale d'une *réalité* ou d'un *monde* considéré comme autonome, n'est pas toujours admis par les milieux sociaux et culturels soumis à ces analyses. Si la sociologie des sciences et de l'innovation a été le terrain de prédilection de ces approches, il n'empêche que ce type de recherche y est encore fortement critiqué par des scientifiques, des épistémologues et certains sociologues défendant des approches plus classiques. Il est vrai que ces approches semblent parfois réduire la science à des jeux d'écriture, ou autres inscriptions, en privilégiant les stratégies sociales et les formations de réseaux et en délaissant le dévoilement des secrets de la nature ou les bienfaits du progrès scientifique et technique.

On comprend ainsi que même si ces approches apportent aujourd'hui des résultats dans des domaines plus artistiques comme la peinture, la musique ou le design, elles soient moins spontanément prises que l'histoire artistique, l'esthétique ou les sciences de la conception.

Si bien qu'inspiré depuis longtemps par cette perspective de recherche, nous n'avons pas immédiatement abordé la vie d'agence d'architecture mais avons préféré analyser cette fascination qu'exerce l'objet architectural. Nous avons donc étudié une pratique d'architecte et une stratégie sociale particulièrement euphémisée à travers l'architecture décrite dans la presse architecturale. Mais ce détour nous a permis de mettre à jour quelques principes constitutifs d'une logique architecturale qui dissimule ses façons de faire, non seulement, pour mettre en avant ses productions mais parce que ces dernières sont conçues comme des objets stratégiques rendant compte des savoir-faire.

Partant de cette logique, nous pouvons réexaminer la conception et l'activité architecturale en faisant appel à la sociologie de l'innovation.

Nos analyses ont montré que le projet d'architecture, comme d'autres projets, ne suit pas une route tracée d'avance mais subit d'incessantes modifications liées à sa socialisation. Si bien que ses énonciations ou ses *inscriptions*, du papier au béton, ralentissent sans fléchir cette inévitable dérive du

4 A tel point que des architectes amenés à présenter les "nouveaux métiers de l'architecture" sont quasiment obligés de s'expliquer sur le fait qu'ils n'ont jamais construit ou ne construisent plus mais que cela ne les empêche pas d'être des architectes et d'aimer leur métier...

⁵ Une seule recherche "tranche avec ceux qui soulignent le caractère irréductible de la conception, interprétant ce que les acteurs pensent ou font au lieu de les écouter et de les suivre", la recherche de F. Rathier et G. Tapie cité dans M. Callon, "Le travail de la conception en architecture", p.26.

⁶ Qu'on qualifiera, suivant différents représentants, de constructivistes, relationniste ou pragmatique.

projet⁷ : moins linéaire que prévu, le projet architectural s'avère également plus collectif même si l'architecte occupe symboliquement le devant de la scène. La conception peut alors être comprise comme une négociation obéissant à différentes logiques.

Ces premiers constats pourraient nous détourner des architectes, de leurs compétences spécifiques ou de leur imaginaire⁸. A moins de tenir compte du fait que ce processus discontinu et collectif qu'est le projet d'architecture, ne s'organise pas moins autour du rôle, de la posture et de la manière de voir de l'architecte. C'est en mettant l'accent sur la confrontation des points de vue, des langages et des intérêts qu'on peut, non seulement observer ces rencontres et ces pratiques, comme nous y invite la sociologie de l'innovation, mais en mettant encore l'accent sur le maître d'œuvre afin de penser la compétence de l'architecte à appréhender et à gérer une situation complexe et paradoxale⁹.

C'est donc une observation de la pratique architecturale axée sur les compétences "communicationnelles" des architectes que nous avons décidé d'entreprendre. Il est vrai que ces compétences peuvent sembler faire une concession trop forte au modèle du concepteur unique (celui d'une sociologie classique de l'architecture) face à celui de la conception collective (prôné par les approches pragmatiques et par la sociologie de l'innovation). Il reste que ce choix, de conserver l'architecte comme acteur privilégié d'un processus collectif, ne consiste pas à reconduire, telle quelle, la prédominance du créateur mais tente plutôt de l'interroger en reconnaissant la présence et la prégnance dans une logique sociale qui fait également appel à la force des représentations. L'architecte occupe donc une place (institutionnelle et imaginaire, contestée ou renouvelée) qui compte beaucoup dans les négociations construisant un objet architectural. Faire œuvre d'architecture, consiste donc à faire appel à un architecte dans une négociation qui utilise comme intermédiaires des dessins, des plans ou des écrits qui ont une double fonction : ils s'adressent à différents interlocuteurs susceptibles d'avoir à y répondre (clients, entreprises de construction), tout en étant des signes architecturaux qu'il faut prendre en compte sous peine de voir s'évanouir le caractère *architectural* de l'objet produit.

1.2. Problématique

A quelques différences près, qui tiennent aux termes et aux références mobilisées, notre perspective de recherche rejoint les préoccupations de la sociologie de l'innovation lorsqu'elle nous invite à observer la vie de ces *laboratoires* que sont les agences d'architecture afin de "suivre les acteurs eux-mêmes car ceux-ci se posent précisément le même problème que l'analyste : comment faire tenir ensemble (quelle plus belle manière de définir l'architecture ?) des intérêts économiques, l'action sociale et la forme des bâtiments sans pour autant tomber sous la coupe des ingénieurs ?"¹⁰.

Notre objectif est donc de partir d'un lieu de travail précis (une agence d'architecture) et de ses différents acteurs (architectes mais aussi autres intervenants et, plus largement, les personnels de

⁷ Comme le dit justement un sociologue de l'innovation : "Un projet ne se réalise jamais : il dérive.", M. Callon, "Le travail de la conception en architecture", p.26.

⁸ "Dès lors qu'on abandonne le point de vue d'une création localisée, assignable à quelques individus et toute entière logée dans des compétences cognitives, se pose la question bien concrète des modalités de cette conception collective et du processus par lequel elle se développe." *Ibid.* p.27.

⁹ Cette compétence communicationnelle peut d'ailleurs être généralisée comme un élément essentiel aux nouveaux modes de gestion du modèle de *l'organisation distribuée*, qui ne tient plus à la situation d'innovation caractérisée comme telle, mais à une reconnaissance de la part d'innovation inhérente aux systèmes de production, comme le montre bien Nicolas Dodier : *Les hommes et les machines*, p.130.

¹⁰ M. Callon, "Le travail de la conception en architecture", p.34.

l'agence) afin de comprendre ce qu'est l'activité architecturale. Le microcosme est alors susceptible de caractériser le macrocosme : le *champ de l'architecture* ainsi que la professionnalité des architectes.

Rappelons que le choix d'aller observer la construction et le maintien de la professionnalité architecturale dans les agences d'architecture, c'est-à-dire là où la majeure partie des architectes considère que se fait *véritablement* l'architecture, est un moyen d'interroger la vision traditionnelle de la profession (centrée sur la maîtrise d'œuvre libérale et sur la conception¹¹). Sans adhérer obligatoirement à cette vision traditionnelle de l'architecte, nous nous en servons donc pour comprendre l'identité et l'activité professionnelle des architectes.

Notre investigation repose donc sur l'hypothèse que l'architecte *travaille* au même titre que d'autres professionnels intervenant dans d'autres secteurs de la production ou des services. Et c'est cette polarisation sur le "travail", plutôt que sur l'art ou les œuvres, qui peut nous aider à rompre avec l'idéologie romantique du génie et de l'ineffable de la création pour observer les actions, les acteurs et les façons de faire. Pour autant, cette position n'évacue pas les dimensions symboliques de l'activité des architectes (qui considèrent qu'un *architecte fait de l'architecture* plutôt que des plans, des dessins ou des descriptifs) mais les réexamine de manière comparative.

Partant de cette hypothèse générale, nous nous intéressons à tout ce que fait un architecte en considérant que l'ensemble de son activité participe, d'une manière ou d'une autre, à son travail d'architecture. Il sera notamment éclairant de faire apparaître les différentes activités qui composent le travail de l'architecte et de ses collaborateurs, afin d'observer la manière dont elles se distribuent dans l'emploi du temps des personnes ou entre diverses personnes (selon la taille et l'organisation des agences).

Nous ne nous contenterons pas de relever ce que font les architectes mais nous prêterons une attention constante aux manières dont les acteurs apprécient, qualifient et définissent leur propre activité.

Ce qui nous amène à insister sur la distinction entre les différentes activités qui composent le travail des architectes et organisent la vie d'une agence. Il nous faudra notamment évaluer la pertinence d'une opposition entre le travail créatif (d'imagination, de mise en forme) et le travail productif (administration, gestion, prospection, etc.). Il semble que la prise en compte de ce type de distinction idéologique (création qui n'aurait rien à voir avec les conditions objectives de la production) soit un préalable indispensable pour comprendre la force et l'action de ces représentations.

Ainsi, la reconnaissance et la mesure de la diversité des composantes de la pratique des architectes permettra également d'envisager le travail ordinaire, non plus comme un temps dérobé à la véritable création et par conséquent au véritable travail architectural, mais comme une activité susceptible d'*informer*, littéralement ou indirectement, l'architecture. Autrement dit, on s'intéressera, non seulement, à la manière dont les architectes s'informent sur les finalités ou les attentes de leurs commanditaires et de leurs clients, mais on cherchera à comprendre comment, à travers les activités banales de la vie ordinaire d'une agence, les architectes informent leur activité créatrice. Comment les archi-

¹¹ Et, au-delà de cette question spécifique au domaine de l'architecture, on peut admettre que cette vision fait aussi une concession à cette sociologie de l'innovation (appliquée à l'architecture) qui survalorise la mise en place des réseaux par rapport à leur fonctionnement ou leur entretien (voir la critique de la sociologie de l'innovation qu'entreprend N. Dodier, *Les hommes et les machines*, p.32-36).

tectes font ainsi, un certain nombre d'expériences du travail ordinaire ou moins ordinaire auquel ils peuvent se référer lorsqu'ils conçoivent ou lorsqu'ils défendent leurs projets d'architecture.¹²

Dans le cadre de cette observation de l'activité, nous nous intéresserons plus particulièrement aux différentes situations d'échange et de communication, à l'intérieur de l'agence ou au-delà, dans lesquelles les architectes s'informent, informent, élaborent leurs projets, les exposent ou les défendent. L'objectif étant d'observer et d'enregistrer ce qui se dit de l'architecture, de ses sujets et de ses objets.

Nous attendons de cette recherche une meilleure connaissance du travail des architectes visant à lever l'ambiguïté sur leur pratique hétérogène. Cette réévaluation des compétences réelles mais peu valorisées des architectes pourrait alors contribuer à reconsidérer le fossé apparent entre le métier d'architecte-constructeur et les nouveaux métiers de l'architecture.

D'un point de vue méthodologique, cette recherche consiste à observer la vie et le travail au sein des agences d'architecture (structuration d'une compétence) et autour des projets architecturaux (réalisation de performances). Ce qui permettra d'éclaircir les différentes modalités de la compétence des architectes (notamment celle qu'on désigne comme "compétence communicationnelle") et de comprendre les fonctions et le fonctionnement de l'imaginaire social que les architectes déploient dans leur travail de conception. Il s'agit donc d'une observation de type anthropologique qui vise plusieurs choses : l'activité ordinaire et la vie normale d'une agence d'architecture ; le travail conceptuel tel qu'il se manifeste ou qu'il se donne à voir dans son immédiateté et sa matérialité ; les échanges, les discussions et les négociations qui se déroulent à partir des objets architecturaux.

A côté du travail de terrain, proprement dit, cette recherche s'intéressera aux écrits produits dans les situations observées qu'on peut comparer aux analyses de textes décrivant ou racontant des projets d'architecture.

1.3. Une première observation

Cette recherche a débuté par une première étude de terrain effectuée sous la forme d'observation participante au sein d'une agence parisienne consacrant depuis une dizaine d'années une part importante de son activité à l'architecture d'entreprise et à l'aménagement d'espaces de travail.

Cette agence est un regroupement d'associés spécialisés dans différents domaines (architecture, architecture intérieure, ergonomie, design, programmation). Ces associés se distribuent au sein de deux entités relativement indépendantes sur un plan économique qui ont en charge des activités d'*architecture* (conception et aménagement de bâtiment) ou de *conseil* (programmation, assistance à la maîtrise d'ouvrage, aménagement intérieur, etc.).

Ainsi, le secteur *architecture* regroupe deux architectes DPLG associés et emploie régulièrement une architecte salariée ou, plus ponctuellement, un architecte indépendant.

Le secteur *conseil* comprend un designer (qui est également architecte d'intérieur, ergonomiste, programmiste) et un architecte DPLG également ingénieur ECP. Notons que cet architecte intervient dans les deux secteurs de l'agence.

¹² On notera l'enjeu de cette expérience du travail autre dans le cadre de la conception de locaux destinés à des entreprises. On peut d'ailleurs imaginer qu'il y a une autre classe d'expérience, celle de l'habité, qui se structure sur le même schéma, bien que cette expérience soit, a priori, plus accessible ou plus naturelle à n'importe quel architecte.

Un autre associé de l'agence travaille de manière beaucoup plus indépendante dans le domaine du design et de l'aménagement intérieur. Les locaux de l'agence accueillent également un consultant en gestion des bâtiments et services d'entreprise qui est susceptible de collaborer avec les associés dans certaines affaires.

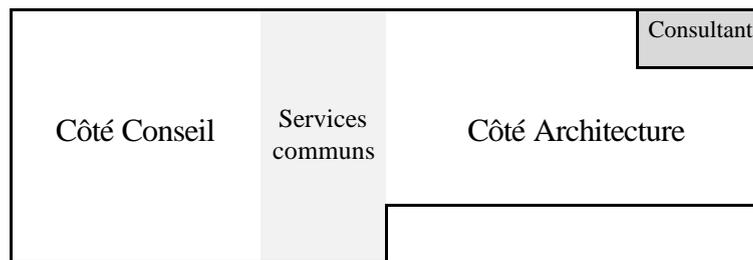
Par ailleurs, les associés de l'agence et leur colocataire emploient en commun deux agents administratifs : une secrétaire et une gestionnaire.

Ces entités constitutives de l'agence sont donc séparées juridiquement puisqu'il s'agit de sociétés anonymes distinctes économiquement puisqu'elles ont des situations financières inégales, fonctionnellement puisqu'elles n'interviennent pas au même point de la production d'un bâtiment et spatialement puisqu'elles occupent des parties distinctes de leurs locaux.

Cette séparation se retrouve donc dans l'espace de l'agence. En effet, celle-ci occupe le premier étage d'un bâtiment assez original pour évoquer sa fonction. Dans ces lieux exprimant l'architecture, l'agence occupe un vaste plateau organisé autour d'un noyau central sur lequel débouche l'escalier qui y conduit. Ce noyau central comprend les deux bureaux des secrétaires de l'agence, une salle de réunion, une petite pièce accueillant la photocopieuse et l'imprimante ainsi que la machine à café...

Derrière les bureaux administratifs se situe le département *Conseil* alors que le département *Architecture* leur fait face tout en étant séparé par un minuscule atrium.

Schéma de l'organisation spatiale de l'agence



Si les deux parties de l'agence bénéficient d'un même espace évoquant l'architecture, la présence de cette activité ne s'y manifeste pas de la même manière.

Ainsi, le côté *Conseil* ne ressemble pas exactement à une agence d'architecture. S'il dispose de quelques tables à dessin, celles-ci sont moins investies que ne le sont les tables de travail équipées d'un micro-ordinateur servant au traitement de texte comme au dessin ou au traitement d'image. Lorsqu'ils sont sur place, les associés travaillent sur leur ordinateur où ils rédigent des textes et dessinent des plans ou des schémas d'aménagement.

Signe d'une polarisation sur l'aménagement intérieur, on trouve également dans ces lieux, une collection d'échantillons en tout genre (moquettes, revêtements divers, nuanciers, etc.).

Le côté *Architecture* est occupé par une série de tables à dessin... Certaines de ces tables ne seront pas utilisées durant mon séjour mais constituent néanmoins le signe d'une activité essentielle. A tel point que le responsable du département Architecture utilise, en guise de meuble de bureau, une table à dessin détournée de son usage habituel.

Autre signe de l'architecture, on trouve de ce côté de l'agence une collection de maquettes qui encombre le dessus des armoires et remplit les moindres places libres des étagères.

Moins immédiatement perceptibles sont les collections de plans et les deux micro-ordinateurs (PC et non McIntosh) dédiés à la Conception Assistée par Ordinateur (Autocad). Si l'activité de cette partie de l'agence ne se distingue pas au premier coup d'œil de ce qui se passe du côté Conseil, puisque qu'on n'y dessine pas très souvent durant mon passage, la présence des tables à dessin rappelle qu'il n'en fut pas toujours ainsi...

A l'articulation entre ces deux pôles de l'agence se trouvent les bureaux administratifs, la salle de réunion, la photocopieuse et l'imprimante partagée. Cette partie de l'agence, destinée à l'accueil d'éventuels visiteurs, est décorée par quelques dessins d'architecture particulièrement soignés et bien encadrés.

Par ailleurs, les locaux de l'agence hébergent également un conseiller en gestion de bâtiments et de service d'entreprise.

Les deux entités institutionnelles et fonctionnelles qui composent l'agence inscrivent donc leur empreinte dans leur propre espace de travail. Bien que séparées par toutes ces barrières symboliques ou physiques, ces deux entités communiquent à travers leurs acteurs et les compétences de ces derniers.

Il est donc utile de présenter les personnes qui font vivre cette agence d'architecture et de conseil. Nous pouvons partir des associés qui ont fondé cette agence et qui en assurent la direction.

*Sly** est architecte Dplg et assure à ce titre la responsabilité du département *architecture* de l'agence. Il assume également une fonction de coordination et de gestion des activités de l'ensemble de l'agence. Egalement architecte Dplg, en plus d'être ingénieur centralien, *Exu* collabore au département *architecture* comme au département *conseil* de l'agence. Mais c'est surtout *Sdé* qui, en tant que designer et architecte d'intérieur, consacre une grande partie de son temps au département *conseil*. Alors qu'un autre designer et architecte d'intérieur, *Kmo*, appartient également à ce département bien qu'il s'avère exercer une activité beaucoup plus indépendante.

En conclusion, si deux des associés sont donc véritablement liés à chacune des deux entités qui composent l'agence, un associé répartit son temps de travail et ses compétences entre ces deux domaines alors que le dernier semble en dehors de ce fonctionnement.

Notons que si les associés constituent la structure de base de l'agence, le nombre d'employés varie en fonction de l'activité. Ainsi, durant notre période d'observation (du 21 janvier au 28 février 1997) l'activité de l'agence était très ralentie et les employés étaient beaucoup moins nombreux que par le passé... Ainsi, l'agence emploie quelques salariés. Parmi les concepteurs, *Idy* une architecte Dplg (qui se trouve être l'épouse de *Sly*) effectue un mi-temps auprès du département *architecture*. De façon plus ponctuelle, un autre architecte Dplg, *Jue*, intervient en fonction des concours et projets. Pour son administration, l'agence emploie également deux salariés : une secrétaire et une gestionnaire.

*

Cette première étape a donc été organisée autour de la vie d'agence dans sa quotidienneté et son caractère ordinaire. De plus, participant à certaines activités de l'agence, nous avons pu étudier un certain nombre de discussions et de négociations où était en jeu la définition même de l'architecte par rapport à d'autres professionnalités et la signification de l'architecture en tant qu'activité spécifique.

* Ces pseudonymes permettent de garantir l'anonymat des personnes observées et citées dans ce texte.

Loin des grands débats ces questions, essentielles à notre problématique, ont pu s'exprimer à travers les préoccupations quotidiennes et les arbitrages ordinaires d'une agence d'architectes subissant une situation de crise économique malheureusement répandue.

Confrontée à la crise de la construction cette agence se caractérisait par une activité où prédominait essentiellement la recherche de nouveaux marchés. Malgré ses aspects dramatiques, cette situation nous a permis d'analyser les manières d'être et de travailler des architectes. Elle a permis d'enregistrer un certain nombre d'événements et d'informations contextuelles qui enrichissent la problématique de la construction sociale et du maintien de l'*architecturalité*. Ceci en accentuant les différentes modalités qui permettent qu'un objet ou qu'une activité soient reconnus comme faisant partie de l'architecture au cœur même de l'agence et vis-à-vis des autres concepteurs, du personnel ou des partenaires.

Nous avons donc enregistré dans un journal d'observation la plupart des événements auxquels nous avons assisté durant ce séjour. Les pratiques et les événements ou micro-événements chroniqués dans ce journal nous ont ensuite permis d'analyser la pratique des architectes et la vie d'agence en suivant les fils conducteurs suivants...

Pour rendre compte des premiers résultats de cette recherche nous avons d'abord cherché à questionner la part d'activité consacrée aux tâches administratives ou gestionnaires de l'agence et celle qui revient à l'architecture elle-même. Nous avons ainsi comparé les logiques administratives ou artistiques et les acteurs qui les mettent en pratique.

Dans un second temps, nous nous sommes demandé ce que faisaient exactement les architectes de cette agence et comment ils se partageaient entre les différentes tâches qui les attendent. Pour cela nous nous sommes également intéressé à la situation d'interdisciplinarité qui caractérise cette agence et, enfin, aux compétences à discuter et à négocier de ces architectes.

C'est dans un troisième temps, que nous sommes passé de ce que font les architectes à ce qu'il sont. C'est la posture et le rôle d'architecte qui ont ici retenu notre attention. Puis, symétriquement, nous nous sommes interrogé sur les rapports des architectes et de leurs différents interlocuteurs, collaborateurs et partenaires.

Axée sur les architectes et sur leur pratique, une quatrième direction à néanmoins consisté à examiner l'architecture des architectes. Nous nous sommes alors centré sur la manière dont les architectes parlaient de leur production avant d'essayer d'examiner les effets pratiques d'une polarisation sur l'objet architectural.

Prolongeant ce questionnement des pratiques au moyen de leur résultats, notre cinquième investigation a porté sur l'analyse d'une plaquette de présentation des travaux de l'agence. Ce qui a permis de comprendre, à partir d'un ensemble d'énoncés mais aussi en tenant compte de notre participation au processus d'élaboration de ceux-ci, la définition des compétences architecturales au sein d'une agence pluridisciplinaire touchée par une crise de la commande immobilière.

Toutes les analyses présentées suivant ces cinq fils conducteurs reprennent de façon synchronique et thématique la plupart des événements de la vie d'agence.

2. Faire de l'architecture, une activité comme une autre

L'observation de la vie et des manières de travailler dans le cadre d'une agence d'architecture n'est pas un exercice évident. En effet, l'architecture en train de se faire ne se laisse pas enfermer entre les murs de l'agence.

Si nous prenons comme point de départ les différentes personnes qui travaillent au sein de l'agence observée, nous pouvons constater qu'il y a deux manières d'y travailler. Celle des associés, architectes ou non, qui disposent d'une plus grande autonomie de décision et de mouvement et celle des employés, architectes ou administratifs, qui sont subordonnés aux précédents et qui de ce fait disposent d'un pouvoir de décision et d'une liberté de mouvement plus limités. Remarquons que les employés, s'ils travaillent plutôt dans les locaux de l'agence, ne disposent pas de la même autonomie selon qu'ils sont architectes ou qu'ils remplissent des fonctions plus administratives. Ainsi, Idy travaille t-elle à mi-temps et dispose d'un certain droit de regard sur ce qui se passe dans l'agence. De même pour Jue qui en tant qu'architecte indépendant pourra négocier son emploi du temps et discuter avec certains associés de la logique des projets et du travail à effectuer. A côté de cela, la secrétaire devra user d'autres stratégies pour négocier sa manière d'envisager les choses avec son patron...

Ces différences de statut et d'activité se traduisent dans le fait que les architectes ne travaillent que pour une part dans ces lieux. Comme d'autres professionnels, ils sont obligés de se déplacer pour rencontrer des clients ou des partenaires, pour surveiller l'avancement de leurs réalisations ou, encore, pour dessiner tranquillement à leur domicile en dehors du temps de travail comptabilisé. Si ce type de situation de travail se retrouve dans d'autres domaines professionnels, il reste qu'elle distingue l'architecte et l'architecture d'autres activités susceptible de s'effectuer dans des lieux de travail définis et à heure fixe. Bien que l'architecte puisse être rapproché de beaucoup d'autre professionnels, toujours en déplacement et souvent amenés à mélanger la sphère du privé avec celle du travail, il semble qu'il se distingue par le fait que les deux grands ensembles de tâches ne sont jamais considérés comme équivalents. En effet, qu'il choisisse d'effectuer des plans ou des dessins concernant un projet durant le week-end ou qu'il décide d'emmener le soir à la maison un dossier à corriger, l'architecte hiérarchise les tâches et distingue les activités.

Ces premiers constats interrogent donc la pertinence de notre démarche puisqu'il faudrait, peut être, observer les architectes plutôt que leur agence. Lieu de travail et de production imparfait, il semble que l'agence permette néanmoins d'accéder à cette logique complexe de l'architecture. En effet, cette inscription de l'architecture dans son lieu de travail contourne le mythe romantique de l'artiste génial et solitaire et ouvre la boîte noire qui entoure la conception. Le génie, la création ou le concept s'avèrent donc pragmatiquement inaccessibles et non pertinents tant qu'ils n'ont pas été communiqués et nous nous intéressons donc à ces situations et lieux de communications plutôt que de poursuivre un ineffable langage intérieur.

Si l'architecture peut se concevoir, pour une part, au domicile et surtout dans la tête de l'architecte, avant de s'exécuter et se construire dans un univers réel qui déborde également le petit monde de l'agence, il reste que cette dernière fonctionne comme une interface entre l'univers personnel du concepteur et la réalité de sa production. L'agence est ainsi le lieu de confrontation de l'idée architecturale à divers exécutants et intervenants. Ce lieu permet aussi de déconstruire l'activité de l'architecte qui s'y trouve sans cesse confrontée à d'autres logiques et modes de fonctionnement. C'est donc dans ce lieu qu'on peut comparer l'architecture à d'autres activités qui s'y déroulent.

Ainsi lorsqu'on entre dans une agence d'architecture et qu'on regarde ce qui s'y passe, il ne semble pas y avoir de différences fondamentales entre ce que font les différentes personnes qui y travaillent (qui téléphonent, écrivent, dessinent, avec ou sans ordinateur) et celles qu'on pourrait rencontrer dans d'autres entreprises. Cette première ressemblance au niveau de la matérialité des tâches, ne nous a pas dissuadé de questionner la spécificité du travail architectural souvent affichée par ses intéressés. Partant des représentations dominantes nous nous sommes donc demandé si l'architecture était une activité ordinaire constituée de tâches administratives et commerciales diverses ? Ou bien s'il s'agissait d'un travail plus spécifiquement axé sur la production de dessins et de plan quand une administration ordinaire produirait un peu plus de textes ou de tableaux numériques ?

A partir de ces questions, nous avons examiné les relations qui existaient au sein de l'agence entre deux logiques, celle de l'art et celle de l'administration. La première logique est celle des architectes, associés et masculins, alors que la seconde est celle des employés, salariés et féminins... Après avoir examiné comment ces deux logiques et ces deux univers coexistent et collaborent, nous analyserons leurs rapports différenciés au temps. En effet, cette dimension temporelle s'avère essentielle pour comprendre les différentes manières de travailler dans une agence d'architecture.

En résumé, la vie et l'activité des différents acteurs de l'agence observée semblent structurées par une série d'oppositions fondamentales : associés/ non-associés, architectes/ non-architectes, exercice libéral/ salariés, hommes/ femmes, patrons/ employés. Certaines de ces oppositions peuvent se recouvrir quand d'autres fonctionnent de façon plus complexe. Quoi qu'il en soit, ces dernières nous servent à comprendre les manières d'être, de travailler et de se positionner au sein de l'agence.

2.1. *L'art et l'administration*

“ On présente souvent l'administration comme l'art de “faire faire les choses” (...). Bien que toute activité pratique comporte à la fois une phase de “décision” et une phase d’“action”, l'idée ne s'est pas encore imposée qu'une théorie de l'administration devait s'intéresser autant aux processus de décision qu'aux processus d'action. Cette négligence vient peut-être de l'idée que la prise de décision se limite à la formulation d'une politique globale. Or, au contraire, le processus de décision ne s'achève pas au moment où l'on a déterminé l'objectif général d'une organisation. ”

H. A. Simon, *Administration et processus de décision* (1946-1976)

Examinons à partir de l'agence étudiée comment fonctionne et s'exprime une opposition entre l'art, des associés voire des architectes, et l'activité administrative ordinaire. Cette opposition ne tient pas aux compétences ou aux positions de chacun des protagonistes mais, peut être, à quelque chose de plus structurel qu'il nous faut analyser à partir de multiples exemples empruntés à la vie quotidienne de cette agence. Nous nous intéresserons donc aux différentes manifestations, grandes ou petites, de cette opposition en séparant ce qui tient à l'humeur et au caractère de chacun de ce qui caractérise la manière de faire, ou de faire faire, de l'architecture...

Perçue comme nécessaire à la vie de l'agence, voire à sa survie en ces périodes économiques tourmentées, l'activité administrative consiste aussi bien à payer les factures, qu'à gérer les comptes bancaires, à assurer les relations publiques des architectes (à l'occasion des vœux pour la nouvelle année), à constituer et expédier des dossiers de concours, ou encore à tenir l'emploi du temps de chacun des associés, à répondre au téléphone lorsqu'ils ne sont pas là, à faire suivre les messages, etc. Bien qu'essentielles, cette activité et ses agents (salariés, femmes) suscitent une certaine incompréhension, une ironie voire des reproches de la part des associés.

L'observation de la vie d'agence, à la jonction entre le monde administratif et celui des architectes, a permis de repérer plusieurs types de rapport à la part administrative du travail architectural.

Le premier rapport tient du rejet habituel des tâches ordinaires perçues comme autant de privations d'architecture. Une autre position oscille entre l'ironie exprimée vis-à-vis d'une certaine bureaucratie et un conformisme inquiet. A côté de ces postures défensives, on a pu constater des inévitables dysfonctionnements organisationnels de l'agence qui interrogent les priorités entre l'architecture et ses moyens. Mais tous ces problèmes de représentations et d'organisation ne seraient pas actifs s'ils ne s'incarnaient à travers les protagonistes de l'agence. Ainsi, la division réelle entre salariés et associés, sans recouvrir totalement l'opposition entre administratifs et créatifs, est un point de tensions qui peut avoir des effets productifs.

Les activités de création, architecturale ou autre, prennent et demandent du temps. Mais surtout, ce temps n'est pas un temps continu, prévisible et gérable selon des critères établis une fois pour toutes. Ce temps discret et paradoxal cadre mal avec celui de l'administration et de la gestion d'une agence. En effet, l'architecte semble disponible pour répondre au téléphone, pour relire une lettre, pour penser à l'emploi du temps de sa secrétaire, mais ces petites tâches ordinaires risquent de lui faire perdre du temps ou plutôt sa potentialité de création. Ce temps dérobé à la muse jalouse de l'architecture, ce temps investi dans des tâches administratives, nécessaires mais non suffisantes, suscite donc la méfiance et le rejet. C'est ici que s'élabore une posture prudente de rejet de ces tâches ordinaires qui empêchent de faire de l'architecture voire même d'être un véritable architecte (qui ne dessinerait pas, par exemple !).

Les manifestations d'un rejet des tâches administratives et la posture plus générale de protection d'une autonomie du travail architectural, sont beaucoup trop communes pour qu'il soit possible d'en dresser un inventaire précis. Elles vont de la plainte d'un des associés qui, après 18 h alors que la secrétaire a fini son service, doit répondre au téléphone quand il est en train de discuter de façon informelle avec moi (21/1, 5). Dans ce cas banal, la stigmatisation de l'interruption téléphonique ne tient pas à la simple mauvaise humeur ou à la fatigue de fin de journée mais aussi, peut être, à une posture générale de polarisation sur une tâche valorisée (la discussion avec un chercheur...). De plus, s'ajoute à cela, comme d'autres événements nous le prouvent, des problèmes de répartition interne des tâches qui incombaient à du personnel administratif lorsque la situation financière de l'agence le permettait encore. Les effets d'une crise financière accentuent donc un questionnement concernant le rôle de chaque employé et de chacun des associés.

A un autre moment, un matin alors qu'il était le premier des associés présent à l'agence, Exu se défile pour ne pas répondre à un coup de téléphone concernant des questions financières et à un autre appel d'un commanditaire au sujet d'un concours d'architecture. Malgré l'insistance de la secrétaire, qui a cette fois-ci répondu au téléphone, il refuse de se prononcer et préfère qu'on attende l'arrivée de Sly pour répondre à ces questions (31/1, 11). Dans cette situation, les tâches apparemment banales ont une valeur stratégique puisqu'il en va de la vie et de la survie de l'agence, mais le problème tient à la répartition des tâches entre les associés. En effet, c'est Sly qui assure la coordination des activités des associés et qui joue le rôle de responsable de l'agence. Pour ces raisons et pour des motifs plus personnels, Exu refuse de donner de son temps à ces affaires.

Il y a donc une répartition des rôles, qui fait que Sly est responsable de la gestion de l'agence et effectue quotidiennement une série de tâches administratives et commerciales au détriment de son activité d'architecte. Cette position ambivalente, de concepteur et d'administrateur, l'incite à conserver dans son activité administrative un certain nombre de signes de sa position d'architecte. Ainsi,

Sly est souvent le premier à regretter d'avoir à passer du temps à expliquer à la secrétaire ce qu'elle doit faire, à justifier les dépassements d'honoraires occasionnés par le remaniement d'un projet d'architecture auprès de la Commission nationale des marchés, à consulter son économiste au sujet d'une référence de revêtement de sol, à téléphoner à une compagnie d'assurance pour lui présenter ses réalisations en matière d'architecture et d'aménagement, ou encore, à rappeler à un commercial de BET qu'il n'a malheureusement pas le temps de dessiner parce qu'il doit faire de la prospection pour trouver de nouvelles affaires... Parfois submergé par ces activités essentielles mais qui ne sont pas emblématiques du métier d'architecte, Sly conserve quelques signes distinctifs de son attachement à son art. Ainsi la table de travail, sur laquelle repose son téléphone, ses dossiers de prospection ou de gestion financière et, autour de laquelle il reçoit ses interlocuteurs, est une table à dessin mal adaptée à sa nouvelle affectation mais conservée jalousement comme signe d'une autre activité.

A un autre niveau, Idy qui est architecte *et* salariée de l'agence, manifeste également une attitude de désintérêt vis-à-vis des aspects non-architecturaux d'un dossier de concours, afin de se consacrer entièrement à une tâche plus intéressante sinon plus architecturale qui consiste à réviser des plans enregistrés sur ordinateur (14/2, 22). Si cette anecdote illustre parfaitement la posture générale d'architecte, pour qui seul compte l'objet architectural à venir, elle s'inscrit également dans la conjoncture économique de l'agence. En effet, cette architecte salariée doit effectuer un certain nombre de tâches auparavant prises en charge par des collaborateurs spécialistes du dessin assisté par ordinateur. Obligée d'acquérir de nouveaux savoir-faire dans ce domaine, afin de participer à un projet d'architecture suspendu puis reprenant partiellement avec d'importantes modifications du programme initial, l'architecte privilégie tout à la fois le dessin (assisté par ordinateur), l'objet architectural le plus avancé (par rapport aux concours), l'acquisition de compétences et la source probable de revenus pour l'agence...

A côté de cette posture générale de rejet ou de méfiance vis-à-vis de la chose administrative, les protagonistes de l'agence ont bien compris que l'architecture ne se faisait pas toute seule et qu'elle nécessitait souvent des coups de téléphone, des courriers et autres démarches. Une fois passés les moments de grogne et les positions de repli sur les tâches architecturales, l'attitude générale oscille aussi entre l'ironie et le surinvestissement superstitieux vis-à-vis des démarches administratives.

En effet, il y a tout d'abord de l'ironie dans l'échange symétrique de stéréotypes entre les associés et les employés. Ainsi, la responsable de la gestion financière épingle gentiment le côté *artiste* de Exu qui ne pense pas aux aspects concrets des choses, qui se défile devant ses responsabilités administratives ou qui oublie de gérer son emploi du temps (14/2, 22). A un autre moment, parlant des associés, la secrétaire et la gestionnaire soulignent combien *ils ne comprennent rien à la logique administrative* (14/2, 22).

Juste retour des choses, à l'heure du déjeuner Kmo, architecte d'intérieur qui est souvent insaisissable, indique qu'il s'en va, suscitant une remarque de la part de la secrétaire qui constate qu'il n'y aura plus personne à l'agence passé 17 heures. L'associé lui répond *qu'il y a des jours comme ça* et, surtout, que l'agence ne cherche pas à reproduire les schémas classiques et bureaucratiques (7/2, 17). Cette plainte de la secrétaire de l'agence met en évidence des positions contradictoires. En effet, cette salariée de l'agence travaille en fonction des horaires de bureau tout en dépendant de la présence des associés (24/1, 8). La liberté par rapport aux contraintes bureaucratiques dont lui parle Kmo ne peut donc être la sienne.

Fonctionnant comme les marques d'un conflit des interprétations de la manière de bien travailler, ces échanges de propos ironiques permettent à chacune des parties de continuer à jouer son rôle et sa

position. Cela n'empêche pas d'effectuer un certain nombre de tâches au prix, parfois, d'un certain excès de zèle.

Ainsi, peu de temps après mon arrivée, une réponse à un concours suscite une agitation de l'agence teintée de défiance (23/1, 6). En effet, les critères de composition du document de réponse au concours sont, aux dires de tous, très inhabituels et exigeants tant dans leur format que dans le contenu. Les trois architectes de l'agence, Sly, Idy et Exu travaillent donc à la mise au point d'une planche de présentation des réalisations de l'agence en soignant la sélection des illustrations, la rédaction des commentaires ainsi que la mise en page de l'ensemble. Mais un problème essentiel à résoudre consiste à trouver une enveloppe spéciale (A3 en carton fort) pour pouvoir envoyer cette réponse au concours¹³. Ce concours qui exige une grande et belle planche de présentation stimule cette attitude générale, architectes et secrétaire compris, de défiance et de mobilisation extrême pour répondre malgré tout.

Ce rapport aux aspects moins créatifs de l'activité architecturale a donc des répercussions sur la manière de travailler en agence. En effet, toutes les tâches qui ne sont pas directement liées à la conception d'un bâtiment ou d'un aménagement sont considérées comme du travail supplémentaire avec lequel il faut composer.

Ainsi, bien qu'assurant régulièrement ce type de tâches, Sly aimerait bien en minimiser la portée et en sous-estimer l'exigence. Discutant avec moi, à propos des modifications à apporter à la plaquette de présentation des réalisations, l'architecte prend conscience, au bout d'un moment, que ce travail prend beaucoup trop de temps et il préfère emmener la plaquette chez lui (28/1, 10). Ce travail de relecture sera donc effectué plus tard et hors de l'agence. Sly n'est pas à l'agence pour effectuer ce genre de tâches. S'il accepte de donner de son temps pour remanier et corriger le même document de présentation des opérations de l'agence, c'est qu'il juge cet investissement essentiel dans le travail de prospection qu'il a entrepris (11/2, 20). Il reste néanmoins que cette tâche de longue haleine doit quand même se loger dans les interstices d'un emploi du temps plus directement consacré à la conception ou à la production d'objets architecturaux.

Si certaines étapes de ce travail de remise en ordre des archives de l'agence s'effectuent dans le métro ou au domicile de l'architecte plutôt qu'entre les murs de l'agence, d'autres tâches du même ordre pourront être effectuées sur place. Ainsi, une autre fois, Sly pourra passer un long moment à rédiger à la main une lettre destinée à présenter l'agence à une compagnie d'assurance intéressée après un premier contact téléphonique (24/1, 7). Mais, à la différence de l'archivage des réalisations de l'agence, la rédaction de cette lettre vise un destinataire précis qui est susceptible de motiver un peu plus sûrement le travail de l'architecte...

Ainsi, contrairement aux scientifiques observés par B. Latour¹⁴, les architectes ne sont pas des fanatiques de l'archive et du classement méthodique. Une fois bâtie, leur production vient recouvrir et annuler toutes les formulations antérieures tant la genèse d'une forme ou d'un objet architectural importe moins que son existence attestée par des photographies et éventuellement par des publications dans la presse spécialisée.

¹³ Ce modèle d'enveloppe, qui n'est pas en stock et que personne n'est parvenu à trouver, fait l'objet de la plus grande attention et constitue, pour ce qui me concerne, une épreuve quasi initiatique dont dépend mon intégration au groupe.

¹⁴ B. Latour, S. Woolgar, *La vie de laboratoire - La production des faits scientifiques*, La Découverte, trad., 1979, pour la tr. fr., 1988.

Bien que conscients de l'utilité du travail d'actualisation des archives, les architectes ont du mal à s'y intéresser vraiment. Après m'avoir confié une mission de mise à jour de leurs références et alors que mon séjour à l'agence touchait à sa fin, il m'a fallu transmettre ces archives révisées aux personnes susceptibles d'en faire usage. Cette transmission suscita deux réactions. La secrétaire de l'agence, certainement consciente de l'enjeu qu'il y avait à reprendre ce travail, insistait depuis quelques jours pour que je lui remette les fichiers. Si bien qu'une fois ceux-ci terminés, elle s'empara de la disquette sans se préoccuper de son contenu ou de son organisation. Le fichier d'archives était pour elle une donnée dont elle s'était saisie et qu'elle pourrait réutiliser par la suite en remplacement de précédentes versions devenues caduques. La même opération devait être faite auprès de Idy, architecte salariée de l'agence et chargée de sa communication. Très occupée, elle finit par passer une partie de l'après-midi en ma compagnie pour apprendre à se servir de ces fichiers. Très intéressée par le fonctionnement informatique de ces fichiers, elle se polarisa sur leur mise en page beaucoup plus que sur leur contenu ou les moyens de le réactualiser (27/2, 32).

Tous ces intervenants ont donc conscience que les projets d'architecture sont des entités extrêmement fugaces qui n'en finissent pas de dériver. Bousculée par les nouveaux concours qui surgissent dans son emploi du temps, sans toujours prévenir, la secrétaire oscille en permanence entre son intérêt pour ce travail et ses phases de mauvaise humeur vis-à-vis de ce type de tâches ou envers une situation qui consiste à intervenir sur des documents dans l'urgence, de façon discontinue avec des difficultés à obtenir les bonnes informations (11/2, 20). Les architectes sont parfois dans le même état d'esprit vis-à-vis d'informations qu'ils ne maîtrisent pas parce qu'ils ne sont jamais seuls à intervenir sur les projets, parce qu'ils souhaiteraient confier aux agents administratifs cette gestion des sources documentaires et, surtout, parce qu'ils estiment avoir autre chose à faire qu'à tenir une chronique précise de l'architecture en train de se faire. Et cela, surtout s'il leur faut travailler sur les plans d'un bâtiment ou, dans le cas de Sly (11/2, 20), si la disponibilité pour assurer ce type d'activité découle d'un manque de nouveaux projets d'architecture... Entre considérations administratives et préoccupations d'architecte, bien que consciente de la nécessité urgente de trouver de nouvelles affaires, Idy travaille aux dossiers de concours en étant mécontente d'en avoir plus que prévu à traiter (27/2, 32). Ceci par découragement, peut-être, mais aussi parce que ce type d'activité n'apparaît pas immédiatement productive et encore moins créative.

Face à ces raisons, les secrétaires tentent d'arbitrer les priorités non sans s'étonner un matin de l'empressement que met l'un des associés à constituer un dossier de réponse à un concours (14/2, 22), pour regretter quelques jours plus tard le manque de prise en compte du temps nécessaire à la préparation des dossiers de réponse aux concours. Ceci au cours d'une discussion avec la gestionnaire de l'agence qui constatait, par exemple, qu'il manque une attestation d'adhésion à une assurance indispensable pour avoir l'autorisation de concourir mais qui sera prise au dernier moment pour des raisons de coût financier (17/2, 22).

Ces incompréhensions et ces collaborations doivent beaucoup aux différences de statut et d'investissement entre salariés et associés.

Ces différences interviennent notamment au niveau des échanges entre les différents protagonistes. Ainsi, les associés discutent ensemble de leurs affaires au cours d'une réunion hebdomadaire plus ou moins régulière. En plus de ce mode d'organisation institué, ils peuvent profiter de leurs déplacements professionnels ou de leurs relations amicales pour aborder hors de l'agence des problèmes ayant trait à sa gestion. Très institutionnelles ou très personnelles, ces relations sont différentes de celles des salariés qui s'établissent à partir d'une présence régulière à l'agence et au moyen d'échanges informels à l'heure du déjeuner pris dans la salle de réunion. Ces discussions, souvent détendues et

personnelles, réunissent la secrétaire, la gestionnaire et l'architecte salariée (30/1, 10). Bien qu'épouse d'un associé, c'est cette dernière qui fera remarquer ironiquement que la secrétaire peut raconter ses petites histoires *car les patrons ne sont pas là* (27/2, 32). Malgré des différences profondes de statut et d'univers culturel entre ces trois femmes, ces discussions laissent apparaître une certaine complicité et une solidarité servant à désamorcer les conflits. Cette complicité n'empêche pas qu'une tension puisse réapparaître lorsqu'une erreur affectant l'envoi d'un important dossier de concours est attribuée par Sly à la secrétaire alors que Idy a participé à l'élaboration de ce document. Mais cet incident ne dégénère pas, très certainement en raison de cette complicité salariale et féminine.

Notons que cet incident met également à jour la difficulté des rapports entre les associés ou entre les deux entités constitutives de l'agence (*architecture / conseil*). Par exemple, soulignant au cours d'une réunion d'associés la nécessité d'inviter Idy à une discussion concernant la plaquette de présentation de l'agence, j'obtins un refus catégorique d'un des associés au nom des prérogatives de ces derniers sur ces questions stratégiques (10/2, 19). Cette remise en place d'une architecte salariée survient dans ce contexte économique difficile où la survie de l'agence est en jeu et où les finances sont au plus bas. Si, la prospection constitue une planche de salut dont la plaquette est un outil stratégique, c'est aux associés que reviennent les décisions à prendre à ce sujet. Bien qu'appartenant au monde de l'architecture, Idy n'a donc aucune voix au chapitre lorsqu'il s'agit de décisions aussi stratégiques.

Au-delà leur évidence, ces rapports de pouvoir semblent s'inverser lorsque la secrétaire, sans le commander, veille à ce que son patron n'oublie pas de terminer la rédaction la lettre qu'il lui a demandée de taper pour ce soir. Cette situation maintes fois observée, repose sur la différence de gestion du temps de travail salarié et de l'emploi du temps plus libre de l'employeur (21/2, 28). Ainsi, les salariés induisent un rythme et un rapport au réel qui n'existerait pas tout à fait sans leur présence, ils imposent un cadre temporel dans lequel la créativité sans borne doit se limiter.

2.2. *Le temps de l'agence*

“ CHARRETTE – Période de travail intensif pour terminer à temps un projet urgent. *L'architecte a une charrette ce week-end. Être en charrette* ”

Le nouveau Petit Robert, 1993.

L'analyse des diverses incompréhensions ou tensions entre les différents acteurs de l'agence d'architecture étudiée, met à jour un certain nombre de problèmes ayant trait à la gestion du temps de travail. La temporalité du travail architectural semble donc un enjeu essentiel.

Les scènes d'urgence ou de “ charrette ” sont le lot commun de la vie des agences d'architecture. En en présentant quelques-unes nous pourrions distinguer le temps des employés en le comparant à celui des architectes. Ce conflit des temporalités nous conduira à analyser les tentatives de gestion du temps par les architectes de l'agence au regard d'une situation économique et financière caractérisée par l'urgence.

La vie des agences d'architecture est donc ponctuée de nécessité de répondre dans l'urgence à des concours ou à d'autres échéances. Ainsi, un appel à concours qui intéresse l'agence peut être repéré par Idy qui dépouille régulièrement les bulletins dans lesquels paraissent ces annonces. Une fois cette première sélection opérée, elle est transmise aux architectes associés qui décident ou non d'y répon-

dre en fonction de différents critères. Dans un de nos exemples, les architectes décident finalement de répondre à un concours pour lequel il est nécessaire de contacter un bureau d'études techniques, de constituer un dossier de concours personnalisé et de l'acheminer de Paris à Bordeaux en moins de deux jours. Une fois cette décision prise, afin de l'exécuter, Sly appelle la secrétaire pour lui indiquer ce qu'elle doit faire dans ce sens. Déjà occupée par diverses tâches, cette dernière n'est pas très motivée, rechigne à faire ce qu'on lui demande et dénonce l'irréalisme de cette décision (18/2, 24). C'est pourtant, de cette manière qu'une petite " charrette " peut commencer à s'ébranler...

Dans un autre exemple, pris du côté des activités de *Conseil*, Sdé décide de répondre à un appel d'offres visant à mettre au point un programme destiné à la réalisation de prisons. Une fois la décision prise, le programmiste cherche des intervenants extérieurs requis par le règlement du concours : un sociologue spécialiste du domaine et un expert en systèmes de sécurité. Encore une fois, le temps qu'il lui reste ne permet pas une prise de contact satisfaisante avec ces experts. D'autre part, ce projet, qui semble très important, nécessite également la participation et la présence de Exu. Cela alors que ce dernier doit se rendre à une réunion concernant une autre opération architecturale. Sdé souhaiterait donc que Exu ne se rende pas à cette réunion et s'y fasse remplacer par Sly (5/2, 13). La logique de l'urgence met alors Exu en porte à faux, tout en ravivant les conflits internes à l'agence puisque cette nouvelle affaire destinée au secteur *Conseil* mobilise un des acteurs du secteur *Architecture* déjà malmené et déficitaire.

L'urgence suscite ou ravive des conflits internes au cours desquels il faut souvent arbitrer entre les décisions des divers associés et leurs répercussions sur l'emploi du temps et le travail des employés de l'agence. Ainsi, l'arrivée inattendue de l'imprévisible Kmo, qui travaille le plus souvent hors de l'agence, suscite un surcroît de travail pour la secrétaire qui ne peut plus y subvenir. Constatant cela, Sdé vient s'en plaindre auprès de Sly qui propose alors de soumettre ce problème à la prochaine réunion des associés. En attendant, pour désamorcer le conflit, Sly explique à Kmo que la secrétaire est en " charrette " pour répondre à des concours. Néanmoins, la demande de Kmo concerne un envoi postal qui comprend une série de cartes de voeux que Sly lui a justement demandées d'adresser à divers destinataires en guise de prospection commerciale (28/1, 9-10). Si c'est finalement le concours dont l'échéance est fixée, qui sera prioritaire sur des cartes de voeux devant quand même être expédiées avant la fin du mois, il est indéniable que ce type de conflit pèse lourdement sur l'activité de la secrétaire concernée par cette tâche.

Dans tous ces exemples, c'est le fossé entre la décision et ses modalités d'exécution qui se creuse un peu plus. En effet, les concours de la dernière chance risquent d'être mal préparés en dépit des efforts et des diverses stratégies déployés par les exécutants. Ainsi, alors que je travaillais à la correction des références écrites de la plaquette de présentation de l'agence, la décision fut prise de les utiliser dans un dossier de concours partant le soir même. Immédiatement, la tension monta d'un cran autour de ce document. Doutant de mon respect des délais, la secrétaire prépare dès la fin de matinée, une version de secours omettant mon texte. Ces précautions ne semblent pas superflues en raison de divers problèmes liés à l'utilisation d'un matériel informatique obsolète qui font qu'à l'heure fatidique nous devons renoncer à sortir le document prévu. Mais alors que la secrétaire s'est mise en retard, qu'elle a raté son train et qu'aucun dossier n'est parti de l'agence en temps voulu, cette dernière m'annonce qu'elle a prévu une solution de rechange afin d'envoyer le dossier le lendemain... La " charrette " n'est donc que partie remise (13/2, 21). Quelques jours plus tard (19/2, 24), j'ai à nouveau l'occasion d'expérimenter cette logique. Encore une fois, je dois produire un document sur mesure pour un concours exceptionnel. A nouveau, des problèmes liés à l'utilisation dans l'urgence de matériel informatique déclinant nous font perdre pas mal de temps alors qu'il y a autre chose à

faire (une visite de chantier). Dans cette situation où l'urgence semble absurde, car techniquement remédiable, il est possible de ressentir le désarroi de l'exécutant se débrouillant avec de mauvais outils pour exécuter une décision qu'il n'a pas prise alors que les décideurs font tout autre chose.

Ce temps employé semble parfois bien mal employé du point de vue de ceux qui exécutent les décisions de leurs employeurs. Ainsi, comme on l'a montré, la secrétaire n'admet pas l'urgence d'un envoi de cartes de vœux qu'on lui demande de faire (27/1, 9). Au-delà des arbitrages et des priorités, c'est l'urgence même qu'elle ne supporte pas. Si cette employée semble intéressée par les réponses aux concours dont elle gère les aspects administratifs, elle avoue être rebutée par l'urgence des demandes de travail qui lui parviennent toujours trop tard quand ce n'est pas au moment de partir (24/1, 8).

En plus de l'urgence, se pose la question de l'absence de cadre temporel fixe. Comme nous l'avons vu précédemment, un architecte préférera effectuer des tâches administratives lorsqu'il en aura fini avec son travail architectural ou avec ses rendez-vous de prospection qui nécessitent de rencontrer des commanditaires aux heures de bureaux. Ainsi, m'arrive t-il d'attendre Sly à l'agence alors qu'il est parti à un rendez-vous avec un texte dactylographié à relire et à corriger. En retard, il téléphone et me demande de l'attendre un peu plus longtemps que prévu. Et dès son retour nous apportons les dernières corrections à une offre de service qui pourra partir immédiatement (24/1, 8). Cette échéance, fixée par Sly, impose donc aux employés de l'agence une présence qui dépasse parfois les heures de bureau, ce qui se solde généralement par des heurts.

Également salariée bien qu'architecte, Idy rencontre le même genre de problèmes. Ainsi, c'est un vendredi en fin de journée qu'elle découvre les besoins exacts de Exu concernant des plans d'exécution. En effet, ce dernier n'est pas à l'agence et ne lui a laissé aucune instruction sur ce qu'il a l'intention de faire le lundi suivant. Se rend t-il sur le chantier ? a-t-il besoin de plans pour cela ? Pour répondre à ces questions, la secrétaire doit lui téléphoner sur le chantier où il intervient. Et il s'avère qu'il a effectivement besoin de quelques plans pour le lundi qui vient. En conséquence, Idy reste un peu plus tard que prévu afin de les terminer (14/2, 22).

En plus de ces ajustements permanents, plus ou moins bien vécus, il semble qu'il existe un fossé temporel entre les employeurs et leurs employés. En effet, la secrétaire et la gestionnaire de l'agence font remarquer à plusieurs reprises que Sly a encore oublié leurs horaires et leur demande presque chaque jour à quelle heure elles s'en vont (21/2, 28). J'ai d'ailleurs pu faire le même genre de constat lorsqu'il m'a fallu rappeler à Sly la fin prochaine de mon séjour à l'agence. Il l'avait plus ou moins oublié et était catastrophé du peu de temps qu'il nous restait pour passer le relais à mes successeurs (21/2, 28).

Si les architectes de l'agence ne parviennent pas à se souvenir des horaires et des emplois du temps de leurs salariés c'est, en plus de toutes les raisons conjoncturelles évoquées, parce qu'ils ont eux-mêmes des difficultés à comptabiliser le temps qu'ils consacrent à leur activité.

Ainsi, devant se rendre à réunion de chantier, Exu annonce à Sly en fin d'après midi le vendredi qui précède, que le commanditaire organise un conseil d'administration sur le site et qu'il souhaiterait qu'on lui fasse visiter le chantier et qu'on lui présente les choix d'équipements et de matériaux à cette occasion (21/2, 27). Ce vendredi soir, il faut donc improviser une présentation pour le commanditaire alors que rien n'est prêt, qu'il manque bon nombre d'échantillons devant être fournis par les entreprises et, qui plus est, que les rapports économiques et financiers entre ces deux parties sont plutôt tendus. La solution envisagée par Exu est de partir beaucoup plus tôt que prévu lundi matin afin d'avoir du temps sur place pour préparer cette visite. Cela alors que la secrétaire a réservé des

places dans le train et qu'elle vient de nous distribuer les billets. Cette nouvelle déplaît à Sly qui se débat avec la mauvaise santé financière de l'agence à laquelle contribue pour une part ce commanditaire. Il rechigne donc à faire des efforts supplémentaires pour ce chantier dans ce contexte. Il se rallie cependant à cette proposition de son collègue : nous partirons très tôt le matin, Exu se débrouillera pour récolter un plein sac d'échantillons présentables et Sly dessinera pendant son week-end quelques modifications d'aménagement pour le bureau du Président présent à cette présentation...

Dans un contexte économique difficile, au dernier moment, les architectes acceptent finalement de donner encore plus de leur temps pour satisfaire le client et pour améliorer leur réalisation architecturale.

Totalement assumée par les architectes associés, cette logique de service *et* d'œuvre architecturale, est néanmoins interrogée par l'architecte salariée de l'agence. Ainsi, Idy se pose des questions sur le travail de l'architecte qui soigne les détails de sa réalisation sans compter le temps qu'il y consacre et sans faire payer les coûts de cet investissement. Autrement dit, l'architecte n'envisage que très partiellement la valeur d'échange de ce qu'il produit en privilégiant plutôt la valeur d'usage même si elle s'avère symbolique. Dans ce contexte de crise économique de l'agence, Idy se demande s'il y aura toujours des commanditaires pour accepter de payer ne serait ce qu'une partie de ce travail. Salariée, épouse d'un associé de l'agence, elle est bien placée pour savoir que certains salariés des agences d'architecture, sont finalement mieux payés que leurs employeurs (24/1, 7). S'il est bien évident que ces doutes et ces situations paradoxales sont exacerbés par les difficultés présentes, il reste qu'ils posent la question de la nature du travail des architectes et de la rationalisation économique de leur activité.

Au bout du compte, ce temps donné sans limites précises, fait que les architectes ont une perception lacunaire de la temporalité de leur activité. Dans ce contexte, les projets d'architecture s'avèrent difficiles à dater. Ainsi, lors de mon travail sur la plaquette de présentation des activités de l'agence, je suis obligé de demander à Exu ou à Sly des précisions concernant la chronologie des opérations d'architecture (21/2, 27). Et ces derniers sont obligés de retourner dans tous les sens leurs dossiers d'archives afin d'y retrouver l'origine d'un projet qui s'avère beaucoup plus ancien que prévu...

Ce temps des projets et des objets d'architecture n'a donc rien à voir avec celui des employés qui vendent leur force de travail sans forcément s'investir dans une œuvre qui n'est pas la leur et qui n'est pas assimilable à ce qui donnerait lieu à un projet d'entreprise dans d'autres secteurs de production.

Mais ce temps indéfini des architectes à l'œuvre n'empêche pas leurs velléités de rationalisation et d'organisation du travail. Ainsi, Sdé qui n'est pas architecte insiste sur les aléas de la logique de "charrette" qui veut qu'on s'intéresse à un problème uniquement la veille du jour où on devrait y répondre. Il regrette le manque d'anticipation dont il est fait preuve dans l'activité de l'agence (5/2, 13). C'est encore Sdé qui exprimera des critiques vis-à-vis de la mise au point des outils de prospection menée par Sly. Ses remarques s'inscrivent dans le débat entre concepteur et programmiste qui se poursuit dans l'agence. Sdé défend une manière de travailler progressive ou cumulative plutôt que du coup par coup (10/2, 19). C'est donc Sdé, qui est programmiste, designer et architecte d'intérieur, qui se montre le plus critique vis-à-vis de l'organisation du travail au sein de l'agence. Cette position en recouvre d'autres et critique, notamment, la prétention des architectes à pouvoir résoudre toutes sortes de questions qui ne sont pas forcément de leur ressort. Il reste néanmoins qu'elle se rapproche un peu plus des positions défendues par le personnel salarié de l'agence.

Forcément moins critiques vis-à-vis de leur mode traditionnel de travail, les architectes sont aussi conscient des défaillances de leur manière de faire. Ainsi, discutant autour de plans d'exécution d'un bâtiment qui doivent être modifiés sur ordinateur, Exu, Idy et Jue recensent les différentes manières de faire des plans en fonction des possibilités offertes par le logiciel. L'existence de ces *styles informatiques* ne serait pas un problème en soi, si l'organisation du travail et de la distribution des tâches ne conduisait à des conflits stylistiques et logiques. Si, par exemple, des informations de même niveau sont dispersées sur des couches de plans différentes, la logique nécessaire n'est pas forcément respectée par les multiples intervenants appelés dans l'urgence (11/2, 20).

Mais à côté des tentatives d'organiser leur travail, on rencontre dans l'agence une illusion de faire quelque chose, d'être dans la course ou de faire de l'architecture qui se traduit par cette culture de la "charrette" ou de l'urgence de la création architecturale. Ainsi, certaines échéances déterminées par les architectes eux-mêmes peuvent sembler intolérables au personnel administratif voire aux programmateurs qui adoptent d'autres manières de travailler. Cette représentation temporelle particulière qui s'impose au personnel de l'agence¹⁵ s'explique au nom d'une culture du métier d'architecte mais également par une situation de crise économique et financière spécifique à l'agence étudiée...

Mieux organiser son activité, améliorer la présentation du secteur architecture de l'agence, répondre de manière pointue à un grand nombre d'appel à concours, etc., sont des nécessités qui résultent d'une situation économique et financière alarmante. L'opposition entre le temps employé et le temps des architectes, se retrouve donc dans ce temps de l'argent. Dans cette situation de raréfaction de la commande et, par conséquent, de l'activité architecturale des architectes, il faut bien travailler ne serait qu'à décrocher de nouvelles réalisations. C'est ainsi que Sly, plutôt que de concevoir de nouveaux bâtiments, passe une bonne part de son temps à téléphoner à divers commanditaires potentiels, à les rencontrer pour leur présenter l'agence, à écrire des propositions d'intervention et à améliorer les moyens de présenter ce que fait l'agence. Il *n'a plus que ça à faire* lui fait remarquer et lui reproche Sdé, ce qui occasionne diverses frictions, découragement et autre déréllections vis-à-vis de ce type d'activités de substitution.

Pendant qu'il fait ce qu'il a à faire en de pareils moments, Sly est souvent interrompu par la gestionnaire engagée pour surveiller les comptes bancaires et la situation financière de l'agence. Rédigeant une lettre adressée à un client potentiel en pesant les mots qui diront toute la compétence de l'agence, l'action de Sly est dramatiquement perturbée par la litanie des nombreux débits et des rares crédits des comptes de la société. Ceci pendant que Idy dépouille consciencieusement la presse spécialisée afin de dépister le bon filon d'un concours d'architecture infaillible (24/1, 7). Quelques jours plus tard, la même scène semble se reproduire, alors que Sly travaille sur le devis d'un projet d'architecture retardé puis modifié et soumis à des contrôles financiers (27/1, 8). Cette scansion opérée par l'administration des comptes financiers fonctionne comme un rappel à la nécessité de faire quelque chose qui ramène de l'argent dans les caisses, des plans sur les tables à dessin et des architectes dans la ruche bourdonnante que devrait être l'agence.

Pendant ce temps, bien qu'elle soit plutôt nouvelle à l'agence, la secrétaire évoque avec regrets et nostalgie la période d'effervescence autour des concours et des projets à l'époque où l'agence employait une quinzaine de personnes (26/2, 32). Dernière venue et menacée dans son emploi cette secrétaire réactive un mythe qui participe d'une culture d'entreprise et qui lui permet également de travailler dans ce contexte.

¹⁵ J'ai pu la partager à plusieurs reprises étant mis dans cette position : 24/1, 8 ; 28/1, 10.

Architectes ou non, employés ou associés, tous regrettent une certaine effervescence constitutive d'une activité concrète et rémunératrice. A côté de ce *bon temps*, perçu comme une série de cycles de pleine activité puis de recherche de débouchés, le climat actuel empreint de tension vers un objectif qui ne paraît pas très accessible, renforce les frictions et les conflits entre salariés et associés ou entre architectes et autres concepteurs (architectes intérieurs, designers, programmistes). Et ces conflits obligent les architectes (qu'ils soient associés ou salariés) à dire, à préciser ou à redéfinir ce qu'ils font..

3. Ce que font les architectes

L'observation de la vie d'une agence est immédiatement confrontée à la distinction entre activité des architectes et l'action de faire de l'architecture. En effet, tout ce que font les architectes ne relève pas automatiquement de l'architecture mais peut appartenir à d'autres domaines de compétence ou d'activité. De plus, nous verrons que l'activité architecturale est aussi une représentation sociale qui peut être discutée dans certains cas.

D'un point de vue d'une socio-pragmatique, *faire de l'architecture* ne se limite pas à concevoir, à dessiner et à veiller à la construction d'un bâtiment ou à l'aménagement d'un espace, mais recouvre un ensemble d'actions plus générales qui permettent la réalisation de ce projet. Dans des logiques de distinction ou de spécialisation, les architectes seront beaucoup plus restrictifs dans leur définition de l'activité architecturales et n'y engloberont pas tous les actes qui contribuent de façon indirecte à l'exercice de leur art.

Cette distinction de l'architecture par rapport aux autres activités a d'ailleurs déterminé de façon décisive le déroulement de notre recherche. En effet, l'autorisation d'aller observer l'activité d'une agence d'architecture ne nous a pas été accordée, dans un premier temps, en raison des difficultés économiques de l'agence pressentie qui, selon son responsable, n'avait pas d'*architecture* et d'activité architecturale à montrer... Ce n'est donc qu'une fois ces résistances surmontées, qu'il nous a été possible d'analyser cette situation de crise révélatrice du partage entre l'activité architecturale, proprement dite, et d'autres activités, qu'il nous faudra qualifier... C'est donc à partir de cette situation particulière, que nous pouvons rendre compte de ce que font vraiment les architectes.

Nous nous intéresserons dans un premier temps à ce que les architectes font dans l'agence et à ce que ces activités impliquent et signifient pour eux. Ensuite, nous questionnerons la pluridisciplinarité de l'agence étudiée en ce qu'elle contribue à définir la spécificité de l'activité des architectes. C'est alors que nous nous pencherons plus particulièrement vers ce qu'on a pu observer d'une pratique et d'une compétence des architectes à discuter et à négocier autour de l'architecture. Nous reviendrons alors, sur les stratégies de recherche de nouveaux marchés et de nouvelles réalisations architecturales qui sont suscitées par la situation économique à laquelle se trouvait confrontée l'agence observée.

3.1. Les architectes et ce qu'ils font

Rappelons que l'agence d'architecture observée est divisée en un département Architecture et un département Conseil. Le département Architecture (qui a retenu toute notre attention) comprend deux architectes associés. Mais ces deux architectes ne consacrent pas la totalité de leur emploi du temps aux projets d'architecture : Sly s'occupe aussi de la gestion de l'agence alors que Exu collabore étroitement aux activités du département Conseil. Une architecte salariée est aussi employée à mi-temps dans cette configuration de base qui peut faire appel à d'autres architectes indépendants lorsque les projets le nécessitent.

Durant notre séjour au sein de cette agence la configuration était réduite à sa taille minimale au point que Sly et Exu assuraient seuls le suivi des projets d'architecture en cours de réalisation (trois bâtiments d'activité en construction). Ce type d'activités architecturales se déroulant souvent hors de l'agence (réunion et visite de chantier). Ainsi, lors d'une des visites de chantier à laquelle nous avons pu assister, l'activité des architectes consistait le plus souvent à régler différents problèmes d'exécution des plans. Il leur fallait donc discuter avec les représentants des entreprises afin de leur faire comprendre ou accepter ce qu'ils avaient à faire.

Dans un de ces cas, Sly se déplace à plusieurs reprises pour aller voir et pour montrer quelque chose au représentant d'une entreprise sur le chantier de son bâtiment ou, encore, il explique divers points d'intervention à une entreprise récalcitrante, qui cherche à obtenir des rémunérations supplémentaires pour effectuer les travaux prévus, et trace patiemment sur ses plans des lignes de couleurs correspondant à ce que l'entreprise doit faire. Ce type d'activité se prolonge jusqu'à la dernière minute de la visite de chantier : Sly est sollicité par diverses entreprises ayant besoin de plans de détail (pour le système d'aération, pour le bassin, etc.). En retard sur son emploi du temps, l'architecte tente d'échapper à une bonne part de ces demandes diverses en exigeant qu'on inscrive dans le procès-verbal ce qui lui est ainsi demandé tout en acceptant, au coup par coup, d'envoyer par fax quelques plans d'exécution (19/2,25). Exceptionnellement, ce type de tâche peut se dérouler à l'agence où Sly reçoit, par exemple, le représentant d'une entreprise devant être informé sur l'avancement des travaux. Mais ce cadre est moins propice aux explications qui nécessitent la proximité physique de l'objet architectural en devenir.

Prolongeant les préoccupations du chantier, à l'agence et entre concepteurs, le travail consiste parfois à choisir des matériaux destinés à l'aménagement des réalisations architecturales. Les architectes doivent alors compulsier des catalogues, des nuanciers et des échantillons en se référant au descriptif du projet et en téléphonant si besoin à l'économiste de l'agence.

Bien qu'essentiel à la matérialisation d'un projet, ce travail d'ajustement ou d'explication des plans n'est pas considéré comme une activité de conception architecturale. Le dessin, plus traditionnellement associé à l'activité *architecturale* de l'architecte, y apparaît plutôt comme un moyen de communiquer avec les représentants des entreprises réalisatrices. Ces *petits dessins* ne suffisent pas à mettre en valeur l'activité architecturale pas plus, d'ailleurs, que ne le suggère les tâches de modification des plans d'architecture au moyen d'outil informatique. Ainsi, lorsqu'il s'avère nécessaire de réviser ou de produire de nouveaux plans, les concepteurs font plutôt appel à un architecte indépendant spécialiste des logiciels utilisés par l'agence et venant travailler sur commande. Dans la même logique, c'est à l'architecte salariée de l'agence qu'il revenait de modifier les plans informatiques afin d'améliorer ses compétences dans ce domaine en vue d'éviter le recours systématique à des compétences extérieures. Dans ces exemples, le dessin est une affaire technique plus qu'un moyen ou un signe de conception architecturale. Seul Exu pouvait assurer ces tâches de modifications des plans informatisés tout en assumant au sein de l'agence le rôle de concepteur. Mais la situation économique de l'agence fait ressortir la hiérarchie des tâches en l'incitant à ne pas consacrer trop de temps à ces activités techniques afin de pouvoir se consacrer au suivi de chantier et à la prospection de nouveaux marchés.

Il ressort que ces travaux de dessin assisté par ordinateur ne constituent pas un véritable travail de conception architecturale pour ceux qui l'effectuent. Ces projets sont gérés et suivis par les architectes mais ils ne suffisent pas à masquer l'absence de nouveaux projets en cours d'élaboration. Un projet stoppé par des mesures gouvernementales semble devoir repartir engendrant des modifications qui nécessitent de faire appel à un architecte extérieur pour mettre en plans les modifications suscitées par cette reprise. Mais cette hypothétique reprise ne suscite pas l'enthousiasme de Sly qui freine les velléités de reconception architecturale de Jue qui risque de coûter cher à l'agence dans cette période de difficultés financières (23/1, 6). Quelques jours plus tard, Exu et Sly expliquent à Jue ce qu'il faut faire pour modifier ce projet d'architecture. Les deux associés se comportent en concepteurs et en gestionnaire d'un projet dont Jue serait l'exécutant. Sentant mon intérêt pour cette discussion autour d'une architecture en projet, Sly s'adresse à moi par un ironique : *tu en voulais de l'architecture, en voilà...* (4/2, 13)

Effectivement il semble que l'*architecture* soit devenue une denrée rare dans la vie de cette agence ! S'il conserve sa table à dessin, Sly ne l'utilise plus que comme d'une table de bureau sur laquelle il pourra faire quelques croquis pour expliquer au représentant d'une entreprise comment modifier une balustrade ou pour indiquer à Jue des modifications du projet d'architecture en cours de redémarrage...

Très conscient de cette perte symbolique et de sa signification dans l'économie de l'agence, Sly tente parfois de s'en expliquer. Ainsi, lors d'un entretien stratégique avec un responsable d'un gros bureau d'études techniques partenaire de l'agence, se sent-il obligé d'expliquer qu'il n'a pas actuellement de *commerciaux* pour faire ce travail et qu'il se charge donc des questions de prospection ou de recherche de marchés. L'architecte rappelle qu'il fait ce travail aujourd'hui alors qu'il devrait se consacrer à la conception en étant entouré d'un bon nombre de personnes en train de dessiner. Compréhensif, le responsable du BET lui répond que cet investissement est nécessaire dans cette situation d'attente d'une éventuelle reprise de l'activité économique (7/2, 17).

Puisqu'il n'y a plus autant d'architectes et qu'on ne dessine plus beaucoup à l'agence, il peut sembler qu'on y travaille moins. L'activité des architectes (principalement de Sly et Idy, Exu étant occupé du côté Conseil) consiste à décrocher de nouveaux contrats et à faire le travail de commerciaux, comme l'expliquait Sly à son interlocuteur. Ainsi, Sly pourra s'occuper des vœux de l'agence et en profitera pour remettre à jour son fichier de prospection (27/1, 8). Ce qui permet, dès le lendemain, de travailler avec Exu au suivi des contacts. L'un ou l'autre téléphone directement à telle ou telle personne qu'il connaît pour tenter d'obtenir un rendez-vous ou simplement pour convenir de se rappeler plus tard. Chaque démarche de prospection étant notée par Sly afin de pouvoir réitérer l'appel en temps voulu et préparer la suite (28/1, 9). Cette activité étant menée sous la pression économique ponctuée par les interruptions de la gestionnaire qui vient rendre compte de la situation financière de l'agence.

L'activité de Idy, architecte salariée travaillant à mi-temps, consiste à gérer la documentation et la présentation des réalisations de l'agence mais également, dans le contexte stratégique indiqué, à dépouiller les différentes sources susceptibles d'annoncer de nouveaux concours d'architecture. S'acquittant systématiquement de sa tâche, Idy transmet aux deux architectes associés une liste de concours susceptible de pouvoir les intéresser. A partir de cette liste, Exu et Sly se réunissent pour sélectionner des concours auxquels ils sont susceptibles de répondre. Lisant les appels à concours parus dans le *Moniteur* et sélectionnés par Idy, ils tentent d'en évaluer l'intérêt selon différents critères. Hormis le type d'opération (ce que l'agence sait faire, en notant que cette compétence est amenée à s'étendre et se diversifiée : hôpitaux, logements), ils évaluent très directement le réseau de relation mobilisable dans ces opérations : Exu et Sly cherchent, en s'en amusant parfois (commanditaires difficiles à contacter), les interlocuteurs qui pourraient être sollicités pour ces concours (18/2, 23).

Utilisant les services de Idy et faisant appel aux conseils et avis de Exu, c'est cependant Sly qui se consacre le plus systématiquement et le plus professionnellement, pourrait-on dire, à cette activité de prospection. En effet, Idy n'est que salariée de l'agence et Exu, par tempérament, s'intéresse moins à ces aspects du travail. Par exemple, bien qu'arrivé le premier (des associés) à l'agence, il refuse de répondre aux sollicitations de la banque ou à celles d'un commanditaire annonçant qu'il organise un nouveau concours... (31/1, 11) Mais il ne s'agit pas seulement d'une affaire de personnalité, mais aussi de fonction et d'activité, puisque Exu travaille aussi du côté Conseil et n'est pas aussi affecté par la baisse de l'activité architecturale de l'agence.

C'est donc à Sly qu'il revient de passer beaucoup de temps à téléphoner à divers commanditaires potentiels afin de leur proposer un rendez-vous pour leur présenter le travail et les compétences de l'agence (21/2, 27). Sans cesse répétée cette activité lui est naturelle tant il semble utiliser le ton adéquat et un argumentaire éprouvé. Lorsque ces premières démarches réussissent, elles donnent généralement lieu à un rendez-vous avec un responsable d'entreprise auquel Sly (accompagné de Exu ou de Sdé) présente l'agence à l'aide d'un diaporama de ses réalisations. N'ayant pu assister à ces entretiens jugés hautement stratégiques, j'ai pu néanmoins en observer la préparation (20/2, 26). En effet, adaptant les projections aux attentes explicites ou supposées de l'éventuel commanditaire, Sly affine sa présentation qui semble largement rodé lorsqu'il me (et se) la récite en accéléré. Il profite également de cette mise au point, faite à l'agence, pour demander à ses collègues des informations sur des opérations qu'il ne connaît pas toujours très bien pour peu qu'il ne les ait pas suivies.

Assurant ces activités de prospection avec brio et professionnalisme, Sly n'en assume pas pour autant la signification. Ainsi, organisant une réunion de travail avec ses associés autour d'un de ses outils de prospection (la plaquette de présentation des réalisations de l'agence sur laquelle il m'a proposé de travailler), Sly reçoit de plein fouet les petites attaques ironiques de Sdé qui rappelle que *Sly n'a que cela à faire...* (10/2, 18) Ce rappel de l'évidence qui fait que Sly n'a plus qu'à améliorer la plaquette ou à faire de la prospection parce qu'il n'a plus d'activité de conception, est très mal reçu par son destinataire. Battant le chaud et le froid, Sdé répond sur un mode affectif (*tu me connais* ou encore *entre nous on peut se dire ça...*). Pourtant la discussion se poursuit à l'instigation de Sdé qui interroge la productivité de tout ce travail effectué par Sly. Faisant cela pour des motifs divers exacerbés par la situation déficitaire et l'agence et par la concurrence entre les deux entités fonctionnelles et économiques qui la compose (Conseil et Architecture), le programmeur met en cause les compétences de l'architecte à maîtriser les enjeux de la communication commerciale. Rappelant que son métier de programmeur le met en contact avec les entreprises, Sdé signale que la communication est une affaire de professionnels et surtout que la *communication ça s'apprend* (citant un livre portant ce titre qu'il s'empresse d'aller chercher). La suite de la discussion porte alors sur les urgences qu'il y a à trouver de nouveaux marchés et sur l'impossibilité de faire de la surenchère dans la communication et la prospection du département Architecture.

Cet affrontement pourrait s'interpréter au nom de deux visions de la professionnalité de l'architecte. Vu par le non-architecte qu'est Sdé, l'activité de Sly s'approprie un métier spécifique auquel l'architecte lui semble bien mal préparé. Conscient de cela, Sly a cependant accepté d'étendre son domaine d'activité afin de pouvoir continuer à faire encore de l'architecture. Il semble qu'on est là dans le débat essentiel concernant les limites de l'activité architecturale : est-ce que la prospection et la communication peuvent être réellement détachées de l'activité normale de l'architectes ?

Sans prétendre répondre à cette question, quelque temps après ce débat houleux, Sly m'explique qu'il est obligé de remplir un questionnaire lié à un concours précisément parce qu'il fait de l'architecture et est donc compétent à répondre aux questions afférentes à ce domaine (10/2, 19). Vraisemblablement liée aux affrontements du matin, cette remarque fait entrer par la petite porte les activités para-architecturales assurées par Sly. En effet, l'architecte tente de faire admettre (et de se convaincre) que son art implique aussi des activités plus administratives ou commerciales... Bien entendu, ces activités sont beaucoup moins valorisantes que ne l'étaient, par exemple, les compétences scientifiques ou techniques mises en avant lors de la réunion du matin (10/2, 19).

Mais en examinant ce que font les architectes (ce qu'ils montrent et ce qu'ils disent de ce qu'ils font) nous en sommes revenu au partage entre activité architecturale et activités annexes exacerbé à

l'intérieur de l'agence par les non-architectes ou les architectes *pluri-disciplinaires*. Ces premiers constats nous invitent donc à questionner le rapport entre l'architecture et les autres activités...

3.2. *L'architecture et les autres compétences*

L'agence que l'on a observée présente d'emblée une particularité. Elle abrite sous le même toit et au sein d'une même équipe des personnes ayant des formations et des pratiques très différentes : architectes au sens classique du terme mais également ingénieurs, designers, ergonomes, architectes d'intérieur. Ce regroupement de compétences tient probablement à la relative spécialisation de cette agence qui conçoit principalement des bâtiments d'activité. De plus, cette pluridisciplinarité permet des interventions à *tiroir* (conseil suivi de conception) quand elle ne sert pas tout simplement, en temps de crise, à faire vivre une équipe par la diversification de ses affaires.

Assumée et généralement bien acceptée, la pluridisciplinarité peut cependant inquiéter quelque peu un partenaire de l'agence. Ainsi, lorsque Sly explique au responsable d'un BET la composition de l'agence, en indiquant qu'elle est composée de deux entités (Conseil et Architecture), ce dernier s'inquiète de cette organisation (7/2, 16). En effet, ce responsable commercial de BET craint que les missions de programmation que pourrait effectuer l'agence ne lui interdisent la possibilité d'en assurer ensuite la maîtrise d'œuvre. Face à cette réaction, exprimée au cours d'une réunion de stratégie, l'architecte se doit de défendre l'importance quantitative des activités de conseil avant d'expliquer qu'elles n'empêchent pas de prolonger la programmation par la conception.

La complémentarité et la non-exclusivité des activités, n'empêche pas, comme on l'a vu précédemment, que cette pluridisciplinarité occasionne un certain nombre de frottements entre les différents protagonistes. Ainsi, Sdé semble défendre son domaine d'intervention, le conseil ou la programmation, en essayant parfois d'y ramener Exu qui se trouve à la jonction entre cette activité et celle d'architecte. Cela peut se traduire notamment par des pressions exercées pour que Exu ne se rende pas à une réunion de chantier pour pouvoir faire autre chose (4/2, 13). Ces arbitrages entre les deux principales activités de l'agence semblent permanents.

Malgré une conjoncture d'épuisement de la commande architecturale, le travail des architectes semble avoir trop d'importance sur un plan symbolique alors qu'elle n'a pas autant de poids dans l'activité économique de l'agence. Ainsi, lors d'une des discussions portant sur la présentation des activités et des réalisations architecturales de l'agence, Sly propose de rassembler les références concernant des réalisations d'architecture intérieure avec celles qui se rapportent aux projets d'architecture en général (10/2, 18). Cette proposition est très mal acceptée par Sdé qui s'occupe justement des activités d'architecture intérieure et de programmation qui viendraient dans ce scénario *gonfler* les activités architecturales de l'agence. Ses arguments insistent donc sur le fait que cette agrégation d'activités gomme la question du *contenu* qui constitue la spécificité de l'agence (sa *plus-value* selon les termes mêmes de Sly). Cette *plus-value* qui n'est donc pas apportée par l'activité traditionnelle de l'agence mais par une activité d'un autre type. Des semaines plus tard, alors que cette discussion devrait être oubliée, Sdé accepte de discuter avec moi de son activité mais refuse de donner des informations manquantes qui seraient nécessaires à la rédaction de cette plaquette (25/2, 31). Trouvant que ce document escamote la programmation et l'architecture intérieure, contre son avis, Sdé refuse de lui consacrer un peu de son temps.

Nous avons déjà souligné ce conflit latent concernant le temps et les priorités dans le travail des deux entités complémentaires qui composent cette agence pluridisciplinaire. Et il s'avère que, bien avant ces discussions un peu houleuses sur la désignation et la définition des activités de l'agence, lors d'un

déjeuner pris en commun, Sly et Sdé ont pu discuter de la nécessité de valoriser ce qui n'est pas de l'architecture, autrement dit, les activités de programmation (23/1, 6). Ce souci de Sly s'inscrit dans ses préoccupations constantes pour l'activité de démarchage et de prospection. En effet, cet architecte est convaincu que dans cette situation de crise de la demande solvable d'architecture, ce sont surtout les activités d'étude qui peuvent d'apporter des affaires à l'agence. C'est cette même préoccupation qui le conduira à insister sur les affaires apportées par la programmation face à un interlocuteur craignant que cela le détourne de la maîtrise d'œuvre. Il est d'ailleurs à noter que cet interlocuteur, responsable commercial d'un BET, apprécie tout particulièrement que l'agence sache s'entourer d'autres compétences que celles qui relèvent traditionnellement de la sphère architecturale (7/2, 17). Il assure, par ailleurs, qu'il procède de la même manière en faisant appel à des universitaires quitte à les encadrer et à reformuler leurs contributions à ses projets.

Cet appel à d'autres compétences fortement apprécié par un partenaire de l'agence, qui se présente lui-même comme n'étant pas un ingénieur et se trouvant ainsi dans une position particulière par rapport à la culture dominante de son entreprise, vient questionner la position de l'architecte face à ses interlocuteurs et à ses commanditaires. Le responsable atypique de BET exprime sa méfiance vis-à-vis des réponses apportées par certains architectes et, plus encore par la plupart des ingénieurs de BET, dans les concours d'architecture. Il signale que les jurys ne s'intéressent pas au parti architectural ou aux aspects techniques de la construction mais à des considérations souvent plus économiques ou sociales. Il indique, par exemple, que son équipe a failli remporter un concours a priori acquis à un architecte local bien implanté, parce qu'il avait soulevé la question des manières de remplir la technopole qui faisait l'objet du programme architectural (7/2, 15). C'est donc la prise en compte des besoins extra-architecturaux d'une réalisation qui permet dans certains cas, selon le point de vue de ce représentant de BET, de faire la différence et de remporter un concours. Ces considérations n'évacuent pas forcément la qualité architecturale des projets, mais souligne qu'à qualité égale pour un public de profanes, ce sont d'autres préoccupations qui peuvent s'avérer déterminantes.

Si le recours à d'autres compétences peut permettre de faire la différence dans certains concours, il permet aussi de ne pas effrayer certains commanditaires avec des considérations trop éloignées de leur univers de référence. C'est cette position que défend Exi qui n'est pas architecte mais qui partage les locaux de l'agence et collabore ponctuellement à quelques-unes de ses missions. Me présentant sa manière de travailler qui ressemble à de l'architecture par son caractère créatif, ce dernier m'explique qu'il conseille les entreprises sur tout ce qui n'est pas leur métier, sur ce qui leur est périphérique, en intervenant sur des questions d'espaces ou de services généraux, jusqu'aux problèmes de personnel afférents. Ainsi, Exi signale que son approche est plus généraliste que celle d'un architecte *qui fait peur* ou *qui ne parle pas le même langage* que ses commanditaires (7/2, 14). Bien que familier et séduit par les aspects esthétiques et créatifs de l'activité des architectes, Exi défend naturellement sa position en soulignant la nécessité de trouver des traductions et des médiations entre l'univers entrepreneurial et la sphère architecturale.

Ces considérations, qui complètent les conseils stratégiques du responsable de BET, rejoignent totalement les tactiques adoptées par l'agence sous la contrainte économique. En effet, le choix de décrocher de nouvelles commandes d'architecture en passant par des étapes intermédiaires et plus légères comme le conseil ou la programmation, s'inscrit entièrement dans une mobilisation des autres compétences au profit de l'architecture. Mais ces choix assumés par le responsable du département Architecture de l'agence pose le problème du rapport entre différents intervenants qui font l'objet de bon nombre de discussions et de négociations.

3.3. *Compétences des architectes à la discussion et à la négociation*

L'appel à d'autres compétences et à d'autres disciplines que l'architecture, répond à plusieurs logiques. Cela permet, d'une part, de résoudre un certain nombre de problèmes techniques qui peuvent surgir lors de la conception ou la réalisation d'un bâtiment. Ainsi, l'appel à un acousticien ou à un éclairagiste est souvent nécessaire lorsqu'il est question d'architecture d'entreprise. A tel point, que les architectes de l'agence étudiée ont pu travailler plus ou moins régulièrement avec des représentants de ces professions lorsqu'ils n'ont pas tout simplement intégré ces connaissances dans leur domaine d'activité. D'autre part, l'appel à des compétences techniques ou scientifiques extérieures peut s'inscrire dans une reconnaissance et une rhétorique de la complexité du problème à résoudre. Ainsi, de plus en plus de concours d'architecture peuvent exiger la présence au sein de l'équipe d'un sociologue, d'un spécialiste des systèmes de sécurité ou de tout autre expert. Cette logique parfois technocratique de l'expertise n'épargne pas, bien évidemment, l'architecture.

Mais à côté de ces logiques, la question des autres domaines de compétence se pose de façon plus stratégique lorsqu'il s'agit, par exemple, des capacités commerciales et organisationnelles qui permettent de décrocher de nouveaux marchés ou de faire aboutir un projet d'architecture.

Lorsqu'on observe systématiquement ce que font les architectes dans une agence, on peut souvent les apercevoir en train de discuter, d'écrire ou de préparer des argumentaires. Ainsi dans l'agence observée, alors que les affaires ne vont pas très fort, les architectes peuvent sembler travailler à la conception d'un projet alors qu'ils sont en train de préparer un discours...

Arrivant un matin à l'agence, je trouve Sly en train de discuter autour de plans avec Jue, qui vient occasionnellement renforcer l'équipe d'architectes. L'architecte responsable de l'agence explique donc à son partenaire une série de modifications qui affectent un concours qui devrait donner lieu à réalisation mais qui est arrêté pour des raisons politiques. Il s'agit dans ce cas de découper un projet d'architecture pour le construire par tranche. A l'issue de cette discussion, Sly demande à Jue d'évaluer le temps de travail qui lui serait nécessaire pour mettre en plan ces modifications. Mais il s'avère surtout, que tout ce travail sert pour le moment, à évaluer un coût et à construire un argumentaire destiné à la Commission Nationale des Marchés (23/1, 6). En effet, la poursuite de ce projet engendre un supplément de travail de la part des architectes qui devrait être rémunéré. Mais comme il s'agit d'une commande publique, la continuation du projet est subordonnée à la décision d'une commission officielle auprès de laquelle les architectes doivent se justifier. L'architecture dépend encore de discussions qu'il faut préparer...

Un autre exemple, nous permet d'entrevoir comment les architectes peuvent être amenés à ruser avec l'écriture, toujours pour *faire* de l'architecture. En effet certains concours exigent, entre autre, des certificats de capacité délivrés aux maîtres d'œuvre par leurs clients. Dans la plupart des cas, cela ne pose pas trop de problèmes mais ces demandes peuvent aussi raviver d'anciens conflits entre l'architecte et son maître d'ouvrage. Confrontés à une situation de ce type, Sly et Exu s'appliquent donc à rédiger un modèle de certificat assez neutre et consensuel pour pouvoir être signé dans ces cas difficiles (28/1, 9). Les mots sont donc pesés pour être suivis d'effets architecturaux.

Cette capacité à discuter ne relève pas d'une pure rhétorique, mais fait appel à des connaissances sur différents sujets directement liés aux contenus de l'architecture ou aux activités des clients. Il y a donc tout un travail d'assimilation de connaissances relatives aux activités abritées par les bâtiments conçus qui peut parfois servir dans diverses situations.

Ainsi, sur le chantier d'une réalisation devant accueillir des laboratoires de recherche, Sdé me guide en m'expliquant précisément tout ce qui s'y déroulera. Le programmiste et architecte d'intérieur s'avère ici, non seulement, intéressé par l'activité qui se déroulera dans ces espaces mais aussi fasciné par les techniques qui y seront utilisées. Plus tard, lors de la réunion de chantier Sdé négocie âprement avec un responsable d'organisme de contrôle qui lui demande de faire des aérations vers l'extérieur dans ces laboratoires où circule du propane. Sdé lui rétorque que cela n'était pas prévu avant d'être démenti par un précédent procès-verbal. Pris en défaut le concepteur surenchérit et discute alors de la dimension et des caractéristiques précises des aérations exigées (surface du trou ou des trous de la grille qu'on met dessus). Agacé le représentant du bureau de contrôle justifie son exigence en prenant l'exemple fictif de laboratoires qui travailleraient sur le virus du Sida et qui seraient en dépression vers un couloir de circulation. Instantanément Sdé remporte la joute en signalant que dans cet exemple le risque encouru serait nul vu le mode de transmission de ce virus ! (19/2, 25) Alors que cette discussion n'aura aucun effet immédiat sur ce qu'il faut faire pour les laboratoires en question, Sdé a fait passer sa compétence scientifique (ne pas appliquer des solutions exigées mais analyser des situations) doublée d'un indéniable sens de la répartie et de la joute oratoire.

Il y a donc dans la pratique de conception de l'architecte et de ses *alliés* programmistes toute une activité de discussion et de négociation qui n'est pas seulement fortuite ou inhérente à ce travail comme à n'importe quel autre, mais qui fait l'objet d'une attention voire d'un entraînement spécifique.

Cette attention amène ainsi les architectes à discuter prospection et stratégie de communication avec certains de leurs partenaires. Car, comme le fait remarquer une responsable commerciale de BET, *à un certain niveau de décision ce ne sont pas les questions de poteaux (auxquelles d'ailleurs lui-même ne comprend rien) qui intéressent les commanditaires.* (7/2, 14). Poursuivant sa *leçon* sur la manière de présenter les projets d'architecture, ce partenaire insiste sur le fait qu'il ne faut pas aborder les questions de parti architectural lors de l'oral car *il est trop tard...* Ces conseils conviennent à Sly qui expose sa propre méthode. Cette dernière consiste à faire appel à des *planches de présentation du projet qui sont très écrites* et qui explicitent le *contenu de l'architecture...* Cette manière de présenter les projets correspond bien aux attentes du responsable de BET qui voit-là une marque de *respect* pour des interlocuteurs qui ne connaissent ni ne comprennent l'architecture montrée et parlée à la manière habituelle des architectes (7/2, 15).

Si l'échange de conseils relève, dans cet exemple, plutôt de la prise de contact où chacun des protagonistes avance ses priorités et ses valeurs, il peut en aller tout autrement. Ainsi, le responsable du BET explique à notre responsable d'agence, qu'il entraîne parfois les architectes en vue des oraux de concours. Il cite l'exemple d'un centre administratif social (ANPE, CAF, etc.) pour lequel il ne fallait pas tomber dans le monumental et le luxueux pour accueillir une population en difficulté. Mais ce qu'il convenait de faire n'était pas, pour autant, énoncé explicitement dans le programme. C'est donc au moyen d'une discussion, entre le responsable du BET et *son* architecte, qu'on été dégagées ces exigences fondamentales bien que non formulées. La méthode prônée par ce responsable de BET consiste donc à mettre en commun ce que chacun a compris de l'exposé du programme afin de faire apparaître les différences de perception. Dans l'exemple cité, l'architecte n'avait pas compris qu'il fallait produire une architecture discrète. C'est donc le responsable du BET, polarisé sur les aspects socio-économiques de toute affaire architecturale, qui a permis de bien répondre au commanditaire (7/2, 14). Dans cet échange de vues sur la manière de faire des affaires dans le domaine de l'architecture, les positions du responsable de BET coïncident globalement avec les pratiques de l'agence que l'on a observée.

Sans recourir systématiquement aux compétences externes d'un commercial, les architectes de l'agence préparent minutieusement leurs présentations orales en vue des concours et de toutes autres présentations de l'agence à d'éventuels clients. J'ai ainsi pu assister à la répétition d'une projection de diapositives destinées à ce type de présentation de l'agence que Sly devait effectuer le lendemain... Dans le contexte d'une recherche frénétique de marchés cette présentation n'est évidemment pas prise à la légère. Les photographies ont été soigneusement sélectionnées pendant une partie de l'après-midi et nous nous installons dans la salle de réunion de l'agence où Sly me les montre en récitant, en accéléré mais avec l'intonation, son discours explicatif. C'est ainsi qu'il organise son argumentaire en se renseignant auprès de ses collègues, designer ou architectes d'intérieur, sur ce qu'il faut montrer et dire à propos de telle ou telle photo d'aménagements plus anciens et qu'il n'a pas supervisés (20/2, 26). Bien que fait dans l'urgence et en fin de journée, cette ultime mise au point d'une présentation des activités de l'agence semble parfaitement maîtrisée tant au niveau des images que du discours qui explique ce qu'il faut y voir à des profanes de l'architecture.

Dans une autre situation, lors d'une présentation à un client et sur le chantier même du futur bâtiment, les architectes profitent du retard de leurs interlocuteurs pour visiter le bâtiment en cours de construction. Comme il pourrait le faire à partir de photos, Sly repère dans cette esquisse du bâtiment futur, tout ce qu'il va pouvoir montrer et expliquer à ses interlocuteurs. Il prépare ainsi, un parcours et un discours à propos de cet objet mouvant et difficilement lisible. Quelques minutes plus tard les clients arrivent sur place. Les architectes se pressent afin de pouvoir les accueillir symboliquement au seuil du chantier où ils leur serrent la main. S'ensuit alors une véritable procession, des clients accompagnés des architectes, de l'économiste et du conducteur de chantier, suivis à distance prudente d'un aréopage débonnaire de représentants des entreprises... Les architectes s'occupent précautionneusement de leurs visiteurs, leur montrant ce qu'il faut voir dans ce grand espace vide et leur expliquant ce qu'il en faut comprendre ou en attendre (24/2, 29). La préparation du parcours et du discours de cette visite s'est déroulée dans les brefs délais sans que cela nuise aux résultats (selon l'appréciation des architectes et le déroulement de l'événement).

Ces différentes situations montrent assez bien que les architectes de l'agence étudiée portent une attention particulière aux discussions et aux négociations qui permettent, entourent et accompagnent la production d'un objet architectural. L'attention pour ces aspects du métier d'architecte va jusqu'à la préparation des séances de présentations de l'agence ou de ses projets. Habitué à travailler pour des clients issus du monde de l'entreprise et ayant opté pour une approche pluridisciplinaire, ces architectes mettent l'accent sur le dialogue et la compréhension mutuelle. Ces dimensions de leur activité se structurent donc en une véritable compétence spécifiquement dédiée à la discussion et à la négociation des projets d'architecture.

Notons que cette compétence s'exerce, non seulement dans des situations de communication telles que les rendez-vous de prospection ou les réunions de chantier qui nécessitent des exposés oraux et autres dialogues, mais également autour de documents rendant compte des productions et des activités de l'agence. En effet, nous avons pu observer et participer pleinement à la mise au point d'une plaquette de présentation des réalisations de l'agence. A tel point que ce document a pu nous servir d'*analyseur* de la situation et des représentations attachées au métier ou à l'activité d'architecte au sein de cette agence.

La spécificité de cette compétence des architectes à la discussion et à la négociation tient à ce qu'elle privilégie l'exposition de l'objet architectural. Qu'il soit visible à travers des photographies ou bien présent en tant que bâtiment en construction ne donnant à voir que des plateaux et des poteaux, l'objet architectural suscite des mots qui le redoublent, qui le scandent, qui l'expliquent à des interlo-

cuteurs perdus dans un espace qu'ils ne maîtrisent pas, qu'ils n'habitent pas encore, et dont l'architecturalité n'est pas toujours perceptible.

La discussion ou la négociation architecturale est donc toujours référée et étayée sur des objets et des formes qu'il faut apprendre à lire. L'autre spécificité de cette compétence tient au fait que l'architecte est souvent son propre médiateur. Même s'il aimerait parfois faire appel à un commercial ou à un spécialiste de la communication, l'architecte estime qu'il est le mieux placé pour mettre en valeur ses propres productions et que c'est certainement dans cette relation symbolique, entre le concepteur et ses objets, que naît l'architecturalité.

Si certaines agences ou certaines vedettes de l'architecture peuvent faire appel à des professionnels de la communication, la plupart des architectes se débrouillent seuls pour faire connaître et apprécier leurs œuvres. Cette situation suscite donc une certaine approximation et improvisation qui peut être discutée au sein même de l'agence. Ainsi en est-il, d'une réunion rassemblant l'architecte et le programmiste de l'agence où il s'agissait de définir la meilleure façon de produire une plaquette de présentation des activités architecturales (10/2, 18). Deux positions ont pu s'y affronter : celle, maximaliste, du programmiste qui accepte de consacrer du temps à cette plaquette à condition de la remodeler entièrement et celle, plus pratique, de l'architecte qui tient compte des remarques de son collègue mais cherche ce qu'il peut en tirer immédiatement pour mener sa tâche. Au-delà des personnalités impliquées dans cette discussion, on peut opposer un certain maximalisme programmatique à un pragmatisme du producteur d'objets.

Il va sans dire que la compétence des architectes à la discussion et à la négociation s'exerce plutôt de façon pragmatique en privilégiant la production d'objets architecturaux au prix d'éventuels renoncements et d'une probable dérive du projet. Il reste que la particularité de l'agence étudiée tient à son champ d'activité (architecture d'entreprise) ainsi qu'au soin consacré à l'entretien de cette compétence à communiquer *par* et *pour* l'architecture.

3.4. Les performances et les limites de la compétence

L'agence étudiée se caractérise donc par une importante activité de prospection de nouveaux marchés. Subissant une crise de la commande et divers revers liés à des commandes publiques, cette agence a toutes les raisons de chercher à valoriser et à mettre en pratique ses compétences architecturales ainsi que pluridisciplinaires.

Le responsable du département architecture de l'agence passe donc beaucoup de temps à téléphoner ou à rencontrer des responsables d'entreprises susceptibles de passer commande d'aménagement ou de construction. Une autre architecte salariée de l'agence consacre une bonne part de son temps de travail à dépouiller et à trier les annonces de concours et à préparer les différents documents nécessaires aux candidatures de l'agence. Mais cette situation suscite également des dérives et des excès.

L'occasion des présentations de vœux pour la nouvelle année constitue un moyen privilégié pour réamorcer ces démarchages mais, la fin du mois de janvier approchant, l'agitation autour de ces démarches traditionnelles peut prendre des proportions excessives (27/1, 8). Par ailleurs, le surinvestissement de ces médiations particulières que sont les dossiers de concours tourne parfois à l'obsession. Par exemple, le jour de mon arrivée dans l'agence, la grande affaire était un concours pour lequel il fallait présenter des planches de présentation de projet à un format inhabituel (23/1, 6). Ma *grande* mission ce jour là était de trouver une enveloppe susceptible de recevoir ces précieux messagers annonciateurs de jours meilleurs pour les affaires de l'agence... On retrouve cette sensa-

tion d'excès lors d'une réunion des trois architectes de l'agence qui discutent des moyens d'améliorer les documents de présentation de leurs réalisations. Un des architectes s'est renseigné auprès d'une conseillère en communication afin d'obtenir des informations sur le prix de revient de ce type de document. La discussion porte alors sur la possibilité d'investir dans une imprimante couleur relativement ordinaire... L'ampleur de cette discussion sur les caractéristiques techniques et sur le coût de cette machine semble s'expliquer par l'espoir qui est placé dans cet outil de communication (28/1, 9).

Ce qui ressort de ces épisodes de la vie ordinaire d'une agence tient donc au surinvestissement superstitieux de la logique de concours et des médiations qu'elle induit. Cet investissement est, bien entendu, motivé par les taux de réussite assez élevés qui ont été précédemment obtenus par l'agence face à ce type d'exercice (27/1, 8). Mais les calculs rationnels ne suffisent plus à rassurer une équipe confrontée à une série de problèmes économiques.

Face à aux incertitudes du lendemain, ces architectes investissent massivement les concours selon des stratégies aussi complexes que rationnelles. En effet, devant la profusion d'annonces de concours, pourtant triées par une architecte de l'agence, il faut encore choisir sur lesquelles miser. Dans ce choix, entre en ligne de compte différents paramètres qui vont des partenaires requis et disponibles, aux pièces et documents à fournir (difficulté et coût du dossier de concours), au montant de l'affaire (en tenant compte des suites éventuelles), au lieu dans lequel sera réalisé le projet (contacts sur place, connaissance d'un architecte local, ainsi que moyens d'y aller) jusqu'aux questions de date de dépôt du dossier (18/2, 24). Tous ces aspects permettant de décider s'il faut ou non concourir et s'il y a une chance d'en tirer un profit pour l'agence.

Cette logique du concours et ce souci d'y répondre de la manière la plus pertinente et la plus personnalisée possible conduit parfois à des crises internes. Ainsi, le responsable du département architecture de l'agence découvre avec stupeur que deux dossiers de concours confectionnés sur mesure ont été inversés lors de l'envoi (20/2, 26). Ce qui suscite une explication difficile entre les architectes et la secrétaire qui s'est occupé de l'expédition des dossiers. Sly insiste en expliquant à la secrétaire qu'il s'agissait d'un concours important pour lequel l'agence avait toutes ses chances et que cette erreur risque de rendre irrecevable leur candidature. Tout l'investissement stratégique et formel semble ici s'effondrer à cause d'un oubli malencontreux qui s'avère totalement insupportable dans cette situation.

La logique du concours a donc ses raisons dont on a parfois du mal à rendre compte en termes rationnels. Ainsi, pour un autre cas, l'un des architectes de l'agence m'explique qu'ils sont, lui et ses collègues, en train d'effectuer la partie la plus amusante de leur dossier de concours : le budget... Et ce qu'il y trouve de particulièrement amusant, tient au fait qu'il ne s'agit pas tant de chiffrer le coût réel de la mission ou de l'opération mais plutôt de deviner le coût attendu par le destinataire du dossier (6/2, 14). Dans ces stratégies complexes les architectes font donc appel à leurs expériences comparables, à leur imagination et à leurs superstitions autant qu'à leurs compétences.

Mais le concours ne constitue pas la seule voie d'investissement des architectes. En effet, ceux-ci tentent également d'entrer en architecture par diverses voies. Des interventions plus limitées et moins intéressantes peuvent permettre de gagner un peu d'argent avant de décrocher de nouvelles affaires. C'est la position que défend Sdé (qui n'est pas architecte...) remarquant le prix élevé demandé par certains architectes pour faire des relevés d'un bâtiment existant. Il défend quant à lui une logique de prix moins élevé qui permet d'envisager une suite à ce petit travail peu valorisé (27/1, 8). Dans le même esprit, Exu propose à Sly une petite intervention sur le parking d'un grand immeuble parisien.

La discussion qui s'ensuit porte sur la manière de s'y prendre et sur le coût prévu de l'opération en considérant qu'il peut s'agir d'une amorce pour d'autres interventions (18/2, 23).

Ces interventions, à la limite de l'architecture, sont envisagées comme un moyen de revenir à une activité plus noble, plus intéressante et plus rémunératrice. Mais à côté de cette relative dégradation de l'activité architecturale, certaines situations nécessitent également une gestion de la dégradation de projets de nature architecturale. Ainsi, lors d'une discussion téléphonique (avec haut-parleur) entre les deux architectes associés de l'agence et leur économiste, ceux-ci indiquent qu'ils tiennent *aux pierres* (prévues dans le projet initial) *mais encore plus aux affaires de l'agence* (28/1, 9). Dans cette situation, c'est le projet d'architecture qui dérive et se délite au grand regret de ses concepteurs qui sont pourtant obligés d'accepter ce qui se passe au nom d'une logique économique implacable ou pour assurer la subsistance de l'agence.

*

Fait exceptionnel, les architectes que nous avons pu observer ne passaient pas beaucoup de leur temps de travail à effectuer les tâches emblématiques des représentations traditionnelles de leur profession. Ces architectes ne dessinaient quasiment pas à l'agence, exceptés Idy ou Jue qui pouvaient passer des après-midi entières à corriger des plans sur ordinateur. Mais il s'agissait, dans ce cas, d'un travail de modification d'un projet selon les indications données par leurs concepteurs. Quant à Sly, il a pu lui arriver de dessiner et concevoir des éléments de projet, mais chez lui le dimanche précédant une importante réunion de chantier (il nous montrera les esquisses le lundi matin dans le train qui nous emmène au chantier).

Les architectes et, particulièrement Sly dessinaient donc très peu à l'agence et, paradoxalement, beaucoup moins que ne le faisaient leurs collègues architectes d'intérieur. Mais il est vrai que ces derniers ne dessinaient pas de la même manière puisqu'il s'agissait presque toujours de plans d'implantation tracés sur ordinateur.

S'ils ne dessinaient et ne concevaient pas de projets d'architecture proprement dit, c'est comme on l'a vu en raison d'une conjoncture qui était plutôt axée sur la prospection de nouveaux projets à réaliser. Ces architectes étaient donc à la recherche d'une architecture à faire. Et cette activité se traduisait plutôt par des coups de téléphone, des rédactions de courriers et des rendez-vous de présentation des réalisations de l'agence. Cela consistait aussi à améliorer les documents de présentation de l'agence, à mettre au point un fichier de contacts et de prospection, en plus de maintenir une veille sur les annonces de concours.

Dans cette situation critique mais également de retour sur soi, les architectes et plus particulièrement Sly pouvaient se poser quelques questions sur la nature de leur activité et susciter les sarcasmes de leurs collègues moins créatifs mais plus occupés... Ils pouvaient s'investir dans différentes activités, comme la communication, qui ne leur appartient pas en propre mais qui ne leur sont pas complètement étrangères. Cela au risque de ne pas toujours respecter les règles de l'art de ces domaines parce que ces règles nécessitent parfois de légers braconnages au profit d'un autre art. C'est, en effet, l'architecture comme activité économique mais aussi comme moyen de continuer à faire ce qu'on aime faire et à être architecte, qui justifie les mutations de l'architecte traditionnel en communicateur ou en commercial. Souvent parfaitement maîtrisées, ces compétences n'en sont pas moins détournées de leur simple dimension de médiation pour devenir des outils architecturaux parmi d'autres.

Qu'il démarque des entreprises, qu'il fasse des petites interventions alimentaires ou qu'il conçoive une plaquette de présentation de son agence, l'architecte continue à entretenir un rapport étroit à son activité architecturale. Ceci en considérant ce qu'il fait comme une activité intermédiaire qui pourra éventuellement le ramener dans le giron de l'architecture, ou bien, en réinjectant des considérations et une logique architecturale dans ce qu'il est en train de faire.

L'architecte demeure-t-il architecte en toutes circonstances, quoi qu'il fasse ? C'est à cette question qu'il nous faut répondre en interrogeant ce que *sont* les architectes après avoir examiné ce qu'ils font...

4. Comment être architecte ?

Examinant l'activité des architectes dans ses transformations sous la pression économique et dans ses rapports aux autres intervenants, nous en venons à questionner la représentation que l'architecte donne de lui-même. Nous pouvons donc interroger les manières d'être architecte à partir de différentes situations et événements observés dans la vie d'une agence.

Nous nous intéresserons d'abord à la posture d'architecte telle qu'elle nous est apparue au cours de notre investigation avant d'examiner la manière dont les architectes, en situation, se présentent à différents partenaires ou clients. En complément, nous analyserons symétriquement la façon dont les architectes se représentent leurs partenaires et leurs interlocuteurs, considérant que cette dernière nous renseigne également sur la manière d'être et d'agir des architectes.

4.1. La posture d'architecte

Comme tout professionnel, l'architecte ne se contente pas d'être compétent, capable, brillant, etc., il adopte une posture particulière qui le distingue du commun des mortels et le différencie des autres professionnels de son domaine. Cette posture est une construction sociale qui a une histoire et qui emprunte à divers modèles professionnels en évolution à partir desquels chaque individu peut composer selon sa sensibilité et ses priorités dans un champ des possibles.

Notre présence régulière au sein d'une agence nous a permis de recenser quelques manifestations de cette posture en y étant confrontées. En effet, alors que je tentais d'assister à un maximum de réunions et discussions mettant en présence des architectes de l'agence et leurs interlocuteurs, Sly finit par m'inviter à un rendez-vous avec un fournisseur (représentant d'une entreprise de serrurerie intervenant sur l'un de ses chantiers). Proposition que je m'empresse d'accepter sous réserve de l'accord de son interlocuteur... Revenant sur cette condition, Sly m'assure que je ne le gênerais nullement et qu'il n'a, de toute façon, pas la moindre intention de demander un quelconque accord à son interlocuteur (4/2, 12). Cette position exprimée fermement ne m'empêchera de tenter d'obtenir l'accord de ce serrurier. Néanmoins, cet événement, relativement isolé car les architectes recevaient assez peu de partenaires dans les locaux de l'agence, indique un rapport social particulier qui tranche avec l'ambiance habituelle régnant en ces lieux.

C'est donc plutôt en dehors de l'agence qu'on rencontre des situations où s'exprime cette posture d'architecte. Par exemple, sur un chantier que suivent plusieurs architectes de l'agence, dans le baraquement où doit se dérouler une réunion à laquelle Sly et Sdé sont venus assister et où ils sont attendus par plusieurs entreprises qui ont diverses questions à poser aux concepteurs (19/2, 25). C'est dans cette situation, où l'architecte joue un rôle essentiel face à des entreprises demandeuses d'informations qui leur permettent d'avancer leur travail que Sly peut se permettre, par exemple, de demander au représentant d'un organisme de contrôle de cesser de fumer... Plus tard, Sdé pourra contrer ce même interlocuteur en assumant un discours d'expert sur les activités qui se déroulent dans les bâtiments en cours d'aménagement et de construction.

Dans le même esprit mais sur un autre chantier de l'agence où les architectes et les entreprises ont été convoqués pour présenter au client les choix de matériaux, la séance peut commencer par une admonestation des entreprises qui ont négligé cette présentation (24/2, 29). En effet, une fois sur le chantier, les architectes et leur économiste n'ont pu que constater le manque d'échantillon à présenter au client. Après avoir tenté de résoudre ce problème à force de bricolages divers et une fois tous les représentants des entreprises arrivés, l'économiste joue un rôle d'intermédiaire en présentant

solennellement ses remontrances aux entreprises qui n'ont pas pris au sérieux cette présentation qui s'avère insuffisamment préparée alors que les échantillons étaient réclamés depuis longtemps. Par leur présence, leur attitude et leurs paroles, les architectes se joignent à l'expression de cette réprimande.

Notons que ces manifestations de la posture d'architecte sont l'expression d'une position de *maître d'œuvre* qui commande aux exécutants et qui se conforme aux désirs du client. Ainsi, dans notre dernier exemple, les réprimandes de l'économiste au nom des architectes s'exprime malencontreusement devant un représentant du client qui se trouvait être présent à cette préparation, mais en prenant soin de s'excuser auprès de cette personne d'avoir à évoquer ces questions en sa présence.

Nous voyons dans ces exemples, comment les exigences du maître d'œuvre étaient signifiées aux divers exécutants et principalement aux entreprises du bâtiment, alors que les clients étaient préservés de ces aspects. Ce qui ne signifie pas, pour autant, que les entreprises auraient uniquement à subir le pouvoir des architectes. Si la posture d'architecte s'avère exigeante elle n'empêche pas le respect et la complicité entre les différents acteurs de la construction. Ainsi, visitant un chantier je découvre que les architectes, tout en examinant les moindres recoins du bâtiment, s'appliquent à saluer chaque ouvrier qui y travaille (19/2, 24). De cette manière l'architecte est présent sur le chantier dans un rapport personnel à l'ensemble des intervenants.

Plus encore que les exécutants, le client est l'interlocuteur privilégié qui oblige l'architecte à tenir une place particulière, comme on a pu l'entrevoir dans quelques exemples où apparaît une telle posture d'architecte. Après avoir réprimandé les entreprises sur le chantier où ils devaient présenter divers échantillons à leur client et après avoir fait en sorte qu'un minimum de présentation puisse avoir lieu, les architectes peuvent s'adresser à leur client (24/2, 29). Toutes les discussions précédentes et tous les bricolages sont oubliés. Les architectes promènent d'abord les membres du comité de direction de l'entreprise cliente sur le chantier afin de leur expliquer ce que sera ce bâtiment en construction. Si les entreprises exécutantes participent discrètement à cette visite, il est hors de question qu'elles puissent interférer dans cette relation entre l'architecte et son client. Et lorsque vient le moment de se rassembler dans une salle de réunion pour présenter les échantillons aux intéressés, à nouveau, les architectes font face à leurs clients de chaque côté d'une table sur laquelle sont disposés les matériaux, alors que les représentants des entreprises restent en retrait derrière les clients. C'est à Sly, architecte concepteur du projet mais qui ne suit pas régulièrement ce qui se passe sur le chantier, qu'il revient de présenter les choix de matériaux de manière volontaire et évidente, si bien que sa présentation ne donne lieu à aucune question ou commentaires. L'architecte n'entre plus dans les problèmes de substitutions ou d'équivalences de ce qui est inscrit au marché et procède comme si le choix des matériaux s'imposait de lui-même.

Après cette présentation, les membres du comité de direction s'en vont en saluant chacune des personnes présentes dans la salle de réunion et sont raccompagnés jusqu'au pas de la porte par les architectes... Tout s'est bien passé, rien n'a été contesté et Sly a convenu de revoir le directeur à Paris pour discuter un peu plus précisément de l'aménagement de son bureau en prenant grand soin de faire cette démarche en présence du directeur financier hostile à cette modification du projet susceptible d'en augmenter les coûts (24/2, 30). Partant donc d'une réunion de présentation des choix de matériaux et d'équipements qui n'offrait pas toutes les garanties de réussite (rapports *a priori* difficiles entre les architectes et leur commanditaire, entreprises qui n'avaient pas fourni assez d'échantillons, interférences entre un conseil d'administration et cette réunion), les architectes semblent avoir réussi à retourner la situation en leur faveur et en celle du projet.

Les architectes sont d'ailleurs conscients du jeu qu'ils ont joué. Ils m'expliquent après cette réunion qu'ils se répartissent ainsi les rôles, Exu suit le chantier dans sa quotidienneté alors que Sly vient plutôt pour les grandes occasions lorsqu'il faut *jouer l'architecte* devant un public exigeant. Comme on l'a vu à partir d'autres exemples, il semble que Sly excelle dans cette posture.

On notera d'ailleurs que pour cette réunion, Exu avait apporté dans un sac une série d'échantillons qu'il savait manquants sur le chantier, alors que Sly avait réalisé pendant son week-end de jolis croquis du bureau du directeur qu'il comptait bien pouvoir montrer à l'intéressé. De même, lors de la visite d'un autre chantier, arrivant au milieu des ouvriers affairés, nous trouvons Sly en train de faire quelques croquis à l'intérieur du bâtiment en construction. Attribut légitime de l'architecture, en plus d'être un outil de conception, le dessin vient souvent renforcer une posture d'architecte qui passe aussi, comme on vient de le voir, par des codes plus classiques tenant à la manière de s'habiller, de parler en public et de s'adresser de façon circonstanciée à divers interlocuteurs.

Rappelons que cette posture a quelque chose à voir avec l'image des architectes. En effet, cette posture qui distingue l'architecte d'autres professionnels voire de la totalité du milieu dans lequel ceux-ci travaillent, peut contribuer à ce qu'en retour, l'architecte soit perçu comme *quelqu'un qui fait peur* ou *qui ne parle pas le même langage que les entreprises auxquelles il s'adresse*, comme nous l'explique à sa manière un autre professionnel (7/2, 14). Mais si la posture crée de la distinction qui peut générer de l'incompréhension, nous avons pu voir aussi comment les architectes pouvaient jouer leur rôle afin de restaurer leur image. Ainsi, la présentation des choix de matériaux à laquelle nous avons pu assister avait pour objectif implicite de rétablir le dialogue entre un client extrêmement exigeant et ses architectes. En effet, comme l'expliquaient les architectes intéressés, la relation au commanditaire s'est dégradée à la suite d'un problème de chantier survenu en l'absence des architectes. L'absence ou la distance (physique celle-là) des architectes s'avère très mal vécue par ce client pointilleux. Si bien que lors de cette présentation mettant en présence les deux parties, les architectes doivent s'imposer au moyen d'une posture d'architecte. C'est donc Sly, qui est généralement moins présent sur le chantier, qui vient faire entendre la voix de la maîtrise d'œuvre tout en tentant de répondre aux exigences particulières du client : remplacer une salle de réunion bien placée par un beau bureau (24/2, 28-30). Alors qu'elle semblait mal engagée, il semble que cette manœuvre a plutôt réussi en faisant progresser les relations de service aussi bien que l'objet architectural.

Après avoir analysé la posture d'architecte, c'est-à-dire la manière de se présenter aux autres en tant qu'architecte ou de jouer plus ou moins consciemment à l'architecte, nous pouvons examiner la manière dont les architectes se présentent et se définissent.

4.2. La présentation de soi des architectes

Le premier constat est que les architectes comme d'autres acteurs sociaux, se présentent différemment selon les interlocuteurs auxquels ils s'adressent. Ainsi, dans les premiers temps de mon observation Sly se sent souvent obligé de m'expliquer ce qui se passe ou de me donner des justifications quant à ses faits et gestes. Il me signale, par exemple, son *activité pédagogique* à propos d'un coup de téléphone passé à l'économiste de l'agence au cours duquel il doit expliquer à ce dernier comment présenter son dossier devant la Commission Nationale des Marchés (23/1, 7). Il est évident que cette insistance sur la compétence *pédagogique* que requiert le travail de gestion et de coordination des activités de l'agence qu'assure Sly, se trouve ici mis en avant parce que ce dernier s'adresse à un chercheur issu d'une école d'architecture. Par contre, cette compétence ne serait plus

un élément aussi intéressant dans une présentation de soi adressées à un client n'ayant rien à voir avec ce type d'activité.

Le travail de prospection effectué par Sly offre différentes occasions de présentation de soi et de ses compétences... Ainsi, l'architecte passe de nombreux coups de téléphone au déroulement assez stéréotypé. Ceux-ci débutent par un éventuel rappel de la manière dont son interlocuteur et lui-même se sont connus, en précisant les circonstances ou les intermédiaires. Puis cette entrée en la matière est généralement suivie d'un *j'aimerais vous rencontrer pour vous présenter ce que nous faisons*, etc. Ces démarches étant entrecoupées de coups de téléphone à des relations susceptibles de fournir d'autres contacts ou d'apporter des informations sur l'état du marché (21/2, 27). Ensuite, la prise de contact de l'architecte avec un client potentiel doit être prolongée par une rencontre qui ne relève pas seulement de la technique commerciale du pied dans la porte mais, pour ce qui caractérise les architectes, de la nécessité de montrer des images de ce qu'on a fait. La présentation de soi en tant qu'architecte tourne très rapidement à la présentation de son œuvre.

Ainsi, lors d'une séance de prise de contact d'un autre type où il s'agit de s'entendre avec un allié dans la recherche de nouvelles affaires, Sly présente l'agence au moyen d'une liste de ces opérations en indiquant notamment les concours qui ont été gagnés même s'ils ont pu être arrêtés en raison d'économies budgétaires s'appliquant aux commandes publiques (7/2, 16). L'identification de l'agence passe par son volume d'affaires et son catalogue de réalisations.

Il est d'ailleurs à noter que ces deux dimensions de l'activité architecturale qui sont parfois perçues comme antinomiques (les affaires / l'art), sont ici parfaitement liées. Discutant entre architectes de la rédaction de la plaquette de présentation de leur agence, Sly et Exu passent allègrement du caractère économique des objets architecturaux à leur valeur ajoutée par le travail des architectes. A propos de la réhabilitation d'un Hôtel particulier, il s'agira d'exagérer l'importance du commanditaire en lui affectant un nom susceptible d'être crédible (sans être mensonger), autrement-dit *un nom semblant sorti d'un annuaire des maîtres d'ouvrage* comme l'indique Exu. Sur une autre opération, c'est la compétence de l'architecte à concevoir un espace très technique (salle *ultra-confidentielle*) qui sera accentuée (18/2, 23). Tous les moyens sont donc employés afin de faire ressortir les qualités de l'objet architectural produit par les architectes de l'agence.

Autrement dit, la caractérisation de l'agence et de ses architecte s'inscrit précisément dans des listes d'objets architecturaux produits. En effet, lorsque l'on questionne Sly au sujet des domaines de prédilection de l'agence, ce dernier répond en mentionnant des compétences dans la conception et la réalisation de centres de recherche, de bureaux voire dans le domaine hospitalier ou celui de l'enseignement, etc. Cette présentation informelle de l'agence se déroule aussi en feuilletant la plaquette de l'agence dont les qualités sont jaugées et très appréciées par l'œil du partenaire commercial (7/2, 16). Rappelons d'ailleurs que cette plaquette¹⁶ est véritablement conçue et discutée comme un outil de présentation de soi à des fins professionnelles et commerciales.

Cette présentation d'une compétence professionnelle au moyen de l'architecture déjà produite se retrouve dans d'autres exemples. Ainsi, après diverses démarches de prospection, les architectes de l'agence peuvent obtenir un rendez-vous avec un commanditaire potentiel : un responsable de l'urbanisme de la ville de Paris. Préparant la rencontre de ce responsable et d'autres décideurs, les architectes se posent immédiatement les questions suivantes : quelles opérations présenter et quelles photographies choisir ? (18/2, 23) C'est donc en termes d'objet architectural présentable au moyen

¹⁶ Analysée de manière plus spécifique ci-après.

de photographies des lieux (voire plus rarement de maquettes ou de dessins), que raisonnent ces architectes lorsqu'il leur faut exprimer leur compétence.

En effet, la situation de l'architecte n'est pas comparable à celle d'un représentant de commerce amené à prendre rendez-vous avec d'éventuels acheteurs pour leur présenter ses produits. L'architecte qui rencontre ses commanditaires potentiels, ne vient pas montrer des objets susceptibles d'être acquis tels quels. Il ne s'agit pas de produits manufacturés fabriqués en série. Et, à supposer qu'il le souhaite, le client ne peut pas exiger de l'architecte qu'il lui construise le même bâtiment que celui qu'il lui montre en photo... La présentation d'objets produits par l'architecte ou l'agence, est donc plutôt de l'ordre de la démonstration de compétence et de la présentation de *soi* (individuelle ou collective).

Les activités de programmation de certains acteurs de l'agence peuvent constituer une source d'information concernant les attentes ou la sensibilité des entreprises commanditaires. Souvent critique vis-à-vis des manières de travailler de ses collègues architectes, Sdé se réfère aux entreprises côtoyées dans son activité de programmiste qui l'amène à prêter une attention particulière aux discours commerciaux qu'elles tiennent (*j'ouvre mes oreilles toutes grandes*). C'est dans ce sens qu'il critique les sources d'inspiration de ses collègues en matière de rédaction de documents commerciaux. Plutôt que de s'inspirer d'une plaquette de présentation d'une autre agence qui vient récemment de remporter un concours, Sdé suggère de montrer moins d'architecture mais de le faire mieux (10/2, 18). Mais ses bonnes idées commerciales sont difficilement acceptables par ses collègues architectes qui mêlent le quantitatif (chiffre d'affaire de l'agence mais aussi capacité de gestion d'une multiplicité de projet ou créativité...) au qualitatif (relation au commanditaire individualisée, diversité des clients, et aussi unicité de l'objet architectural...). N'étant pas suivi dans ses propositions stratégiques, Sdé déplace la question sur le terrain de l'esthétique. La discussion dérape alors sur le rapport entre la présentation des œuvres architecturales de l'agence et la présentation de soi sur le plan vestimentaire... (10/2, 19) La présentation de soi, en tant qu'architecte, est ainsi renvoyée à des questions de posture où l'individu doit porter sur lui une certaine image de ce qu'il est.

Les attaques parfois excessives du programmiste de l'agence mettent à jour les rapports complexes que les architectes entretiennent à leurs compétences ou à leur œuvre. Mais ces remarques posent également la question du rapport aux clients potentiels qui sont les destinataires des différents discours et images produits par l'agence. C'est la manière d'envisager ces destinataires qui peut donc nous permettre de mieux comprendre la spécificité professionnelle et sociale des architectes. En effet, ces architectes ne sont pas seulement des producteurs d'œuvres d'art mais ont affaire à des commanditaires avec lesquels il faut composer pour pouvoir continuer à faire de l'architecture.

4.3. L'autre de l'architecture

L'architecture a beau être un art et l'architecte un créateur, il s'agit également d'une activité éminemment sociale qui implique divers intervenants dont il faut tenir compte et avec lesquels il faut composer. Voyons donc comment les architectes qu'on a observés se représentent leurs interlocuteurs.

Ces architectes disposent d'un solide carnet d'adresse qu'ils essayaient, durant mon observation, d'entretenir ou de gérer de façon plus systématique, sous la houlette de Sly, et d'utiliser pour sortir de la crise de la commande architecturale qu'ils subissaient alors de plein fouet. Cette quantité d'interlocuteurs et de clients potentiels fait donc l'objet de toute l'attention et d'une bonne part de l'activité de Sly. La répétition des démarches ne l'empêche pas de préserver une approche très per-

sonnalisée des personnes contactées. Ainsi, pour s'annoncer en se recommandant d'une autre personne, Sly lui dira *c'est un aveyronnais comme vous...* (10/2, 19) Cette approche traditionnelle de l'autre, appréhendé comme étant de quelque part en attendant que cela l'inscrive dans une logique de réseau de solidarité locale, se retrouve assez souvent dans ces situations de recherche d'affaires.

Cette approche traditionnelle des personnes avec lesquelles on a affaire se rencontre lors d'une discussion à bâtons rompus entre les deux architectes et le programmiste de l'agence au retour d'une visite de chantier (19/2, 26). Ainsi, l'électricien est jugé *bien* (il va donner quelques lampes pour l'agence) et tous souhaitent pouvoir continuer à travailler avec lui. Le responsable des fournitures de bois est un *mou...* qui a besoin d'être secoué par les architectes. Le maçon, auquel Sly a dû expliquer et redessiner chaque plan pour qu'il puisse travailler correctement, est un *malin* avec lequel l'architecte s'est disputé le matin parce qu'il cherchait à se faire payer une seconde fois des travaux inscrits au marché. Le pilote du projet, qui est très apprécié, travaille dans une petite structure indépendante dont il est salarié (inquiétude sur ce qu'il va faire après ce chantier) alors qu'un dessinateur du chantier est licencié de sa société... Dans le même esprit, Sdé explique à ses collègues qu'il a réglé divers problèmes techniques relatifs au chantier, tout en discutant de sa pratique du vol-libre avec le représentant de l'entreprise partenaire...

Nous entrevoyons, à partir de cette discussion qui fait le bilan d'une journée de travail, que les partenaires des entreprises intervenant sur le chantier sont évalués sommairement bien que définitivement. A côté de cela, nous y retrouvons une logique de proximité voire d'identification mimétique (être du *même* lieu, pratiquer la *même* activité) susceptible de favoriser les rapports sociaux ou professionnels.

Cette manière traditionnelle d'appréhender les relations sociales, qui peut être en totale adéquation avec une culture du chantier, n'est cependant pas exclusive. En effet, les concepteurs suivis au cours de cette étude, cherchent à connaître de manière précise et systématique les futurs bénéficiaires de leur architecture. Ceci tient sûrement à la culture pluridisciplinaire de cette agence qui intervient aussi en termes de programmation. Ainsi, cette activité, conduisait dernièrement à mener une série d'entretiens auprès de décideurs ou d'utilisateurs non pas, selon Sdé, pour apprendre comment les gens travaillent (ce qu'il *sait déjà*) ou pour comprendre ce qu'ils attendent de leur espace mais plutôt pour s'imprégner de leurs idées et comme manière d'envisager les choses (19/2, 24). Peu de temps après m'avoir expliqué cela, Sdé m'offre une démonstration de ses connaissances sur ce qui se passe dans un espace réaménagé par les soins de l'agence. Me faisant visiter ce bâtiment en cours de réaménagement, à l'occasion d'une visite de chantier, il m'explique très minutieusement tout ce qu'on y fait (test sur du matériel de drainage, etc.). Il semble ainsi connaître toute l'activité technique et scientifique de ces lieux, se plaisant à me détailler toute la complexité des implantations de tuyauteries (eaux, gaz divers) comme des réseaux qui irriguent ce bâtiment (19/2, 25). Cette compétence particulière du programmiste se transmet aux autres intervenants et s'articule également à un intérêt commun pour la technique présente dans les entreprises.

Sans aller jusqu'à l'enquête systématique, on peut observer chez les architectes un souci de mieux connaître le client possible afin d'adapter l'offre, le discours ou la présentation qui va lui être soumis. Ainsi, Sly profite d'un contretemps occasionné par le report d'un rendez-vous de prospection avec un important commanditaire institutionnel, pour réorganiser sa présentation de diapos, illustrant les compétences et les réalisations de l'agence, en fonction des premières informations qu'il a pu récolter auprès de son interlocuteur (20/2, 26). Cet exemple, parmi tant d'autres, nous montre qu'il ne s'agit pas d'une démarche exhaustive d'enquête sur l'activité d'un futur client mais plutôt d'une dé-

marche constante d'adaptation du discours et des objets architecturaux aux préoccupations des éventuels commanditaires.

Afin d'entrer un peu plus dans cette logique de la commande et des stratégies d'interaction avec des personnes susceptibles de la faciliter, nous pouvons analyser plus en détail les échanges entre un architecte de l'agence et le responsable commercial d'un bureau d'études techniques allié (7/2, 14-17). Cette rencontre stratégique entre deux interlocuteurs qui ne se connaissaient pas jusqu'alors, semble avoir été organisée par l'intermédiaire de l'économiste de l'agence qui est originaire de la même région que le responsable du BET... Elle a lieu à l'agence dans le bureau de Sly.

Notons que cette entrevue entre un architecte et un responsable de BET était observée par un sociologue, présenté comme tel par Sly, ce qui a un premier effet sur les protagonistes de cette entrevue. Ainsi, ma présence et mon statut incitent le responsable de BET à affirmer son atypisme dans le métier qu'il explique par sa formation d'économiste, titulaire d'un doctorat en démographie et donc *proche* du sociologue que je suis. Cette distorsion involontaire de l'entretien du fait de son observateur, tient aux qualités de ce responsable commercial, mais aussi au contenu des échanges stratégiques et à la réaction de l'architecte qu'il a en face de lui. Si, en tant qu'observateur, j'ai cherché à me dégager de cette induction sur le cours de la discussion, il n'empêche que cette dernière a porté sur des questions *sociales* d'usage et d'usagers des projets d'architecture. Face à divers exemples rapportés par le responsable de BET, tendant à montrer l'importance qu'il y a à inscrire un projet d'architecture dans des logiques sociales ou économiques, l'architecte ne s'est pas privé de le conforter dans sa position de bon commercial et, qui plus est, de *sociologue* capable d'identifier les problèmes sociaux rencontrés dans un projet architectural...

Ce type de *sociologue* convient assez bien à l'architecte puisqu'il est supposé l'aider à faire de l'architecture en société¹⁷. Mais cette désignation permet surtout d'identifier avantageusement un interlocuteur en allant dans la direction où celui-ci s'est engagé en réaction mimétique et opportuniste face à un observateur présenté comme *sociologue*. Notons que cette identification ne se fait pas au hasard, puisqu'elle alimente le débat entre ce responsable de BET atypique (qui a vraiment fait des études de démographie) et le représentant d'un cabinet d'architecture qui s'intéresse réellement aux contenus et aux usages de ce qu'il bâtit. Bien qu'involontaire, cette induction s'avère immédiatement opératoire.

En écho à l'atypisme du responsable de BET, Sly présente l'originalité de son agence qui se caractérise d'abord par sa pluridisciplinarité et par son intérêt pour les usages des bâtiments. L'architecte présente également la liste des dernières réalisations de l'agence qui fait ressortir un intérêt pour les laboratoires, les centres de recherche et autres locaux investis par des activités très techniques. Le responsable de BET accroche instantanément sur les centres de recherche et indique un projet qui va sortir dans sa région (gros centre européen de recherche). Il explique et dessine alors le projet sous la forme d'une fleur qui représente la connexion de différentes unités de recherche sur un noyau de services communs. Ce centre de recherche devant se réaliser avec le concours de l'école Polytechnique, le responsable commercial demande à Sly s'il a des contacts dans ce milieu. Cette demande tombe bien car le père de Sly y a justement fait ses études bien qu'il soit aujourd'hui éloigné de ce milieu. L'architecte pense alors à un ami de son père qui a occupé un poste à hautes responsabilités dans cette institution. Acquiesçant, le responsable de BET lui indique le nom du programmiste pour

¹⁷ Voir H. Raymond, *L'architecture...*, sur l'appel aux sociologues pour faire de l'architecture.

obtenir un complément d'informations. Nous retrouvons donc le schéma traditionnel de construction de réseaux de solidarité.

Le responsable de BET balaye alors les secteurs dont il a la charge : le Sud-Ouest et le Nord de la France. Dans le prolongement d'Euralille qui est terminé, il a en vue d'assez grosses opérations immobilières de logements (*500 logements c'est-à-dire 500 MF*). Le schéma classique est alors reproduit et le commercial cherche à savoir si l'agence a des contacts dans cette région. Et, encore une fois, il s'avère qu'un des membres de l'agence a rendu des services à un responsable des grands projets de cette région. Le responsable de BET en conclut qu' *il [leur] doit quelque chose* et qu'il faut donc contacter immédiatement ce décideur.

Nouvellement en poste dans cette région, le responsable de BET admet qu'il connaît moins bien le secteur, tout en le jugeant plus prometteur que le Sud-Ouest dont il se charge également. Face à ces possibilités, Sly réfléchit tout haut à ses racines dans cette région et en déduit qu'il lui faudrait contacter la partie de sa famille qui y est resté, bien qu'il ne la fréquente plus actuellement, afin d'obtenir quelques informations sur ce qui s'y passe. Évoquant le passé industriel de cette région, Sly se demande s'il n'y a pas moyen d'y faire de l'architecture industrielle. Le responsable de BET ne le pense pas et analyse la mentalité de cette région, selon lui, austère, rigide et conservatrice. Il imagine plutôt ce type d'architecture dans des régions, comme le Sud-Ouest, où s'implantent de nouvelles entreprises.

Dans ces différents exemples, le scénario est le même, le responsable de BET indique à (son) architecte des prévisions de commandes architecturales dans les régions où il opère. Tout cela entrecoupé de considérations générales sur l'économie et les caractéristiques sociales de ces régions et des entreprises qui seraient susceptibles d'y commander quelques bâtiments. Chaque annonce de concours entraîne une recherche de contacts de la part de l'architecte, le responsable du BET se contentant d'indiquer des personnes susceptibles de fournir d'autres éléments d'information. La recherche de contact conduite par l'architecte en présence de son partenaire, fait appel à des relations familiales ou repose sur des services rendus. Tout cela peut sembler insuffisant pour développer une stratégie de recherche de marché mais il ne s'agit, après tout, que d'une étape susceptible de donner une première impulsion.

Nous n'avons évidemment pas pu prendre assez de recul pour évaluer les résultats de cette démarche inscrite dans un ensemble plus vaste... Au-delà de ces stratégies limitées, il est intéressant de questionner comment cette discussion met à jour la façon dont les architectes se représentent les destinataires de leur travail et de leurs œuvres.

Après avoir rebondi sur ma qualité de sociologue pour se démarquer de ses collègues et pour se positionner comme expert des questions sociales et économiques plutôt que techniques, le responsable du BET se démarque de ce jeu. En effet, parvenu à la fin de son entretien, ce responsable commercial reviendra sur une des spécificités de l'agence (sa pluridisciplinarité) en appréciant tout particulièrement que les architectes sachent s'entourer d'autres compétences. Cela, pour indiquer aussitôt qu'il travaille lui-même avec divers spécialistes comme tel universitaire en écologie qui *se prend la tête* et qu'il doit aider à formuler des propositions... Ceci dit, il s'excusera de ses propos sur les universitaires abstraits, après avoir joué la carte universitaire auprès de moi et indirectement de Sly. Cet expert en stratégie commerciale rappelle ainsi qu'il ne se cantonne dans le conseil généraliste mais qu'il participe activement à la performance architecturale qui consiste à remporter un concours et à faire construire un bâtiment.

Mais, allant plus loin dans cette participation à l'acte architectural après avoir tenu un discours d'expert d'un autre domaine, ce responsable de BET nous livre sa manière d'envisager la vie et le travail qui privilégie la convivialité, la gastronomie et les bons vins comme moyens de décompresser et de communiquer autrement. De fil en aiguille, ce commercial-sociologue nous explique qu'il pratique aussi la peinture et qu'il expose en ce moment, dans une galerie, des tableaux peints à la suite d'un lourd travail sur des projets d'architecture... Ces propos anecdotiques s'avèrent en totale continuité avec la discussion précédente. En effet, ce responsable de BET semble maintenant s'adresser à son interlocuteur architecte pour lui dire *je suis finalement un peu comme vous...*

Cette position mimétique n'a rien d'exceptionnel, mais elle résume le jeu de miroir auquel se sont livrés ces deux partenaires tentant de s'allier pour faire de l'architecture. Nous avons montré ailleurs que les architectes cultivaient souvent un mimétisme de ce type. Mais le mimétisme prisé par les architectes se distingue de ce qu'on vient de voir, en ce qu'il ne se contente pas d'assimiler ou de mimer les compétences des uns et des autres mais tente de les projeter sur la forme ou dans la structure d'un objet architectural.

*

Les manières d'être architectes sont évidemment multiples et variées puisqu'elles dépendent, pour une bonne part, de la personnalité des sujets. Cependant, à partir d'un cas singulier, celui d'une agence observée, nous avons pu repérer quelques postures et quelques stratégies permettant d'être reconnu en tant qu'architecte et de pouvoir continuer à exercer ce type d'activité.

Nous avons ainsi pu envisager une manière d'être architecte qui se caractérise par une maîtrise du discours légitime sur l'objet architectural à produire. L'architecte se définit d'abord, vis-à-vis de ses partenaires qu'ils soient dessinateurs, artisans ou ouvriers du bâtiment, comme le maître d'une œuvre réalisée de façon complexe et collective. Cette maîtrise s'exerce dans le registre de la connaissance exhaustive et minutieuse d'un objet à venir et de ses occupants. Mais cette maîtrise permet aussi de définir l'architecturalité de cet objet qui peut s'élaborer à travers la qualité architecturale et constructive d'un espace comme dans une relation particulière au concepteur. L'architecturalité d'un bâtiment ou d'un aménagement provient donc du fait que ce dernier est produit par un architecte admis ou reconnu comme tel.

Cette reconnaissance de l'architecte passe par ses qualités et sa posture imposées à différents interlocuteurs. Elle tient également à l'attitude générale des architectes consistant à tout ramener à l'architecture. En effet, si on a vu que nos architectes s'appliquaient à comprendre les entreprises pour lesquelles ils conçoivent des bâtiments et s'efforçaient de répondre aux besoins exprimés par les clients, il s'avère que cette posture n'est pas de l'ordre de la relation de service mais se ramène toujours, en dernière analyse, à la production d'un objet architectural. L'architecte ne travaille pas pour son client ou pour ses usagers mais pour faire émerger un objet architectural à partir de ces acteurs contingents¹⁸. Il semble donc que l'architecte fonde toutes ses compétences dans les objets qu'il a et qu'il va produire. Ce qui doit nous inciter à questionner cette architecture des architectes...

¹⁸ Comme on a pu le montrer dans notre ouvrage : *Lecture sociologique de l'architecture décrite. Comment bâtir avec des mots ?*, L'Harmattan, Paris, 1996.

5. L'architecture des architectes

Analysant la manière dont les architectes se présentent et se définissent nous avons pu constater que pour s'adresser à leurs commanditaires potentiels, il leur fallait le plus souvent mettre en avant leur production architecturale. Ces produits généralement montrés au moyen d'images diverses (photos, vidéos) leur permettent alors d'indiquer leur parcours, d'exprimer leur compétence et d'expliquer le type d'activité qu'ils exercent en signalant au passage leur volume d'affaire.

Bien que polarisée sur l'activité et la vie d'une agence d'architectes, notre observation avait aussi pour objectif d'examiner les rapports qu'entretiennent les architectes à leur architecture. Indépendamment de notre problématique, la crise économique affectant cette agence ne nous a laissé que de rares occasions d'approcher de l'architecture en cours de conception. Autrement dit, les discussions qui accompagnent la conception d'un objet architectural n'étaient pas très présentes dans les situations qu'on a pu observer. Seul quelques projets de l'agence ont pu susciter de tels discours bien qu'ils fussent déjà bien avancés quant à leur conception. Néanmoins, ceux-ci ont permis de faire ressortir la manière dont les architectes envisagent leur activité et leur compétence en accentuant notamment leur attachement à une logique de l'objet architectural.

Si la conception s'avérait plutôt absente, la situation de recherche systématique de nouvelles commandes rendait très présente une architecture déjà réalisée mais reconfigurée afin de pouvoir être montrée et expliquée à divers interlocuteurs. Ainsi, les images et les énoncés de l'architecture ont été retravaillés et investis d'une mission fondamentale pour la survie de l'agence. Cette situation nous a permis d'interroger la construction sociale de l'architecturalité entre la médiatisation de l'architecture et le soin apporté à la réalisation d'un objet social qui est aussi une œuvre.

5.1. Parler de l'objet de l'architecture

L'agence d'architecture observée se caractérisait donc par des phases d'activité situées en amont ou en aval de la conception architecturale proprement dite. En effet, il s'agissait tantôt de réorganiser ce qui avait été fait précédemment afin de trouver de nouveaux marchés ou, encore, de réaliser au prix de quelques modifications ce qui avait déjà été conçu.

Les occasions de dire comment on conçoit un nouvel espace ou un bâtiment étaient donc assez rares. L'état d'avancement des projets de l'agence conduisait plutôt les architectes de l'agence à expliquer à d'autres intervenants ce qu'il faut faire. Par exemple, Sly explique à un architecte indépendant qui vient aider l'agence sur certains de ses projets, les modifications de plan qu'il y a à faire en raison de la reprise d'une opération arrêtée. L'architecte utilise le plan précédent auquel il superpose éventuellement un calque pour expliquer à Jue ce qui reste et ce qui change dans la nouvelle mouture du projet : *je met ça ici ; le service S. ne bouge pas ; par contre là je fais ceci ou cela...* A l'aide de feuilles de calque posées sur le plan produit au moyen d'un ordinateur, le concepteur énonce le traitement qu'il fait subir à son objet architectural (23/1, 6). Cette discussion met en scène le pouvoir symbolique de l'architecte sur son objet alors même que son emprise réelle semble diminuée. En effet, dans cette situation, l'architecte explique à son interlocuteur ce qu'il a décidé de transformer sur des plans auxquels il n'a plus accès directement du fait de leur saisie informatique. Autrement dit, le concepteur n'intervient plus au niveau des représentations de ses *concepts* alors que dessinateur assisté par ordinateur enregistre les idées du maître d'œuvre sans décider mais en adaptant ou en anticipant pertinemment ce qui a été conçu.

Dans une situation du même type, un autre concepteur de l'agence s'adresse à deux autres architectes chargés de corriger des plans d'exécution, afin de les informer des changements dans l'usage du bâtiment : *on rentre des palettes de papier par là, on les stocke ici, il faut les amener là..., il y a des machines informatiques de tel type à mettre dans telle salle* [montrés sur le plan], etc. (11/2, 21) Par ailleurs, l'architecte explique qu'il attend de recevoir une documentation technique concernant l'encombrement des machines abritées par ce bâtiment afin de vérifier si elles peuvent *entrer dans le volume architectural*. Ces échanges permettent aux architectes qui n'ont pas conçu le projet, qui ne connaissent pas l'entreprise qu'il abrite et qui ne se rendent pas sur le chantier où il se construit, de mieux comprendre ce qu'ils dessinent. Ainsi, un des architectes qui dessine ce projet peut avancer son interprétation de l'usage d'une partie du bâtiment et être démenti par le concepteur qui dispose d'informations plus exactes. Ces échanges sautent continuellement de l'activité ou de la vie du bâtiment aux problèmes de réalisation (changement de programme) et à la mise en forme informatique. Le concepteur joue dans ce cas le rôle d'informateur sur le contenu de son architecture auprès d'interlocuteurs qui doivent retenir suffisamment d'informations pour pouvoir effectuer la mise en forme de cet objet architectural.

Une autre fois, s'adressant au représentant d'une entreprise de serrurerie participant à la construction d'un autre projet architectural, Sly tient à nouveau un discours d'appropriation de l'objet architectural (*mon garde-fous, mon plexiglas*, etc.). Toujours face au serrurier, il réfléchit en silence et en effectuant des mouvements avec ses mains afin de reconfigurer la spatialité de son escalier et de ses effets architecturaux (4/2, 12). Dans ce cas, la gestuelle sert autant à représenter la spatialité de l'objet architectural qu'à indiquer qu'on est en train de la concevoir. Cette posture de concepteur, qui met en scène son travail de conception, s'adresse encore à un exécutant du projet qui se situe un peu plus loin du monde des idées architecturales et un peu plus près de l'objet architectural construit.

Le discours sur l'architecture adressé à un client est encore différent. Bien que l'objet ne soit pas forcément plus avancé dans sa construction, l'architecte est souvent amené à le présenter dans sa nécessité fonctionnelle au risque de ne pas trop laisser apparaître la liberté de choix du concepteur ou les incertitudes de la création et de l'exécution.

Nous avons pu mesurer la distance qui séparait la préparation d'une présentation faite par les architectes à leur client, de son déroulement. Alors que la préparation faisait apparaître des manques de matériaux et d'équipement, durant la présentation, l'architecte peut annoncer ses choix de matériaux comme il l'entend sans susciter la moindre question ou remarque, sans entrer dans les substitutions ou les équivalences entre ce qui était prévu et ce qui est retenu. En l'absence de certains échantillons, l'architecte montre des photos s'il le juge nécessaire ou remet à une étape ultérieure ce qui ne peut être immédiatement présenté (24/2, 29). Toute l'agitation et l'incertitude de la préparation se trouvent oubliées au profit du discours qui annonce tranquillement le devenir de l'objet architectural.

Il existe donc différentes manières de parler de l'architecture pendant qu'on la fait et qui tiennent à la fois de l'état d'avancement du projet d'architecture et, surtout, au public auquel on s'adresse. Plus centrée sur la recherche de nouveaux marchés que sur la conception de nouveaux projets, l'agence étudiée parlait plus facilement d'une architecture déjà faite ou suffisamment avancée pour pouvoir être exposée.

Nous avons ainsi pu étudier en détail le travail de réorganisation et de réécriture des références de l'agence.

A côté de cette activité, nous avons constaté que l'élaboration de textes et d'images présentant les réalisations de l'agence occupait une grande part de l'activité d'une architecte salariée de l'agence.

Cette dernière se consacrait essentiellement, durant la période étudiée, à la surveillance des avis de concours et à l'élaboration de documents nécessaires pour y répondre. Cette spécialisation tient à la situation de travail de cette architecte, employée à mi-temps, qui l'amène à travailler plus aisément sur des portions isolables du projet et notamment sur la réalisation de maquettes (en phase conception) ou de plaquettes de concours (en phase recherche de marché). Cette polarisation sur les questions de représentation voire de médiatisation n'est pas totalement assumée par cette architecte intéressée par la conception et attachée au particularisme culturel de cette agence centrée sur une *architecture de contenu*. Cette architecture s'accommode assez mal d'un culte du spectaculaire qui conduit souvent les revues spécialisées, remarquent les concepteurs de l'agence lors d'une discussion sur la présentation de leur production, à choisir des photos d'architecture qui ne montrent aucun usager (10/2, 19). Évoluant entre ces deux logiques, Idy s'applique à travailler à la présentation visuelle des projets de l'agence sans accepter totalement une situation où la production de l'agence est évaluée par des architectes qui n'en perçoivent que des images.

Malgré ses résistances, cette architecte a totalement largement intégré cette manière de penser qu'elle est amenée à défendre vis-à-vis des concepteurs de l'agence. Elle me montre, par exemple, différentes versions des fiches de présentation des projets de l'agence en expliquant la logique qui préside au choix des photos qui les illustrent. Ces illustrations doivent souvent être spectaculaires au risque de ne pas faire comprendre les aspects originaux du projet. Idy se fait donc l'avocat du diable vis-à-vis de ses collègues concepteurs, qui acceptent difficilement cette logique de la médiatisation, et qui envisagent l'architecture en d'autres termes (21/1, 4). Intégrant cette logique médiatique, cette architecte consacre une part importante de son temps de travail à sélectionner les images de l'architecture produite par l'agence afin de tenir compte de l'avancement des projets et d'améliorer les documents soumis à concours comme les diaporamas utilisés lors des rendez-vous de prospection (27/1, 8). Les architectes peuvent aussi se laisser prendre à ce culte de l'image. Ainsi, discutant avec Idy, Sly lui signale qu'il n'aime pas l'aspect d'une fiche qui était en couleur et qui est désormais en noir et blanc. Il s'agit d'une photo (assez complexe) d'un bâtiment en cours de construction où la couleur jaune de la structure donne une certaine qualité architecturale à un objet qui pourrait sembler se réduire à une simple vue de chantier (27/1, 8). Mais en dehors de cet intérêt pour l'architecturalité que produit une image, ce culte de la pureté architecturale et des espaces vidés de leurs occupants ne satisfait pas ces architectes attachés à l'amélioration des conditions de travail et d'usage des espaces qu'ils conçoivent. S'ils admettent la logique de la belle image et du visuel, ils se souviennent d'exemples de médiatisation d'un de leurs projets où les photos sélectionnées par la presse sont les plus vides et froides alors ils disposaient d'un certain nombre de photos conjuguant la dimension plastique et le caractère habité.

A côté de cette logique médiatique qui préfère les effets plastique d'une architecture à son usage, les présentations de l'agence qu'utilisent ses concepteurs s'avèrent beaucoup plus équilibrées. Ainsi, visionnant le diaporama que Sly met au point pour un de ses rendez-vous de prospection, on peut constater qu'il témoigne d'un équilibre entre une grande architecture constituée de bâtiments spectaculaires et une architecture plus modeste et discrète faite d'aménagements intérieurs ou de réhabilitation (21/2, 27). Dans ces présentations d'architecture qui s'adressent plutôt à des commanditaires étrangers au milieu, l'architecte met en scène sa capacité à produire des bâtiments qui peuvent être immédiatement identifiés comme étant de l'architecture (dans la presse spécialisée, par les confrères) tout en rassurant les entreprises avec des réalisations moins somptueuses mais qui indiquent une compétence à résoudre des problèmes plus fonctionnels ou techniques.

De l'architecte ayant en charge les outils de représentation de l'agence jusqu'au concepteur qui s'occupe de représenter l'agence face à ses futurs clients, nous retrouvons la même tension entre la logique du beau, du visuel, du spectaculaire et celle d'un contenu moins facile à présenter. Intéressés aux effets sociaux de leur architecture, ces concepteurs n'en sont pas moins des architectes inscrits dans un champ de la production architecturale qui privilégie certaines valeurs et certains objets. Cette évolution se retrouve dans les parcours personnels de ces architectes qui semblent passer d'une polarisation sur le contenu à plus de liberté et de plaisir formel en totale résonance avec l'époque. Autrement dit, bien que pluridisciplinaire et orientée par le contenu et l'usage de l'architecture, cette agence est en prise, au-delà de toute question de médiatisation, avec une logique qui tient à la nature de l'objet architectural.

5.2. Logique de l'objet architectural

L'architecte produit des objets d'un type particulier qu'il nous faut spécifier avant d'examiner la logique que ces derniers peuvent induire dans le déroulement de l'activité.

L'œuvre ou l'objet architectural, on l'a entrevu dans divers exemples, est conçue et modifiée par un architecte, bien qu'elle puisse être dessinée par un employé de l'agence et généralement construite par l'intermédiaire d'une série d'entreprises du bâtiment. Cet objet fonctionne donc comme une vue de l'esprit que l'architecte cherche à faire partager à différents intervenants en s'appuyant sur ses compétences aussi bien que sur des textes législatifs, des contrats économiques ainsi qu'un champ social de l'architecture. Le même objet peut donc être regardé différemment selon qu'on en est le programmiste, l'architecte, le responsable d'une entreprise de plomberie, le maçon ou, encore, le propriétaire, l'usager ou le badaud qui passe dans la rue... A la fois multiple, dans les regards ou les attentes qu'il suscite, et unique, dans son mode de production ou dans son inscription au sol, l'objet architectural semble être une illusion nécessaire qui distingue, au nom de l'architecturalité, quelques bâtiments et, au nom de ces derniers, quelques concepteurs.

Tentons donc de comprendre, dans la situation particulière qu'on a pu observer, cette logique de l'objet architectural.

Notons tout d'abord que cette agence n'est peut être pas le terrain le plus conventionnel pour y observer cette logique. En effet, cette équipe rassemble et met aussi en concurrence des architectes et d'autres formes d'intervenants de l'architecture (programmiste, designer, ergonomes, architectes intérieurs). Et, il faut encore souligner, que la situation économique de cette agence est telle, qu'une rivalité symbolique semble installée entre des architectes qui ne rapportent pas de capital économique mais qui jouissent d'un certain prestige comme d'un certain nombre d'œuvres facilement exposables et d'autres intervenants qui amènent des affaires qui font vivre l'agence sans en tirer les mêmes bénéfices symboliques. Ainsi, faut-il entendre les propos d'un des programmistes de l'agence qui m'expose tout l'intérêt de sa méthode de programmation en insistant sur les problèmes de droits d'auteur dans ce domaine ! (25/2, 31) En effet, si cette méthode est originale et appréciée par d'autres spécialistes, elle n'est pas un objet comparable à celui des architectes, elle peut donc être réutilisée sans qu'il soit possible de s'y opposer. Si cette question ne pose pas de gros problèmes en termes économiques, on peut imaginer qu'il n'en va pas de même sur un plan symbolique dans ce milieu qui exacerbe le pouvoir de création.

Si la logique de l'objet architectural se manifeste à travers la confrontation des disciplines coexistant dans l'agence, elle s'oppose également à toute valorisation du *contenu* par rapport à la *forme* architecturale. Ainsi, lors d'une discussion des associés ayant pour but de réfléchir aux moyens de

présenter l'agence, l'accent se trouve mis sur la spécificité d'une architecture qui s'adresse au usagers et qui va de l'intérieur vers l'extérieur (10/2, 19). Afin de rendre compte de cette manière de faire de l'architecture, les associés décident de rompre avec la présentation canonique des projets d'architecture de l'agence pour adopter une présentation plus thématique insistant sur ces compétences particulières. Mais, cédant sans doute à la logique médiatique de l'objet architectural, Sly subordonne la mise au point de ce nouveau type de présentation de son activité architecturale à l'arrivée prévue de nouvelles photographies d'un bâtiment en cours de construction... Convaincu de la nécessité de se distinguer des autres offres architecturales par ce souci des usagers, l'architecte reste néanmoins défenseur de l'objet architectural et de ses représentations achevées !

La pluridisciplinarité et l'accentuation du contenu interfèrent de façon conjuguée avec la logique de l'objet architectural lors d'une autre discussion informelle entre un programmiste et deux architectes de l'agence (25/2, 31). Ainsi, programmiste et architecte s'opposent sur les manières d'évaluer les opérations architecturales produites en commun au sein de l'agence. Le programmiste privilégie la modularité d'une réalisation qui intéresse plutôt l'architecte dans sa dimension formelle particulièrement réussie sur un plan plastique. A propos d'une autre opération, l'architecte excuse les renoncements opérés à partir du projet initial qu'il attribue à une compression de budget alors que le programmiste pense qu'on peut faire de la bonne architecture quel que soit le budget. Ces deux concepteurs interviennent à des niveaux différents et évaluent de manière différente le produit de leur travail. Il est légitime que le programmiste, qui est aussi architecte d'intérieur, privilégie l'adaptation à l'activité et le fonctionnement des espaces alors que l'architecte s'intéresse à un objet d'ensemble et à son aspect visuel. On notera qu'il est plus facile au programmiste d'isoler des aspects du projet qui est pris comme objet global par l'architecte. Néanmoins ce dernier n'accepte pas d'être enfermé, pour des motifs budgétaires, dans une architecture d'enveloppe ou encore dans l'aménagement de parkings alors que son agence a capitalisé d'indéniables compétences dans le domaine de l'architecture des lieux de travail. Ce conflit des évaluations fait assez bien ressortir l'attachement des architectes pour un *objet architectural total*. Quels que soient les aléas de sa conception et les aventures de sa construction, l'objet conçu par l'architecte constitue une entité plutôt qu'un ensemble de réalités séparables.

Nous pouvons envisager comme effet ou comme conséquence de cette appréhension globale de l'objet architectural, le souci de mener un projet jusqu'à son terme comme celui d'améliorer la qualité architecturale de ce qui est en cours de réalisation quelles que soient les conditions budgétaires. Ainsi, les architectes de l'agence peuvent passer de longs moments à choisir des échantillons (moquette, peinture, serrurerie, etc.) pour une de leur réalisation architecturale en dépit de budgets qui ne leur permettent plus de faire ce qu'ils souhaiteraient. Face aux réductions budgétaires décidées par le client, les architectes passent encore du temps à essayer de trouver ce qu'il y a de mieux en dépensant moins (27/2, 32). Dans la même logique et à partir du même exemple, Sly envisage de refaire le plan d'implantation électrique d'un bâtiment parce que des luminaires ont été supprimés pour des raisons d'économie et qu'il n'accepte pas que des armoires situées dans un couloir soient mal éclairées... Tout en avançant cette proposition, il consulte Exu pour examiner si ce surcroît de travail reste raisonnable (27/2, 32). La logique de l'objet consiste à transformer les modifications les moins acceptables en de nouvelles occasions d'améliorer la qualité de l'œuvre architecturale.

Cette manière de voir les choses se retrouve également chez un architecte employé ponctuellement par l'agence qui propose, lors de la reprise d'un projet, d'exploiter l'occasion de nouvelles modifications correspondant à l'abandon d'une partie du bâtiment, pour en améliorer certains détails architecturaux. Mais dans ce cas, l'architecte concepteur du projet et aussi responsable de l'agence,

s'oppose à cette proposition au motif que ce surcroît de travail génère des surcoûts qui risquent de compromettre le projet vis-à-vis d'une commission de contrôle des marchés publics (23/1, 6). L'ajout de travail salarié, c'est-à-dire comptabilisé et rémunéré, ne peut pas être envisagé dans cette situation.

A côté de cet exemple, à propos d'une autre opération menée par l'agence, les architectes apprennent au dernier moment qu'ils devront présenter leurs choix de matériaux et d'équipement aux membres du conseil d'administration d'une entreprise cliente. Réticents à faire ce travail dans un contexte de mauvaises relations avec le client, les architectes décident cependant de prendre du temps pour soigner cette présentation de leur objet architectural (21/2, 27). Si bien que le jour de la présentation, malgré les précautions des architectes qui ont emmené un certain nombre d'échantillons stockés à l'agence, rien ne convient parmi les échantillons disponibles sur le chantier. Comme d'expérience ils s'y attendaient, la salle de réunion est remplie d'équipements destinés aux sanitaires ou à des parties moins nobles du bâtiment. Cela alors que les équipements plus visibles, plus spécifiques ou plus chics, qu'ils aimeraient montrer à leurs interlocuteurs ne sont pas arrivés jusqu'ici. Malgré un certain découragement, les architectes entreprennent de trier et de disposer les échantillons disponibles. Et si les entreprises finissent par arriver avec quelques échantillons, ceux-ci présentent les mêmes défauts. Ainsi en va-t-il des échantillons de bois prévu pour couvrir une grande surface de l'atrium et qui se limitent à des petits morceaux de bois d'une dizaine de centimètres, non lazuré et percé en leur centre. Les architectes tentent d'obtenir un lazur et se contentent finalement de détremper ce morceau de bois dans une flaque d'eau de pluie (24/2, 28). Partant d'une telle situation, les architectes réussiront finalement leur présentation aux membres du conseil d'administration qui sembleront se satisfaire de ce qui leur a été présenté...

Ces divers exemples montrent assez bien comment la logique globale de l'objet architectural motive les interventions des architectes qui ne comptent plus le temps qu'ils y consacrent et qui semblent toujours prêts à résoudre le nouveau problème qui surgit.

Mais cette logique ne relève pas seulement d'une démarche de qualité comparable à ce qu'on peut rencontrer dans des domaines de production industrielle. Ces architectes ne pensent pas uniquement à l'objet social ou immobilier et à sa valeur d'échange mais s'intéressent, plutôt, à cet objet en tant qu'œuvre, c'est-à-dire dans sa dimension symbolique.

Ainsi, sur le chantier dont on vient de parler, nos architectes vont se promener juste avant l'arrivée de leurs clients afin de prendre connaissance de l'avancement des travaux mais surtout pour repérer ce qu'il y a à montrer et à expliquer à leurs interlocuteurs. Dans cette ébauche de bâtiment ils déterminent un parcours avec des arrêts présentant l'épaisseur du vitrage, un échantillon de faux plafond, la maquette d'une tour située dans un futur atrium, etc. Toute cette architecture, pour le moment invisible et incompréhensible au commun des mortels, sera donc mise en scène par le discours de l'architecte. Au passage, les architectes expriment leurs regrets de ne pas avoir réussi à imposer un bâtiment en *béton brut teinté en noir* (24/2, 29). Mais ce regret architectural ne les empêche pas de reconstruire patiemment le scénario de l'architecturalité de ce bâtiment en construction.

Cette élaboration de l'architecturalité repose donc sur un dosage d'esthétisme qui justifie le recours à un architecte. Elle implique aussi une dose d'hermétisme qui risque à tout moment de projeter l'architecte dans l'incompréhension.

Ainsi, le partage de l'architecturalité ne se fait pas vraiment lors d'un entretien avec le représentant d'une entreprise participant à la réalisation d'un autre projet de l'agence. Cette discussion, qui fait appel à des plans et des dessins de détail, vise à expliquer la manière d'installer les garde-fous d'un

escalier extérieur (4/2, 12). Le serrurier propose d'abord de fixer un tube d'une certaine manière qui est refusée catégoriquement par l'architecte qui propose une autre solution précédemment testée et dont il recherche des plans de détail. La solution de l'architecte se caractérise par le fait qu'elle ne cherche pas à dissimuler l'accrochage mais qu'elle le montre simplement. Un peu plus tard, le serrurier fait remarquer prudemment, sans trop insister, la présence d'éléments *visibles* comme la tranche du Plexiglas qui habille l'escalier... L'architecte réfléchit à cette remarque et conserve cette solution en renonçant à expliquer au serrurier qu'il recherche cet effet de visibilité de la tranche du Plexiglas. L'architecture a simplement besoin de s'imposer ici au moyen d'une maîtrise technique mais sans qu'il soit nécessaire d'insister sur son architecturalité.

Il existe pourtant des situations où l'architecture doit s'imposer à l'encontre d'une autre esthétique communément soutenue par les représentants des entreprises du bâtiment. Par exemple sur un autre chantier, un électricien veut mettre une moulure pour cacher le fil qui alimente le bloc d'éclairage alors que l'architecte insiste pour installer un tube gris ordinaire ou industriel. De même les lampes de l'atrium qui sembleront trop communes (présentes dans tous les catalogues de matériel électrique) alors que les architectes, qui y tiennent, les regarderont d'un autre œil. On note dans ces cas, que le représentant de l'entreprise avance sa proposition comme un problème fonctionnel et qualitatif, évitant le registre de l'esthétique qu'il abandonne à l'architecte. Au contraire, l'architecte doit expliquer sa conception du beau en admettant qu'il surprend son interlocuteur, pour qui le beau est le compliqué, le *designé*, le nouveau, plutôt que l'utilisation architecturale d'objets conventionnels et ordinaires. Dans ce dialogue mesuré, l'architecte se fait parfois un peu condescendant, alors que l'artisan (ou le commercial) reste prudent et respectueux d'une logique qu'il se refuse à comprendre (24/2, 30). On peut aussi imaginer que l'ordinaire réclamé par l'architecte contient moins de travail incorporé et donc prévisible mais implique parfois un coût de mise en œuvre finalement plus artisanal et moins facilement quantifiable et contrôlable dans le système actuel de production : *on ne trouve plus de bons électriciens* remarquait le représentant d'une entreprise sur un autre chantier de l'agence...

*

L'architecture des architectes de l'agence qu'on a pu étudier est plutôt constituée d'objets déjà produits le plus souvent au sein d'une équipe pluridisciplinaire. Sans être véritablement envisagée comme une activité collective, cette conception n'est pas sans poser quelques problèmes d'interprétation. Ces conflits d'interprétation tiennent essentiellement au fait que les architectes de l'agence pensent les objets complexes qu'ils produisent comme des entités qu'ils doivent faire exister, faire dessiner ou faire réaliser au prix d'un certain nombre de contraintes. Au contraire, les programmistes, les designers ou les architectes d'intérieurs, lorsqu'ils participent à un projet architectural, s'y inscrivent partiellement et peuvent, de fait, le penser comme un ensemble d'unités plus ou moins réussies. L'objet de ces intervenants, concepteurs sans être maîtres d'œuvre, n'est pas un *objet architectural total* mais quelque chose d'impalpable qui s'avère, en retour, difficile à montrer ou à exposer.

Alors que l'idée architecturale semble se transformer progressivement par une série d'opérations complexes en un objet réel, les idées du programmiste ou de l'ergonome agissent sur l'objet architectural mais restent de l'ordre des intentions ou des prescriptions qui découlent plutôt d'une relation de service.

Il en va de même pour les entreprises qui construisent un bâtiment. Elles interviennent dans le cadre d'un métier ou d'une activité en s'inscrivant à côté d'autres intervenants. De plus, elles ne le conçoivent pas mais elles l'exécutent à partir d'un projet architectural qu'elles refusent souvent de com-

prendre comme tel. En effet, l'architecture dans toute sa dimension stylistique ou symbolique n'est pas leur affaire mais celle de cet étrange interlocuteur attendu mais imprévisible qu'est l'architecte.

L'objet architectural est donc un objet complexe qui peut être pensé de différentes manières. Le programmiste ou l'urbaniste ne le distinguent pas autant que le ferait un architecte, mais ils acceptent quand même cette opération de transmutation d'un projet architectural (composé de plans, de dessins et de textes) en une réalité immobilière et sociale. De même, les entreprises du bâtiment, qui sont bien placées pour savoir comment faire exister une idée architecturale, reconnaissent finalement qu'elles n'ont fait que participer à cette opération.

Nous avons vu que cette opération symbolique fondée sur un système social de production de l'architecture avait pour conséquence un attachement profond des architectes à la réalisation de leur projet. Pour des raisons professionnelles, mais aussi parce qu'ils lient leur survie en tant qu'architecte à la concrétisation d'un projet architectural, ces concepteurs d'espaces et de bâtiments sont amenés à défendre certaines exigences de qualité et de faisabilité de leur projet. En échange de ce service, ils essaient de toucher les bénéfices symboliques de cette réalisation. Mais faisant cela, en redoublant l'objet immobilier par un objet architectural susceptible d'être médiatisé comme tel et d'être apprécié pour ses qualités architecturales, ils apportent à leur client une plus-value symbolique non négligeable...

6. Dire ce qu'on a fait pour faire encore de l'architecture

Dans le cadre de cette observation de la vie d'une agence d'architecture, j'ai participé à certaines de ses activités et, notamment, à la rédaction d'une plaquette destinée à présenter l'agence lors des réponses à concours et des démarches de prospection. Ce document stratégique est composé d'une courte biographie des associés, d'une série de fiches exposant un certain nombre d'opérations, de quelques articles de la presse spécialisée portant sur des réalisations de l'agence et, enfin, d'une liste résumant les activités et réalisations de l'agence.

Durant mon observation, la mise à jour et l'amélioration de cette plaquette fut l'objet d'une attention constante de la part d'un certain nombre d'acteurs de l'équipe. L'architecte responsable de l'agence a supervisé les corrections de la liste des réalisations et projets. Pendant ce temps, une architecte salariée se chargeait régulièrement de l'amélioration des fiches de présentation des œuvres de l'agence. Enfin, en moyenne deux fois par semaine, la secrétaire rassemblait les différentes pièces constitutives de la plaquette et envoyait dans les délais ces dossiers de réponses aux concours.

Ainsi, les manipulations de ce document ont semblé faire l'objet d'un investissement à la mesure de la situation de raréfaction des affaires de l'agence et de la recherche systématique de marchés qu'avait décidé d'entreprendre son responsable. Ce document et les aléas de sa réalisation constituent donc un bon analyseur de la situation économique et stratégique de l'agence observée. En effet, dans un contexte de tarissement de la commande architecturale et d'arrêt d'un certain nombre de concours d'architecture remportés par l'équipe, l'avenir reposait sur la prospection et la recherche d'affaires. Dans cette situation, où il en va de la survie de l'agence, toutes les voies étaient alors systématiquement sollicitées afin de *faire encore de l'architecture...*

L'observation participante de cette activité particulière de l'agence et l'analyse des documents produits de cette manière, apportent des réponses complémentaires aux questions essentielles de notre problématique : que font les architectes ? quelles sont les compétences qu'ils jugent utiles de mettre en avant ? comment gèrent-ils leurs projets et leur œuvre ? comment parlent-ils de leur activité ? comment désignent-ils leur production ? comment essaient-ils de la distinguer des autres ? comment en construisent-ils l'architecturalité ?

Par une analyse des énoncés présentant les activités de l'agence qui ne s'enferme pas dans la clôture du texte mais qui tient également compte de sa construction argumentée et des échanges qu'il a pu susciter entre les différents acteurs (architectes, programmistes, administratifs), nous avons pu retrouver et compléter divers constats tirés de l'observation des autres événements de la vie de cette agence d'architecture. Cette relecture des différents énoncés qui composent cette plaquette à la lumière de sa construction fera ressortir deux aspects essentiels à cette communication stratégique d'une agence d'architecture. Il y a, à première vue, un *discours de la performance* qui consiste à dire ce qu'on a fait pour pouvoir continuer à produire de l'architecture. Mais, il apparaît assez rapidement que ce premier niveau recouvre un *discours de la compétence* qui indique, souvent au moyen du premier, ce qu'on sait faire dans cette agence.

6.1. Le discours de la performance

Le moyen le plus usité sinon le plus efficace, pour exprimer ses compétences en matière d'architecture n'est pas le diplôme ou l'expérience professionnelle exprimée comme telle, mais la mention de ce qu'on a fait à travers la liste des *performances* qui jalonnent la vie d'un architecte ou

d'une agence. Prolongeant une distinction issue de la linguistique, on pourrait dire que la *compétence* s'exprime à travers les *performances*. Ce qu'on sait faire s'exprime au moyen de ce qu'on a fait.

Les performances d'un architecte ou d'une agence sont donc minutieusement déclinées sous une forme précise et codifiée qu'on peut alors questionner dans leur représentation du *faire* architectural. En effet, la liste des réalisations architecturales présentant l'agence comprend généralement quatre types d'énoncés qui qualifient chaque performance. Ainsi, le nom du maître d'ouvrage ou de l'entreprise commanditaire, suivi de son adresse ou de sa localisation, constitue un premier niveau d'identification et de spécification de la performance. Ceci parce qu'il y a des clients prestigieux ou spécialisés et d'autres qu'il faut parfois mettre en valeur de différentes façons. Vient ensuite la désignation proprement dite de la réalisation (ex : *Siège administratif et technique*) qui a pu faire l'objet d'un travail de reformulation mettant en valeur des compétences dans certains secteurs ou insistant sur la spécificité d'une réalisation. C'est dans le même esprit que pourra agir l'explicitation de la réalisation (ex : *Réaménagement et extension du site de ...*) qui synthétise ou articule les deux énoncés précédents en expliquant ce qui a été fait de particulier dans un genre de bâtiment ou par rapport à un client. Enfin, ces trois énoncés sont suivis d'un ensemble d'informations disparates indiquant le type de concours ainsi que de diverses indications de surfaces, de coûts et de dates. Plus variables, ces informations suivent l'avancé et les modifications d'un objet architectural qui n'est pas toujours achevé au moment où il est décrit dans ce document.

Il y a donc plusieurs niveaux de lecture de ces références des réalisations d'une agence d'architecture même s'il est indéniable, qu'à un premier niveau, il suffit de faire nombre sans obligatoirement entrer dans le détail des performances et des compétences impliquées. En effet, les références doivent être *suffisamment nombreuses* (bien que cette notion soit extrêmement relative) pour donner l'impression que l'agence ou l'architecte n'est pas en dehors du champ économique de l'architecture. Avoir fait de l'architecture indique donc qu'on est capable de continuer d'en faire. Bien que cette comptabilité ne soit pas toujours évidente à tenir en raison de l'organisation du travail des agences ou de la *dérive* des projets architecturaux.

Autrement dit, c'est dans une période creuse qu'on est sommé de s'inquiéter de ce qu'on a fait pour pouvoir continuer à travailler. Confrontés à une situation de ce type, les architectes de l'agence observée ont trouvé du temps pour fouiller dans leurs dossiers et leurs tiroirs afin de dénicher les quelques opérations intéressantes et primées qui manquaient à l'appel et n'étaient pas mobilisées dans les documents représentant l'agence vis-à-vis de ses futurs commanditaires. Il en va ainsi de l'oubli d'un immeuble "intelligent" qui, bien que reconnu comme une réalisation "Pilote", manquait à l'appel d'une des présentations de l'agence.

C'est donc le classement des objets créés dans un désordre créatif lié aux périodes où prédomine un hyperactivité entièrement dévolue aux projets d'architecture, qui permet de retrouver des opérations négligées. Ainsi, le choix de classer les opérations par genre incite à compléter certains domaines moins prolifiques en se souvenant d'interventions oubliées.

Ce classement conduit également à réexaminer le contenu d'une référence qui recouvre parfois différentes missions. Une même référence identifiée par son commanditaire et son lieu géographique peut recouvrir un travail de programmation, de conception d'un bâtiment, de réalisation d'aménagement, de création de mobilier, etc., qu'il faut parfois préciser. Lorsqu'il devient nécessaire de mobiliser un grand nombre d'opérations de conception de bâtiment ou d'espaces, il peut être préférable de scinder une intervention dont l'unité reposait sur l'unicité de lieu et de commanditaire, afin d'obtenir plusieurs références distribuées dans des domaines de compétence distincts. Mais ce

découpage ne se fait pas sans conséquences sur l'épineuse question de la distribution des compétences dans l'agence, comme on le verra plus loin.

La mobilisation d'un certain nombre de projets ou de réalisations d'architecture implique aussi de préciser la nature de ces objets architecturaux. Il s'agit alors de faire entrer dans le cadre étroit d'une référence écrite toute la dynamique, la vie, l'incertitude ou la *dérive* des projets d'architecture.

Passant, dans les cas les plus favorables, du stade du concours à celui de bâtiment, le projet d'architecture évolue en surfaces, qu'il faut spécifier et préciser selon des normes variées et pas toujours adaptées ("SHON", "SHOB", "utile", etc.), ainsi qu'en termes de coût qui peut être un "coût d'objectif" ou un "montant de travaux", le plus souvent croissant. Ces surfaces et ces coûts sont donc incessamment modifiés lors de la remise en ordre de cette plaquette de présentation de l'agence. De nombreuses étapes du projet ont ainsi laissé des traces sédimentées dans les diverses rédactions et corrections de ce document. Ce temps qui file et qui affecte les projets explique qu'il est parfois difficile de retrouver une date de livraison d'un bâtiment. Plus encore, les concepteurs eux-mêmes sont parfois surpris lorsqu'ils rapprochent la date du concours et celle de la livraison. Le temps a passé et, surtout, le projet s'est transformé : il a commencé par une mission d'étude, a donné lieu à un concours qui a été remporté, puis a pu être arrêté par une décision politique.

Non seulement, les objets architecturaux s'inscrivent dans une époque mais ils sont surtout, pour ce qui nous intéresse, le produit d'un processus temporel. En plus de quantifier l'objet architectural (quelle quantité spatiale et économique ?), il faut donc en indiquer l'*état* ou l'*existence*. La manière la plus simple d'indiquer cette transformation s'inscrit dans la mention des dates de "Lauréat du concours 19..." à "Livré en 19..." pour ce qui est achevé ou presque. Cette précision qui fait passer du projet à l'objet, dans une temporalité donnée, conduit à remplacer les mentions "Chantier retardé suite délocalisation" et "Fin opération : février 97" par une mention plus neutre "chantier en cours" lorsqu'un chantier suit effectivement son cours redevenu *normal* mais que la date d'achèvement prévue ne sera pas tenue.

Cette logique de la réalisation n'empêche pas de présenter des objets architecturaux moins évidents qu'un bâtiment ou qu'un aménagement. En effet, pour les architectes de l'agence comme pour leurs pairs, le concours constitue un objet architectural pertinent. Il faut donc présenter, en plus des projets et réalisations, une liste des concours qu'on a remporté ou pour lesquels on a été classé second ou troisième. Si la première place donne généralement lieu à une réalisation ou un aménagement, il n'en va évidemment pas de même des suivants qui n'obtiennent qu'un peu de gloire diversement monnayable dans le champ architectural.

A l'origine, la plaquette de présentation de l'agence insistait sur les concours remportés au point de laisser apparaître un important décalage qualitatif et quantitatif entre la désignation initiale du projet et son état actuel ou final. En se recentrant sur l'objet architectural produit, plutôt que sur sa représentation passée, il a donc été choisi de remplacer la désignation obsolète par une mention du concours suivie d'un renvoi à la référence de la réalisation. Le concours étant remporté, il a été choisi de faire place à ce qui se construit. La désignation finale a remplacé la formule initiale et la mention "lauréat du concours" s'est vu complétée d'une date. De même, un tableau résumant les activités de l'agence a été remanié en supprimant la rubrique "Distinctions" et en redistribuant ces dernières dans le descriptif des opérations.

Par contre, le traitement des secondes ou troisièmes places était beaucoup plus délicat puisqu'il fallait indiquer plus clairement la sanction de l'opération. S'il a été choisi d'indiquer en fin de référence la mention "non lauréat", afin de faire comprendre que le bâtiment ou l'aménagement ne sera pas

réalisé par l'équipe, cette décision n'a pas été prise à la légère et s'est accompagnée de discussions opposant la valeur symbolique à la réussite matérielle.

Une fois la nature des opérations architecturales précisée, il restait à les désigner et les organiser de façon pertinente. Cette désignation proprement dite nous ramène à la manière de dire et de présenter l'architecture telle qu'on la fait. Ces désignations d'une réalisation ou d'un projet d'architecture ont varié dans le temps et ont fait l'objet de diverses négociations avant de se stabiliser.

Souvent succinct, l'énoncé qui désigne un projet d'architecture fonctionne comme un titre qui range, qui distingue ou qui valorise l'objet désigné. On peut rapprocher la logique de ces énoncés de celle qui organise les énoncés de mode analysés par Barthes dans un système de signification que nous avons essayé de transposer à l'architecture¹⁹. Certains énoncés nous rapportent une série d'actions architecturales vérifiables dans le monde réel comme la "Conception et réalisation d'un nouveau bâtiment de bureaux et Bureaux d'Études". Mais il est intéressant de noter que ce type d'énoncé se trouve, le plus souvent, remplacé par une formule plus descriptive : "Bâtiment de bureaux et Bureaux d'Études"²⁰.

Fonctionnant comme un signe de l'architecturalité (ayant pour signifié implicite l'Architecture), les désignations d'objets architecturaux s'inscrivent dans un découpage qu'il importe de préciser. La plaquette de présentation de l'agence opère ainsi un découpage des activités qui distingue d'abord les réalisations et projets, des concours et, surtout, de l'ensemble des autres pratiques professionnelles de l'agence comme la programmation, l'architecture intérieure, le design, etc. Autrement dit, un premier groupe met en avant la production architecturale de l'agence avant toute autre activité. La réaffirmation de cette distinction entre l'architecture, en tant que telle, et le reste des activités a un effet sur la désignation de ce qui est présenté.

Ainsi, il n'est plus nécessaire de conserver les traces d'action comme "conception de" ou "construction de" qui deviennent implicites. Celles-ci sont donc supprimées au profit de la seule désignation de ce qui a été *conçu* ou *construit*. Des formulations intermédiaires peuvent parfois être trouvées en substituant "nouveau bâtiment" à "construction de bâtiment" ou en signalant, encore, qu'il y a aussi une "extension" de bâtiment à côté d'un réaménagement. Ces *énoncés d'état* qui viennent remplacer des *énoncés de faire* (comme disent les sémioticiens) visent à lier la compétence architecturale aux objets sur lesquels elle s'exerce, mais en valorisant parfois la *nouveauté* de l'objet créé.

Mais nous ne pouvons vraiment comprendre ce changement de désignation qu'en le rapportant au nouveau classement de la production de l'agence. Ainsi, on constate que la production de l'agence était d'abord classée de façon chronologique sans entrer dans la nature des réalisations. Ce qui comptait alors c'était la production architecturale dans sa quantité et sa continuité.

La réorganisation des références a donc opéré un premier découpage en fonction de la nature des opérations référencées : bâtiments administratifs et techniques, centres de recherche et secteur hospitalier, équipements publics et enseignement, logements et, enfin, équipements divers. La plupart de ces rubriques regroupent au moins deux types d'opérations afin de montrer qu'il y a une forte production de l'agence dans cette catégorie mais aussi pour afficher de nouvelles compétences sur lesquelles nous reviendrons.

¹⁹ C. Camus, *Lecture sociologique de l'architecture décrite*, ouv. cit., pp.83-85.

²⁰ Ce changement produisant un nouvel énoncé qui, dirait Barthes, *fonde un signe* plutôt que de le dissimuler sous le monde ou sous une *nature*.

En plus d'afficher des compétences dans des domaines particuliers, le découpage par rubriques a des effets sur la manière de désigner les opérations architecturales référencées.

Ainsi, à l'intérieur de la rubrique "Bâtiments administratifs et techniques" il devient franchement redondant de désigner une opération par l'énoncé "Bâtiment de bureaux" et donc plus pertinent de préciser qu'il s'agit d'un "Nouveau bâtiment intégrant la Direction de l'Agriculture et la Direction de l'Équipement" ou encore qu'il est question d'un bâtiment abritant "Hôtel des Impôts, DDE, DDASS". Dans le même ordre d'idées, une fois le regroupement par rubrique accepté, il n'est plus pertinent d'insister sur un "bâtiment mixte" mais on peut se contenter d'en indiquer le contenu "bureaux, laboratoires, ateliers".

A l'intérieur d'une même catégorie les désignations peuvent mettre l'accent sur une spécificité du projet. L'énoncé "Nouveau siège du groupe" met l'accent sur la fonction du bâtiment pour le commanditaire tout en indiquant sa valeur de nouveauté mais aussi qu'il s'agit d'un bâtiment construit plutôt que réaménagé. Une autre désignation insistera sur une dimension plus fonctionnelle et plus technique : "Centre de Construction de Lignes de B." pour France Télécom. Lorsqu'il s'agit d'un service moins remarquable à l'intérieur d'une entreprise, il peut quand même être situé au moyen du *nom* de l'immeuble correspondant tantôt à la rue, au quartier ou à la ville où il se trouve (ex: "Immeuble R.", rue R.).

Une autre référence classée sous la rubrique "Équipements publics et enseignement" joue de la situation géographique jusqu'au pittoresque : "Construction en bordure de la M. du nouveau Palais de Justice". L'impression d'étrangeté qui s'en dégage tient, avant tout, au statut particulier de ce projet d'architecture. En effet, bien que "Lauréat du concours" d'architecture, ce projet a été stoppé par des mesures gouvernementales. Classé sous la rubrique "réalisations et projet" cette référence risque de rester au stade du concours qui ne donne pas substance à un bâtiment²¹.

Les deux rubriques évoquées ci-dessus font référence à des bâtiments abritant des activités assez *classiques* qu'il s'agisse du travail de bureaux (avec quelques dimensions techniques, un peu d'accueil du public), ou d'enseignement, ou bien qu'il s'agisse du secteur privé ou public. La compétence de l'agence dans ce domaine semble bien établie et s'avère particulièrement liée, comme on le verra, aux autres secteurs d'activité de l'agence (programmation, architecture intérieure et étude des conditions de travail), si bien qu'il n'est pas nécessaire d'en dire davantage.

Au contraire, la rubrique "Équipements divers" se situe au point de rencontre entre une logique ordinaire et une polarisation sur la technicité affichée de manière volontariste. Dans ce domaine, des énoncés comme "Passerelle de liaison-Galerie d'Exposition" ou "Complexe de communication modulable" tentent de qualifier tout à la fois l'opération, son programme et les architectes qui y répondent. Qualifiés de manière inhabituelle ou technique, ces objets spatiaux et architecturaux suscitent un renfort d'explication. Il faut alors préciser qu'on a affaire à une "passerelle de liaison au-dessus d'un atelier de production en activité" où se déroulent des expositions. Cela dans une explication qui indique la finalité du projet mais aussi la compétence qu'il y a à réaliser de l'architecture dans un lieu de production en activité. Favorisant le contenu technique du projet d'architecture, le "Complexe" s'amplifie en un ensemble d'objets hautement techniques et spécifiques : "Salles de conférences modulables. Espaces d'exposition. Visioconférence. Salle d'ultra confidentialité". Notons que le responsable de l'agence insistera en réunion d'associés sur cette notion d'*ultra-confidentialité*.

²¹ Sur le ton particulier adopté dans la description de projets inaboutis, voir : C. Camus, *ouv. cit.*, pp.129-144.

Autrement dit, cette exposition de la technique vient qualifier les réalisations architecturales ainsi que leurs réalisateurs.

Une autre série de réalisations se distingue en répondant à des entreprises particulières ou valorisantes : “Locaux d’un studio d’exécution graphique”, “Locaux d’un cabinet d’Audit” ou “Locaux d’une société d’informatique”. Toutes ces activités, constituant un catalogue de la modernité de la fin des années quatre-vingts, s’inscrivent dans un imaginaire caractéristique de l’activité architecturale de cette période. Dans ces exemples, l’architecturalité et la compétence des concepteurs se contentent de la désignation de l’entreprise commanditaire. Ceci en raison de la technicité de l’entreprise qui correspond à une valeur affichée de l’agence, de la confiance qu’un tel commanditaire a manifestement accordée aux concepteurs et, enfin, en raison d’une identification possible entre l’activité du client et celle des architectes qui lui répondent²².

*

Nous avons donc montré à travers ces questions de références et de classement des activités d’une agence d’architecture en vue de les faire tenir dans un document publicitaire, que l’exposition des objets architecturaux conduisait à interroger la présentation des sujets qui font l’architecture. Si ces derniers hésitent à se présenter indépendamment de leur production, ils restent cependant actifs dans la présentation de leurs œuvres. Après ce premier balayage de la mise en scène de l’architecture, nous pouvons donc interroger directement la question des compétences requises et exposées à travers ces objets architecturaux.

6.2. Le discours de la compétence

Il n’y a pas, dans les documents de présentation de l’agence d’architecture, de véritable discours de la compétence. S’il faut admettre que la liste des références présentant les réalisations architecturales manifeste la compétence de l’équipe dans différents domaines (lieux de travail, centres de recherche, etc.), il faut souligner que c’est sans l’exprimer littéralement. La compétence se trouve indiquée à travers des performances référencées plutôt qu’elle n’est énoncée directement.

Ceci à quelques exceptions près puisqu’une fois remportés, les concours sont mentionnés comme tels. De plus, comme nous l’avons vu précédemment, les secondes ou troisièmes places d’un concours sont mentionnées bien que cela ne donne pas lieu à une réalisation. La compétence architecturale peut donc s’exprimer sans ambages à travers ces compétitions reconnues. De manière tout aussi codifiée, la compétence peut se dire quand un projet est “primé Anact” ou est une “réalisation “Pilote” de l’Anact” puisque c’est une instance indépendante, l’Agence Nationale pour l’Amélioration des Conditions de Travail, qui a distingué la réalisation et la compétence des architectes. Plus ambiguë sera l’expression de la compétence dans la reformulation de “Bureaux, locaux techniques” en “Bâtiment “Pilote” des Télécoms” car on ne sait plus vraiment qui décide de désigner ainsi cette réalisation architecturale...

Ces deux exemples illustrent assez bien toute la difficulté qu’il y a à tenir un discours de la compétence à partir des objets architecturaux. Il apparaît qu’il faut généralement faire appel à une autorité extérieure solidement établie ou bien l’incorporer organiquement à l’objet architectural décrit.

S’il est donc évident qu’il se manifeste de la compétence des sujets architectes dans les énoncés descriptifs des objets d’architecture, encore faut-il en décrypter la nature et le statut.

²² Ce que j’ai appelé *Les récits de l’autre “proche”* dans : C. Camus, ouv. cit., pp.221-226.

Exprimé au moyen d'une longue liste de réalisations, un premier niveau de compétence tient à la quantité de réalisations et de projets qui positionne l'agence et les architectes dans un champ socio-économique de la production architecturale. Mais la quantité n'est pas l'unique critère de compétence à aligner dans cette présentation. La compétence architecturale se manifeste donc à travers une manifestation, tout aussi générale, de ce qu'on a appelé *architecturalité*. En effet, les bâtiments, les mètres carrés et les montants de travaux ne valent que s'ils sont considérés comme de l'architecture, s'ils s'inscrivent dans une production étiquetée et reconnue comme telle. La construction de cette *architecturalité* (ce caractère architectural de l'architecture) peut faire appel à des instances extérieures à l'agence, par l'intermédiaire d'articles de la presse architecturale, de concours organisés, etc., ainsi qu'à une écriture des discours et un codage des images y accentuant les signes architecturaux.

L'opposition ou la complémentarité entre le volume d'affaires et la qualité architecturale, pourrait renvoyer à deux destinataires du discours de la compétence des architectes. En effet, ces derniers s'adressent simultanément à des commanditaires inscrits dans un univers de valeurs économiques et à des pairs qui, tout en ne négligeant pas ces aspects, évoluent plutôt dans un univers esthétique²³. On pourrait avancer l'hypothèse que le volume d'affaires rassure ou influence favorablement l'univers économique alors qu'il inquiéterait la communauté des pairs s'il n'était pas contrebalancé par un certain nombre de gages de qualité architecturale. Mais cette hypothèse ne suffit peut être pas à expliquer le jeu des compétences manifestées par la présentation des références. En effet, ni les clients ni les confrères, souvent associés dans le cadre des jurys d'architecture, ne se contentent d'un volume d'affaires indistinctes ou d'une architecture pour l'architecture. Le discours de la compétence, tout en ne négligeant pas ces deux aspects, doit donc se faire plus précis et suivre des stratégies mixtes qu'on peut tenter de repérer.

Établissant la liste exhaustive et aussi organisée que possible de ce qui se fait dans l'agence, son responsable met à jour différents partages de compétences (et de performances). Ainsi, un partage entre l'activité architecturale proprement dite et les autres domaines d'intervention de l'agence, se trouve exprimé à travers ce document. Il y a bien des enjeux internes dans la mise en scène des compétences. Une fois distinguées à l'intérieur de l'agence, les compétences architecturales peuvent être qualifiées et appliquées à différents types de commanditaires. Et enfin, en plus de ces compétences architecturales évidentes, la mise en scène des références indique une dynamique de conquête de nouveaux marchés moins familiers.

Décidée par le département Architecture de l'agence, la réorganisation de la plaquette met l'accent sur les réalisations architecturales plutôt que sur le reste des activités néanmoins présentées. Si les " Réalisations et projets " étaient déjà en première position dans le document initial, sa réorganisation porte une attention particulière à ce secteur et en assure toute la prédominance formelle.

Ainsi, la première place dans l'ordre de lecture ne suffit pas lorsque le volume de références concernant la programmation s'avère beaucoup plus important. Cette dernière rubrique a donc fait l'objet d'une présentation allégée comprenant moins d'explications et de détails que ceux qui sont apportés aux réalisations. En plus de cette réduction du volume d'informations concernant le travail d'étude, de programmation ou d'aménagement, les références de ces rubriques ont été beaucoup moins remaniées et enrichies que ne l'ont été les réalisations et projets. Quelques corrections concernant des aspects quantitatifs (dates, coûts, surfaces) qu'il fallait bien homogénéiser, y ont été apportées. Les

²³ Voir R. Moulin (sous la dir.), *Les architectes*, Calmann-Lévy, Paris, 1973 et aussi L. Boltanski, L. Thévenot, *De la justification*, Gallimard, Paris, 1991.

désignations des interventions ont été assez peu réécrites sinon pour regrouper et résumer ce qui pouvait l'être ("Ministère de la Justice" suivi de plusieurs Palais de Justice) ou pour rendre un peu plus explicite des références résumées (mention "Assistance à la programmation" précisée en ajoutant "du nouveau siècle").

Cette opération délicate, qui tend à réduire, sur le papier, l'activité d'un secteur important de l'agence, ne va pas de soi et implique parfois de subtiles négociations entre ses différents protagonistes. Ainsi, la précision technique "Cahier des charges système interne" explicitant une opération de programmation, ressemble à une concession faite au pôle *programmiste* de l'agence qui, rappelons le, non seulement constitue une importante source d'affaires pour l'agence, mais est également une source d'information sur ce qui a été fait dans ce domaine essentiel.

Ces débats internes et la conscience partagée d'une spécificité de l'agence tenant à la collaboration d'intervenants issus de disciplines distinctes, conduit à interroger et à négocier les compétences.

Si la mise en valeur de l'architecture passe par une réduction des autres activités, elle ne va pas pour autant à l'encontre du souci d'exhaustivité qui conduit, lorsque cela s'avère nécessaire, à ajouter la mention "études" dans le tableau synthétique de présentation des opérations. La mise en valeur du bâti n'empêche pas non plus que les activités *non strictement architecturales* de l'agence aient pu être renforcées par le choix de redistribuer en autant de rubriques que nécessaire, la programmation, l'aménagement et la réalisation de nouveaux bâtiments. Ainsi, pour un même commanditaire l'intervention peut être scindée en une "Étude des postes de travail (750 personnes)" et en une "Réalisation phasée en site occupé". Ces différentes activités souvent regroupées sous la bannière d'un bâtiment vont donc alimenter les différents pôles de compétence de l'agence. Cette remise à plat du contenu des opérations conduit également à réparer un oubli et à ajouter une référence sous la rubrique "Études conditions de travail" à propos d'une réalisation dotée d'une forte architecturalité.

La mise au point d'une plaquette de présentation de cette agence, caractérisée par une certaine spécialisation dans le domaine des locaux d'activités ainsi que par le caractère pluridisciplinaire de ses interventions, met à jour une stratégie de distinction des activités de conception et de réalisation de bâtiments. Partant des questions de mise en page d'un document et de reformulation de ses références, nous avons constaté que cette mise en valeur de l'architecture s'oppose directement bien que formellement à la présentation des autres activités de l'agence. Il faut donc entrer un tant soit peu dans le contenu de ces références pour comprendre qu'une intervention en termes d'étude ou de programmation soit beaucoup moins coûteuse et, par conséquent, beaucoup plus facile à commander, qu'une réalisation de bâtiment. Ce qui explique qu'il y a beaucoup plus de références alignées dans ces secteurs que dans celui du bâtiment. Le rééquilibrage pourrait donc se justifier en fonction des poids économique, technique et stratégique des différents domaines. Cependant, ce rééquilibrage fait l'objet de négociations plus délicates en raison, peut-être, d'une situation économique et financière difficile qui fait que l'agence ne trouve plus assez d'affaires dans le domaine de l'architecture au sens traditionnel du terme. C'est donc le secteur *étude, programmation, aménagement* qui fait preuve de toute la vitalité faisant cruellement défaut à la conception architecturale. Cette situation, aux conséquences économiques et sociales douloureuses, justifie l'effort de prospection entrepris dans le domaine de l'architecture, tout en exacerbant les conflits de personnes et d'intérêts qui découlent du déséquilibre économique qui est à l'origine de la démarche.

Géant aux pieds d'argile, l'architecte se débat au sein de sa propre agence pour faire admettre l'intérêt de son œuvre et de ses compétences, dans une démarche susceptible de pouvoir être argu-

mentée et communiquée ailleurs. D'autre part, ce conflit des compétences en période de raréfaction de la commande architecturale, correspond également à une évolution des représentations des compétences au sein de l'agence ainsi qu'au-dehors. En effet, cette équipe pluridisciplinaire défendant une "architecture de contenu" en vient, par un processus qui dépasse notre niveau d'observation, à produire une architecture à l'architecturalité plus exacerbée²⁴. Autrement dit, l'architecture produite dans cette agence s'autonomise au point de se délier peut-être de ses déterminants fonctionnels et sociaux. Cette autonomisation de la forme sur le contenu interroge, en temps de crise, l'activité et surtout la coopération avec les non-architectes de l'agence (programmiste, designer, architecte d'intérieur).

Une fois la compétence architecturale distinguée des compétences associées et, même, réaffirmée au sein de l'équipe, la présentation de celle-ci fait plus facilement appel à cette culture de la pluridisciplinarité qui caractérise l'agence ainsi qu'à cette attention particulière apportée au "contenu" de l'architecture, c'est-à-dire aux usagers et autres bénéficiaires des espaces et bâtiments produits.

Précisément au niveau de la plaquette de présentation, cette posture consiste à séparer la réalisation architecturale proprement dite des études de conditions de travail ou de la programmation pour pouvoir, dans un second temps, rappeler l'apport de ce qui a été écarté de la référence architecturale. Après la redistribution des interventions dans des catégories distinctes, il fut possible d'ajouter une mention qui permette de distinguer les opérations soignant les conditions de travail en signalant que "Cette opération a été particulièrement étudiée au niveau du confort au travail" et en renvoyant à la rubrique "Etudes conditions de travail". Parallèlement à ces mentions et renvois, il a été précisé en introduction à la rubrique "Etudes conditions de travail..." que "*Ces études sont intégrées à toutes nos opérations et, de manière plus spécifique, dans les suivantes*". Autrement dit, si la conception architecturale est séparée, sur le papier, des autres activités de l'agence, c'est pour mieux affirmer que cette architecture aux qualités esthétiques est aussi une architecture qui tient compte des usagers, des programmes, etc.

C'est dans l'esprit de ce double mouvement, d'autonomisation de l'architecture et de détermination de sa forme par son contenu, que s'inscrit le petit texte de présentation de l'agence mis en exergue de la liste de ses références.

L'agence y est présentée comme :

... une équipe aux compétences multiples : architecture, architecture d'intérieur, programmation, ergonomie, design, coloration, recherche...

Ces compétences plurielles s'appliquent à la réalisation de nombreux bâtiments d'activité, centres de recherche, espaces à haute technicité, logements...

Avec une expérience qui privilégie :

- *L'écoute des usagers*
- *Le souci du confort de travail et de vie*
- *La maintenance et la pérennité des ouvrages*

En plus de nos compétences, nous faisons appel pour chaque opération à des spécialistes (acousticiens, éclairagistes, paysagistes) afin d'enrichir la qualité de nos projets.

²⁴ Pour des motifs qu'il faudrait expliciter avec les intéressés (leur biographie, leur parcours, les influences qu'ils subissent). On note toutefois, que cette tendance s'inscrit parfaitement dans l'évolution globale de l'époque.

Cette attention pour les usagers et les usages nous amène à réaliser des architectures belles et cohérentes qui répondent aux attentes de nos commanditaires, de leurs collaborateurs et de leurs partenaires.

Rédigé par mes soins, à l'aide d'un petit argumentaire fournis (" l'écoute des usagers / le soin apporté au confort de travail et confort de vie / importance accordée à la maintenance et à la pérennité des ouvrages "), d'un certain nombre de lettres de motivations, et sous le contrôle de l'architecte responsable de l'agence, ce petit texte s'inscrit dans la continuité culturelle d'une agence privilégiant le " contenu " comme cela m'a été expliqué à plusieurs reprises. Mais cette mise en exergue de la fonctionnalité et de la prise en compte des usagers et des usages se referme sur une architecture " belle et cohérente " donnée en réponse aux " commanditaires " et autres bénéficiaires. Toute l'accumulation pluridisciplinaire est là pour se fondre dans un objet architectural qui en est la réponse concrète pourrait-on dire²⁵.

Les compétences pluridisciplinaires sont donc présentées dans leur rapport étroit à l'architecture produite. Elles peuvent ainsi, expliquer quelques distinctions obtenues par des réalisations de l'agence. Indiquant à propos de telle ou telle réalisation, par exemple, qu'il s'agit tantôt " d'immeuble intelligent " ou encore d'une " Réalisation Pilote " (primée par un organisme habilité). En plus de ces désignations et références, l'activité sera envisagée par la mention d'une intervention " en site occupé " ²⁶, par la conception d'un aménagement " lors de l'informatisation " ou, encore, en affichant : " Amélioration des conditions de travail et réorganisation de la production ", qui constitue une compétence totalement assumée et volontairement affichée par l'agence.

Si ces énoncés se réfèrent encore à des compétences qu'on pourrait qualifier d'extra-architecturales, ces dernières disparaissent avantageusement derrière la mobilisation de quelques opérations très spécifiques. Fortement investies par le cabinet d'architecture, les réalisations de centres de recherche et celles qui relèvent du secteur hospitalier sont désignées par des appellations qui dénotent l'activité accueillie par le bâti tout en connotant la technicité et la scientificité : " Laboratoire de recherche laitière ", " Station d'étude des matériaux de chaussées " ou, plus poétique, " Pôle de recherche des Eaux ". Accolés à des institutions de recherche établies et reconnues, ces références présentent avantageusement divers locaux qui comprennent aussi des bureaux et des ateliers bien qu'ils se distinguent par le simple fait qu'ils sont dédiés à la science en train de se faire. Diversement primés, tout aussi caractérisés par des surfaces, des coûts et des dates, ces opérations sont peu explicitées. On peut imaginer que leur existence avérée et leur connotation prestigieuse rejaillissent fatalement sur la compétence (architecturale et technique) de leurs concepteurs.

Cet amour de la technique peut se faire plus rhétorique lorsqu'il consiste à ajouter la mention " et techniques " à la rubrique " Bâtiments administratifs " pour des raisons de fond mais aussi, on l'aura compris, de formulation d'une compétence.

A côté de cette mobilisation des prestigieuses techniques de certains commanditaires de l'architecture, la tentation de la technique architecturale (ou de certaines techniques au service de l'architecture) peut se manifester dans quelques cas. Ainsi, pour une opération nouvellement référen-

²⁵ Cette autonomisation de l'architecture peut aussi se traduire par une valorisation de la démarche de conception à travers des reformulations comme celle de l'énoncé " création de mobilier " en " conception de mobilier ".

²⁶ Au cours d'une réunion discutant de la rédaction de la plaquette, l'ajout à " Restructuration et aménagement de 5 amphithéâtres (222 personnes) " de la précision " en site occupé " est littéralement envisagée comme la mention d'une compétence dont on pourra dire: *Ils savent faire cela !* argumente l'architecte responsable de l'agence avec un geste qui feint l'admiration.

cée, le concepteur choisi de donner une précision technique (“ Remplacement de pans de bois par ossature métallique ”) avant d’y renoncer. C’est donc sur le registre de la technique que cet architecte tente de spécifier l’intérêt d’une opération plus ancienne qui se trouve à nouveau référencée non pas parce qu’elle présente un intérêt techno-constructif affirmé mais plutôt parce qu’elle correspond à un domaine moins représentatif des compétences de l’agence dans le secteur du logement. Référencée pour faire nombre dans le secteur logement, cette opération qui n’est pas forcément exceptionnelle au regard des critères de ce secteur joue donc, dans un premier temps, de la technique pour se distinguer. Cette option technique est ensuite abandonnée au profit d’un renforcement de la crédibilité de son commanditaire...

Ce dernier usage de la compétence architecturale, dans sa version technique et constructive, nous conduit à la problématique d’une reformulation de la compétence en vue d’investir de nouveaux domaines de construction comme ceux du logement ou des hôpitaux.

Nous avons montré comment le découpage et le classement par rubriques de la production architecturale de l’agence favorisaient l’élaboration d’un discours de la compétence. En effet, le fait même d’afficher des rubriques implique que l’agence dispose d’une compétence dans ces domaines. Mais le découpage opéré par l’agence se caractérise par la constitution de rubriques doubles plus riches quantitativement et qualitativement. Si, comme on l’a vu, ces rubriques regroupent au moins deux types d’opérations afin de montrer qu’il y a là une forte production de l’agence, elles qualifient également les réalisations et la compétence des architectes qui y concourent. Ainsi, les classiques “ bâtiments administratifs ” gagnent à fréquenter des bâtiments “ techniques ”. Il en va de même pour les “ équipements publics ” qui sont enrichis par des bâtiments dédiés à l’enseignement. Par contre, si les plus prestigieux “ centres de recherche ” vont avec le “ secteur hospitalier ” c’est surtout pour établir une compétence dans ce dernier domaine qui n’a été abordé jusqu’ici qu’à travers une seule réalisation de l’agence.

En effet, inclus dans cet ensemble de réalisations emblématiques de la compétence du cabinet d’architectes, l’opération “ Extension et restructuration du centre de long séjour et de la Maison de retraite (80 lits dont 50 médicalisés) ”, a un statut quelque peu différent. Tout d’abord, elle tend à faire exister une compétence de l’agence dans un secteur hospitalier, jugé intéressant pour sa complexité et sa technicité qui sont des valeurs importantes pour ces concepteurs. De plus, elle présente un autre intérêt dans une logique de conquête de nouveaux marchés. Cette compétence manifestée à travers une opération unique, est donc fortement affichée par la mise en avant du maître d’ouvrage, “ Hôpital de D. ” et non plus “ Centre de long séjour de D. ”, qui rompt avec les sigles et autres noms de services énigmatiques. Autrement dit, si une agence spécialisée dans l’architecture hospitalière peut se permettre de détailler les sous-ensembles de tel ou tel secteur hospitalier, il n’en va pas de même pour les postulants à cette compétence qui indiquent sans ambages et avec quelque fierté le fait d’avoir travaillé pour un hôpital.

Le statut des réalisations en matière de logement, présentées dans cette plaquette, obéit à une logique proche de celle qui fait investir le secteur hospitalier. En effet, l’agence étudiée n’intervient plus depuis un certain temps dans ce secteur de construction bien qu’elle puisse aligner quelques réalisations de ce type. L’enjeu est donc d’afficher une telle production afin de pouvoir concourir dans ce domaine dans une période de raréfaction des marchés.

Avec seulement trois opérations, dont la plus importante en quantité ne comprend que 32 logements, il faut certainement mettre l’accent sur des aspects qualitatifs comme le “ Label Haute isolation thermique ” auquel s’ajoute une “ Isolation acoustique renforcée ”. Comme nous venons de le voir, en ce

qui concerne une autre opération de réhabilitation d'un hôtel particulier, les architectes peuvent être tentés de faire appel à la distinction technique avant d'y renoncer au profit d'une formulation plus générale (" Mise au point de techniques originales de réhabilitation en site occupé ") doublée d'un *renforcement* de la désignation du maître d'ouvrage (remplacement de "Copropriété logements " par "MOA : copropriété, 8 rue de T., Paris..."²⁷). Ce changement de registre correspondant probablement à un ajustement aux valeurs de ce secteur de construction.

*

Ces derniers exemples montrent bien tous les investissements (de forme) qui se logent dans cette plaquette de présentation de l'agence.

Remaniée de manière quasi obsessionnelle cette présentation de soi est un outil stratégique qui ne se contente pas de dresser l'inventaire de ce qui a été fait par l'agence, pour mémoire ou pour la gloire, mais plutôt pour continuer à faire de l'architecture en temps de crise de la commande et de la construction.

Nous avons montré que les énoncés qui constituent cette plaquette remplissent plusieurs missions distinctes bien que complémentaires. Ils servent d'abord à distinguer l'activité et la compétence architecturale du reste. En effet, cette agence caractérisée par sa pluridisciplinarité est aussi divisée en deux entités séparées s'occupant d'architecture ou de conseil. Si les associés peuvent intervenir dans les deux structures, cela n'empêche pas qu'il soit parfois nécessaire de repréciser la distribution des rôles. Et cela, d'autant plus, que l'agence subit les revers d'une crise économique qui met à mal les performances économiques de l'activité d'architecte.

Mais ce partage interne des compétences assorti d'indéniables comparaisons des performances financières, auxquelles nous n'avons pu assister, ne doit pas être pris comme un seul effet de conjoncture mais s'explique également par une tendance plus générale à l'autonomisation de l'activité architecturale. A travers ses débats et ses partages de compétences, cette plaquette de présentation met en valeur les qualités d'une agence (pluridisciplinarité) et de ses architectes (amour des techniques et de l'architecture) afin de poursuivre et d'étendre ses activités.

Ces documents, et les diverses opérations qui les ont produit, fonctionnent donc comme un moyen d'analyser la situation de cette agence plongée dans une crise économique et financière qui se traduit également en une crise d'identité venant questionner les compétences et les manières d'être architecte et de faire de l'architecture.

²⁷ *L'idéal serait de trouver une désignation du Maître d'Ouvrage qui renvoie à coup sûr aux guides existants de la Maîtrise d'Ouvrage édités par les associations professionnelles, comme le déclara en plaisantant l'un des architectes de l'agence.*

7. Une conclusion provisoire

Cette première observation de l'activité d'une agence d'architecture cherchait à préciser ce que font réellement les architectes. Il s'agissait notamment, suivant nos hypothèses, de débrouiller le rapport entre la production architecturale et les autres types d'activités. Autrement dit, notre voie d'entrée n'était pas la conception en soi, mais le rapport entre cette dernière et toutes les tâches qui permettent de faire exister un projet ou un objet architectural.

Bien que cela n'apparaisse pas fondamentalement dans la chronique de notre observation, il nous a semblé que cette agence d'architecture répondait trop exactement à notre problématique en étant, malgré elle et en dépit des regrets de ses protagonistes, presque entièrement occupée par des activités situées en amont ou en aval de la conception. La crise de la commande publique et du marché de l'immobilier plongeait cette agence dans une situation de crise qui l'éloignait de l'acte architectural par excellence : la conception ou, dans une définition plus matérialiste, le fait de dessiner et de projeter.

Eux-mêmes à *la recherche d'une architecture*, les architectes de l'agence étudiée n'avaient plus l'occasion de concevoir de nouveaux projets, mais passaient une bonne partie de leur emploi du temps à recenser leur réalisation, à améliorer leur image, à guetter les appels à concours, à démarcher des commanditaires potentiels voire à répondre à des demandes para-architecturales qu'ils négligeraient dans d'autres circonstances. Soumis à une pression économique extérieure, ces architectes devaient aussi se justifier auprès de leurs associés non-architectes. En effet, cette agence pluridisciplinaire exacerbait, de fait, les questions d'identité professionnelle et de compétence des architectes symboliquement favorisés mais économiquement affaiblis.

Paradoxalement, cette situation intéressante du point de vue de ses potentialités, ne nous a pas semblé immédiatement satisfaisante. Cela pour diverses raisons sur lesquelles il nous faut revenir. La première d'entre toutes est évidemment le sentiment de gêne qu'il y a à assister à une crise qui affecte une institution et ses membres. Cependant, cette impression ne nous est pas immédiatement apparue, parce que ces acteurs déployaient une énergie considérable pour surmonter cette mauvaise passe. D'autre part, une institution en crise ne souhaite pas vraiment s'exposer, si bien que la venue d'un observateur au sein de cette agence était difficilement acceptable par des architectes persuadés qu'il n'y avait rien d'intéressant à observer lorsque l'architecture fait défaut. Le désintérêt était donc induit par des acteurs doutant de ce qu'ils entreprennent. Et cela, même si cette présence fut finalement acceptée pour des raisons scientifiques comme pour le renfort en termes de force de travail qui pouvait découler d'une observation assortie d'une participation aux activités. Ce renfort n'a cependant jamais permis d'entreprendre une éventuelle analyse institutionnelle qui aurait pu découler d'une intervention plus stratégique (sur le terrain de la communication de l'agence par exemple). Il semble qu'il n'y avait pas de place pour une intervention de ce type en raison de la position d'observateur "scientifique" clairement affichée mais aussi parce que la communication du département Architecture de l'agence était une affaire suffisamment investie par les acteurs eux-mêmes et discutée avec d'autres interlocuteurs (programmistes ou commerciaux extérieurs à l'agence).

Sans aller jusqu'à la sociologie des crises ou une analyse institutionnelle, nous avons pu utiliser la réalisation d'une plaquette de présentation des activités de l'agence comme un fil conducteur qui fonctionne aussi comme moyen d'analyser une situation complexe. Suivi dans son élaboration négociée puis analysé de manière socio-sémiologique, ce document a permis de retrouver et de confirmer toutes les pistes repérées dans l'observation quotidienne d'une agence d'architecture.

Mais cette importance des tâches de prospection commerciale doublée d'un certain surinvestissement de tâches non créatives sinon répétitives semble déconstruire l'évidence d'un travail architectural entièrement consacré à la conception. Absente, au point qu'elle nous a parfois manqué, cette activité emblématique de la profession et de la posture d'architecte, est sans cesse revenue dans les débats avec divers protagonistes mais aussi dans la tension et la motivation qui accompagnaient les actes des architectes de l'agence. Leur recherche d'une architecture à concevoir et à produire semblait s'éprouver en parallèle à notre tentative de compréhension des dimensions pragmatiques de leur activité. Ne pouvant observer l'acte conceptuel, qui de toute manière échapperait à sa matérialité, nous pouvions en observer les préalables parfois dramatiques et en questionner l'éventualité ou la définition. Cette absence d'architecture présentable à un observateur a donc permis de parler de cette activité d'architecte tout en l'articulant à des actes qui n'en sont pas si éloignés.

Nécessairement particulière et incommensurable cette première étape nous a permis de questionner une pratique d'architecte constructeur. Ayant décidé de s'intéresser à des aspects négligés de cette pratique, nous nous sommes paradoxalement trouvé confronté à une situation où ces tâches occupaient tout le terrain de la vie d'agence. Il nous faudra donc poursuivre cette investigation dans d'autres agences avec d'autres situations économiques afin d'en tirer des conclusions un peu plus générales.

Comme nous l'avions prévu, ce type d'investigation sera prolongé par au moins deux autres enquêtes de terrain effectuées de la même manière afin de prendre en compte les différences de taille d'agence et aussi les situations particulières. Ces observations de la vie et de l'activité d'agence d'architecture pourront être complétées par d'autres investigations comme le suivi plus personnalisé de l'activité d'un architecte ou, plus classiquement, le suivi d'un projet d'architecture.

Enfin, la synthèse de ces différentes investigations pourra être confrontée à d'autres études portant sur d'autres domaines d'activité à composante créative (recherche scientifique, designers, etc.). Par ailleurs, nous tenterons de mettre en rapport les pistes ouvertes par notre observation de l'architecture en train de se faire avec quelques théories de la conception architecturale.