



HAL
open science

L'architecte dans les grands groupes de la construction : modalités des pratiques de l'architecte et perception du métier dans les grandes entreprises de la construction : Vinci, Eiffage et Bouygues

Ambre Menanteau

► To cite this version:

Ambre Menanteau. L'architecte dans les grands groupes de la construction : modalités des pratiques de l'architecte et perception du métier dans les grandes entreprises de la construction : Vinci, Eiffage et Bouygues. Architecture, aménagement de l'espace. 2021. dumas-03479607

HAL Id: dumas-03479607

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03479607v1>

Submitted on 14 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

L'ARCHITECTE DANS LES GRANDS GROUPES DE LA CONSTRUCTION



MODALITÉ DES PRATIQUES DE L'ARCHITECTE ET PERCEPTION DU MÉTIER DANS
LES GRANDES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION : VINCI, EIFFAGE ET BOUYGUES

L'ARCHITECTE DANS LES GRANDS GROUPES DE LA CONSTRUCTION

MODALITÉ DES PRATIQUES DE L'ARCHITECTE ET PERCEPTION DU MÉTIER DANS LES GRANDES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION : VINCI, EIFFAGE ET BOUYGUES

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT D'AUTEUR

L'ARCHITECTE DANS LES GRANDS GROUPES DE LA CONSTRUCTION

MODALITÉ DES PRATIQUES DE L'ARCHITECTE ET PERCEPTION DU MÉTIER DANS
LES GRANDES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION : VINCI, EIFFAGE ET BOUYGUES

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES
DOCUMENT SOUMIS AUCRUC D'AUTEUR

REMERCIEMENTS

Je remercie Bettina Horsh, d'avoir attisé ma curiosité des architectes dans le grand groupe grâce à son enseignement les Mondes de l'Architecture, qui a constitué le point de départ de ce mémoire.

Je remercie également Marie-Paule Halgand pour son suivi, son encadrement et les méthodes qu'elle nous a enseignées afin de mener à bien ce projet périlleux qu'est le mémoire.

Merci à Diane Aymard d'avoir complété, enrichi et recadré les méthodes nécessaires à la rédaction du mémoire lors de l'intensif méthodologique de janvier 2020.

Merci à la Bibliothèque de l'ensa Nantes, Danielle Laouenan et Bénédicte Colas, pour leurs formations aux outils de recherches, et le large choix d'ouvrages et ressources qu'elles nous offrent grâce à leur sélection avertie.

Je remercie tous les diplômés en architectures ayant accepté de donner de leur temps pour répondre à mes questions et témoigner de leur parcours au sein d'un grand groupe de la construction.

Enfin, je tiens à remercier ma famille pour leur soutien et la relecture attentive et patiente de ma mère, ainsi que mes amis qui ont débattu et discuté avec moi des architectes et des grands groupes... ou subi ces conversations.

PRÉFACE

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je souhaitais partager les raisons qui m'ont poussées à travailler sur les grands groupes de la construction et particulièrement la place qu'occupent les architectes, nouvellement présents dans des multinationales comme Bouygues, Eiffage ou Vinci.

Aussi loin que je me souviens, j'ai toujours été intéressée par l'architecture. Pourtant, sortie d'un cursus général scientifique, il a fallu faire un choix entre le monde de l'ingénierie (correspondant à mon attrait pour les mathématiques et la physique), et cette envie latente d'étudier l'architecture. Alors, j'ai découvert les doubles cursus architecte-ingénieur et ingénieur-architecte, ainsi je n'étais pas obligée de faire un choix entre l'un et l'autre. J'ai donc saisi l'opportunité d'intégrer le double cursus architecte-ingénieur à l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes. En Licence 2, je n'ai pas pu poursuivre ce cursus exigeant, je doutais de plus en plus de ma culture et de mes compétences dans les domaines de la création et de l'art en architecture. Ne me reconnaissant pas forcément dans tous les domaines que j'étudiais et auprès des architectes qui nous formaient au projet, j'ai paniqué à l'idée de ne jamais trouver ma place en tant qu'architecte dans notre société.

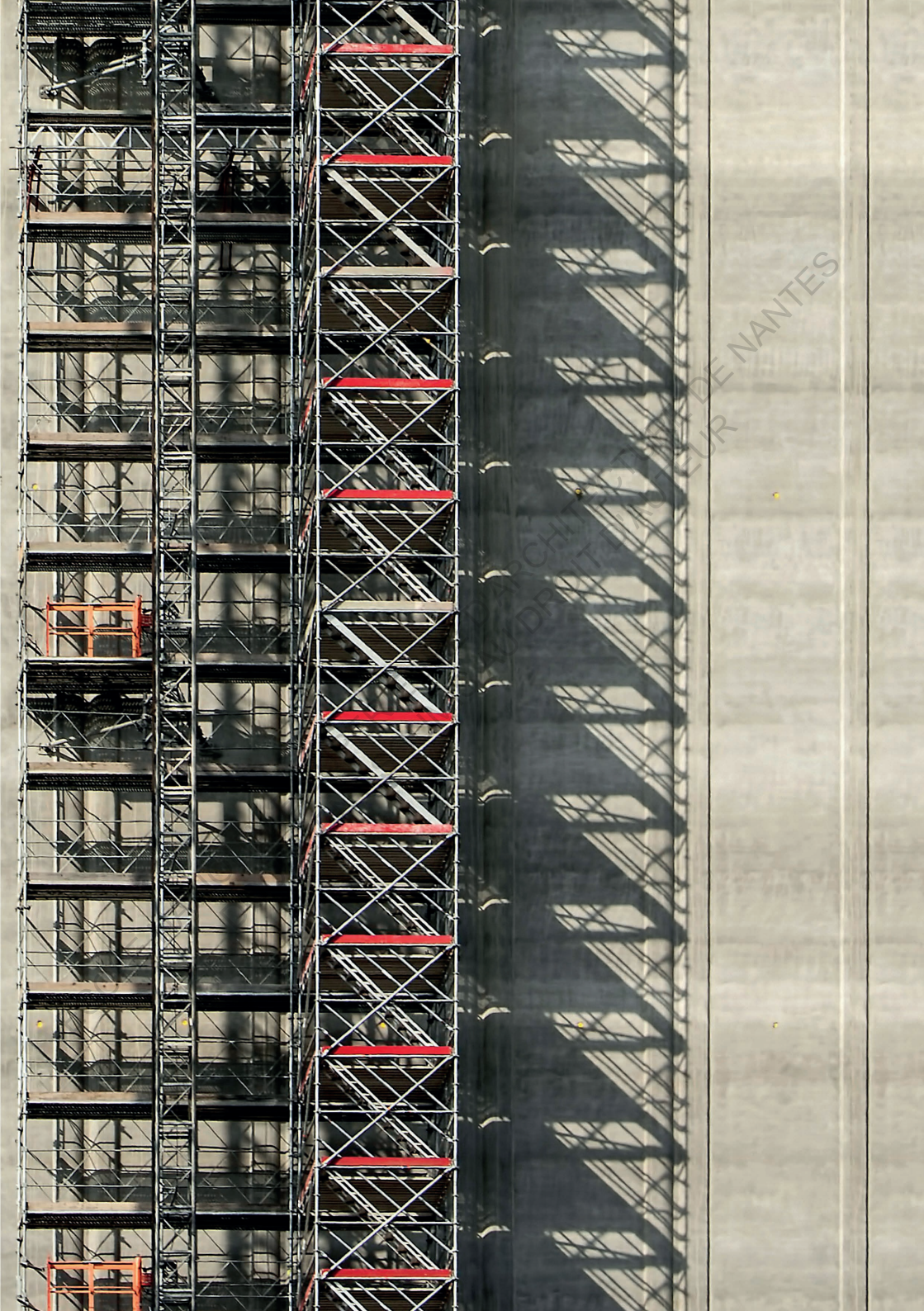
Lors du *Stage Ouvrier* de Licence 1, sur un chantier, j'ai découvert (ou redécouvert) mon attirance pour le monde de la construction. J'aimais mettre en œuvre les matériaux, apprendre les techniques, observer les rapports de force en réunion, être proche des ouvriers qui partageaient avec moi leur savoir... Pour moi, l'architecture ne prend sens qu'une fois qu'elle est construite et j'étais ici au plus important maillon de cette chaîne.

En Licence 3, nous avons suivi l'enseignement Mondes de l'architecture. Ce fût presque une révélation, ou plutôt un soulagement, de voir qu'il existait des manières si diverses et variées d'être architecte, et que certaines étaient très proches du monde du chantier et de la technique. La figure de l'architecte chef d'agence, concepteur-maître d'œuvre n'était plus l'unique issue après mon futur diplôme. Le groupe avec lequel je travaillais, était composé de quelques étudiantes en double cursus architecte-ingénieur faisant ainsi écho à mon intérêt pour le

domaine de l'ingénierie. De plus, à travers nos Stages de suivi de chantier (Licence 3), nous avons tous remarqué que l'architecte se heurtait souvent aux contraintes techniques. Il est alors perçu, par certains acteurs de la construction, notamment les ingénieurs, comme un "artiste" avec des "projets irréalisables". Nous nous sommes alors demandés si cette perception était partagée par toutes les grandes entreprises de la construction. En commençant nos recherches, nous avons été surpris de trouver des architectes dans les grandes entreprises telles que Vinci, Bouygues, Eiffages et leurs filiales. Mais alors, que font ces architectes dans des grands groupes, alors même que leur profession semble si mal perçue dans ce milieu ? N'est-ce pas contradictoire ? Comment des ambitions et des enjeux, à priori aussi antagonistes que sont l'intérêt de l'utilisateur (défendu par l'architecte) et les intérêts capitalistes (caractérisant les grands groupes), peuvent cohabiter ? Mon mémoire fut l'occasion de continuer et d'approfondir ces recherches entamées en 2019.

Les grands groupes de la construction me sont toujours apparus, de par mes études et mon entourage, comme les grands méchants du secteur de la construction. Trop "opportunistes" ou "immorales", ces grosses entreprises du CAC 40 semblent tout écraser sur leur passage. Mais qui sont-elles ? Comment fonctionnent-elles ? Quels rapports entretiennent-elles avec les pouvoirs publics ? Bouygues, Vinci et Eiffage emploient plus de 221 000 personnes en France, elles sont présentes partout dans le monde, et aujourd'hui on retrouve dans leurs rangs des architectes. Difficile de dater l'apparition de ces derniers dans les grands groupes et de savoir combien ils sont à exercer du côté de la «force obscure» mais je voulais creuser au-delà de l'image que renvoie les grands majors du secteur de la construction et comprendre les motivations de leur choix. Cette pratique nouvelle s'inscrit pour moi, dans des dynamiques d'évolution du secteur de la construction en général et de l'évolution d'un métier qu'est celui d'architecte. Étant bientôt diplômée, il m'apparaissait primordial d'en savoir plus sur ce qui m'attendait à la sortie de l'école.

Ce mémoire s'est déroulé sur trois années, entrecoupées de pauses, mais surtout traversées par une pandémie mondiale. Causée par le Coronavirus, elle marquera sûrement notre Histoire. Il m'apparaissait difficile de ne pas en faire mention tant elle a impacté la situation économique et politique de notre pays. J'observais alors la résilience des grands groupes, accompagnée sans doute de quelques arrangements avec l'État, quand d'autres mettaient la clé sous la porte.



UNIVERSITÉ DE NANTES

INTRODUCTION

PAGE | 17

1 ENTRER ET RESTER DANS UN GRAND GROUPE

PAGE | 23

Entrer dans un grand groupe en tant qu'architecte | 25

1.1.1. Les stratégies de recrutement des majors du BTP | 25

1.1.2. Choisir un grand groupe en tant qu'architecte | 29

L'intérêt d'un emploi dans le grand groupe | 39

1.2.1. Le salaire et le "package" à la mode grand groupe | 39

1.2.2. Évoluer en interne | 41

1.2.3. Développer son réseau | 44

1.2.4. Continuer d'apprendre | 45

Retourner en agence ? | 49

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE 1 | 53

SOMMAIRE

2 L'AVANTAGE DE L'ORGANISATION GRAND GROUPE

PAGE | **55**

Les systèmes d'alliance : le réseau des majors et le rapprochement aux politiques

| 57

2.1.1. Association entre entreprises

| 57

2.1.2. Arrangements avec les politiques

| 59

2.2. L'écosystème interne à l'entreprise

| 63

2.2.1. L'évolution du secteur de la construction

| 63

2.2.2. La diversification

| 72

2.2.3. L'innovation

| 76

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE 2

| 85

3 PRATIQUES ET PERCEPTIONS DE L'ARCHITECTE

PAGE | 87

Ce que le grand groupe attend de l'architecte | 89

- 3.1.1. Des missions plus ou moins définies | 89
- 3.1.2. Des compétences d'architectes ? | 92
- 3.1.3. Faire lien et "traduire" l'architecture | 95
- 3.1.4. Tenir le crayon de l'architecte ? | 98

Perception de l'architecte interne à l'entreprise par ses collègues | 101

- 3.2.1. Assumer d'être architecte ? | 101
- 3.2.2. Un rôle encore à légitimer | 103

Perception de l'architecte externe à l'entreprise | 105

- 3.3.1. L'architecte "artiste" face à la réalité économique | 105
- 3.3.2. L'entreprise et la rentabilité | 108

Changer les regards : l'architecte interne au grand groupe | 111

- 3.4.1. Faire évoluer les regards de l'entreprise sur l'architecture mais surtout sur l'architecte | 111
- 3.4.2. Faire évoluer les regards de ses pairs sur l'entreprise et l'architecte qui travaille en son sein | 113

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE 3 | 117

CONCLUSION

PAGE | 119

ANNEXES

PAGE | 121

Annexe 1 : Témoignages d'architectes

| 123

Annexe 1.1 - Méthodologie

| 123

Annexe 1.2 - Grille d'entretien

| 125

Annexe 1.3 - Portraits d'architectes

| 127

BIBLIOGRAPHIE

PAGE | 137

ICONOGRAPHIE

PAGE | 142

INTRODUCTION

Être "architecte" aujourd'hui, ce n'est plus seulement être concepteur-maître d'œuvre en agence d'architecture. Entre guillemets, car il faut rappeler que le titre est très contrôlé par l'Ordre des Architectes. Ce dernier reconnaît le statut d'"architecte" si et seulement si le diplômé en architecture possède son Habilitation à la Maîtrise d'Oeuvre en son Nom Propre (HMONP), est inscrit au tableau de l'ordre, et contracte une assurance professionnelle. Ainsi, comme nous le rappelle l'Ordre :

« Les architectes diplômés d'État (ADE) ou titulaires du diplôme d'État d'architecte (DEA) se distinguent des titulaires de l'HMONP, car ces derniers sont les seuls à pouvoir endosser les responsabilités personnelles prévues aux articles 3 et 10 de la loi du 3 janvier 1977, à savoir :

- La possibilité de s'inscrire au Tableau de l'Ordre des architectes et porter le titre
- La capacité d'établir un projet architectural faisant l'objet de la demande de permis de construire »¹.

Les diplômés en architectures² ne sont donc pas considérés comme des "architectes" mais comme des personnes formées à l'architecture³. Dans ce mémoire, j'ai choisi de considérer comme "architectes" toutes personnes ayant été diplômée d'école d'architecture, en ne tenant pas compte de la distinction faite par l'Ordre⁴.

Qui sont ces architectes qui n'exercent plus seulement en tant que concepteur-maître d'œuvre en agence d'architecture ? Où sont-ils ? Que font-ils ? Certains ont rejoint des grands groupes de la construction comme Vinci, Bouygues ou Eiffage. Pourquoi choisissent-ils le grand groupe ? Comment exercent-ils leur métier ? C'est ce que nous tenterons d'élucider dans ce mémoire consacré aux diplômés en architecture qui, comme Giulia, Séverine, Marie,

1 Conseil National de l'Ordre des Architectes. "La HMONP : droits et obligations". op. cit.

2 Titulaires d'un Diplôme d'État d'Architecte (DEA) équivalent Bac+5 obtenu en formation initiale

3 Gombert Laure, *Profession : Architecte ? Regards croisés de l'histoire des architectes et de la sociologie des professions (1806 à 1940)*, 2020, École Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes, sous la direction de Marie-Paule Halgand.

4 Nous verrons par ailleurs que les diplômés (ADE), interrogés dans le cadre de ce mémoire, n'opèrent pas cette distinction eux-mêmes.

Najoua, Sophie, Etienne, Lucile, Diane, Alexandra ou encore Isabelle, ont choisi la voie du grand groupe de la construction.

Quelles sont les modalités de pratique de l'architecte⁵ et les perceptions du métier dans les grands groupes de la construction Vinci, Eiffage et Bouygues ?

Bien que présents dans ces grands groupes, il est difficile de savoir combien d'architectes sont chez Bouygues, Vinci et Eiffage. Ils font partie des quelques uns à exercer hors de l'agence⁶. Alors qu'est ce qui les poussent à entrer dans les grands groupes et surtout à y rester ? C'est ce que nous verrons dans la première partie consacrée aux stratégies de recrutement des grands groupes et aux choix qui poussent les architectes à *Entrer et rester dans un grand groupe*.

Ce choix du grand groupe est à rapprocher de la structure de son organisation et à la stabilité économique qu'elle offre. Dans une deuxième partie nous explorons les avantages de la structure "grand groupe" en lien avec les transformations du secteur de la construction depuis 1977. Nous verrons que les nouveaux rôles qui sont attribués à Vinci, Bouygues ou Eiffage, dépendent aussi très largement des stratégies qu'ils ont mises en place.

Enfin, s'ils ne sont pas dans les mêmes structures que leurs confrères, les architectes des grands groupes ont-ils les mêmes activités qu'eux, largement inscrites dans la conception architecturale, la réhabilitation et l'entretien du bâti, et l'architecture d'intérieur et la décoration⁷ ? Sont-ils perçus de la même manière que leurs confrères ?

Dans une troisième partie, nous verrons quel rôle peut jouer l'architecte au

5 Dans l'ensemble de ce mémoire, j'ai considéré comme "architecte" toute personne ayant été diplômée d'école d'architecture ne faisant pas la distinction établie par l'Ordre.

6 1/4 de jeunes diplômés (HMONP et ADE) ne travaillent pas en agence d'architecture. D'après le *Graphique 48*, Archigraphie 2020. Il est difficile d'être plus précis, car la major peut être considérée comme un "bureau d'études techniques", une "autre entreprise du secteur privé" ou "une entreprise de BTP".

7 Archigraphie 2020. *Graphique 43*.

sein du grand groupe alors que l'évolution du secteur de la construction à imposer de nouveaux liens entre acteurs du bâti. Nous reviendrons sur ce surprenant rapprochement entre architecte et ingénieur alors qu'on connaît l'opposition qui existe entre eux et les perceptions négatives qu'ils peuvent avoir l'un de l'autre.

L'ensemble de cet écrit sera ponctué et illustré de témoignages d'architectes interrogés entre 2019 et 2020 selon une grille de questions détaillée en annexe⁸. Les architectes ont été trouvés via LinkedIn, par recherche textuelle : "architecte" suivi du nom d'un grand groupe. Fait intéressant qui pourrait ouvrir la réflexion, les femmes ont une présence plus importante sur LinkedIn et ont eu plus tendance à répondre que les hommes contactés. On peut émettre quelques hypothèses qui ne feront cependant pas l'objet de ce mémoire mais qui sont détaillées en annexe de ce mémoire⁹. La question du statut de femme dans une entreprise de construction, dont la plupart des employés sont des hommes (sur le chantier et dans les bureaux), a été abordée lors des entretiens, mais ne sera pas discutée ici.

Le grand groupe de la construction : définition et limite

Il n'existe qu'une définition consensuelle de ce qu'est un grand groupe de la construction. Et pour cause, il ne possède pas de définition juridique en France.

Dans un premier temps, j'ai donc tenté de définir le grand groupe de la construction par ses activités de production de biens et de services. Ici la Charte européenne de l'Entreprise générale, document de janvier 1992, rédigé par la Fédération de l'Industrie Européenne de la Construction (FIEC), en fait mention et a pu m'éclairer. Elle parle d'entreprise générale désignée dans ces documents sous la norme AFNOR P03-001 et définit comme une « entreprise exerçant, avec une compétence reconnue, une ou plusieurs des spécialités de la construction, qui assure la livraison d'un ouvrage, toutes fonctions et techniques assemblées, conformes et en état d'achèvement pour un prix, avec des performances et dans un délai déterminé

⁸ La grille de question n'a été utilisée que pour les entretiens menés en 2020.

⁹ Voir Annexe n°1-2

par un contrat ». Elle précise également que la notion de taille n'entre pas dans cette définition et la grande entreprise est caractérisée par ses activités "dans des domaines variés allant de la maison individuelle à des ouvrages de bâtiment ou de génie civil importants. Ces entreprises possèdent l'aptitude à exécuter elles-mêmes une part des travaux qui font l'objet d'un contrat (...)". En réfutant la notion de taille, cette définition élargit la notion à tout le réseau de petites entreprises et d'artisans du secteur économique du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP). Or je souhaitais porter mon étude sur les "grands" groupes de la construction. J'ai donc complété ma définition en caractérisant l'entreprise par sa taille et son poids économique.

La définition de l'Insee précise que le terme "grande entreprise" (GE) inclut deux conditions définies par le décret d'application (n°2008-1354) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie :

- avoir au moins 5 000 salariés ;
- avoir plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan.

Pour délimiter encore plus précisément mon champ d'observation, j'ai centré mon étude sur les trois premières majors françaises du BTP : Vinci, Bouygues et Eiffage. J'ai fait le choix de travailler sur des entreprises françaises afin de mieux saisir les subtilités du cadre législatif et normatif, et de l'histoire économique et politique dans lesquelles elles évoluent. Ce mémoire s'intéresse particulièrement aux grands groupes de la construction dans la commande publique, et dans certains projets de grande envergure, sous maîtrise d'ouvrage privée, considérés comme des ouvrages de travaux publics.

Dans ce mémoire, j'emploierai des termes comme "major", "multinationale", "groupement d'entreprise", "entreprise générale"?, "grand groupe de la construction" ou "grande entreprise" pour désigner Bouygues, Vinci et Eiffage. Ces différents mots peuvent ne définir que partiellement leur objet mais contribuent à la réduction des répétitions et à une lecture agréable de ce mémoire.



ECOLE NATIONALE D'ARCHITECTURE
DOCUMENT MISE AU DROIT D'AUTEUR

1. ENTRER ET RESTER DANS UN GRAND GROUPE

Aujourd'hui, on retrouve des architectes au sein des grandes entreprises, à la fois parce que les entreprises les recherchent mais aussi parce que les architectes acceptent et souhaitent y travailler. Pourtant, parmi les architectes interrogés, nombreux sont ceux qui n'avaient pas envisagé la voie du grand groupe. Dans cette partie, nous nous intéresserons aux méthodes qu'emploient Vinci, Bouygues et Eiffage pour recruter ces profils et aux raisons qui motivent les architectes à entrer et rester dans ces grands groupes.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT D'AUTRES

1.1. ENTRER DANS UN GRAND GROUPE EN TANT QU'ARCHITECTE

1.1.1. Les stratégies de recrutement des majors du BTP

Bouygues, Vinci et Eiffage mettent en œuvre des stratégies de recrutements très agressives et offrent une multitude d'opportunités. Najoua et Séverine s'accordent à dire qu'il est facile et rapide de trouver un emploi dans un grand groupe : *"c'est vrai que quand on cherche une place, un chantier, dans un grand groupe ça recrute toujours et donc c'est assez direct et facile"* raconte Najoua.

LinkedIn et les autres réseaux sociaux :

Il faut dire que les grands groupes sont de vrais chasseurs de têtes. Avec un nombre de chantiers et de projets toujours plus important à leur actif, et une grande rotation de l'emploi, ils mènent de véritables campagnes de recrutement sur les réseaux sociaux. Sur Instagram ou encore Facebook, ils communiquent leurs projets, leurs événements et leurs innovations, mais aussi leurs phases de recrutement. À la recherche de jeunes, ils commentent tous les partages de CV des étudiants ou alternants correspondant à leur domaine d'activité sur LinkedIn, où ils sont particulièrement actifs. C'est justement par le biais d'une annonce, postée sur LinkedIn, que Séverine a intégré Vinci : *"j'avais le sentiment qu'il cherchait quelqu'un d'un peu atypique, qui avait fait un peu le deuil de la conception en agence et qui avait envie de s'ouvrir à autre chose et je me suis dit pourquoi pas. Et en fait, voilà, ça fait 3 ans que je suis chez eux."*

Les sites internet des grands groupes :

Tous les sites des grands groupes présentent des plateformes de dépôts de CV mais aussi des offres d'emplois et de stages toujours plus nombreuses. Les candidatures y sont archivées pendant plus d'un an. Lucile Floch a obtenu son stage chez Brézillon, filiale de Bouygues Construction, la menant ensuite à un CDI, par le biais de ses offres en ligne.

Captures d'écrans des activités d'Eiffage ou Vinci en matière de recrutement sur LinkedIn

Eiffage a commenté ceci



ibtissem belabed · 3e et +

-Recherche d'alternance, Master Transport et Développement Durable, EcoL...

1 j · Modifié ·

⚠ Recherche d'alternance **Mastère Spécialisé® École des Ponts ParisTech**,
#Transport et **#developpement #durable #TRADDD-**.

...voir plus

VINCI Construction France a commenté ceci



Wala Chermi · 3e et +

Apprenti ingénieur Génie Civil

5 j · Modifié ·

RECHERCHE ALTERANCE POUR APPRENTI INGENIEUR !! 📌

Les plus pertinentes ▼



VINCI Construction France

121 770 abonnés

4 j ·

Bonjour **Wala Chermi**

Nous recrutons actuellement nos futurs stagiaires et alternants !
Vous souhaitez échanger avec nos équipes, n'hésitez pas à venir
poser vos questions ici : <https://bit.ly/3mrvk1hW>

Bonne journée,

L'équipe **VINCI Construction France**

J'aime · 1 | Répondre · 1 commentaire

Les relations internes au groupe :

Sophie, elle, a joué de ses relations personnelles pour obtenir un stage chez Vinci afin de valider son TFE, nécessaire à l'obtention de son double diplôme architecte-ingénieur. Par le biais d'une amie qui y connaissait un conducteur de travaux, elle a postulé chez Vinci Construction. A la fin de son stage, l'entreprise lui a proposé directement un CDI.

Les grands groupes dans les écoles :

Comme les architectes qui encadrent le studio de projets des écoles d'architecture, les grands groupes sont présents dans le corps enseignant des écoles d'ingénieur. En outre, Diane a profité de la présence de Bouygues à l'École Centrale de Nantes où elle menait son double diplôme pour y entrer : *"En fait Centrale Nantes est partenaire de Bouygues. Donc on a des partenariats privilégiés, et cette personne là avait donné des cours quand j'étais à Centrale. Donc j'ai envoyé un mail un peu comme ça, je pensais qu'ils avaient déjà recruté quelqu'un"*.

La cooptation :

Isabelle et Giulia ont été repérées par les grands groupes et cooptées. Giulia, après quelques années de travail dans l'agence familiale, où elle se forme au chantier avec son père et à la conception avec sa mère, intègre un poste en Guyane. L'agence venait de licencier un employé qui avait pour mission le suivi de chantier sur place. Elle s'y rend pour la phase finale du chantier et est prise sous l'aile d'un chef de chantier de Bouygues avec qui elle développe de très bonnes relations. A la fin de cette expérience, il lui propose un poste de conducteur sur l'école de Chimie de Saclay auquel elle accède, après divers entretiens chez Bouygues. Isabelle, quant à elle, a été contactée par un chasseur de tête qui lui a proposé de rentrer chez Brézillon, une entreprise filiale Bouygues.

Marie n'a pas été directement repérée par Eiffage Route. Elle a d'abord fait ses preuves en travaillant pour eux, via un prestataire de service. Elle reste avec ce statut pendant 9 mois, avant que son supérieur décide de l'embaucher en CDI : *"mon supérieur s'est dit [que] ça lui coûterait moins cher de m'embaucher directement en CDI chez Eiffage. Du coup mon contrat a changé, je suis passée salariée Eiffage"*.

Jouer avec les adresses e-mail d'un grand groupe

Pour obtenir son stage, Alexandra a usé de son culot et son ingéniosité. Elle connaissait la composition des adresses e-mail Bouygues, *"la première lettre du prénom, point, le nom, puis la suite"*. Via un article lu sur Le Moiteur, elle trouve le nom d'un directeur d'un chantier qui l'intéresse. Elle lui adresse sa candidature. *"Par chance, il l'a retransmis aux RH !"*

Le long parcours d'entrée dans un grand groupe

Pour entrer chez Vinci, Séverine a passé cinq entretiens. Pour elle, c'est une nouvelle manière de procéder : *"(...) en agence d'architecture, généralement tu rencontres l'archi qui t'embauche. [Là] tu rencontres la RH ; la RH te fait rencontrer le directeur délégué ; si le directeur délégué est d'accord, tu dois passer des tests de personnalité ; après tu passes un entretien avec ton supérieur N+1"*. Le processus est long : *"j'ai envoyé mon CV fin mai et je savais début août que je rentrais chez eux et j'y suis arrivée en janvier"*. Séverine trouve le processus *"intéressant mais assez abstrait"*. Quand on lui demande s'il a été difficile de rentrer chez Vinci, elle répond "non" et précise qu'elle n'a pas lutté pour entrer : *"je pense qu'il était très intéressé par le fait que je disais clairement que j'avais fait le deuil de l'agence d'architecture"*.

1.1.2. Choisir un grand groupe en tant qu'architecte

La construction, la technique et l'ingénierie

Certains architectes entrés dans les grands groupes, semblent avoir développé un intérêt pour la construction et le monde de l'ingénierie, en parallèle de l'architecture, dès leurs études.

Ainsi Isabelle, Giulia, Diane, Lucile, mais également Najoua, avec un baccalauréat scientifique en poche, intègrent des prépa scientifiques pour se destiner à des études dans les domaines de l'ingénierie. Si pour Isabelle il s'agit d'un choix motivé par la proximité géographique de sa prépa avec l'établissement de son mari qu'elle rencontre à 15 ans, elle ajoute que ses choix de cœur, l'architecture ou la publicité ne lui présentaient pas un avenir dont elle rêvait. Pour le premier, la perspective de ne gagner qu'un SMIC ne l'enchantait pas. Quant au second, on lui avait dit que son statut de femme allait l'empêcher de travailler dans les domaines de la publicité. Après une année compliquée en Maths Sup. à Paris, Isabelle intègre finalement l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Paris Belleville.

Giulia aussi est passée par la case "prépa", avant de la quitter au bout d'un mois pour entrer à l'École Nationale Supérieure d'Architecture et de Paysage de Lille. Elle confie lors de son entretien, qu'elle a toujours eu un intérêt pour la structure, fascinée par les grandes tours des Etats-Unis, et le chantier, en témoigne son parcours scolaire. En école d'architecture, elle fait face à une nouvelle déception : les profs sont "trop penchés sur la théorie" architecturale et son approche très technique et rationnelle faite de "barres et de cubes" ne fait pas l'unanimité. Ceci ne l'empêchera d'obtenir son diplôme en 2018. Ce ressenti fait écho à l'expérience de Diane, qui, trouvant les concours pour les écoles d'architecture à Paris "*un peu perchés par rapport à [s]es ressentis (...) plus scientifiques à l'époque*", choisit par défaut, la prépa scientifique. Pendant cette période, elle découvre le double diplôme ingénieur architecte, qu'elle intègre à l'Ecole Centrale et l'ENSA de Nantes. Comme

elle, Lucile et Najoua ont choisi le double diplôme ingénieur-architecte dans ces mêmes établissements. Si pour Lucile ou Diane cette formation fait partie d'un parcours qu'elles s'étaient prédéfini, un choix bien réfléchi avant même d'intégrer la prépa, pour Najoua il s'agit de curiosité pour l'architecture qu'elle développe à l'Ecole Centrale de Nantes.

Dans l'autre sens, par le biais du double cursus architecte-ingénieur proposé par l'ENSAN et Centrale Nantes que Sophie se forme. En effet, elle possède un côté littéraire tout en ayant fait un bac S avec une spécialité en mathématique et une option sciences de l'ingénieur. Ne se voyant pas "gâcher" cette aptitude scientifique, ni passer à côté de ses goûts artistiques, son choix s'est porté sur un cursus qui lui permettait, justement, de ne pas vraiment choisir. Lorsqu'on lui demande « quand son intérêt pour l'aspect sécurité d'un projet est apparu ? », Sophie raconte qu'elle s'en est juste rendue compte en avançant dans ses études. Elle apprécie le détail dans le projet et surtout la réunion du technique et de l'esthétique. Au fil de ses études, elle a également pris conscience que le travail d'architecte dans une petite agence n'était pas fait pour elle et qu'elle préférerait aider les gens à trouver des solutions aux problèmes plus techniques.

Si elle n'a pas un parcours aussi marqué par les sciences que les autres, Marie, "perspectiviste" pour un bureau d'étude Eiffage Route, se décrit *"assez terre à terre pour comprendre leurs [celles des ingénieurs] problématiques"*. Elle ne se considère pas comme *"une grande créatrice de bâtiments complètement fous avec des formes improbables"* à la manière d'une "artiste", mot que les ingénieurs utilisent pour parler des architectes qui seraient trop détachés de la réalité. Alexandra n'a pas un parcours particulièrement marqué par un double cursus mais elle partage ce point de vue : *"le concept c'est bien, on va surtout s'en servir si on fait du concours mais au final c'est pas la majeure partie de ce qu'on fait quand on débute"*. Elle effectue ses études à l'ENSA de Versailles qu'elle considère "très artistique" : *"peu de monde [ndlr. parmi les étudiants en architectures], connaît la composition d'une cloison, les épaisseurs de traits qu'on dessine. C'était vraiment ça que j'avais envie de découvrir (...)"*. Son stage de

chantier sur la Fondation Louis Vuitton lui développe un attrait plus poussé pour l'univers du chantier. Elle souhaite l'approfondir en rentrant chez Bouygues lors d'un stage en master en tant que conductrice. Mais on lui propose finalement un stage en maîtrise d'ouvrage, qu'elle accepte et se forme surtout sur l'aspect réglementaire et juridique de la construction. Selon Alexandra *"c'est pas parce que c'est pas de l'architecture, que c'est pas intéressant pour notre parcours"*. Elle conclut finalement : *"Je pense que j'ai fait des études d'archi, tout en sachant pertinemment qu'à la fin je ferai autre chose que de l'architecture"*.

Des personnes interrogées, c'est sûrement Najoua Zbayer qui a le plus réfléchi à son entrée dans un grand groupe : *"(...) c'est un peu un calcul que j'ai fait de choisir un grand groupe, pour essayer de valoriser ma double compétence"*. Elle décide de trouver une entreprise pour être conductrice de travaux et non pas un bureau d'études, afin de faire du suivi de chantier et avoir une application pratique de ses compétences en ingénierie. En effet, les différents stages qu'elle avait effectués en agence d'architecture se déroulaient toujours sur la phase concours des projets. Najoua n'était donc jamais allée jusqu'au détail technique et avait besoin de compétences de terrain, motivation que partage également Diane.

Avec le choix du grand groupe, Najoua s'assurait aussi de compléter son CV. Comme elles, issue d'une formation double cursus qu'elle souhaite compléter, Lucile entre chez Brézillon, une filiale de Bouygues Construction : *"(...) Commencer par un poste de terrain c'est à mon avis essentiel. (...) On apprend beaucoup de choses à l'école mais il y a beaucoup de choses à apprendre dans la réalité du terrain quoi"*. L'approche non professionnalisante des écoles est vivement critiquée et remise en question par Séverine, architecte chez Vinci : *"On nous a appris, nous, en école d'archi, à faire de la conception architecturale. Par contre on t'a jamais appris, en tous cas moi j'en ai pas le souvenir, une économie de projet comme tu vas le voir quand tu seras en agence, on t'a jamais appris une constructibilité"*. Pour elle aussi le grand groupe et la proximité avec les ingénieurs lui permet de se former, non pas en face à face avec les ingénieurs mais à leurs côtés : *"y a des ingé (...) qui te disent : «nan mais moi mon fournisseur m'a dit de*

construire comme ça, (...), mes contraintes sont celles-ci. Comment on peut faire ?» Et moi je trouve ça génial qu'on ait les contraintes constructives”

Innover et se challenger

La répétition et le manque de challenge en agence peuvent pousser les architectes à les quitter pour se tourner vers des grands groupes, toujours plus innovants. Pendant quatre ans, Séverine apprend à faire du logement dans une petite agence : *“une fois que tu sais bien faire du logement tu peux un petit peu plus te lâcher (...) . À la fin, tu en fais très très vite et tu sais ce qui marche et ce qui ne marche pas, c'est presque du lego. J'ai trouvé ça très bien et à la fois tellement triste de faire de l'architecture comme ça. On nous avait pas appris à faire ça en école et j'ai probablement commencé à être un peu déçue du rôle qu'on avait en tant qu'archi en agence”*. Etienne, aussi se pose des questions sur les agences d'architecture et leur manière de fonctionner. Ne se sentant plus challengé par sa profession d'architecte, il quitte l'agence pour laquelle il travaillait depuis 7 ans. Après un master en BIM¹⁰ des Ponts et Chaussées en 2015, il intègre la plateforme veille prospective et innovation, Léonard (filiale de Vinci). Il trouve les agences, en général, fermées sur elles-mêmes et ne se sent plus challengé par la profession. Pour lui, l'agence d'architecture ne suit pas les évolutions alors qu'il sent que le monde avance. Il craignait de passer à côté de quelque chose. En agence d'architecture, Etienne se sentait trop préoccupé à trouver des commandes, concevoir des projets, suivre les chantiers, pour réfléchir aux innovations possibles : *“Peut-être que pour être au bon endroit au bon moment, il ne faut pas rester dans une agence d'architecture”*. Avis partagé par Séverine qui explique : *“Tu continues d'apprendre dans le grand groupe contrairement à l'agence dont tu as fait le tour”*.

Pour être toujours plus compétitifs et décrocher de nouveaux marchés, les grands groupes ne lésinent pas sur les moyens consacrés à l'innovation.

¹⁰ Le BIM (Building Information Modeling) désigne les outils de modélisation des informations de la construction implémentés par des applications qui permettent la modélisation des données du bâtiment, d'une structure, d'un édifice ou d'un ouvrage.

"L'opportunité d'être dans un grand groupe, c'est d'avoir les moyens, quand t'as une idée, de pouvoir y aller à fond si les gens te soutiennent, et de le faire, et de le réaliser et voilà quoi. Alors que dans une petite entreprise, t'aurais peut-être moins d'influence et moins d'impact" rappelle Sophie. Cette stratégie s'illustre notamment par la mise en place d'incubateurs d'entreprises comme Léonard, chez Vinci. Celle-ci accompagne les salariés de Vinci souhaitant développer des projets innovants, pendant 2 ans, à l'issue desquels, ils peuvent développer des intra-prises. Léonard c'est 18 personnes, comme Etienne, qui y travaillent à plein temps, pour encadrer 17 intrapreneurs et 33 startups¹¹. Séverine est très enthousiaste aux possibilités offertes par Léonard la cellule innovation de Vinci : *"je trouve ça génial, moi j'adorais pouvoir le faire"*. La cellule d'innovation Léonard participe également aux financements de thèses en association avec des écoles. Séverine, par exemple, encadre deux thésards sur le développement durable en contrat avec Léonard. L'intérêt pour eux est de confronter leurs sujets de thèse à la réalité de l'entreprise. En échange, Vinci leur donne des sachants internes pour évaluer leurs propositions.

De la même manière, Diane, chez Bouygues a pu participer à un groupe de recherche sur l'économie circulaire et son intégration dans le bâtiment.

11 Site internet Leonard.vinci.com consulté le 20/05/2021.

Fuir les conditions de travail de l'agence d'architecture

Séverine a une longue expérience de l'agence d'architecture avant d'intégrer Vinci. Et c'est justement ces expériences des agences et surtout les conditions de travail dans lesquelles elle exerçait qui la dirigeront vers le grand groupe.

Elle dit toujours avoir su qu'elle ne finirait pas architecte en agence : « (...) je savais également que je ne monterai pas ma boîte d'archi (...) Moi je me suis dit que j'allais finir photographe en architecture, (ou) j'en sais rien mais je savais que ça ne serait pas l'agence ». Pendant 4 ans, elle apprend à faire du logement dans une petite agence et tombe enceinte. Elle explique que l'agence perçoit très mal le fait d'avoir un enfant. Elle décide alors de chercher un nouveau travail. Par le biais d'une connaissance, elle intègre l'agence de Paul Chemetov avec qui elle s'entend et travaille très bien. Elle apprend beaucoup à ses côtés jusqu'à ce qu'elle se fasse harceler sur ses deux dernières années :

« Vraiment j'en suis tombée malade. Et à un moment donné je me suis dit ou j'arrête l'archi parce (...) qu'à chaque fois (...) j'avais l'impression que les patrons étaient complètement tarés (...). Je mets des guillemets à tous ça, il est fort possible que ce soit symptomatique de la région parisienne, parce qu'on est dans un rythme de fou. (...) Et je me suis dit qu'est ce que je fais ? Est ce que je continue en archi à essuyer ces déceptions, à me dire que c'est pas vraiment ce que je veux faire et que ça m'enlève mes petites étoiles dans les yeux, que je vais finir par détester l'architecture ou est ce que je vois les choses autrement ».

Les conditions de travail très discutables de l'agence d'architecture, Séverine, n'est pas la seule à les subir. Elles sont largement remises en question par les architectes eux-mêmes et la presse, qui récemment, s'est saisie du sujet¹².

¹² Après la publication des résultats d'un sondage effectué par l'Union Nationale des Étudiants en Architecture et Paysage (UNEAP) en 2017, alertant sur la santé et notamment "la culture de la charette", Les Echos (CASTILLON, Armandine. "Etudiants en architecture, ils (se) construisent dans la douleur" Les Echos, 26/10/2020) ou encore Le Monde (RAYBAUD. Alice, "En école d'architecture, les dérives de la « culture charette »", Le Monde, 19/11/2020) ont traité du sujet.

Mathieu Delorme lie ces conditions à l'organisation des agences d'architecture : « en France, la profession d'architecte est encore majoritairement structurée comme de l'artisanat (...) Il faudrait passer à l'échelle industrielle pour s'adapter aux logiques d'investissement des acteurs de la construction, avec des méthodes de travail mais aussi des tailles critiques »¹³.

Vinci, Eiffage ou Bouygues suivent des lignes de conduites très précises quant à la gestion de leur personnel, atouts que leurs reconnaissent les architectes qui y travaillent. En outre, les horaires et le rapport au travail sont différents de l'agence comme l'explique Séverine :

« En agence d'architecture j'arrivais pas à avoir mes 25 jours de congé, on était charrette tout le temps, on faisait des horaires de fou. J'ai adoré faire ces choses-là, parce que pour moi, faire des concours en charrette, c'était quelque chose d'inoubliable et j'ai vécu de très belles choses. Mais en vieillissant (...), en ayant des enfants, on en a moins envie. C'est plus simple de travailler au jour le jour (même si) je fais beaucoup d'heures chez Vinci, beaucoup de charrettes. Mais c'est autre chose. Il y a quand même le côté moins fou, moins démesuré à travailler dans un grand groupe, plus rationnel parce que la politique c'est quand même de faire attention aux gens, parce qu'ils sont obligés de faire attention aux gens ».

Marie apprécie également le confort des horaires de bureau classique « À 18h15 j'ai le droit de prendre mon manteau et de partir ! De façon très rarissime, je suis restée jusqu'à 21h au boulot... Mais alors c'est arrivé quoi... ? Ça fait 4 ans et demi que je suis là ? C'est arrivé 1 fois, même pas... Ma quantité de travail est tout à fait gérable. Très honnêtement, je ne fais pas de charrette ! ». Mais si elle ne passe pas des nuits à travailler, Marie l'explique en partie par l'objectif de son travail qui consiste à régler les choses sans avoir à les pousser plus loin : « Si on me donnait des opportunités en or qui me donnent envie de tout démonter pour aller défoncer

13 Maître de conférences et codirigeant de l'agence Atelier Georges citée dans "Architecte, quand l'image du métier de rêve s'effondre" par Florent Vairel, publié le 07/01/21, consulté le 10/01/21

tel ou tel objectif, peut être que j'y passerai des nuits et là, ce sera avec envie. Mais là, on règle les choses ; si les projets sont pas ouf et beh je mettrai pas une énergie de ouf, à finir à 00h juste parce que c'est dingue". Son environnement de travail contribue également à ce respect des horaires : "Je passe pas la nuit aussi parce que l'ambiance de bureau fait que. (...) Tout le monde ne s'arrache pas à chaque projet en restant toute la nuit, on fait tranquillement ce qu'on a à faire et si on a pas remporté le projet bah tant pis. (...) Quand on gagne on te dit bravo et c'est tout. Y'a pas de carotte dans ce sens là non plus".

Pourtant, ce constat peut être nuancé par les propos de Lucile qui travaille chez Brézillon et explique qu'elle "fait des grosses journées de travail". Isabelle et Giulia, toutes deux chez Bouygues confirment que leurs horaires peuvent être dépassés. "J'ai fini à 19h30 exceptionnellement mais d'habitude c'est plutôt 21h" raconte Giulia. Diane explique : "on a pas d'horaires fixes. Moi je suis cadre, donc c'est un forfait jour. Ça veut dire que j'ai un nombre de jours à travailler. Et ça veut dire que je travaille pas sur un 35 heures comme tous mes potes d'archi. La plupart d'entre eux, quand ils font des heures sup., ils les notent quelque part et ils arrivent à les récupérer sous forme de récup. Chez Bouygues ça n'existe pas. Si t'as journée elle fait 12h c'est ton problème. Globalement c'est pas forcément mieux. Disons que c'est pas le même rythme, mais le rythme c'est toi qui te l'impose. C'est assez dense. Je ne fais absolument pas 9h-18h tous les jours". Isabelle témoigne de ces dépassements sur leur temps personnel : "Même au dernier moment, (...) on a fait un bouclage avec la direction générale, ils ont pris une décision complètement débile sur la thermique. Du coup j'ai passé mon weekend à vérifier les hypothèses (...)".

En tant que cadre autonome chez Vinci, Sophie possède des horaires modulables et peut donc aménager son temps comme elle veut pour mieux s'organiser. Cela lui permet notamment de développer des projets personnels. Ainsi, une fois les tâches propres à son métier faites, elle peut proposer des idées pour apporter des améliorations dans son entreprise. Elle a notamment eu

l'occasion de créer un jeu calqué sur le mille bornes pour parler sécurité avec les ouvriers lors d'une semaine sur ce thème. Diane, chez Bouygues aussi, explique qu'elle a beaucoup de missions transverses et qu'elle les choisit. C'est ce qui, selon elle, lui permet d'être épanouie.

Les grands groupes poussent parfois très loin leurs politiques RH. Bouygues par exemple, développe une forte culture d'entreprise. Giulia se souvient d'une véritable "famille" sur le chantier qu'elle reprend pour le compte d'une agence en Guyane. Au près du chef de chantier, employé Bouygues, qu'elle décrit comme "très sympa", elle apprend "tout : Revit, Autocad...". Pour elle, ce côté familial est très caractéristique de Bouygues. Il se retrouve même dans les hautes sphères de l'entreprise¹⁴.

14 ["Les petits secrets de Martin Bouygues, le P-DG du Groupe Bouygues"](#), Capital.fr, le 06/10/2015, consulté le 18/05/2021

1.2. L'INTÉRÊT D'UN EMPLOI DANS LE GRAND GROUPE

1.2.1. Le salaire et le "package" à la mode grand groupe

La stabilité économique des grands groupes permet de développer de nombreux avantages matériels non négligeables. C'est ce qu'avance Najoua, qui, après s'être rendue compte de la difficulté de rentabilité de certaines agences d'architecture : "Ils me disaient que ça faisait 5 ans qu'ils trimaient et qu'ils avaient toujours pas de bénéfices. Et donc c'est pas du tout encourageant quand on voit ce genre de chose et surtout ça donne pas envie de se lancer à son compte, jeune et tout. Et c'est vrai que les grands groupes, ça peut paraître sécurisant sur ce point là". Comme le signale Marie, "perspectiviste" chez Eiffage, en comparaison à une agence d'architecture ou à une activité *freelance*, les chantiers tombent tout seul sans avoir à aller chercher les clients : "*C'est très confortable pour moi de regarder la liste avec toutes les personnes qui travaillent avec la date et toutes les semaines qui se suivent et que ça se remplit de couleur avec un intitulé et que j'en ai pour 3 semaines*". Ainsi le salaire de Marie ne dépend pas de la réussite du projet "*si on a pas remporté le projet bah tant pis, et on nous tape pas sur les doigts et on a pas notre salaire qui est rogné*".

Les architectes interrogés dans le cadre de ce mémoire, ne se cachent pas d'avoir un salaire très confortable. Sophie se considère très bien rémunérée, après seulement trois ans chez Vinci, elle gagnait environ 3 000 euros brut par mois. Celui de Marie est étalé sur 13,3 mois : "*quand je suis en congé je suis plus rémunérée que si je venais travailler ! (...) Ce 0,3 c'est la prime que j'ai pendant mes congés payés. (...) J'ai quand même des primes et des augmentations chaque année. Alors on sait pas ce que va donner 2020 mais en 2019, en 2018, en 2017, à chaque fois j'ai été augmenté d'1,5% à peu près, avec entre 600 et 800€ de prime exceptionnelle*".

Ce salaire très confortable s'accompagne d'autres avantages. Séverine, chez Vinci, parle de "package". Ordinateur, téléphone portable, iPad, voiture, tout est fourni par l'entreprise. À ce confort, s'ajoute celui du Comité d'Entreprise. Étant proportionnel au nombre d'employés, le Comité d'entreprise des grands groupes

offre des privilèges importants. Ainsi Marie se voit rembourser 450€ pour l'hôtel ou encore le train qu'elle réserve pour ses vacances : *"j'ai une espèce de cagnotte et tout ça ça m'est remboursé (...). Il suffit de prouver que j'ai fait telle ou telle dépense (...)"*. Elle bénéficie également de 150€ pour la pratique d'un sport et se fait ainsi rembourser son abonnement à la salle de gym. 150€ de plus lui sont offerts pour les sorties théâtres, cinémas. Les repas du midi sont également pris en charge à hauteur de 18,30€ car elle n'a pas de cantine ou de tickets restos. Si elle se déplace loin du siège, elle fait des notes de frais et l'intégralité de ses repas sont remboursés par l'entreprise. Son pass Navigo est également intégralement remboursé alors que la loi stipule une obligation de remboursement de la part des entreprises à hauteur de 50%. Ses déplacements en voiture sont également pris en charge en fonction du kilométrage. Marie a également une mutuelle intéressante : *"chère certes parce que du coup c'est celle du BTP et y a beaucoup d'ouvriers qui se blessent (...). mais j'ai une bonne couverture. (...)"*.

1.2.2. Évoluer en interne

Dans un grand groupe comme Bouygues, il existe en moyenne entre 1 300 et 1 600 postes sur la place de marché interne¹⁵. "Au total, entre 3,5 et 5% des recrutements sont réalisés de cette manière au sein du groupe"¹⁶, assurant ainsi une employabilité à aux salariés sur un temps long qui n'est pas pour déplaire aux architectes interrogés. La mobilité peut alors s'effectuer au sein d'une même entité ou non, d'un poste avec plus de responsabilité à un métier transverse et peut mener à des mobilités géographiques en France ou à l'international.

Verticalité

L'entreprise générale a une organisation très hiérarchique et une multiplication de niveaux, permettant des évolutions verticales à l'intérieur même de l'entreprise. Pour Marie *"le seul moyen de progresser dans une entreprise, c'est de gérer de plus en plus de personnes. De commencer tout seul ou presque et d'avoir 1 personne, 10 personnes, 100 personnes sous son aile"*. Cependant, elle fait remarquer que dans sa cellule, ils sont trop peu pour embaucher. Cette possibilité d'évolution n'est donc pas envisageable dans son cadre. Pour autant, la diversité des activités du grand groupe et ses différentes implantations géographiques constituent également des opportunités d'évolution. Marie sait qu'en s'orientant notamment vers le BIM et en changeant d'unité géographique, elle sera peut être amenée à gérer des personnes en dessous d'elle, qui dessinent en 3D. Elle pourrait ainsi intégrer des postes de BIM coordinateur ou BIM manager. Le parcours d'Isabelle, chez Bouygues Construction, illustre ces évolutions en interne. Elle passe de Responsable Service Conception Architecturale Réglementation pendant 3 ans à Chargée d'affaires en Développement et Montage Immobilier avant d'intégrer la filiale Demathieu Bard en tant que Cheffe de projet conception. De la même manière, Najoua entend bien rester chez Bouygues mais envisage une autre filière.

15 Le marché interne concerne ici TF1, Colas, Bouygues Construction, Bouygues Télécom ou Bouygues Immobilier.

16 CHANTEREL, Flavier. «La symétrie des attentions dans le recrutement, nouvelle tendance de fond des RH ?», helloworkplace.fr, 20/07/2020, consulté le 08/05/2021

Horizontalité et stabilité

Comme l'explique Marie, *"l'intérêt c'est de pouvoir changer de contrat sans démissionner"*. Le grand groupe représente donc une forme de stabilité *"surtout avec le coronavirus !"* souligne Giulia, *je ne m'inquiète pas pour mon poste parce que de toutes manières je pourrais changer de poste si ça ne va pas. Ce ne serait pas le cas dans une petite agence*". En effet Guillaume et Frédéric, associés au sein d'une même agence, soulignent la fragilité des contrats en agence : *"les cycles d'embauches de CDD se calent nécessairement sur les calendriers électoraux, avec des purges durant les creux afin de s'ajuster"*¹⁷. Séverine partage l'avis de Giulia : *"c'est cool de savoir que t'as un CDI, que demain, à priori, si tout se passe bien, on va avoir du mail à appuyer sur le bouton pour te faire partir"*. Cependant, même si les employés sont protégés, Séverine reste prudente *"(...) Je pense qu'ils auraient pas beaucoup de scrupule à faire partir les gens mais si ça se passe bien, y a pas de raisons"*. Chez Bouygues par exemple, une case est spécifiquement réservée à l'innovation comme le rapporte Giulia. Elle prend en compte si l'employé évolue... ou régresse...

L'international

La délocalisation et la mondialisation ont depuis longtemps eu lieu pour les grands groupes qui ne se contentent plus de la France pour conquérir de nouveaux marchés et des travailleurs toujours plus qualifiés. Plus de la moitié du carnet de commandes de Bouygues Construction et Colas est réalisé à l'international (62% à fin décembre 2020, stable par rapport à fin 2019) mais le personnel n'est pas seulement français. C'est ainsi que Sophie s'est retrouvée, chez Vinci, avec un stage en Guyane et un premier emploi en Guadeloupe. Giulia a également été repérée par Bouygues en Guyane, sur un chantier qu'elle suivait pour le compte d'une agence.

17 Guillaume et Frédéric, associés au sein d'une même agence, cités par Florent Vairet dans l'article "Architecte, quand l'image du métier de rêve s'effondre" op. cit.

Les groupes étant présents partout sur le globe, ils offrent à leur salariés des possibilités de mobilité à l'international et partout en France. Sophie, qui travaille chez Vinci, après deux ans passés en Guadeloupe, est mutée à Paris où elle travaille actuellement. Chez Vinci, les ouvertures de postes sont officialisées en intranet permettant ainsi à chaque salarié de voir les postes disponibles en fonction des zones géographiques. Ils se positionnent ensuite sur ces postes. Séverine, me précise qu'il est aussi possible de signaler aux Ressources Humaines une zone où ils souhaiteraient partir, dans lequel cas, les Ressources Humaines reviendraient vers eux si un poste s'ouvrait ou se libérait. Pour Sophie, elle s'est directement rapprochée de sa cheffe qu'elle savait en recherche d'une personne pour l'aider sur Paris.

De la même manière, Séverine précise que son contrat possède une clause de mobilité : *“si on me dit que je dois aller travailler à l'autre bout de la France ou à l'étranger, je suis tenue de le faire. Il me semble que j'ai le droit de refuser que ce soit à l'étranger mais en tous cas, déjà, il y a la mobilité partout en France et DOM TOM”*.

À l'inverse pour Marie, cette ouverture sur l'extérieur ne lui est pas autorisée chez Eiffage. Pourtant en charge de la 3D, elle n'est même pas autorisée à aller sur le site qu'elle va modéliser : *“Même pour aller visiter un chantier qui a lieu actuellement. Déjà, ça emmerde le conducteur de chantier qui a pas que ça à faire de gérer des visiteurs. Et ça emmerde mon N+1 parce que du coup ce jour-là, je ne suis pas à mon bureau”*.

1.2.3. Développer son réseau

Les grands groupes offrent différentes opportunités à travers leur réseau interne mais également les séminaires auxquels ils invitent leurs salariés à participer.

En interne, chez Bouygues, le réseau social d'entreprise (RST) Yammer intégré à Office 365, permet de faire lien entre tous les salariés et ainsi repérer plus rapidement les opportunités de postes mais également l'actualité du grand groupe et les travaux des autres salariés. Ainsi Isabelle s'en sert pour diffuser ses articles LinkedIn. Pour elle *"professionnellement (...) c'est parce qu'on a le réseau qu'on peut démontrer son talent mais c'est rarement l'inverse"*. Najoua décrit Bouygues comme une *"usine à rencontres"*. Elle côtoie beaucoup de personnes dans son travail et la diversité de leurs compétences est formatrice : *"on rencontre beaucoup de gens qui ont tous beaucoup de connaissances et de compétences différentes donc si on arrive bien à s'entendre avec eux, c'est des choses que l'on peut partager"*. Diane confirme aussi que Bouygues lui permet de développer son réseau professionnel car elle est *"en contact direct avec les archi, les BE et souvent la maîtrise d'ouvrage. Le réseau pro interne c'est pareil. Autour de moi, j'ai la direction de l'ingénierie, c'est comme si j'avais un BE structure, un BE thermique, un BE acoustique, un BE fluides, en fait on a tous les BE qu'on puisse imaginer en interne et ils font partie de la même direction que moi. Celui qui fait les métrés il est là, celui qui fait la méthode il est là... Tout le monde est à portée de main"*. Bien qu'elle ait conscience de pouvoir rencontrer beaucoup de personnes intéressantes, Sophie, chez Vinci, ne trouve pas de temps pour ça : *"Non, je fais beaucoup de rencontres intéressantes pour tisser mon réseau, le seul problème c'est que, dans ma gestion du temps, je ne prends pas le temps de tisser mon réseau"*.

Chez Eiffage, Marie a vu ses images diffusées dans la brochure interne au groupe et le magazine Le Progrès, lui conférant ainsi une reconnaissance et lui permettant de faire connaître son travail et ses compétences. Ces communications lui donnent l'opportunité d'être appelée par d'autres personnes du groupe pour

répondre à leurs projets. Elle précise tout de même : *“Ça met du temps pour la quantité d'images que je produis. C'est un faible pourcentage, mais quand ça arrive je suis contente !”*

Bouygues Construction a permis à Isabelle d'accéder aux congrès HLM, au SIMI où elle peut rencontrer régulièrement de grands acteurs de la construction et se créer un réseau.

1.2.4. Continuer d'apprendre

Beaucoup d'architectes s'accordent à dire que le grand groupe est un moyen de continuer d'apprendre. D'une part, en étant de l'autre côté de la table au moment du chantier et d'en savoir plus sur le monde de la construction¹⁸. D'autre part, grâce à l'offre de formation pour rester toujours plus compétitif sur ce marché du travail, de plus en plus exigeant, ou simplement s'épanouir dans l'apprentissage permanent. Même en période de confinement, de nombreux webinaires et conférences sont développés *“on est noyé de ce genre de conférence. J'essaye de cibler”* explique Séverine.

Les grands groupes proposent des formations, non-obligatoires, et encouragent ses employés à gagner de l'expérience. Contrairement à la plupart des agences, au sein des grands groupes, des personnes ont pour unique mission de gérer le personnel : ce sont les Ressources Humaines. Séverine souligne avec amusement que *“le mot RH n'existe pas en agence d'architecture, généralement, tu rencontres l'archi qui t'embauche”*. Et pour cause ! *“La part des entreprises d'architecture ayant entre 1 et 2 salariés est de 54,5 %”*. Le nombre de salariés ne justifie donc pas la présence de personnels des Ressources Humaines. Chez Bouygues, Vinci ou Eiffage, ils mettent en place des entretiens annuels qui permettent de faire des bilans de compétence et de mieux saisir les profils des employés, voire d'envisager avec eux des formations et des évolutions de postes en interne.

18 Voir 1.1.2.1 La construction, la technique et l'ingénierie

Si chez Vinci, Sophie est libre de faire ou non des formations, Séverine indique être tenue d'avoir un plan de formation. Najoua Zbayer, chez Bouygues Construction, poussée par son manager, se forme au BIM même si elle ne l'utilise pas dans son travail aujourd'hui. Encore une fois, il s'agit d'une stratégie pertinente pour avoir un personnel toujours plus compétent et efficace, et rester "leader", en avance sur la concurrence. Quand certains architectes y voient l'opportunité d'ajouter une dimension plus technique et proche du chantier à leur parcours par l'expérience acquise avec leurs missions, d'autres profitent simplement de la grande offre de formations. Sophie Decazanove, choisit de suivre les formations concernant la sécurité et les différents systèmes qui lui sont propres, pour se tenir informée et être plus légitime dans son travail. Ainsi, certains comme Etienne chez Léonard, la plateforme veille technologique et innovation de Vinci, passent plus de 10% de leur temps à se former pour être à la pointe des dernières techniques, matériaux, méthodes de management, nouveaux modes de conception et représentation comme le BIM.

Marie, chez Eiffage, fait un constat différent. La formation est un droit mais elle est obligée de prouver que c'est utile à ses missions : *"C'est toujours compliqué d'avoir des formations, tous les N+1 de la terre pensent et espèrent profondément que tu te formeras tout seul et pas sur ton temps de travail... Voilà la réalité malheureusement (rires)"*. Elle a notamment été formée sur 3DS max, logiciel qu'elle trouve complexe : *"(...) Je suis toujours incapable de travailler avec ce logiciel là. Mais ça m'a ouvert les yeux en fait. Du coup c'est pas du tout ce dont j'ai besoin, mais ça m'a encouragé à trouver autre chose donc c'est plutôt cool"*. Marie a participé au BimWorld pour voir ce qui existe en matière de logiciel et d'outils numériques. C'est ainsi qu'elle a découvert Lumion, compatible avec Sketchup qu'elle utilise au quotidien, et a pu pousser son N+1 à lui acheter ce logiciel. En assistant à InterMat, un salon où tous les professionnels du BTP et du matériel du BTP exposent. Même si, comme Najoua avec le BIM, ce nouvel apprentissage ne lui est pas utile au quotidien dans ses missions. Mais, il permet de la sensibiliser aux outils et techniques de ses collègues et pourquoi pas, à l'avenir, d'évoluer à un autre poste.

Séverine, même si elle apprécie les opportunités de formation qui lui sont offertes, déplore que chez Vinci, elles soient aussi centrées sur l'entreprise : *"J'ai fait des formations sur le béton par exemple. Ce sont des formations qui sont quand même beaucoup centrées Vinci, c'est à dire qu'on t'apprend comment on fait chez Vinci"*. De la même manière, elle pense que *"quand tu rentres chez Bouygues t'apprends beaucoup de choses mais tu rentres dans un moule, t'as pas intérêt à dévier un petit peu"*. De plus, si dans certains cas il s'agit de se former à des sujets innovants dans d'autres, il s'agit tout simplement de se mettre à niveau sur les logiciels utilisés par l'entreprise : *"Moi basiquement, j'ai demandé parce que chez Vinci on travaille beaucoup sur Excel et moi c'est pas mon logiciel chouchou. (...) En fait, les ingé passent beaucoup de temps à faire du Word, Power point et Excel"* explique Séverine.

Les formations peuvent avoir lieu en interne, grâce aux plateformes d'innovation telle que Léonard, filiale de Vinci. Séverine participe parfois à des séminaires encadrés par la plateforme. Parfois des voyages d'affaires à l'international peuvent leur être proposés dans le cadre de formations. Avec Bouygues par exemple, Isabelle a voyagé à Amsterdam pour se former aux nouveaux modes de financements de projets comme le Cradle to Cradle¹⁹.

19 "Du berceau au berceau" (en anglais : cradle to cradle, C2C) est une partie de l'écoconception mais aussi un concept de philosophie de la production industrielle qui intègre, à tous les niveaux, de la conception, de la production et de la réutilisation du produit, une exigence écologique dont le principe est zéro pollution et 100 % réutilisé. Le concept d'un label C2C a été mis au point à la fin des années 1980 par le chimiste allemand Michael Braungart et l'architecte américain William McDonough. Cela peut concerner par exemple une charpente qui est comme "louée" par les propriétaires du bâtiment, jusqu'à sa réutilisation dans un autre.

1.3. RETOURNER EN AGENCE ?

Certains architectes n'envisagent pas forcément de rester au sein des grands groupes, sans pour autant imaginer un retour en agence. Ainsi, Giulia, n'exclue pas la possibilité de quitter Bouygues. Pour autant, elle ne sait pas si elle restera architecte : *"dans 2 ans le projet se termine, je ne sais pas ce que je ferai après mais je me laisse les portes ouvertes. C'est pour ça que je veux faire mon HMONP. Je veux juste continuer d'apprendre"* Najoua envisage aussi à court terme d'évoluer au sein de Bouygues mais n'exclut pas la possibilité d'aller en agence. Elle prévoit le grand groupe comme une étape seulement, qui lui permet d'acquérir des compétences avant de retourner vers l'architecture : *"Si je veux revenir vers l'architecture après, ça peut être bien d'avoir eu une expérience en chantier par exemple, ce genre de chose"*. Comme elle, Séverine chez Vinci, n'exclut pas cette possibilité : *"Aujourd'hui je me dis pas que j'y retournerai pas en agence, parce que je pense qu'avec le bagage grand groupe ça pourrait être hyper intéressant d'avoir les deux regards, mais je sais que ma carrière elle s'arrêtera pas là"*.

Dans le cas de Séverine, son poste de directrice d'un nouveau service l'amènera sans doute à recruter du monde en dessous d'elle et envisage donc encore quelques années chez Vinci. Si elle doute parfois, Séverine essaye de ne pas baisser les bras : *"dans deux ans je serai peut être fière de ce que j'ai monté. (...) Alors oui c'est vrai que c'est pas de la conception, oui c'est pas de l'archi. Mais (...) je dessine quand même, et puis c'est hyper intéressant de comprendre l'essence d'un projet. C'est vraiment une autre façon de faire qu'en agence. Tant que je rentre pas chez moi en me disant "je sers à rien", ça me va quoi"*. Concernant son avenir, Sophie ne se voit pas bouger tout de suite non plus. Elle vient d'arriver sur Paris, et cela lui convient très bien. Son poste actuel lui amène plus de possibilités que l'ancien en lui permettant d'avoir une meilleure vision du groupe, puisqu'elle se situe à son siège, mais aussi en lui faisant rencontrer plus de personnes. Elle prend note des différents postes qui pourraient l'intéresser pour le futur. Comme elle, Lucile envisage d'évoluer en interne. Elle travaille chez Brézillon depuis 2017 après avoir obtenu un CDI. Elle a évoqué plusieurs perspectives professionnelles possibles mais toujours en évoluant au sein de l'entreprise. Elle est intéressée par la mission proposée par l'entreprise. Pour autant, elle laisse une porte ouverte si elle trouve une autre mission plus intéressante ailleurs.

Marie, elle n'envisage pas du tout d'aller en agence. Elle apprécie le BTP et particulièrement le génie civil qu'elle adore dessiner en 3D : "C'est là dedans que j'aimerais m'orienter, même si du coup mes compétences d'architectes, elles sont un petit peu à côté". Ce confort, Marie le trouve également dans le fait de ne pas avoir à faire des "choix cornéliens" pour aménager l'espace comme devrait le faire l'architecte. Elle se concentre uniquement sur la communication et l'image et n'utilise pas ses compétences de conception. Si elle souhaite évoluer en interne chez Eiffage, elle aimerait se rediriger vers le côté Bâtiment, où le BIM est moins balbutiant qu'en Infrastructures.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT D'AUTEUR



ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES
DROIT D'AUTEUR

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE 1

Même s'ils présentent un attrait pour l'univers de l'ingénierie ou s'ils souhaitent fuir le monde de l'agence d'architecture, les architectes dans les grands groupes ont souvent simplement saisi une opportunité alors qu'ils étaient en recherche d'emploi ou en stage de fin d'étude. Pour les jeunes diplômés, il peut s'agir de compléter leur formation d'architecte qu'ils perçoivent parfois comme incomplète ou détachée de la réalité constructive. Pour les architectes déjà actifs sur le marché du travail, le contexte économique comme la crise de 2013 est facteur de reconversion et la facilité d'embauche des grands groupes de la construction n'est pas pour leur déplaire.

Les grands groupes ne se contentent pas d'offrir un cadre de travail décent et challengeant à leurs employés. Parmi ses autres atouts, il propose un salaire attrayant et offre un large panel d'opportunités en interne. Évolution de poste, réseau élargi professionnellement et géographiquement, formations et séminaires ; une fois entrés, les employés n'ont plus de raisons de quitter le grand groupe. Ainsi la plupart des architectes n'envisagent pas de quitter le grand groupe à court terme. Il apparaît comme une étape formatrice dans le parcours de ces architectes qui ne s'opposent pas forcément à un retour en agence dans un futur plus lointain.

Tous les avantages du grand groupe sont à relier à un ancrage économique qui ne peut être détaché des stratégies qu'ils mettent en place pour obtenir toujours plus de marchés et de profits.

2. L'AVANTAGE DE L'ORGANISATION GRAND GROUPE

Quand certains tirent «la sonnette d'alarme sur la situation financière des agences d'architecture»²⁰, la stabilité économique des grands groupes rassure et fait l'unanimité auprès des architectes qui y travaillent, d'autant plus que les salaires y sont confortables. Même en comparaison à un bureau d'études, Marie, chez Eiffage Route, explique que son bureau d'études à un taux de transformation d'1/3 contre 1/5 pour d'autres bureaux d'étude. Selon Thierry Paquot «Dorénavant les quatre multinationales françaises du BTP - Vinci, Bouygues, Eiffage et Sie Batignolles - non seulement se partagent le marché mais décident de "qui fait quoi"». Si aujourd'hui les grandes entreprises de la construction ont du poids, un pouvoir décisionnel, c'est parce qu'elles ont mis en place des stratégies pour faire face à l'évolution du secteur du bâtiment et à ses différentes crises.

2.1. LES SYSTÈMES D'ALLIANCE : LE RÉSEAU DES MAJORS ET LE RAPPROCHEMENT AUX POLITIQUES

2.1.1. Association entre entreprises

Les grandes entreprises du CAC40 forment un petit monde dans lequel tous les patrons sont liés. En conseil d'administration, les uns siègent chez les autres et réciproquement : en 2010, Patrick Kron, PDG d'Alstom, siège chez Bouygues, tandis qu'Olivier Bouygues, directeur général de la société du même nom, est au conseil d'Alstom²¹. En 2018, au total à l'échelle des 40 plus grandes entreprises du CAC40, sur moins de 1 000 personnes siégeant au conseil d'administration (ou au conseil de surveillance) ou au comité de direction, 74 personnes siègent au conseil d'administration d'au moins une autre entreprise du CAC 40²².

L'entre-soi est caractérisé par une élite masculine, formée dans les mêmes grandes écoles²³, qui présentent parfois même des liens de sang. Pour Jean Finez et Catherine Comet, une part des liens à l'origine de cette entre soi repose également sur les «affinités idéologiques voire les relations d'amitié, mesurées à partir des coappartenances dans des clubs ou think tanks libéraux. Ce résultat renvoie à l'existence d'un *Inner Circle* (Useem, 1984), composé de dirigeants, fortement interconnectés, mobilisés pour défendre des valeurs libérales en vue d'influencer l'agenda politique»²⁴.

21 DELAUNAY, Jean-Marc. "Gouvernement d'entreprise : les cumulards du CAC", *Alternatives-économiques.fr*, 01/06/2010, consulté le 29/01/2021

22 DELÉPINE, Justin. CHEVALLIER Marc. "GRANDS PATRONS Enquête sur l'aristocratie du CAC 40", *Alternatives-économiques.fr*, 01/05/2018, consulté le 29/01/2021

23 "Conseils d'administration du CAC 40 : l'éviction des polytechniciens (mais pas des HEC Paris), l'autre effet de la loi Copé-Zimmermann", *The Conversation*, 08/11/2020, consulté le 29/01/2021

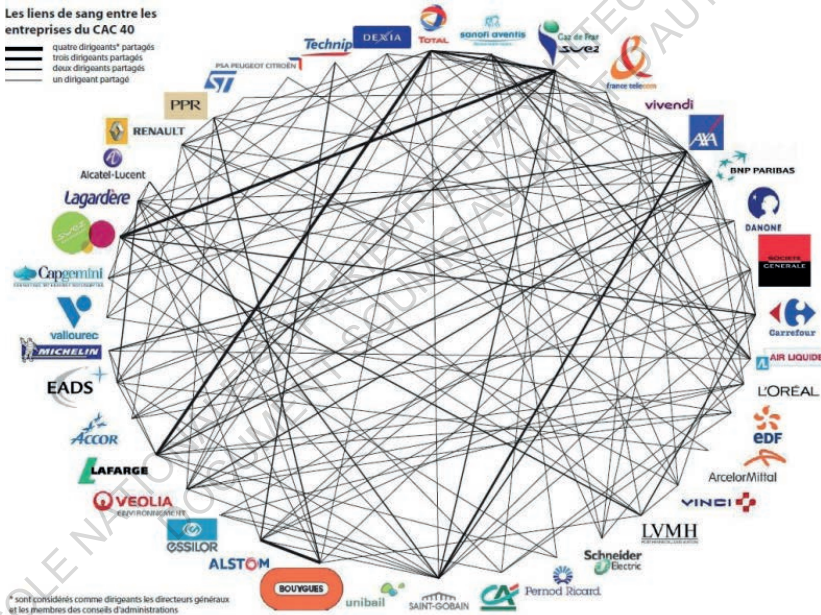
24 FINEZ, Jean Finez. COMET, Catherine. Solidarités patronales et formation des interlocks entre les principaux administrateurs du CAC40. *Terrains et Travaux : Revue de Sciences Sociales*, ENS Cachan, 2011

L'architecte dans les grands groupes de la construction

Même s'il tend à évoluer²⁵, il permet notamment de s'arranger entre entreprises et de mieux répartir les marchés, malgré que cette entente soit sanctionnable²⁶. Le secteur de la construction se concentre ainsi, et on peut se demander si à terme, toutes les grosses entreprises ne constitueront pas plus qu'une seule et unique grande entité. Cette idée fait notamment écho aux stratégies de rachat que nous verrons dans la partie sur la diversification.

Schéma des liens entre les entreprises CAC 40 en 2010

Source : Alternatives Economique / DELAUNAY, Jean-Marc. "Gouvernement d'entreprise : les cumulards du CAC", *Alternatives-économiques.fr*, 01/06/2010, consulté le 29/01/2021



25 Subissant les critiques, les règles de compositions ont été modifiées au cours des années notamment avec la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 qui instaure des quotas de femmes dans les Conseils d'Administration.

Pour les entreprises du CAC 40, la féminisation des conseils d'administration a progressé en 10 ans de 20 % à près de 45 % (d'après "Féminisation : les hautes sphères ou le plafond de verre ?" dans l'émission LE JOURNAL DE L'ÉCO, Xavier Martinet, Franceculture.fr, 27/01/2021) même si le bilan reste mitigé puisque seulement une femme dirige une entreprise du CAC 40.

Selon le chercheur Michel Ferrary (cité dans "Conseils d'administration du CAC 40 : l'éviction de polytechniciens (mais pas des HEC Paris), l'autre effet de la loi Copé-Zimmermann", dans The Conversation, 08/11/2020, consulté le 29/01/2021), la loi de 2011 a ouvert le recrutement des instances dirigeantes et renforcé leur diversité culturelle, faisant baisser la part de diplômés des très grandes écoles (ENA, ENS Ulm, HEC, X).

26 «Bouygues, Vinci et Eiffage sanctionnés pour entente», *Challenge.fr*, 22/03/2006, consulté le 30/11/2020

2.1.2. Arrangements avec les politiques

D'un point de vue purement financier et économique, on voit, à travers leur histoire, que les grandes entreprises ont su tirer leur épingle du jeu auprès des politiques. En diversifiant leurs activités, notamment par le rachat ou l'investissement dans des entreprises publiques, les grands groupes montent toujours plus en puissance. Par exemple chez Alstom pour Bouygues en 2006 ou encore soutien du rachat de sa branche énergie par General Electric pour laquelle Bouygues a accepté d'accorder à l'État une option d'achat sur ses titres à hauteur de 20%²⁷ ; rachat des participations de l'Etat dans l'APRR (Autoroutes Paris-Rhin-Rhône) en 2005 pour Eiffage ; part d'Autoroutes du sud de la France pour Vinci qui passe à 73,4 % en 2005 puis en 2006 à 100 %... Les grands groupes sont partout où les opportunités financières apparaissent. Ils bénéficient d'un cadre complètement légal, notamment institué par le contrat PPP, qui peut prendre la forme d'une délégation de service public (DSP). L'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession, précise que la DSP désigne l'attribution de la gestion d'un service public, par l'Etat, les collectivités territoriales ou leurs établissements publics, à un privé ou public, qui en a la responsabilité. En contrepartie, le délégataire se rémunère d'une grande partie des résultats de l'exploitation du service. De ce fait, il assume une part du risque d'exploitation. Cette procédure peut concerner la concession de travaux publics (ponts à péage, autoroutes...) et la gérance, quand les services publics sont déficitaires, dans ce cadre, le délégataire ne se charge ni des coûts d'investissement ni des risques d'exploitation, normalement.

En 2019, dans le classement «Top 1000 des entreprises de construction», Le Monde nous éclaire sur les causes de leur montée en puissance²⁸. D'une part, les grandes entreprises peuvent compter sur un investissement public local et sur un calendrier politique favorable. Les maires, avant la fin de leur mandat, relance les projets. D'autre part, les carnets de commandes sont gonflés par les grands chantiers : plan de relance autoroutier, le Grand Paris Express ou encore

27 "L'Etat deviendra le principal actionnaire d'Alstom", Le Monde avec AFP, 22/06/2014, consulté le 30/11/2020

28 J.I., A.P. et F.R «Top 1000 des entreprises de construction : le bon millésime», Le Monde, 16/12/2019, consulté le 30/11/20

le déploiement du très haut débit. On notera également que les relations des PDG de grands groupes, aux personnalités politiques de France²⁹ et à l'étranger n'est pas sans impact sur leur accès à la commande. Il existe en effet, des "pays où Bouygues est le roi"³⁰ : le Turkménistan. "Voilà plus de vingt ans que Bouygues engrange les contrats très lucratifs au Turkménistan, dirigé depuis 2007 par l'autocrate Gurbanguly Berdymoukhamedov. Dernière réalisation en date : le Yyldyz, un hôtel de luxe en forme de goutte d'eau, de 107 mètres de hauteur, inauguré fin 2013 dans la capitale Achgabat"³¹.

Au delà de l'aspect financier, au contraire des architectes, les grands groupes de la construction bénéficient d'une grande légitimité auprès de la maîtrise d'ouvrage, c'est en tous les cas ce que me rapporte Giulia : *"ils ont confiance en la faisabilité qu'annoncent les grandes entreprises garantes de la réalité du chantier"*.

29 Martin Bouygues a été le témoin du mariage de Nicolas Sarkozy avec Cécilia en 1996 et est le parrain de leur fils Louis d'après "Les petits secrets de Martin Bouygues, le P-DG du Groupe Bouygues", Capital.fr, op. cit.)

30 GARCIA, David. Le pays où Bouygues est le roi. Danger Public, 2006.

31 "Les petits secrets de Martin Bouygues, le P-DG du Groupe Bouygues", Capital.fr, op. cit.



2.2. L'ÉCOSYSTÈME INTERNE À L'ENTREPRISE

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, les employés des grands groupes se voient offrir de nombreuses opportunités d'évolution en interne. L'entreprise générale abrite sous le même toit un grand nombre d'activités et d'employés. Cette diversification est à mettre en perspective avec un secteur de la construction qui a évolué et remis en question tout son schéma organisationnel. Nous en verrons les conséquences sur les relations entre acteurs, à travers les contrats qui les responsabilisent et les unis. Pour mettre en œuvre ces relations, de nouveaux outils de conception et de communication comme le BIM voient le jour et deviennent incontournables face à une montée en puissance des impératifs techniques et économiques.

2.2.1. L'évolution du secteur de la construction

Évolution du cadre législatif depuis 1977

En 1974, pour Christian De Montelibert³², «il est clair que les professions libérales - et les architectes en particulier - résistent mal à l'extension de l'emprise du capitalisme industriel et sont sommés de se transformer». Pourtant portée par la commande publique, qui continue de faire appel à des architectes, la profession est en crise. La loi n° 77-2 du 3 janvier 1977 sur l'architecture, met en avant le soutien des politiques puisque "les maîtres d'ouvrage sont tenus de faire appel au concours des architectes" selon l'Article 1. Elle instaure également le concours. Le but est de promouvoir le métier et le défendre contre les faux et signatures de complaisance.

Mais dans les années 1980, ce n'est pas la concurrence qui fait évoluer les marchés mais les termes des marchés en eux même. Les opérations deviennent de plus en plus complexes et de fait, les marchés aussi. La complexité apparaît d'un point de vue financier mais également par la multiplicité des fonctions que mobilisent les marchés, et par l'échelle des projets qui répond à une nouvelle demande urbanistique. De plus, le secteur de la construction doit faire face aux malfaçons, litiges, dépassements de budget. . . Ces insuffisances sont dues à un cloisonnement

32 DE MONTLIBERT, Christian. Les Architectes. Métamorphose d'une profession libérale. In: Revue française de sociologie, 1974.

des compétences, manque de coordination ou encore dé-responsabilisation des acteurs par rapport à la finalité de l'ensemble selon Véronique Biau³³.

Une solution apparaît afin d'associer les partenaires dans des processus unifiés : l'offre globale. D'un point de vue législatif, cette association est matérialisée par la loi n°85-704 du 12 juillet 1985, relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, dite loi MOP. Elle fait apparaître de nouvelles notions comme la mise en place, pour les marchés publics, d'une relation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre par le biais du groupement de maîtrise d'œuvre. Elle instaure également l'obligation de passation de contrats en mission de base (de la conception à la réception des travaux). La loi MOP rationalise les missions de maîtrise d'œuvre et responsabilise les architectes comme mandataire du groupement de maîtrise d'œuvre.

De nouveaux dispositifs contractuels pour une offre globale

L'offre globale s'appuie sur une compétence de gestion et conception pour des opérations complexes d'un point de vue urbain, financier et technique. D'un point de vue financier, Véronique Biau souligne que "la commande privée amène une forte exigence de profit et donc de maîtrise des processus"³⁴. L'offre globale s'appuie aussi sur une capacité à réaliser des associations et alliances avec des partenaires locaux, susceptibles d'emporter le consentement des instances publiques et des pouvoirs politiques³⁵. À ces critères s'ajoutent de nouveaux standards de qualité, notamment concernant les performances environnementales, remettant en question la place de la conception architecturale et sa relation avec la programmation et la gestion-maintenance³⁶. Jusqu'alors mise sur la production, la priorité est aujourd'hui donnée à la gestion des ouvrages, en particulier leur efficacité pour les utilisateurs.

33 BIAU, Véronique. Les architectes et les contrats globaux : l'expérience d'un " monde à l'envers ". Lieux Communs - Les Cahiers du LAUA, LAUA (Langages, Actions Urbaines, Altérités - Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes), 2014.

34 Véronique Biau, citée dans "Architecte, quand l'image du métier de rêve s'effondre" par Florent Vairet, op. cit.

35 BIAU Véronique et TAPIE Guy. 2009. La fabrication de la ville : Métiers et organisations, Marseille : Parenthèse

36 ibid.

Dès les années 1980, en France, conjointement aux nouvelles lois, comme la loi MOP, on voit apparaître et se développer significativement, un certain nombre de nouvelles procédures comme les contrats conception-réalisation, les contrats de partenariat et les formes diverses de partenariat public-privé (PPP). Ces nouveaux contrats globaux sont, sur le plan juridique, dérogoires à la loi MOP qui consiste à faire que la maîtrise d'œuvre agisse de manière indépendante et en relation directe avec la maîtrise d'ouvrage³⁷. Ils remettent en cause le dispositif de concours, les compétences, missions et positions des maîtres d'œuvre, maître d'ouvrage et entreprises ainsi que la coordination de l'ensemble des acteurs du projet³⁸. Ils se positionnent ainsi en opposition à la tradition de la commande publique d'architecture qui définissait la qualité architecturale et les architectes reconnus pour l'incarner dans la loi de 1977. Selon Véronique Biau, implicitement, on passe d'un objectif architectural vers une finalité opérationnelle caractérisée par le respect des coûts et des délais contractuels. "La ville est devenue un produit financier" pour Mathieu Delorme, dans Les Echos³⁹.

Contrat de conception réalisation (CR)

Le contrat de conception réalisation associe l'architecte et l'entreprise générale constructrice dans l'élaboration d'une offre commune, constituée d'un projet architectural, un coût de réalisation, un coût prévisionnel de la maintenance et un délai de réalisation. Après mise en concurrence, le groupement s'engage sur ces trois aspects : le projet, le délai et le coût. Le contrat repose sur plusieurs missions : la conception, la réalisation, la recherche de financements (si la maîtrise d'ouvrage n'a pas gardé le financement principal du projet), la définition du cahier des charges et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Ce contrat est dérogoire à la loi MOP et prévoit pour les opérations dont la destination ou la mise en œuvre technique nécessite l'association d'entrepreneurs aux études

37 Sylvain BORDRON, 2012, Mémoire professionnel HMONP : Architecture et ingénierie : vers quels rapports ?

38 CAMPAGNAC Elisabeth, 2009, «Partenariats publics-privés : le bouleversement des organisation de projet» cité par BIAU V. TAPIS G. "L... de la ville ; métiers et organisations" Marseille Parenthèse.

39 Maître de conférences et co-dirigeant de l'agence Atelier Georges cité dans "Architecte, quand l'image du métier de rêve s'effondre" par Florent Vairet op. cit.

d'ouvrage. L'usage de cette procédure oblige les maîtres d'ouvrage publics à la justifier puisqu'elle a pour visée initiale les bâtiments de productions dont le processus conditionnent la conception et la mise en œuvre ; et les ouvrages de taille et/ou complexes appelant une exécution dépendant des moyens et technicités de l'entreprise générale de construction. De 2009 à 2013, la loi pour la mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, dite "loi Boutin", a autorisé les contrats de conception réalisation dans le cadre de logement locatifs aidés par l'État. Le but était d'obtenir "une plus grande rapidité de production de logements sociaux et une meilleure anticipation budgétaire (...) [mais] on ne dispose pas actuellement du recul suffisant pour confirmer que, selon les attendus, la procédure de conception-réalisation permet de produire du logement social plus rapidement et à un coût mieux maîtrisé"⁴⁰.

Le mandataire du groupement est l'entreprise générale qui s'engage sur la base du programme et du projet, élaboré par le maître d'œuvre jusqu'à la phase d'étude d'Avant Projet Sommaire⁴¹. Ici, on comprend alors que seule l'assurance d'une grande entreprise générale telle que Vinci, Bouygues ou Eiffage peut supporter ce niveau de responsabilité et donc de risque. De fait, ce type de montage assure l'accès à la commande aux grands groupes. Le maître d'œuvre est co-traitant (il ne peut pas être sous-traitant selon la loi de 1977). On notera que la garantie d'un coût et d'un délai, décidés en amont du projet, confie un rôle restreint à l'architecte maître d'œuvre, qui se trouve dans le groupement constructeur sans en être le mandataire. Il perd la maîtrise sur le projet architectural et il voit son rôle de conseil réduit, notamment dans le cadre de malfaçons et défauts d'exécution d'après Véronique Biau⁴². En conception réalisation, il n'y a pratiquement plus de contact entre l'architecte et le client et le grand groupe à la main mise sur l'opération. Diane offre un point de vue quelque peu nuancé de ceci : "quand t'as un groupement, en conception réalisation, avec

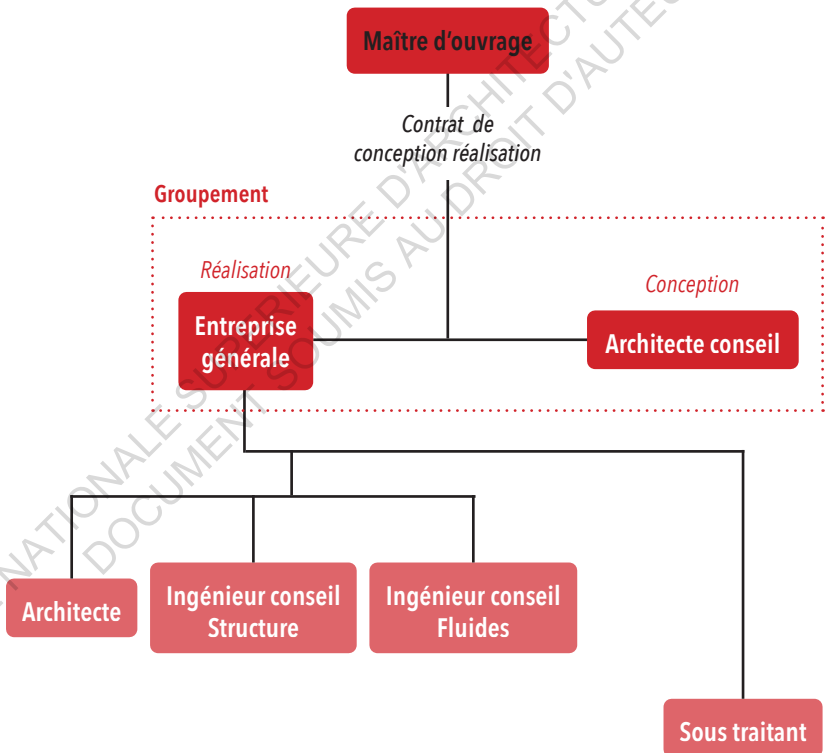
40 BIAU, Véronique. Les architectes et les contrats globaux : l'expérience d'un "monde à l'envers". op. cit.

41 Avant Projet Sommaire (APS) précise la composition générale en plan et en volume ; apprécie les volumes intérieurs et l'aspect extérieur de l'ouvrage ; propose les dispositions techniques pouvant être envisagées ; précise le calendrier de réalisation et, le cas échéant, le découpage en tranches fonctionnelles ; établit une estimation provisoire du coût prévisionnel des travaux. D'après www.marche-public.fr consulté le 06/03/21.

42 BIAU, Véronique. Les architectes et les contrats globaux : l'expérience d'un "monde à l'envers". op. cit.

un architecte et une grosse boîte comme la notre, où t'as une belle direction d'ingénierie qui peut t'aider sur l'aspect réglementaire, bah franchement les architectes ils aiment bien s'appuyer dessus. Ça les soulages pas mal, surtout en concours où t'as pas encore les réponses des bureaux de contrôle”.

Schéma de principe du contrat de Conception réalisation¹



¹ Inspiré des schémas de BOBROFF Jacotte. La gestion de projet dans la construction p.87

Le partenariat public privé (PPP)

Le modèle de PPP arrive directement de la Grande Bretagne, avec la transcription, en France, au début des années 2000⁴³ de la PFI (Private Finance Initiative) initiée en 1992 et développée à grande échelle par T. Blair⁴⁴.

D'après Véronique Biau, l'avènement de ce type de contrat s'inscrit dans les volontés de nombreuses communes de limiter le taux d'imposition ; d'externaliser un maximum de leur fonction d'étude et de pilotage de projet en faisant confiance aux prestataires privés ; et de ne garder dans leurs services d'urbanisme et de construction publiques, que des personnels de base pour l'application du droit des sols et l'instruction des permis de construire. Le PPP est une solution pratique de délégation des prérogatives publiques puisqu'il est surtout un contrat de services avant d'être un contrat de construction. Il permet de construire sans prélever dans les crédits d'investissements puisque l'entreprise privée finance et gère l'équipement, et la collectivité publique paye une redevance annuelle sous forme de "loyer", formalisée par une société de projet ou SPV. Celle-ci, dont le statut juridique se traduit sous la forme d'une SAS, n'intervient que dans la gestion de contrat. Elle recherche des financements auprès des banques (90% du capital sous forme d'emprunts ou par émissions d'obligations pour les grands projets dépassant les 500 millions d'euros) et d'actionnaires (10%). C'est aussi elle qui fait la transaction entre le paiement reçu et le remboursement de l'emprunt auprès de la banque. Ce type de contrat assure le respect du budget et des délais du projet : "Une commune qui ne sait pas se structurer et qui délègue au privé un équipement majeur, elle a la garantie contractuelle que ce sera livré en temps et en heure avec la maîtrise des coûts, ce que nombre de maîtres d'ouvrage publics ne sont plus capables de maîtriser"⁴⁵.

L'animation et le pilotage d'un schéma aussi complexe demandent des compétences que seule une grande entreprise de construction est capable de prendre en charge. Elle s'implique dans le montage financier du PPP et dans le montage de

43 Par la loi n° 2003-591 du 2 juillet 2003 selon : <https://www.senat.fr/rap/107-239/107-2391.html>. Consulté le 06/03/21.

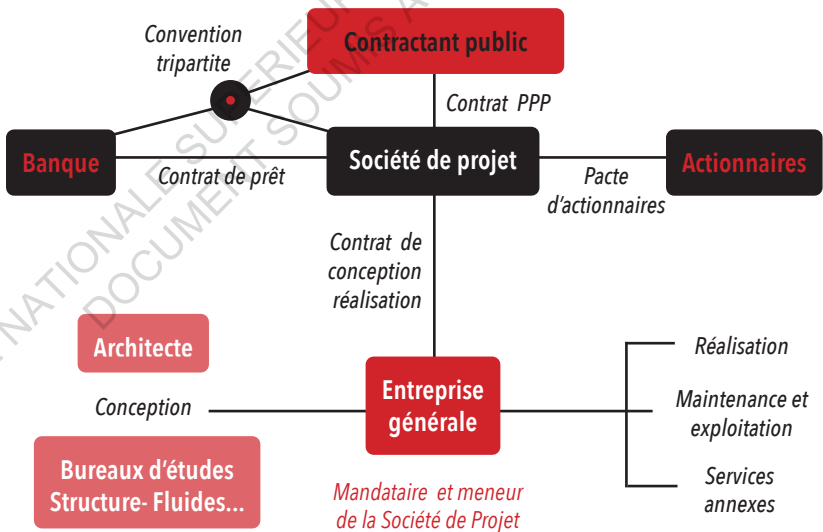
44 BIAU, Véronique. 2014. Les architectes et les contrats globaux : l'expérience d'un "monde à l'envers" op. cit.

45 J. M., architecte, interviewé le 04/02/2014 et cité par Véronique Biau dans Les architectes et les contrats globaux : l'expérience d'un "monde à l'envers".

projet, en tenant le crayon à l'architecte comme le confirme Giulia : «tenir le crayon en phase pro, c'est pas une réalité, sauf en PPP bien évidemment». Cette expression, très courante dans les grands groupes, désigne le fait de faire re-dessiner le projet par un architecte employé dans le grand groupe. On demande ensuite à l'architecte auteur du projet d'origine de faire ce que l'architecte du grand groupe a dessiné⁴⁶. Ce type de contrat remet en cause la responsabilité des architectes et des donneurs d'ordre public. Le rôle de ces derniers se limite à l'élaboration d'un programme qu'ils assortissent parfois d'un délai très court et l'architecte se retrouve à assumer seul le temps et les aléas des aller-retours entre programme et projet.

Le PPP peut prendre deux formes⁴⁷ : la délégation de service public (DSP)⁴⁸ ou le contrat de partenariat.

Schéma de principe du contrat d'un PPP



46 Voir 3.3 Perception de l'architecte externe à l'entreprise.

47 D'après : <https://www.creditprofessionnel.com/les-partenariats-public-privé-ppp> consulté le 10/05/2021

48 Voir 2.1.2 Arrangements avec les politiques

Le contrat de partenariat (CP)

Institué par l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004, le contrat de partenariat s'appuie sur la LOPSI⁴⁹, la LOPJ⁵⁰, l'Ordonnance Santé et la loi de programmation militaire des années 2002 et 2003. Il favorise l'investissement privé dans la réalisation d'établissements de santé et d'équipements liés à la justice et à la sécurité intérieure⁵¹ comme les établissements pénitentiaires ou les immeubles affectés à la police nationale ou la gendarmerie. Il propose des recours à des formes de partenariats sur la base de différents types de baux : les baux emphytéotiques administratifs (BEA) ou hospitaliers (BEH) et la location avec option d'achat (LOA) qui peut être cumulée avec les autorisations d'occupation temporaire (AOT), ainsi désignée AOT-LOA. La LOPSI a complété le dispositif en prévoyant la possibilité de recourir à un crédit-bail pour financer ces projets. Le contrat de partenariat permet à un groupement privé, de construire sur un terrain public, un édifice qui restera géré par le groupement, soit en partie soit intégralement, et sera utilisé par la collectivité publique moyennant un loyer annuel fixe "modique"⁵², établi à la signature du contrat et ce, pendant toute la durée du contrat (10 à 35 ans ou plus) qui lie le groupement et la collectivité.

Ici, l'État, les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ne sont pas les maîtres d'ouvrages. Cette procédure s'inscrit donc dans un cadre dérogatoire au Code des Marchés Publics et la collectivité publique. Le recours à cette procédure doit être justifié soit pour urgence, soit pour complexité, en donnant les motifs économiques, financiers, juridiques et administratifs, les justifiant en comparaison avec les autres outils de la commande publique. Le candidat est choisi "au regard de l'offre économiquement la plus avantageuse"⁵³. Le groupement sélectionné, à l'issue du dialogue compétitif, assume toutes les fonctions à la place de la collectivité locale : financement de l'opération,

49 Loi d'orientation et de programmation pour la sécurité intérieure ou LOPSI, promulguée le 29 août 2002, relative à la Police et à la sécurité intérieure (loi n° 2002-194).

50 Loi d'orientation et de programmation pour la justice, dite loi Perben I, promulguée le 9 septembre 2002, (loi n° 2002-1138).

51 D'après : <https://www.senat.fr/rap/l07-239/l07-2391.html>, consulté le 10/05/2021

52 *ibid.*

53 *ibid.*

coordination de la conception, réalisation, maintenance et parfois même des services immobiliers comme la restauration collective, le blanchissage, l'accueil ou la surveillance. Même si "le coût global de l'offre, les objectifs de performance définis (...) et la part d'exécution du contrat que le candidat s'engage à confier à des petites et moyennes entreprises et à des artisans, doivent nécessairement figurer parmi les critères d'attribution retenus par la personne publique"⁵⁴, on imagine bien que le montage financier de l'opération revient au grand groupe qui obtient alors une maîtrise presque totale du projet.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE DE MARSEILLE
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT D'AUTEUR

54 D'après : <https://www.senat.fr/rap/l07-239/l07-2391.html>, consulté le 10/05/2021

2.2.2. La diversification

Pour Dominique Lorrain la globalisation de l'offre découle à la fois des dynamiques de marché et des comportements des grands groupes qui se diversifient. Plusieurs points de vue analytiques peuvent être alors pris à ce sujet ; l'adaptation peut être vue comme «subie» ou «forcée», en lien avec les changements intervenus sur le marché de la construction ou «décidée» dans une logique de conquête, où l'on souhaite écraser la concurrence.

Selon la définition d'Elisabeth Campagnac⁵⁵, la diversification est une "extension des activités d'une entreprise hors de son créneau habituel". Lorsque cette diversification est "subie", le but est d'éliminer un désavantage, de compenser une activité dans un secteur en déclin, par exemple, par de nouvelles activités (théorie du portefeuille). Lorsqu'elle est "décidée", il s'agit d'assurer des positions plus compétitives par l'acquisition de capacités nouvelles : soit dans d'autres marchés de la construction soit dans d'autres industries. Ainsi, les entreprises peuvent acquérir des marchés et/ou obtenir des caractéristiques particulièrement recherchées. Cette diversification peut s'opérer dans des secteurs proches de l'activité d'origine, en rapport avec le métier de base. Elisabeth Campagnac⁵⁶ parle alors de «diversification horizontale». La "diversification verticale" quant à elle, désigne les activités en aval et/ou en amont du métier de base. Pour pénétrer les marchés urbains, les grandes entreprises opèrent une diversification très large allant des métiers de la promotion à ceux des concessions de service.

Ainsi, Eiffage propose 4 filiales construction, infrastructure, énergie-systèmes et concessions, elles-même subdivisées. Dans la filiale construction on retrouve la construction, l'immobilier (promotion immobilière) et l'aménagement. Le génie civil, la route et le métal constituent la filiale Infrastructures. Enfin la concession représente 2571 km d'auto routes, dont 2465 en France et la construction ou l'exploitation-maintenance de bâtiments ou d'équipements publics.

55 CAMPAGNAC Elisabeth, (dir.), *Les grands groupes de la construction : de nouveaux acteurs urbains ?*, Paris : Éditions L'Harmattan, 1992

56 *ibid.*

Chez Vinci, on retrouve les mêmes logiques : l'activité Concession enveloppe des filiales comme Vinci Autoroute, Vinci Airports mais aussi d'autres concessions tandis que l'activité Contracting, englobe les filiales Vinci Energies, Eurovia et Vinci Construction. Chaque filiale regroupe plusieurs petites entreprises dont on épargnera ici la liste. Pour Bouygues, même créneau : l'activité construction regroupe les filiales Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas. Les activités Média et Télécoms sont respectivement représentées par TF1 et Bouygues Télécom.

Pour opérer cette diversification, l'entreprise peut investir dans de nouveaux domaines d'activités, en rachetant des entreprises déjà existantes ou en créant de nouvelles «entreprises filles» ou «intra-entreprises» faisant partie d'un réseau d'entreprises.

Le groupe Eiffage par exemple, est issu du rapprochement de Fougérolle et SAE en 1993⁵⁷, toutes deux spécialisées dans le bâtiment et les travaux publics. La première est elle-même issue du rapprochement entre Eiffel (spécialiste de la construction métallique)⁵⁸ et SAE en 1990. Lors de sa fondation en 1993, Eiffage dispose alors de nombreuses références issues des entreprises la constituant, aussi bien en France qu'à l'international : le Port de Dakar (1927 par SAE), le pont de Tancarville (1955 par Fougérolle), extension de l'Aéroport de Jakarta (1987 par SAE). Vinci est aussi héritière des entreprises qui lui ont petit à petit donné naissance. Sa double casquette de concessions/contracting se retrouve dès 1890 avec GTM (Grands Travaux de Marseille) qui construit et exploite le réseau d'assainissement de la ville de Marseille. En 1908, Alexandre Giros et Louis Loucheur, deux ingénieurs polytechniciens, fondent la société générale d'entreprises (SGE), spécialisée dans la production d'électricité et de béton armé, qui deviendra VINCI en 2000, à la suite de sa fusion avec le groupe GTM. Pour Bouygues, la diversification passe d'abord par le rachat en 1984 de SAUR (groupe de distribution d'eau dont les parts seront vendues en 2004 puis 2006) puis en 1987 de TF1, privatisée par le gouvernement. En parallèle, l'entreprise

57 Le nom «Eiffage» est issu de la contraction entre Eiffel, SAE et Fougérolle.

58 Fondée en 1866 par Gustave Eiffel

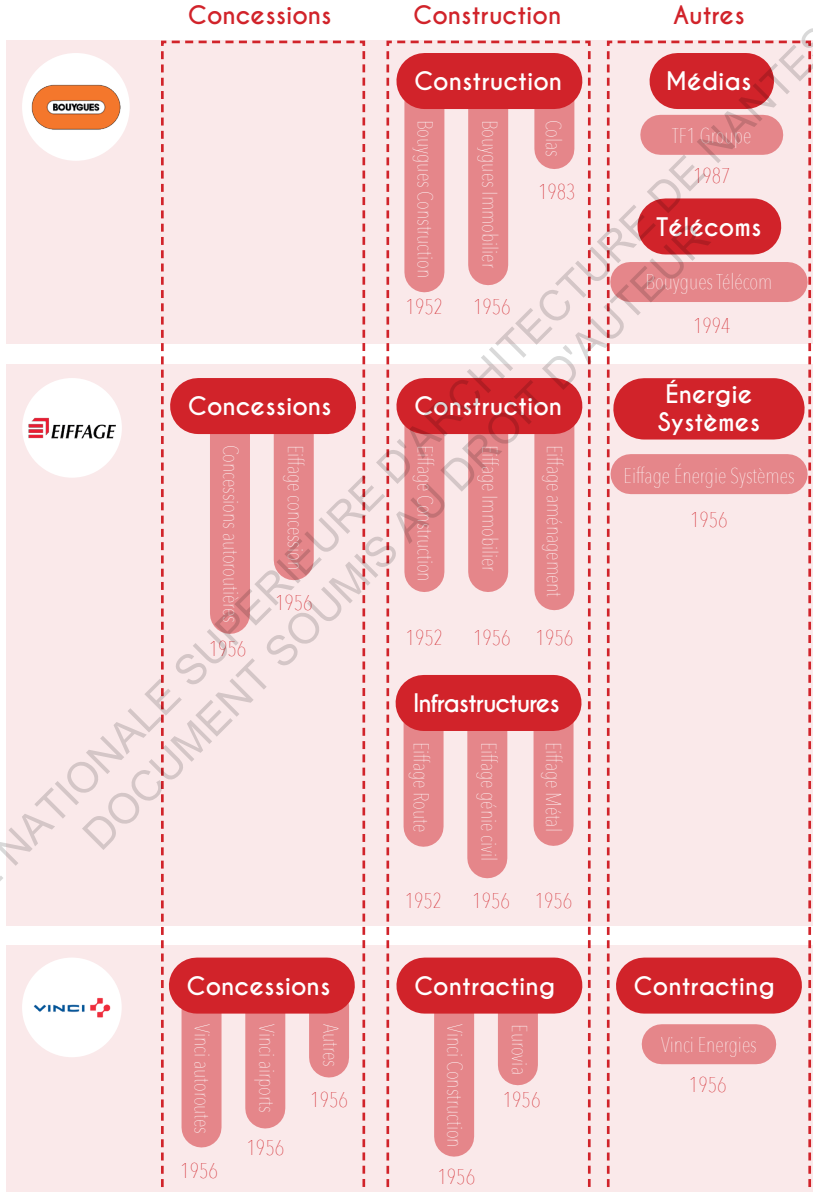
rachète également des concurrentes comme Colas en 1986 (fondée en 1929, elle est spécialisée dans la construction et l'entretien d'infrastructures de transport, d'aménagements urbains et de loisirs), participation à Alstom en 2006⁵⁹. Isabelle Perrin, a été architecte chez Brézillon fondée en 1921 et rachetée par Bouygues pour devenir filiale de Bouygues Bâtiment Ile de France.

Cette diversification constitue à la fois des opportunités d'évolution en interne pour les employés et un ancrage économique qui participe à la stabilité du groupe. Ainsi "(...) les acquisitions de 2018 ont contribué à hauteur de 2% des 8% constatés de hausse de l'activité de Vinci. Dans le même ordre d'idées, l'ensemble des acquisitions réalisées en 2018, par Bouygues (dont celles de Miller McAsphalt, groupe canadien spécialisé dans les travaux routiers et la distribution du bitume, et d'Alpiq Engineering Services) représente environ 5% des 8% de sa croissance 2018 et celles d'Eiffage impactent son chiffre d'affaires de +4%."⁶⁰. De plus, en développant leurs filière sur des activités en amont de leur activité de base, comme la promotion immobilière, les grands groupes peuvent contrôler le projet immobilier de l'achat du terrain à la vente du bien. Pour ce faire les grands groupes internalisent de la même manière les activités de conception jusqu'ici laissées aux architectes, avec des pôles dédiés chez Bouygues par exemple.

59 Le 1er juin 2021, Bouygues a annoncé, dans un communiqué de presse, la cession de ses actions chez Alstom. Cession partielle cependant : le groupe cède 11 000 000 actions (sur les 11 584 441 possédées, représentant 3,1% du capital social d'Alstom) pour conserver 0,16% du capital social d'Alstom.

60 POUTHIER, Adrien. "Majors du BTP : 3 Français dans le top 5 européen", *Le Moniteur*, 19/11/2019

Schémas des différentes activités des grands groupes



2.2.3. L'innovation

L'expertise technique et la forte capacité d'innovation des grands groupes participent à la réalisation de contrats de plus en plus complexes. "Ils disposent de l'avantage de leur taille, leur permettant de prendre les risques techniques et financiers relatifs à de tels chantiers et de déployer les moyens nécessaires dans des délais restreints"⁶¹. L'innovation peut être faite en interne, dans de nombreux domaines qui passe, chez les grands groupes, de la technique à la gestion des ressources humaines.

De nouveaux outils pour une offre globale : l'exemple du Building Information Modeling (BIM)

La réalisation d'une offre globale nécessite de plus en plus l'utilisation du BIM, qui est demandé dans les concours comme en témoigne Séverine architecte chez Vinci, et porté par l'Etat⁶². Il est un outil qui permet de mieux appréhender la complexité de l'objet dans son ensemble ; faire l'interface entre les corps d'états, entre eux mais aussi avec le maître d'ouvrage ; et régler les problématiques en amont, avant la phase chantier. Le BIM est ainsi un processus de management de projet puisque basé sur un travail collaboratif. Il remet en cause les méthodes de travail traditionnelles car il nécessite de savoir identifier et gérer l'information utile, impliquant ainsi l'émergence de nouveaux métiers comme BIM manager.

Même si les architectes en agence ont globalement une vision positive du BIM⁶³, seul 42% des agences d'architecture l'utilisent et "la majorité des architectes ayant répondu au questionnaire (pratiquant ou non le BIM) pensent que les outils et la formation pour travailler en BIM sont trop coûteux, (...) un tiers pense que le BIM les limite fortement dans leur liberté de conception" d'après l'Ordre National des architectes⁶⁴.

61 Selon une étude du cabinet Mazars, publiée en 2014 sur les 7 plus importantes sociétés cotées sur les marchés européens du secteur du BTP

62 Le plan BIM 2022, dévoilé en 2018, succède au Plan de Transition Numérique dans le Bâtiment (PTNB)

63 80% selon les résultats de l'enquête par questionnaire "Le BIM dans les agences d'architecture" publié par l'Ordre le 06/10/2020 et réalisée par Elodie Hochscheid et Gilles Halin du laboratoire MAP-CRAI avec l'aide du CNOA.

64 *ibid.*



Connectons vos projets à un futur collaboratif

« Le BIM révolutionne le secteur de la construction et ses méthodes de travail. »

Il sera suffi de quelques années au BIM (Building Information Modeling) pour s'imposer dans le secteur de la construction comme un processus incontournable.
Si certains ont encore tendance à réduire le phénomène à la seule nuquette numérique 3D, le BIM a bien plus à offrir qu'une simple modélisation, voire innovante.
Il s'agit en effet d'un nouveau mode de management participatif des projets, s'intervenant tout au long du cycle de vie de l'ouvrage.

Une rupture radicale au service de la qualité de réalisation.

Si la recherche numérique a pu être utilisée jusqu'à ce jour dans sa dimension participative que le BIM prend tout son sens. Partage des missions en mode séquentiel, échanges de données avec tous les intervenants, co-conception des projets en amont, suivi à chaque étape : l'approche que défend Eiffage Construction est celle d'un processus mis au service d'une vision commune.

Eiffage Construction fait passer le BIM à la vitesse supérieure.
La volonté d'Eiffage Construction est d'ancher le BIM dans la réalité du terrain afin de concevoir, de construire, d'exploiter et d'assurer la maintenance des ouvrages de manière beaucoup plus fiable, plus rapide et à coûts maîtrisés. L'objectif affiché par l'entreprise est de monter la totalité de ses projets en conception-construction sous BIM d'ici 2020.

Le BIM, c'est...

- bien plus qu'une simple maquette numérique.
- une nouvelle manière de concevoir, construire et gérer les ouvrages.
- une référence pour les équipes innovantes qui met le client au cœur des échanges et des décisions.
- des coûts mieux maîtrisés grâce à une meilleure anticipation de chaque détail.
- un outil de management adapté aux projets de toutes tailles.

Les grands groupes eux, surfent sur la tendance et consacrent des cellules entières à cette activité avec des personnes *"très compétentes"* comme l'indique Séverine chez Vinci. Eiffage Construction s'est fixé pour objectif "de monter la totalité de ses projets en conception-construction sous BIM d'ici 2020"⁶⁵. Pourtant, Marie, architecte qui fait des images chez Eiffage Route, fait un constat tout autre dans son domaine : *"Dans les infrastructures on en est très très loin dans l'avancée du BIM (...) ça patine beaucoup"*. Les architectes interrogés témoignent bien de l'existence de cet outil au sein du groupe mais n'en font qu'un usage partiel, voire ne l'utilisent pas du tout dans leurs activités. Séverine par exemple, *«n'y touche pas»* car selon elle *«le BIM on en fait un métier»*. La synthèse architecturale, qui est au cœur de son activité, se passe sur Autocad et *«dans sa tête»*. Giulia, dont l'entreprise, Bouygues, se targue de mettre en place le BIM sur 60% de ses projets⁶⁶, se contente elle aussi d'Autocad. Elle touche parfois au BIM à des fins de communication et de visualisation mais ne fait pas usage de toutes les possibilités de l'outil.

Elle indique que la répartition des responsabilités dans le processus de création, puis de construction d'un bâtiment, ne permet pas l'utilisation complète du BIM : *"Il y a différentes versions de maquettes. À chaque fois que je fais des trucs modificatifs, on doit avoir l'archive de toutes les modif' pour faire une moins value au maître d'ouvrage (...). Donc je ne fabrique rien dessus, les entreprises et l'architecte le font. La version contractuelle est celle de l'architecte au tout début"*. Dans le cas de Marie, qui ne serait pas contre le fait de se former et ajouter le BIM à ses compétences, les projets ne lui parviennent pas en BIM : *"parfois, même si c'est conçu de façon BIM, le dossier de consultation des entreprises annule tout ça et rend ça en 2D. Ya des documents qui sont comme aplatis et par exemple la maquette 3D on l'a jamais ! (...) Ce genre de document ne transite pas entre la maîtrise d'oeuvre et les entreprises qui vont répondre"*. Pour cause, le BIM offre une vision extrêmement détaillée du projet qui pourrait être remis en cause et "optimisé" financièrement

65 BIM, Le bâtiment change... Et vous ?, communication réalisée par les Directions Etudes & Projets et Communication d'Eiffage Construction, Octobre 2016.

66 D'après Christophe Moreau, responsable du déploiement du BIM chez Bouygues Construction, cité dans "Plan BIM 2022 : quel rôle pour les grands du BTP ?" publié le 01/04/2019 sur bouygues-construction.com et consulté le 14/05/2021.

par les grands groupes pour faire une offre plus attractive sur les prix : *"(...) Parfois c'est une volonté de rendre les choses un petit peu flou pour qu'il y ait pas de triche sur le prix. C'est résumé de façon un peu vulgaire, mais ça existe. (...) C'est fait pour que toutes les entreprises qui répondent aient la même chose. (...) Et qu'elles ne fassent pas leur petite sauce (pour) que tout le monde soit évalué sur le même cahier des charges"* précise Marie.

Innovation en ressources humaines

Bouygues, par exemple, avait lancé un concours d'idées pour une application de formation des jeunes conducteurs de travaux précise Giulia.

Grâce à ses horaires modulables⁶⁷, Sophie, une fois les tâches propres à ses missions terminées, peut proposer des idées pour apporter des améliorations : « L'opportunité d'être dans un grand groupe, c'est d'avoir les moyens, quand t'as une idée, de pouvoir y aller à fond si les gens te soutiennent, et de le faire, et de le réaliser et voilà quoi. Alors que dans une petite entreprise t'aurais peut-être moins d'influence et moins d'impact. » Etienne Bourdais complète ces propos : « Peut-être que pour être au bon endroit au bon moment, il ne faut pas rester dans une agence d'architecture ». Après s'être rendu compte que la mise en page des rapports de chantier était presque plus chronophage que la visite de chantier en elle-même, Sophie a décidé de développer un logiciel permettant de prendre directement des photos et de les annoter sur le chantier pour que la mise en page se fasse automatiquement. Elle a également inventé un jeu, calqué sur le mille bornes pour parler sécurité avec les ouvriers lors d'une semaine sur ce thème : « En fait j'ai eu l'idée de prendre le jeu du mille bornes et de refaire les dessins pour faire un mille banches. Du coup, les ouvriers devaient poser les cartes pour faire le plus de banches possibles et puis les accidents c'était genre « chute de hauteur », « je me suis coincé un doigt quelque part », etc donc on avait vraiment refait tout le jeu, et moi j'avais trouvé ça ouf quoi. Voilà quoi c'est pas tous les jours que tu vas mettre deux cents ouvriers autour d'une table et leur faire jouer au mille bornes quoi. »

67 Voir 1.1.2.3 Fuir les conditions de travail de l'agence d'architecture.

Des groupes innovants ?

Lorsque l'on demande aux architectes interrogés si les grands groupes sont innovants, leur réponse reste mitigée. Certes, ils encouragent leurs salariés à innover et se former, pour autant il ne s'agit pas d'un mouvement uniformément porté par le groupe mais d'une pression exercée par certains salariés en interne ou par les acteurs extérieurs. Ainsi, l'innovation ne prend pas forcément la même place dans les activités des architectes au sein des grands groupes et dépend de la localisation des projets.

Pour Diane, chez Bouygues l'innovation est vraiment dans l'air du temps depuis quelques années : "quand je suis rentrée chez Bouygues, ça fait pas si longtemps [rires], y a plus de 3 ans, c'était moins un mot qu'on entendait souvent. (...) Aujourd'hui et vu tout ce qui se passe, vu la crise environnementale qu'on traverse en ce moment, Bouygues a complètement changé de stratégie (...). Du coup ça veut dire que l'économie circulaire, tous les moyens d'innovation pour essayer de faire des bâtiments carbonés, moins énergivores, ça c'est vraiment notre cheval de bataille. Après (...) le problème c'est que le budget du client peut tout ralentir d'un coup. Souvent on fait des propositions qui sont pas retenues, et après nous le groupe de RD il sert (...) à faire quelques projets phares pour tester des choses mais ça fait pas partie du quotidien." Olivia Conil-Lacoste, directrice développement durable de Bouygues Immobilier, rappelle que dès 2010, Bouygues Immobilier s'est engagé "à concevoir l'ensemble de (sa) production de logements en BBC"⁶⁸. Bouygues Construction et Bouygues Energie et service appuient leur engagement du côté d'une transition verte en signant le 15 octobre 2020, un accord d'investissement chez PowiDian, une startup spécialisée dans la production d'énergie à base d'hydrogène⁶⁹. Si l'entreprise se montre verte, Giulia n'en aurait pas eu connaissance si elle n'avait pas exploré le magazine interne à l'entreprise, dans le cadre de sa HMONP. Pour elle "ça ne se voit pas sur mon chantier, à part avec la toiture végétale si (...) mais c'est aussi pour la thermique".

68 Propos recueillis par Anne-Solange Muis (2018) pour "Paroles d'acteurs" dans le dossier "Territoires : Villes intelligentes et réseaux". Ecologik n°57, p.92

69 "Mobilité et industrie : et si l'hydrogène vert était la clé de la décarbonation ?" publié le 01/12/20, consulté le 28/04/21 : <https://www.bouygues-construction.com/blog/fr/nos-innovations/mobilite-hydrogene-decarbonation/>

Être au cœur de l'innovation est aussi une démarche très personnelle : *"y a un groupe qui s'est monté sur l'économie circulaire. Et effectivement ça j'y suis allée de moi même"* précise Diane. Elle ajoute : *"Moi parfois j'ai un peu de mal avec l'organisation pyramidal, dans le sens où il peut y avoir un peu d'inertie quand on propose quelque chose. Quand t'attends quelque chose, il faut que ça vienne d'en bas pour que ça bouge"*.

Giulia explique que Bouygues TP a plus de budget et que c'est surtout de ce côté là que se retrouve l'innovation. Elle a surtout lieu du côté de la technique et des mises en œuvre qu'elle appuie en citant le béton à partir de débris par exemple. Giulia ne se positionne pas sur la question, elle se demande juste si l'innovation n'est pas là qu'au service du respect des normes *"ça ne sert à rien de faire de l'innovation pour l'innovation, si ça n'a pas lieu d'être alors autant ne pas le faire"*.

Selon Séverine, *"on est dans une période où il y a la RTE2020, avec tout le bioclimatisme, le côté environnemental. Et ça les ingé sont complétement dépassés et notamment un groupe comme Vinci"*. Pour elle, ce retard s'explique à la fois par l'incompréhension, la question du budget, parce que *"ça coûte de l'argent"* et le revirement fort qu'il serait contraignant d'opérer pour un groupe dont une grande partie de l'activité est historiquement tournée autour du béton : *"Chez Vinci on est bétonneux. Donc aujourd'hui faire de l'innovation, à part du béton bas carbone, qui va être l'innovation que tous les bétonneux vont sortir. ..."* Les projets innovants d'un point de vue écologique sont rares et ne représentent pas la majorité des marchés du groupe. Eiffage et Bouygues ne sont pas non plus en avance sur ces questions là d'après Séverine, sauf peut-être Bouygues qui est *"un peu moins à la traîne que les autres"*. Malgré sa position au sein de la cellule développement durable chez Vinci, Séverine explique que les initiatives sont dépendantes de la localisation. Dans son cas, elles ont surtout lieu à Paris, où se situe justement le siège *"parce qu'on est dans une géolocalisation où il y a de l'argent et qui permet de le faire"* précise-t-elle. Constat partagé par Marie qui ne travaille pas non plus au siège de Eiffage, localisé à Vélizy : *"Eiffage est sûrement très innovante mais ça n'arrive pas à mes oreilles. (...) On a assez peu de liens avec ce qu'il se passe à Vélizy"*.

Comme Etienne, Marie se doit d'être en veille technologique dans le cadre de ses missions, notamment sur les nouveautés en termes de logiciel et leur fonctionnement.

"(...) je suis abonnée à pleins de Newsletters, les trucs du BimWorld, à des trucs Youtube". Pour autant sa démarche reste très personnelle : "c'est à moi de trouver le truc, de le tester et de prouver par A+B à mon supérieur, que cet élément j'en ai besoin, explique t-elle. (...) Après ça dépend de la hiérarchie mais ça ne m'étonnerait pas que ce soit un peu pareil partout. C'est à moi de prouver que cet outil est indispensable pour ma productivité... Déjà je dis productivité et pas esthétique de mes images... (rires) Je le fais passer dans le lot mais y a que cet argument qui pourrait passer. Donc en fait, je demande à ce qu'on achète tel ou tel outil. Et si je l'ai bien amené on me l'achète (...). Et du coup j'arrive petit à petit à faire en sorte que les outils s'adaptent le mieux possible à ce que j'ai à produire. C'est pas un jour, mon N+1 qui va arriver dans mon bureau en disant « aujourd'hui tu testes le BIM ! » Pas du tout ! (rires)" - Marie

Ainsi la hiérarchie peut avoir une grande influence sur la capacité des cellules à innover selon Marie : "Si ton N+1 c'est un mordu de technologies, ça va peut être aller plus vite que si c'est quelqu'un qui marche à l'ancienne". Séverine et Marie font le même constat ; l'entreprise est innovante sous pression de l'extérieur : "Dans les concours aujourd'hui, on nous demande de plus en plus d'inclure la maintenance (...) Donc de toute façon on va en avoir besoin. Et la réponse qu'on te donne c'est « ouais mais ça va nous coûter combien ? Ah bah non on ne peut pas le faire » pour 1500 balles de certificateurs... Tant qu'on leur a pas dit il faut que tu vises ça, bah ils visent pas plus haut que ce qui leur est dit". Sur les outils, Marie indique : "Si un jour j'ai à tester le BIM c'est parce qu'un client en aura fait la demande spécifique et qu'il voudra par exemple la maquette 3D pour alimenter son BIM".

Un autre frein repose sur le fait qu'il n'y ait pas de sachants dans toutes les cellules, ou plutôt pas assez pour convaincre ceux qui auraient du mal à remettre en cause leurs habitudes. Détentrice d'une formation de qualité environnementale qu'elle a obtenue en 2015, Séverine n'a pas pu développer cet aspect là dans ces projets : *"en fait ça les fait chier"* avoue-t-elle.

"Quand tu répons à un concours (...) et qu'on te dit qu'il faut mettre de la végétalisation (...), bah aujourd'hui, Vinci se bat pour que ce soit de la végétalisation rase, parce que ça coute pas cher (...). On est vraiment encore une fois dans un rapport de fric, où les chefs pensent que la biodiversité ou toutes les choses qui touchent à l'environnement ce n'est que du bobomodo, tu vois ça fais bien de parler de ça, mais ils se rendent même pas compte que dans un an on va se prendre un mur en pleine tronche. Alors, il y a le grand chef de Vinci, Xavier Blizard, qui disait à l'issue du premier confinement « la reprise sera verte ou ne sera pas », donc il y a des grands mots qui sont dits mais en fait on a un tel retard..." - Séverine

Pourtant pour Séverine, c'est bien par les grands groupes que peut se jouer beaucoup d'innovation car les architectes ne savent pas tous : *"Nous, on est censé être innovant en construction, on est censé toucher à l'environnement en construction et si nous on sait pas faire, personne se donne la main"*.

Mais alors les architectes font-ils mieux en matière d'innovation ? Séverine dit ne pas être convaincue *"On a des archi qui nous demandent souvent "Est ce que vous avez des principes constructifs innovants à nous proposer ?" C'est bien que du coup (...) ils savent pas toujours comment faire. Un archi, il fait du plan, de la coupe, et la construction ça passe derrière"*. Si on peut imaginer que les grands groupes ont plus de moyens à déployer pour innover, pour Marie, cette capacité à innover ne dépend pas tant de l'aspect financier, mais de l'aspect humain, qu'il s'agisse d'une agence ou d'un groupe.

"Y'a de très petites agences qui ont un taux de transformation, c'est à dire qui gagnent les affaires, de 1/2. Nous, on a un taux de transformation d'1/3. Y'a de très petites entreprises qui ont des méthodes de travail, d'innovation ou même un bien être au sein de l'entreprise et qui du coup ont une productivité dingue. Et y'a des grands groupes qui stagnent (...). Ça dépend vraiment de comment les choses sont gérées, du tempérament du ou de la manager et de la politique RH. (...) Pendant que je testais le logiciel Lumion, j'ai demandé au moins 5 fois qu'on me rallonge la période d'essai du logiciel. Alors peut être qu'à cause de mon adresse email @eiffage.com, ils se disent bon bah si on a ce contrat là c'est bien alors on est sympa. Peut être. (...) Y'a une certaine puissance à avoir une adresse email qui se termine par le nom d'un grand groupe. On est peut être plus pris au sérieux. Mais avec un petit groupe je pense que les arguments sont pas moins forts" - Marie

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE 2

Les contrats globaux pour des projets complexes permettent aux grands groupes d'obtenir des rôles de mandataire ou financeur, qui leur donnent du pouvoir sur les projets et un accès privilégié à la commande. Ces nouvelles positions participent à la stabilité financière des grands groupes et sont renforcées par un quasi monopole sur les grands projets possibles grâce à la taille des entreprises et la diversité des activités qu'elles abritent mais aussi, grâce aux relations que les grands groupes tissent avec leurs semblables et les politiques.

D'un point de vue stratégique, elles se placent toujours au devant de l'innovation aussi bien pour gérer son personnel que pour les techniques mises en oeuvre sur leurs projets. Le BIM, outil, semble-t-il, indissociable des grands projets complexes, est utilisé par Vinci, Bouygues ou Eiffage de manière plus importante que les agences d'architecture. C'est en tous cas ce qui semble paraître des campagnes de communication. Les architectes qui travaillent en leur sein ne font pas état de cette utilisation conséquente et le BIM n'est pas un de leurs outils pour les activités qu'ils exercent au sein des grands groupes. Ainsi, leurs outils ne diffèrent en rien à ceux des agences d'architecture.

Les contrats globaux placent l'architecte et le grand groupe de la construction sur un quasi pied d'égalité en matière de responsabilité, et les projets doivent être pensés en termes de coordination entre ingénieurs et architectes. Nous verrons en quoi l'architecte, dans le grand groupe, peut avoir un rôle à jouer dans cette entente, à priori pas très évidente, dans la partie 3 de ce mémoire. Il s'agira également de questionner l'expression "tenir le crayon de l'architecte" évoquée dans le cadre des Partenariats Public-Privé.

3. PRATIQUES ET PERCEPTIONS DE L'ARCHITECTE

Les grands groupes emploient des architectes mais leurs attentes ne sont pas clairement définies et varient d'un profil à l'autre ce qu'ils attendent d'eux n'est pas clairement défini et varie d'un profil à l'autre. De la synthèse architecturale, à l'imagerie en passant par la gestion de projet, nous verrons les différents rôles de l'architecte chez Vinci, Bouygues et Eiffage et les compétences qu'ils mobilisent. Nous reviendrons sur le rapport architecte-ingénieur. Il conviendra de différencier plusieurs points de vues : la perception qu'ont les salariés internes à l'entreprise de l'architecte externe au grand groupe ; la perception qu'ont les salariés internes à l'entreprise sur l'architecte interne au grand groupe et enfin la perception de ces mêmes architectes par leurs pairs.

3.1. CE QUE LE GRAND GROUPE ATTEND DE L'ARCHITECTE

3.1.1. Des missions plus ou moins définies

La diversification mise en place par les grands groupes répond aussi à la prérogative de la division du travail « toujours plus accentuée du fait des avancées technologiques qu'elle provoque et qui la produisent » selon André Sauvage, Jean-Yves Toussaint et Chris Younès⁷⁰. En effet, les projets devenant de plus en plus complexes, de nombreuses compétences sont exigées des concepteurs et constructeurs, entraînant une hyper-spécialisation. Celle-ci relève moins "des individus que celle des tâches (...). Les agents qui sont amenés à accomplir ces tâches spécialisées n'y mobilisent pas la totalité de leurs compétences (...)"⁷¹. Marie, employée chez Eiffage Route et diplômée d'architecture, maîtrise diverses compétences comme la conception. Pourtant, elle ne mobilise que ses compétences de dessin et des logiciels et à été embauchée non pas en tant qu'architecte mais bien en tant que personne capable de faire des images, qu'on pourrait l'associer à la profession perspectiviste :

"Dans le volet technique de la réponse à appel d'offre, moi ce que je fais, c'est des modélisations 3D. Je prends un plan d'aménagement, (...) une voie de bus en site propre par exemple (...) qui a été dessiné par des archi, des urbanistes, (...) je le mets à l'échelle et je redessine tout, pour pouvoir se projeter en 3D. (...) En fait ce qui est important dans mon bureau d'étude c'est d'expliquer, à la maîtrise d'ouvrage comment on va s'y prendre pour faire de tels travaux. (...) Ça c'est très rassurant pour eux. Et moi du coup, dans les zones de travaux je vais mettre les engins en action etc. Que ce soit de la 2D simple, juste un rendu en perspective ou une animation 3D ou en fait on voit quelque chose qui s'anime. Donc voilà c'est mon travail"
- Marie.

Najoua fait ce même constat : elle ne mobilise pas toutes les compétences acquises en école d'architecture, notamment la conception. Mais pour elle, il s'agit

⁷⁰ Architecte, ingénieur, des métiers et des professions, actes du séminaire métiers de l'architecture et métiers de l'ingénieur en génie civil et urbanisme. Lyon. 22 mars 1996. p.4

⁷¹ ibid p.7

d'un choix qui lui permet d'approfondir d'autres compétences. Certains architectes interrogés déplorent qu'ils ne puissent pas mettre plus en avant leurs compétences de conception. Isabelle a un point de vue assez radical sur la question : si l'architecte ne s'occupe pas de la fabrication de l'objet, il n'a rien à gagner à être en entreprise général.

A cette hyperspécialisation, s'ajoute le fait que les "tâches elles-mêmes semblent constamment se redéfinir" d'après André Sauvage, Jean-Yves Toussaint et Chris Younès⁷². En effet Séverine, employée chez Vinci précise que si l'entreprise veut diversifier ses équipes et avoir des architectes à ses côtés, elle semble fantasmer cette idée sans savoir ce qu'elle attend vraiment d'eux. *"La définition du poste n'était pas claire (...), me précise Séverine en parlant de son recrutement, moi ils m'ont dit c'est toi qui écrit la feuille. La feuille de route a été écrite il y a 1 an, donc ça faisait 2 ans que j'y étais. Et elle s'écrit tous les jours"*. Son poste est en perpétuelle évolution. De la même manière, Giulia se souvient de sa phase de recrutement chez Bouygues. Lors de son entretien avec un N+1, du chef de chantier qui l'avait cooptée, elle explique qu'elle est architecte et ne sait donc rien de la conduite de chantier mais qu'elle a envie d'apprendre. En véritable "Père Noël" (pour reprendre ses mots), il lui demande ce qu'elle aimerait faire si elle était embauchée chez Bouygues, laissant libre cours à la création de son poste.

On comprend que les grands groupes ne semblent pas à la recherche d'architectes, entendons de personnes ayant pour profession architecte, mais plus de compétences qui s'avèrent être diversifiées chez un profil architecte. Puisque ces compétences pourront être mobilisées pour diverses tâches et donc plusieurs métiers, on retrouve des architectes dans les pôles d'innovation, en tant que conducteur de travaux, ou encore «perspectiviste». Cette approche par la compétence et non pas par le diplôme ou la profession, peut être aussi reliée à la valorisation du diplôme d'architecture. Marie précise ainsi : *"Je le sens : pour mon N+1, mon bac+5 ne vaut pas un bac+5 d'une école d'ingénieur. Et ça même dans la boîte de presta. avec laquelle j'ai commencé. Le bac+5 de l'ENSA, n'a pas la même valeur qu'un diplôme d'ingénieur. Ça, dans les politiques RH, c'est*

72 Architecte, ingénieur, des métiers et des professions, actes du séminaire métiers de l'architecture et métiers de l'ingénieur en génie civil et urbanisme. op. cit. p.7

3. Pratiques et perceptions de l'architecte

complètement ancré (...). Ya des grilles de salaire, en fonction de ton diplôme tu dois avoir tant". A l'inverse, Alexandra précise que c'est son diplôme d'architecture qui l'a faite entrer chez Bouygues, car "[s]on chef était lui aussi architecte", elle précise qu'il cherchait aussi à féminiser son équipe⁷³...



73 Comme précisé dans l'introduction «la question du statut de femme dans une entreprise de construction, dont la plupart des employés sont des hommes (sur le chantier et dans les bureaux), a été abordée lors des entretiens, mais ne sera pas discutée ici».

3.1.2. Des compétences d'architectes ?

Les architectes rencontrés ont tous été recrutés pour leurs compétences techniques, notamment sur les logiciels ; ou leurs compétences relationnelles, c'est-à-dire leur réseau parmi les architectes et leurs capacités à communiquer avec eux. Ils associent un grand nombre de ces compétences à leur formation d'architecte et s'accordent à dire que cela représente un apport pour leur entreprise, qui leur est utile pour effectuer leurs missions.

D'une part, leurs formations ou initiations aux logiciels tels que Revit, Archicad ou Sketchup, sont essentielles pour effectuer leurs missions au quotidien. Ainsi, elle permet à Sophie de maîtriser des logiciels tels que Sketchup ou encore Autocad et 3DSMax et tout le vocabulaire qui y est lié. Marie utilise aussi Sketchup et Twinmotion tous les jours, et considère que sa capacité à composer les images et à les produire sont propre à sa formation en architecture : *"Je prends le plan d'aménagement, je regarde dans quel sens les choses pourraient être proposées pour avoir un point de vue qui soit assez large pour qu'on comprenne où on est ; avec l'angle qui va bien pour présenter les choses le mieux possible, un peu comme une image de cube en fait ; que la composition soit homogène, les choses au premier plan, les choses au second plan."* Séverine fait également usage de Sketchup, mais il est pour elle, un outil parmi les autres afin de communiquer avec les architectes.

D'autre part, leurs compétences en conception, leur sensibilité et leur goût de l'architecture, qu'eux seuls ont au sein du groupe de construction comme le soulignent Giulia, Séverine, mais aussi Najoua, Sophie et Lucile, toutes les trois jeunes diplômées architectes ingénieurs, leur permet de comprendre les projets, *"ce qu'à voulu dire l'archi."* et ainsi faire des propositions pertinentes par rapport aux intentions architecturales. Atout que partage également Marie, même si elle n'est jamais en contact avec l'architecte : *"Ma compétence c'est aussi de lire entre les lignes Autocad ce qu'à voulu dire l'architecte, ça les ingénieurs le voit pas forcément."* "Certains, pas tous" nuance Diane. Najoua raconte aussi :

"Il (l'architecte) veut absolument pas, que structurellement, il y ait quelque chose qui gâche l'espace. C'est peut être quelque chose qui ne parle pas à un ingénieur mais qui parle beaucoup plus à quelqu'un qui a fait de l'archi." D'après Lucile, cette sensibilité cultivée en école est indispensable pour travailler avec les autres architectes et *"mettre en place une bonne coordination"* d'après Isabelle.

De plus, formés au dessin à la main, comme leur confrères, les architectes dans les grands groupes l'utilisent comme un outil de communication avec eux : *"tout le monde comprend et ça va plus vite"* explique Giulia, et *le bureau d'étude redessine les plans sur l'ordinateur avec la correction*". La part d'écrit dans le travail de Sophie est très importante, puisqu'elle doit faire des rapports sur les chantiers, mais, pour elle, un long texte reste moins efficace qu'un dessin pour faire passer une idée. Cet outil, elle l'utilise aussi avec les ouvriers qui ne savent pas forcément lire. Najoua, Sophie et Lucile soulignent aussi le fait qu'elles fassent partie des rares personnes à savoir lire un plan dans le domaine de construction. La mise en page, d'un powerpoint par exemple, et une autre compétence de communication que Sophie attribue aux études d'architecture et qui lui est utile au quotidien.

Sophie maintient également que ses études d'architecture lui ont appris la rigueur et le travail d'équipe, moins présents dans les études d'ingénieur. Cela lui permet de maîtriser également plus de vocabulaire propre au chantier et de dialoguer avec les différents corps de métier sur celui-ci.

Najoua Zbayar et Etienne Bourdais n'ont pas été recrutés pour leurs compétences de conception, ils ne les utilisent pas et d'ailleurs Najoua Zbayar les cache. Le grand groupe ne valorise pas ces compétences, voire les méprise. Elle associe donc son embauche à son double diplôme et particulièrement la partie ingénierie : *"Bah non parce que c'est écrit nulle part dans le fichier de mon travail que j'ai une compétence archi et que je ne lui en ai pas forcément parlé (...)".* Pour autant elle s'amuse de la proximité naturelle qui s'opère avec l'architecte : *"c'est assez amusant parce que quand je suis arrivée sur le début du chantier, j'ai été assez rapidement une interlocutrice pour l'architecte"*.

Si certaines des compétences évoquées précédemment peuvent relever d'une formation d'architecte, certains architectes interrogés les associent plus à un caractère, une personnalité ou à l'expérience. Quand on demande à Séverine si l'adaptabilité dont elle fait preuve dans ces méthodes de travail relève d'une compétence d'architecte, elle préfère ne pas faire de généralité : *"il y a des archi qui sont adaptables et d'autres pas du tout"*. Séverine explique que c'est son *"bagou"* et sa *"débrouillardise"* qui la fait se démarquer lors des entretiens : *"Le mec (...) m'a dit à l'époque, "vous avez quelqu'un en face de vous sur le poste, qui sera à mon avis, beaucoup plus technique que vous, par contre (...) j'ai le sentiment que je préférais travailler avec vous parce que vous avez la personnalité de quelqu'un qui aime travailler en équipe, qui est un peu liant"*. Ici la compétence n'est pas tant liée à la capacité d'accomplir une tâche, mais dans la capacité à créer des liens, des processus et organiser l'ensemble. Isabelle raconte qu'il ne s'agit *"pas (d')un travail d'architecte mais bien de coordination globale et de réflexion globale"*. À ce sujet, Vinci envisageait de Séverine qu'elle soit *"architecte, bureau de contrôle, contrôleur technique"* avant de se rendre compte, à ses côtés *"qu'un bureau de contrôle, c'était un bureau de contrôle et un architecte c'était un architecte"*. *"Moi je manie la réglementation en tant qu'architecte, souligne Séverine. Quand il y a un souci et que je ne sais pas faire (...), j'ouvre un livre comme tout le monde (...) pour dire aux équipes c'est comme ça que ça se passe et pas autrement (...). Par contre un bureau de contrôle c'est quelqu'un qui regarde un projet et qui te dit là il me faut 2 UP, là il me faut 10 m pour la sécurité incendie, (...). Moi j'ai pas cet automatisme là"*.

3.1.3. Faire lien et "traduire" l'architecture

Comme les architectes et les ingénieurs des grands groupes se retrouvent à travailler de concert par les contrats qui les lient⁷⁴, certains des architectes embauchés au sein de Vinci, Eiffage ou Bouygues se retrouvent avec des rôles de coordinateurs. Ils ont pour mission de faire lien entre l'architecte et l'ingénieur mais également avec la maîtrise d'ouvrage.

Bouygues l'a bien compris, puisque l'entreprise a une vraie stratégie, avec des cellules de conception qui sont déjà en place : *"le service de la conception chez Bouygues, c'est des architectes qui y sont. C'est un service qui est quasiment unique dans son fonctionnement dans les grands groupes. Ça existe similairement chez les concurrents, mais c'est pas vraiment organisé de la même manière"* explique Diane. Cette cellule intègre non seulement des architectes mais également des bureaux de contrôle et d'autres experts. *"Quand ils déroulent un projet, ils mettent un monde fou dessus, remarque Séverine, c'est une machine qui tourne. (...)"* Le but du poste de Diane, dans cette cellule, est de *"faire un peu de réglementaire (...), de la vérification notamment sur la réglementation incendie et PMR(...). Et après y a une question d'usage aussi, d'amélioration des plans, d'aide à faire dialoguer l'architecte avec les entreprises... (...)"*. De la même manière, pour Séverine, il s'agit d'être en capacité de faire lien entre le projet architectural et cette autre compétence, qu'elle ne possède pas, celle du bureau de contrôle, représentée par une autre personne. Séverine est, dans les services techniques de Vinci, ce qu'on appelle «les appuis transversaux» et travaille de concert avec les BET structure et BET fluide. Sa mission s'effectue avec eux, regroupés "autour de la table", pour répondre à toutes les questions que peut engendrer l'édification d'un bâtiment. Lucile chez Brezillon a un rôle assez similaire : *"J'essaye plutôt de faire le lien entre les entreprises qui dessinent des choses techniques spécifiques (...) et l'archi : arriver à bien cerner ce qu'il souhaite, ce qu'il veut, quelle sont ses attentes esthétiques quoi."*

74 Contrats de conception réalisation ou de partenariat. Voir 2.2.1.2 De nouveaux dispositifs contractuels pour une offre globale.

Marie, employée dans un Bureau d'étude chez Eiffage Route, est la seule architecte de son service. Si elle fait avant tout de l'image, son objectif est de communiquer le projet architectural, "de vulgariser la technicité des plans un peu difficiles à lire, pas compréhensibles et d'en faire quelque chose de beau et d'accessible et qui plaît". Elle ne fait donc pas lien avec l'architecte puisqu'elle n'est jamais en relation avec lui mais avec la maîtrise d'ouvrage. Elle rappelle qu'il "y a beaucoup de gens de la maîtrise d'ouvrage qui ne savent pas lire un plan ni comprendre une coupe. Le fait que ce soit en 3D, c'est hyper efficace. On pourrait sous-traiter la mise en 3D des travaux mais (...), par un perspectiviste, ça coûterait les yeux de la tête. Donc en fait, que je sois à l'intérieur du bureau d'étude puis du coup que je puisse discuter avec les ingénieurs qui travaillent sur le projet en même temps que moi, c'est une bonne idée." Elle joue également de son vocabulaire pour rendre plus accessible les termes utilisés en ingénierie : "ça ça fait beaucoup rire mes collègues ; j'utilise du vocabulaire hyper vulgaire pour parler d'éléments techniques. Je parle de tuyaux alors qu'il faut dire fourreaux. Ça l'a fait beaucoup rire quand au lieu de dire « déblaie », « remblaie », j'utilise « creuser » et « reboucher ». Oh ils ont compris ! Du coup, c'est resté mais... Et aussi pour leur dire que je ne suis pas du même monde qu'eux, maintenant j'en joue et finalement je sais ce que c'est qu'un remblaie mais du coup ça remet un petit peu les choses à leur place : je suis aussi là pour que les gens hors du BTP puisse comprendre ce que tu fais. (rires) Avec des mots simples".

Giulia, chez Bouygues sert de "traductrice" : quand les ingénieurs ne comprennent pas l'architecte ou n'arrivent pas à communiquer avec lui, ils se réfèrent à Giulia. Giulia a été embauchée en tant que conductrice mais en réalité elle se dit "entre les deux", aussi responsable des relations à l'architecture que du chantier. Elle fait la synthèse architecturale c'est-à-dire l'aller retour entre les choix architecturaux et les règles et normes des bureaux d'étude. Najoua, elle, a été affectée à un pôle un peu différent de conductrice synthèse. Elle a pour mission de vérifier la cohérence des plans de tous les corps d'État.



ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES
DOCUMENT DISPONIBLE AU DROIT D'AUTEUR

3.1.4. Tenir le crayon de l'architecte ?

Pour Isabelle Perrin le rôle de coordinateur va parfois beaucoup plus loin. Elle explique que l'idée du grand groupe est d'embaucher un architecte en interne qui re-dessine le projet de l'architecte mandaté. On demande ensuite à ce dernier de faire ce que l'architecte du grand groupe a dessiné. L'expression désignant cette pratique est «tenir le crayon». L'architecte est le pilote mais les entreprises, responsables du produit fini, puisque ce sont elles qui vendent les travaux, souhaitent maîtriser la construction pour que les choix répondent aux enjeux économiques de l'entreprise. Ainsi, dans ce cadre la mission de l'architecte au sein des grands groupes consiste à proposer une contre solution à faire accepter à l'architecte, concepteur du projet, sans qu'ils aient la possibilité de dialoguer. Diane connaît l'expression et l'a déjà entendue de ses collègues mais pas des architectes. Elle précise qu'elle ne fonctionne pas comme eux mais plutôt, comme Séverine, en défendant une approche plus tournée autour du dialogue avec l'architecte. Sur un "cas d'école", comme elle l'appelle, *"un projet qui est là depuis 8 ans, qui n'avance pas (...) avec un montage particulier"*, Séverine redessine le projet sur Autocad pour gagner du temps. En présentant ses plans à l'architecte, celui-ci *"commence à se dire « ça y est, ils ont pris la main, c'est plus moi qui ai la main sur le projet » et ils paniquent"*, explique-t-elle. C'est ainsi que Séverine a modifier ses pratiques et travaille bien plus au dessin à la main. *"L'idée c'est de toujours réfléchir à l'argument qu'on veut lui (à l'architecte) donner. Quand on est sur de l'urbain, c'est de faire un petit truc sur Sketchup, rapidement, en ré-écrivant à la main dessus. Moi, je sens que la sensibilité du dessin à la main elle est beaucoup plus appropriable qu'un dessin figé d'Autocad. (...) Et moi ce que je dis aux archi, quand vraiment j'ai un très bon contact avec eux, là où pêche l'archi, c'est qu'il a pu le temps de dessiner comme il le faisait avant. Et dessiner c'est décider en architecture. Du coup, c'est plus les pousser à dessiner eux, que dessiner à leur place"*.

“Notre rôle c’est pas juste de laisser l’entreprise essayer de faire je sais pas quoi avec le projet d’archi. C’est plutôt de dire, à un moment donné, à l’entreprise « non », que ça « non on va pas le faire bouger, parce que ça c’est important pour l’architecte, si t’as bien compris son projet (...) Quand des archi ont l’impression qu’on leur tient le crayon, malheureusement, c’est des problèmes économiques... Quand tu bosses avec une entreprise générale c’est forcément un peu plus cher que de faire du corps d’états séparés, parce que derrière t’as une ingénierie de construction qui fait que ton bâtiment, il va être livré sans réserve quasiment. Il va être construit beaucoup plus rapidement. Et puis t’auras beaucoup moins de problème dans le temps. Y a quelqu’un qui (...) a une vision globale. (...) Quand t’es maître d’ouvrage, que tu connais rien et qu’il faut que t’arrives à gérer ton chantier, même si l’archi il passe une fois par semaine sur le chantier, parfois c’est pas assez.». (...) - Diane

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE ET D'URBANISME
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

3.2. PERCEPTION DE L'ARCHITECTE INTERNE À L'ENTREPRISE PAR SES COLLÈGUES

3.2.1. Assumer d'être architecte ?

Lucile et Sophie sont toutes deux architectes-ingénieures, et si elles ont été recrutées par les grands groupes avant tout pour leurs compétences d'ingénieure, c'est sans gêne qu'elles parlent de leur formation d'architecte. Le grand groupe a considéré cela comme une richesse qui a pu être valorisée au moment où elles ont été recrutées et en termes de salaire. Pourtant Sophie est responsable QSE (Qualité Sécurité Environnement) chez Vinci, ce qui ne nécessite pas de diplôme architecte. Elle ne parle pas forcément du fait qu'elle est également architecte car elle trouve que cela perturbe ses collaborateurs, qui ne comprennent pas bien ce double-diplôme : *"(...) en général, je me présente comme Responsable QSE et je dis pas que je suis architecte-ingénieure. (...) Mais des fois, c'est aussi compliqué de pas le dire. (...) Les gens commencent à parler d'un sujet et toi t'es là « ah bah oui oui je sais, j'ai fait Sketchup – Ah bon ? Mais tu es QSE, comment tu sais faire Sketchup ? – Bah en fait je suis architecte. – Ah ». Et après ils commencent à parler (...) (d)es moments des forces de la synergie d'une poutre ou d'un machin et toi tu dis « Ah bah oui oui je sais. – Pourquoi ? – Bah je suis ingénieure. – Ah bon ? Mais t'as dit que t'étais architecte. – Oui bah je suis les deux. »*. De la même façon, Lucile Floch ne se considère pas comme architecte-ingénieure mais comme conductrice de travaux, mais quand l'occasion se présente, elle parle librement de sa formation d'architecte qu'elle considère comme un atout pour justifier ses prises de positions : *« Alors je me présente par mon poste en fait. Je dis que je suis conducteur travaux sur la ligne 14. Après, quand il faut parler de mes études ou comment j'en suis arrivée là, c'est naturellement que je parle du double cursus. »*

Giulia ne se cache pas et assume complètement d'être architecte. Même si elle confie que ses collègues la charrient parfois un peu sur son côté "artiste", ils ont bien vu ses compétences et sa plus-value au sein de l'entreprise qu'ils saluent. Il en est de même pour Marie, chez Eiffage route qui se voit décrite comme *"une artiste qui plane"* par ses collègues et son supérieur ingénieur. Pour autant, elle leur rappelle souvent : *"tu me payes pour faire des choses belles. Je prends le temps de faire les choses correctement, (...) y en a qui comprennent pas que je puisse prendre du temps*

à faire ça. Il me faut 1 jour et demi pour faire une image de zéro au rendu, ce qui est quasi 10 fois plus vite qu'un perspectiviste. Donc c'est une donnée que je leur donne régulièrement !". Séverine s'est présentée, dès son arrivée dans le groupe comme "architecte de la maison" et signe tous les projets qui passent par son bureau, "service architecture" et "architecte". Comme Marie, elle se sent complètement légitime et explique : "Moi même jugée, j'ai envie de m'en défendre. Enfin voilà Vinci a décrété qu'il fallait un service architecture en son sein. C'est comme ça. Je me suis pas posée la question de la légitimité, je ne me la pose pas au sein de Vinci et je ne me la pose pas en externe". Diane, au contraire de Séverine, n'écrit jamais qu'elle est architecte sur sa signature professionnelle, elle défend un tout autre point de vue : "(...) C'est mon diplôme mais c'est pas mon métier en fait. Et c'est pas notre métier chez Bouygues. On sait que les architectes ils sont externes". Pour autant, elle se dit assumer complètement sa casquette d'architecte : "Je suis hyper fière [rires]. Il faut en être fière ! (...) Dans mon entreprise en tous cas, je sais pas si c'est vrai partout mais, les gens ils sont admiratifs du travail des architectes".

Au contraire, alors qu'elle était promise à un poste de chef, Isabelle voit sa position d'architecte qu'elle assume, lui faire défaut. Au sein de l'entreprise, l'architecte est perçu comme fautif et il ne lui est pas attribué de responsabilités alors que l'ingénieur est l'intelligent selon elle : "l'entreprise n'avait pas confiance en moi parce que j'étais architecte". Ainsi des architectes comme Najoua, observant la méprise des ingénieurs à l'égard des compétences en conception de l'architecte, cachent le fait d'être architecte. Personne ne le sait sur le chantier, pas même les architectes.

Il n'y a pas que les ingénieurs pour remettre en question les architectes. Alexandre souligne que les Ressources Humaines dans un grand groupe comme Bouygues avaient aussi des aprioris sur le côté architecte : "On me disait «t'es architecte qu'est ce qu'on va faire de toi après ?». Mes chefs voulaient me garder, mais à l'époque - ça va faire 4 ans que je suis chez Bouygues - y avait pas autant d'architectes". Pourtant dans son équipe, il y avait quatre architectes. Aujourd'hui, dans son équipe, ils sont deux architectes. Elle a toujours assumé pleinement être architecte "Moi c'est ce qui me caractérise donc je vais pas le cacher".

3.2.2. Un rôle encore à légitimer

Comme ses services sont facturés, Séverine n'arrive pas encore à rendre systématique le passage des projets par son bureau : *"comme ils sont auprès de leur argent comme si c'était leur propre porte monnaie, et bah y a des chargées d'étude de prix qui ne m'appellent pas"*. Elle demande pourtant régulièrement à être comptée dans les frais généraux, qui ne coûterait pas au service, pour qu'on l'appelle systématiquement et plus facilement, comme c'est le cas chez Eiffage *"c'est que c'est le même travail que moi aujourd'hui sauf qu'il est dans les frais généraux et que l'archi qui y est aujourd'hui, elle travaille en toute simplicité et qu'il y a pas de problème alors que moi je me frictionne à cause de la facturation et c'est pas mon boulot en fait !"*. Tout comme chez Bouygues où grâce à sa stratégie de cellule conception complète, l'architecte est inclus dans un tout où la question du budget lié à son service ne se pose pas.

Dans le cadre de ses missions, Séverine précise qu'elle travaille en tri-partite avec l'ingénieur et l'architecte et que tout se passe bien sauf quand les ingénieurs ne veulent pas écouter ce qu'elle dit. Pour elle il s'agit surtout d'un problème d'égo et de personne, plus que de profession : *"(...) il y a (...) des gens qui se disent "nan mais moi ça fait 10 ans que je travaille chez Vinci, c'est pas la petite archi qui va me dire ce qu'on a à faire"*. Ces comportements sont également observés par Isabelle chez Demathieu Bard, où les ingénieurs la laissent travailler seule : *"ils ont bien vu l'intérêt du travail que je faisais, qui était (...) bien (un travail) de coordination globale et de réflexion globale. Et malgré ça, ils ne voient toujours pas l'intérêt"*.

La perception de l'architecte interne au grand groupe n'est pas sans lien avec le regard que portent les ingénieurs sur les architectes externes à l'entreprise. Giuila m'explique que si elle est bien perçue par ses collègues, ceux-ci ont du mal à changer de point de vue sur ses confrères architectes : *"des fois les architectes ne comprennent pas que ça ne peut pas tenir. Du coup les ingénieurs ne changent pas leur point de vue sur les architectes en général"*. S'ils reconnaissent les qualités des architectes, ils communiquent surtout sur leurs lacunes en chantier.

3.3. PERCEPTION DE L'ARCHITECTE EXTERNE À L'ENTREPRISE

Pour Séverine, il persiste un problème dans l'éternel "*combat architecte-ingénieur*". Si les architectes ne supportent pas les entreprises générales parce qu'elles "*sont là pour dilapider les projets, pour faire en sorte que ça se construise moins cher*", les entreprises non plus ne les apprécient pas : "*c'est des gens complètement tartuffes, et qui font des trucs qui sont inconstructibles ou budgétairement inconstructibles*".

"On a des archi qui, en phase concours par exemple, disent « Vous savez comme moi que c'est l'image qui va primer (...) qu'il faut travailler l'image ». Et les ingé qui disent « Oui, mais vous savez comme moi qu'il y a 40% de l'attribution du concours qui sera donné au budget ». Donc qu'est ce qu'on fait ? (...) En fait l'archi il veut travailler l'image du projet, il veut travailler son image à lui, sa patte à lui, je sais pas, une matière qu'il aime, c'est quand même un métier qui est très obsessionnel. (...) l'archi il est comme ça, et il est pas à regarder l'argent. Simplement il y a l'ingé, qui dit toujours « non mais ça c'est trop cher »" - Séverine

Est ce que les enjeux du grand groupe sont différents de celui de l'architecte dans un projet ? Diane répond que ça dépend : "*quand ça se passe bien on a les mêmes enjeux*".

3.3.1. L'architecte "artiste" face à la réalité économique... un mythe à démonter

Séverine raconte avec amusement : "*Moi j'ai un papa qui était contrôleur de travaux dans une mairie et qui m'a toujours dit « nan mais vous les archi vous faites n'importe quoi, rien n'est constructible » vrai cliché du mec de 65 ans maintenant qui a toujours pesté contre les archi. Et c'est vrai !*" Lucile fait état des mêmes représentations de l'architecte : "*au sein de.. Brézillon, les archis sont perçus comme ceux qui dessinent des trucs improbables, irréalisables et.. et qui sont pénibles voilà.*" Sophie partage cette vision : "*les architectes c'est un peu des chieurs quoi*". Dans sa filière chez Vinci, l'architecte est plutôt perçu comme quelqu'un qui freine

le projet, toujours à regarder le détail et à embêter tout le monde pour quelque chose qui n'est pas vraiment visible.

Séverine déplore des propos et des comportements très violents envers les architectes externes à l'entreprise. Elle cite : " *Ecoutez, là sur votre projet on a vu que ça, ça sert à rien. On l'a enlevé. Ça c'est de la merde. (...) Ça vous savez pas faire. De toute façon, vous êtes cons...*" Elle s'exclame " *Moi j'ai vu des coups de tipex se faire sur des façades en pleine réunion, par des directeurs en mode ça on en a rien à foutre, ça on enlève, ça on enlève, des coups de tipex ! Et on donne ça à l'archi quoi...*" De la même manière, elle explique qu'*"il y a des archi qui sont adaptables et d'autres pas du tout. En général, on assiste beaucoup à des archi qui ont une telle assurance, une telle envie de dire « j'ai raison et toi tu as tort » (ou) (...) « moi je suis archi, c'est moi qui décide »".* Diane aussi le remarque mais rappelle que *"même quand t'as pas d'entreprise général, un archi qui va bosser tout seul dans son coin, ça va mal se passer. Un archi qui d'emblée va dire « alors on a ça comme contrainte, le budget c'est ça, moi j'imagine ça, on y va et on marche tous main dans la main » bah ça se passera bien quoi qu'il arrive".* Pour autant, il y a des architectes qui savent faire, d'après Séverine, *« et sur les questions environnementales, on a tout intérêt à les écouter ».*

Aussi, Diane dépeint un portrait plus doux de la vision de l'architecture et de l'architecte par les ingénieurs. Selon elle, ces derniers les perçoivent *"plutôt biens. Plutôt très biens même",* avant de préciser *"ça dépend toujours des personnes que tu rencontres mais c'est vrai aussi en agence".*

D'après les Echos, "pour Véronique Biau, la profession s'est identifiée durant des siècles à l'architecte-artiste, sur la base d'une vocation valorisant le rapport personnel à sa production, la liberté de création, la passion, le dépassement de soi. « Une oeuvre évaluée essentiellement sous l'angle de ses qualités plastiques et de sa capacité à engendrer des émotions mais cette vision est de plus en plus déconnectée de la réalité »"⁷⁵.

75 « Architecte, quand l'image du métier de rêve s'effondre », Lesechos.fr, 07/01/2021, consulté le 30/01/21 : <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/metiers-reconversion/architecte-quand-limage-du-metier-de-reve-seffondre-1278980>

« La France forme encore des architectes super-cultivés alors qu'aujourd'hui la majorité des opérateurs économiques et immobiliers qui font la ville ont une culture extrêmement faible. L'étudiant qui arrive avec son bagage culturel en réunion, eh bien, ça ne passe pas (...) Le problème est qu'un jeune diplômé n'a jamais vu le prix d'une fenêtre et n'a pas les bases du fonctionnement économique de notre société. Or, si la fenêtre ne rentre pas dans le tableau Excel, c'est foutu et sa créativité ne peut être mobilisée sur les montages économiques du projet d'architecture, par incompétence » - Mathieu Delorme⁷⁶

76 Codirigeant de l'agence d'urbanisme, de paysage et d'architecture Atelier Georges cité dans «Architecte, quand l'image du métier de rêve s'effondre», Les Echos.fr, op. cit.

3.3.2. L'entreprise et la rentabilité

Pour Séverine, le problème vient aussi de l'ignorance en architecture des personnes qui travaillent avec elle et qui mettent en avant des logiques plus économiques : *“je travaille avec des chargées d'étude de prix qui sont devenues des chefs de projet, et qui à la base sont des économistes de la construction (...). Sauf que ce sont des gens qui étaient derrière leur ordinateur à faire des comptes et qui se retrouvent à être chargé d'opération (...) en première ligne, (...). Ce sont des gens qui ne connaissent rien à l'architecture et qui ne font que du business ; eux tout ce qu'ils veulent c'est faire tourner leur budget, c'est que ça coûte pas cher, qu'on fasse de la marge, au détriment de tout du coup. En fait je pense que l'ingénieur, il est bloqué parce qu'il est extrêmement terre à terre. C'est une grosse caricature mais l'ingénieur on lui a appris à calculer du béton”*.

Comme le soulignent les architectes interrogés, le nerf de la guerre pour l'entreprise générale, c'est le budget. L'entreprise poursuit un but financier de rentabilité, en cherchant à construire de manière économique pour avoir plus de bénéfices, c'est-à-dire le plus intelligemment possible structurellement et techniquement. Elle se retrouve en face à face avec l'architecte qui défend d'autres enjeux comme le social ou l'écologie par exemple : *“(…) les entreprises générales (...) ont l'impression que l'architecte ne comprend rien à leur problème. En réalité c'est pas que l'architecte ne comprend rien, c'est qu'il n'en partage pas les enjeux”*. Pour Isabelle, comme l'architecte, ne touche pas plus d'argent s'il fait quelque chose d'intelligent d'un point de vue économique, il donne plus d'importance au résultat perçu par le client final qu'il place au centre de son projet. D'autant plus, qu'au contraire, si le prix des travaux baissent, l'architecte étant rémunéré au pourcentage de travaux, gagnera moins d'argent pour un objet mieux conçu. Séverine fait l'expérience de cette opposition *“y a une chef qui arrive, (...) qui dit “ouais pourquoi vous avez re-dessiner ça comme ça” et l'archi lui dit «Bah je l'ai dessiné d'un point de vue usage» et j'ai ma chef à côté qui lui répond «mais on s'en branle de l'usage !»”*.



3.4. CHANGER LES REGARDS : L'ARCHITECTE INTERNE AU GRAND GROUPE

Séverine précise que son poste consiste à intervenir au milieu du *"conflit architecte-ingénieur"*, en tant que *"facilitatrice"*. Au-delà du travail autour du projet, elle explique qu'une autre facette de ses activités passe par la pédagogie et la sensibilisation aux enjeux des architectes. De la même manière, la présence d'architecte au sein du grand groupe peut faire évoluer le regard de leurs pairs sur les majors du BTP.

3.4.1. Faire évoluer les regards de l'entreprise sur l'architecture mais surtout sur l'architecte

Une grande partie du travail de Séverine consiste à faire de la pédagogie auprès des ingénieurs, *"d'arriver à leur faire comprendre qu'on peut faire passer des choses mais qu'il faut argumenter et que l'argument d'un architecte c'est pas un tableau excel avec des + et des - de fric, mais que souvent c'est un dessin qui permet de rester dans la discussion et évite de donner l'impression qu'on tient le crayon de l'architecte"* : *"toujours leur montrer qu'on a bien compris le sens de leur projet mais que du coup pour trouver un consensus, parce que le sujet qu'on a toujours autour de la table avec un archi, c'est le budget, c'est de leur dire qu'il faut tirer à droite pour tirer à gauche"*. Elle leur explique le processus itératif du projet, les changements d'échelle... Pour sensibiliser ses collègues à l'architecture, tous les mois, elle sort un article. Elle fait également des conférences le midi sur un créneau de 45 minutes : *"j'ai parlé sur la gare de Nantes, sur le Corbusier, j'amène un petit peu de culture. (...) Le prochain sujet que je fais, je vais parler des proportions en architecture. Je voudrais revenir à des notions extrêmement basiques pour expliquer notre regard"*. Isabelle a aussi eu des missions pédagogiques chez Brézillon. Elle faisait des conférences sur la vulgarisation de l'architecture.

Pour Séverine *"rentrer dans une entreprise générale c'est pas anodin. Et en parler et en faire parler, Vinci est intéressé. C'est vraiment une fierté pour eux d'accueillir des archi chez eux. Il y a quelque chose d'assez grisant avec ce statut et qui va se généraliser avec le temps et je pense qu'il y a des choses à saisir (...)"*.

Encore une fois, c'est un tout petit grain de sable. Parfois, tu sers à rien quand un directeur délégué arrive et fout tout en l'air parce qu'il a rien compris. Mais je me dis que c'est une petite pierre à l'édifice". Diane pense aussi que sa présence en tant qu'architecte permet de faire évoluer le regard que portent les ingénieurs des grands groupes sur l'architecture "notamment sur les chefs de projets chez nous qui sont tous ingénieurs. Nous notre fonctionnement c'est le chef de projet qui est là un peu pour faire le chef d'orchestre, et il est toujours accompagné de quelqu'un de la conception, pour discuter justement avec l'architecte".

Giulia rappelle que les grands groupes ont aussi besoin des architectes pour dorer leur image. Chaque bâtiment est aussi une vitrine de l'entreprise. Dans le cadre d'un PPP, pour le Pôle Biologie-Pharmacie-Chimie de Saclay (91), Bouygues s'est notamment associé à BTuA – Bernard Tschumi Architects, Groupe-6 et Baumschlager Eberle. Le projet de 88 000 m² dont 24 000 m² de laboratoires, est important tant par sa dimension que son futur rayonnement, son prix, et les technologies qu'il convoque. Il est donc primordial que les ingénieurs puissent être sensibles aux éléments architecturaux afin que les choix budgétaires sur les projets respectent les intentions architecturales.

Les entreprises semblent avoir compris l'intérêt d'un projet pensé par un architecte et "la qualité architecturale" incarné par leur travail. La présence d'architectes au sein de Bouygues, Vinci ou encore Eiffage, pour défendre ces enjeux, paraît en être la preuve. Ainsi, si la qualité architecturale est défendue par les architectes en interne et si les grands groupes ne "dilapident" plus les projets, on peut imaginer qu'à termes, le regard négatif des architectes sur le grand groupe évolue.

3.4.2. Faire évoluer les regards de ses pairs sur l'entreprise et l'architecte qui travaille en son sein

Dans son travail, Séverine, même en étant architecte, doit parfois faire face à des paires aux comportements assez violents : *"mais qu'est ce que c'est que ces archi de merde, qui croient qu'aller dans les grands groupes ça va leur sauver leur carrière !"* Dans le cadre de cette anecdote, le problème vient de la communication. Il s'agissait d'un concours de logements dont les gaines, en plan, ne plombent pas. Son chef en informant l'architecte, a dit *"On a une archi en interne. Elle dit que votre projet c'est de la merde, elle va complètement dezinguer le projet. On a rendez-vous demain"*. Ce à quoi le fils de l'architecte, qui travaillait dans l'agence, a réagi en appelant Séverine. Elle lui a calmement expliqué la situation et il a finalement reconnu qu'il l'avait fait dessiner par un stagiaire sans vérifier derrière lui. Mais quand le père est revenu de vacances, n'étant pas au courant, il s'est énervé. Séverine a réagi calmement, l'a laissé s'énerver puis lui a expliqué la même chose qu'à son fils, vers lequel il s'est finalement retourné à la fin pour lui dire *"Mais c'est inconcevable ! Comment on a réussi à dessiner une merde pareille ?"* Dans le cadre d'une autre opération, sur laquelle elle était arrivée en deuxième phase, les architectes ne voulaient pas communiquer avec elle. Elle a donc décidé de travailler en interne et de communiquer les dessins au chargé d'opération qui suivait le projet depuis le début pour faire passer l'information.

Quand Giulia raconte comment ses parents, tous deux architectes, ont reçu la nouvelle de son entrée chez Bouygues, on comprend l'image terne que traînent les grands groupes, qu'ils décrivent comme un *« gros rouleau compresseur »* même s'ils lui reconnaissent quelques qualités; *"Bouygues c'est les moins pires, quand ils travaillent avec, c'est très arrêté mais c'est bien fait"*. Pour Giulia, c'est un problème d'ignorance de ce qu'est un grand groupe et de ce que c'est de travailler chez eux, *"peut être une forme de jalousie aussi et beaucoup d'idées reçues"*. Diane regrette ainsi que *"certains architectes aient des aprioris. Ils sont certainement justifiés parce qu'ils l'ont vécu à leur époque (...)"*.

C'est un truc [ndlr : le fait que les grands groupes «tiennent le crayon à l'architecte»] contre lequel je me bats moi. Mais je sais que c'est l'illusion que quelques archi ont. Parce que c'est une vision que beaucoup d'enseignants ont aussi, des vieux archi aussi, de dire que les grands groupes de la construction ils se font une marge de fou et que leur seul but c'est d'anéantir le projet d'archi. Franchement moi ça me dégoûte ça. Parce que dans le job que je fournis au quotidien bah justement c'est tout le contraire. J'aimerais bien que ça se sache plus. J'aimerais bien que les gens arrêtent de se dire qu'on est là pour grappiller du pognon. Même si c'est peut être le but des grands directeurs mais moi c'est pas mon but à moi. C'est dommageable, c'est l'image qu'on a des grands groupes et des entreprises générales." - Diane.

Mais les regards semblent évoluer. Séverine, en parlant de sa présence en tant qu'architecte dans un grand groupe, remarque : *"c'est marrant parce que le fameux Pierre Pollo qui m'a suivi toute ma scolarité, tout mon début de carrière, je pensais qu'il allait me dire « nan mais n'importe quoi » et en fait il m'a dit « les entreprises générales commencent à devenir intelligentes, elles commencent à comprendre »".*

Diane, remarque aussi que certains architectes sont très contents de bosser avec les grands groupes *"parce qu'on est hyper staffé, y a beaucoup de monde chez nous et on fait une grosse partie du job archi à leur place. Mais, en fait, ils font tout pour qu'on le fasse, ils en profitent. (rires) Ils ont bien compris le système ceux-la".*



@-WORK

@-Coffee

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE 3

Si le rôle attribué aux architectes n'est pas forcément le même pour tous, la plupart travaillent à des postes où "communication" et "collaboration" sont les maîtres mots. En cela ils mettent à profit des compétences qu'ils associent parfois à leur formation d'architecte, parfois à leur personnalité. La plupart n'utilisent plus leur compétence conception, par exemple, mais leur sensibilité architecturale les aide dans leurs missions.

Selon les cas, les ingénieurs des grands groupes adoptent deux postures face à l'architecte en interne : soit ils voient dans leurs capacité à communiquer avec l'architecte, une opportunité de les utiliser à leurs fins pour "tenir le crayon de l'architecte", soit ils ne valorisent pas ou peu leurs compétences, notamment en matière de sensibilité architecturale, et alors les architectes travaillant pour les grands groupes la cache et n'assume pas d'être architecte. En réalité, c'est surtout l'image d'"artiste" détaché de la réalité économique, attribuée à l'architecte externe à l'entreprise, qui fait défaut aux architectes employés par les grands groupes. Pour autant, certains d'entre eux assument complètement d'être architectes et le revendiquent, ou non, mais ils ne remettent pas en cause leur légitimité à être présents dans un grand groupe. Ils portent même un regard critique sur leurs collègues, trop portés "économie de projet" et tentent de les sensibiliser, par la pédagogie, à la plus value de la qualité architecturale, dans les projets et de l'architecte censé l'incarner et par extension de l'architecte. A termes, leur présence dans les grands groupes et la défense de la qualité architecturale qu'ils tentent de mettre au cœur de leur missions, pourrait également faire évoluer le regard si négatif que portent les architectes sur le grand groupe.

CONCLUSION :

La présence d'architectes chez Vinci, Bouygues ou Eiffage, est souvent le fruit d'une opportunité ; offerte par le grand groupe qui voit en sa présence la possibilité de mieux appréhender la relation architecte-ingénieur, indissociable des contrats globaux qui répondent à la demande de projets complexes ; et saisie par l'architecte qui profite des conditions offertes par l'organisation grand groupe et des nombreuses opportunités d'embauche. Il en apprécie les possibilités d'évolution, qui se font en interne et assure leur stabilité d'emploi, ainsi que les nombreux avantages économiques que représentent un bon salaire et le "package" grand groupe. Tous ces avantages sont à relier à un ancrage économique, assuré par le grand groupe via différentes stratégies, qui lui permettent d'obtenir plus de marchés, voire un monopole, et des profits : les systèmes d'alliances entre grosses entreprises de la construction et avec les politiques ; la diversification de ses activités ; et enfin l'innovation pour assurer des positions toujours plus compétitives.

Il est difficile de dégager un profil type de l'architecte intéressé par le grand groupe, d'autant plus que leurs activités sont assez diverses. Certains font de la synthèse architecturale ou du suivi de chantier, d'autres des images ou de la veille technologique. Il semble cependant que l'architecte intéressé par le grand groupe porte un intérêt particulier à l'univers du chantier et de l'ingénierie (en opposition avec un architecte qui serait plus intéressé par l'acte de conception et porterait moins d'intérêt pour la réalisation de ce projet qu'il délèguerait). Si certaines des compétences, issues d'une formation ou d'expériences d'architecte, servent dans les missions, des architectes employés au sein des grands groupes, toutes ne sont pas mobilisés. Ainsi certains architectes décident de quitter le grand groupe, déçus, de ne plus faire de conception. En cela, le grand groupe peut apparaître comme une simple étape dans le parcours d'un architecte, qui vient s'y former et réseauter. D'autre part, si la présence des architectes semble recherchée en interne, elle n'est pas toujours acceptée et leur rôle peut être remis en question par les ingénieurs, poussant certains

architectes à cacher leur diplôme voir à quitter le grand groupe. Au cœur de cette mésentente, le conflit architecte-ingénieur qui repose sur une opposition d'enjeux : l'ingénieur semble poursuivre un but financier tandis que l'architecte défend des logiques d'usage et d'esthétique. Certains architectes persistent au sein des grands groupes et défendent la qualité architecturale auprès de leurs collègues ingénieurs, trop portés sur l'économie de projet, notamment en faisant de la pédagogie. On peut espérer qu'à terme, cette capacité à faire lien et balance ? entre les enjeux de l'ingénieur et de l'architecte en écoutant ce que chacun à à défendre puisse faire évoluer à la fois la vision des ingénieurs sur les architectes et des architectes sur l'ingénieur.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE NANTES
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT D'AUTEUR

ANNEXES

Annexe 1 : Témoignages d'architectes

1.1 Méthodologie

1.2 Grille d'entretien

1.3 Portraits d'architectes

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT D'AUTEUR

ANNEXE 1 : TÉMOIGNAGES D'ARCHITECTES

ANNEXE 1.1 - MÉTHODOLOGIE

Si dans ce mémoire j'ai donc considéré comme "architectes" toutes personnes ayant été diplômée d'école d'architecture, hors de la distinction faite par l'Ordre, j'ai surtout axé mes recherches de témoignages sur des architectes ayant exercé au moins une fois en tant que stagiaire, indépendant ou salarié(e) dans ou pour un agence d'architecture. En effet, le travail en agence a servi de point de comparaison au travail en entreprise générale. Tous les architectes interrogés travaillent actuellement ou ont travaillé dans un grand groupe de la construction.

Ils ont été trouvés et contactés via LinkedIn grâce à la recherche textuelle suivant "architecte" + nom du grand groupe. Ils ont ensuite été sélectionnés seulement s'ils avaient fait des études d'architecture. Un premier panel est issu des travaux de Monde de l'Architecture, en 2019 : Isabelle, Etienne, Najoua, Lucile et Sophie (Philippe faisait également parti du panel en 2019 mais ne travaillant ni pour Bouygues, ni pour Vinci, ni pour Eiffage, je n'ai pas tenu compte de son témoignage pour ce mémoire).

Le second panel (Giulia, Séverine, Marie, Diane et Alexandra) est issu de mes propres entretiens menés en 2020 selon une grille de questions⁷⁷ imaginée à partir des entretiens menés en 2019. Pour ce panel, le premier message de contact était le suivant :

"Bonjour, je suis étudiante en Master à l'ENSA Nantes et je travaille, dans le cadre de mon mémoire, sur les architectes exerçant dans

77 Voir Annexe 1-2 : Grille d'entretien

un grand groupe de type Bouygues⁷⁸. Je souhaiterais entrer en contact avec vous afin de vous poser quelques questions qui viendraient enrichir mon travail”.

Au total 10 architectes (dont seulement 1 homme) ont accepté de partager avec moi, souvent avec beaucoup d'honnêteté et de franc parler, leurs réflexions et ressentis du monde des grands groupes mais aussi de celui de l'agence d'architecture et de leurs études.

Le fait d'avoir de n'avoir qu'un homme dans le panel d'architectes ouvre à des réflexions et hypothèses qui n'ont pas été abordées dans ce mémoire mais que je tenais à souligner et partager ici :

- La présence prépondérante des femmes, suite à la recherche textuelle sur LinkedIn est-elle liée à la volonté ou la nécessité de promouvoir davantage leur profil en utilisant cette plateforme ? Peut-elle être liée au fait que les femmes assument plus être "architecte" en le précisant dans la rubrique consacré au nom de la profession ?
- Ayant présenté le sujet de mon mémoire en prise de contact, la réponse, des femmes pour la majorité, est-elle le fruit d'une véritable réflexion sur leur travail qu'elle souhaite partager ou tout du moins ouvrir au débat ? Chose qui serait propre aux femmes puisque les hommes n'ont pas répondu autant à ma prise de contact ?
Étant moi-même une fille : mon profil LinkedIn est-il apparu moins intéressant au regard des hommes sélectionnés qui n'ont ainsi pas souhaité s'intéresser à ma requête ? Les femmes ont-elles souhaité, auprès de moi, promouvoir leur activité au sein des grands groupes où les femmes sont encore en minorité ?
- Les hommes ont-ils moins de temps à m'accorder de part des responsabilités plus importantes qu'ils auraient au sein des entreprises ?

78 ou "Vinci" ou "Eiffage" en fonction de l'entreprise pour laquelle travaille la personne.

ANNEXE 1.2 - GRILLE D'ENTRETIEN

Ambre Menanteau - ENSA Nantes - Octobre 2020	L'architecte dans les grands groupes de la construction
Les études en architecture	Pouvez-vous me parler de vos études en architecture ?
Point de vue sur l'architecture	
Quel rapport entretenez vous avec l'architecture ?	
Quel est votre vision/pratique de l'architecture ?	
Depuis quand souhaitez-vous être architecte ?	
Pourquoi souhaitez-vous être architecte ?	
Qu'est-ce qui a motivé votre entrée en école d'architecture ?	
Quelle école avez-vous fait ?	
Est-ce que vous pensez que le choix de votre école a eu un impact sur vos opportunités de carrières ? Et si oui, comment ?	Comment / quels
Double diplôme	
Pourquoi avez-vous décidé de faire un double diplôme ?	
A-t-il eu un impact sur votre vie professionnelle ?	
Autres expériences et diplômes	
Hors de l'école mais pendant vos études, est-ce qu'il y a eu des choses, des rencontres qui auraient guidé votre futur parcours professionnel ?	
Est-ce que vous avez fait d'autres études, d'autres masters ? Si oui, lesquels et pourquoi ?	
Parcours professionnel	Parlez moi de votre parcours professionnel avant le grand groupe de construction ?
Stages	Que pouvez vous me dire sur les stages que vous avez effectué ?
Avez-vous faits des stage pendant vos études ? Et si oui, où et quand ?	
Comment s'est déroulé votre stage ? Quelles missions vous ont été confiées ?	
Comment les avez-vous trouvés ? Est ce que vous savez ce qui les a intéressés dans votre profil ?	
Est-ce que vos stages ont eu un impact sur la suite de votre carrière et si oui, de quelle manière ? Que vous ont-ils apporté dans votre pratique de l'architecture ?	
Premier emploi	
Quel a été votre premier emploi et comment l'avez vous trouvé ?	
Est ce que vous savez ce qui les a intéressé dans votre profil ?	
Quand ? Comment ça s'est passé ? Quelles missions vous ont été confiées ?	
Freelance	Pouvez-vous me parlez de votre expérience en Freelance ?
Avez-vous eu le statut de Freelance ? Comment ça s'est passé ? Qu'est ce que cette expérience vous a apporté ? Quels impacts a-t-elle eu sur votre carrière ?	
Autres expériences significatives	Avez-vous eu d'autres expériences significatives pour votre carrière ?
Quelles expériences vous ont particulièrement marquées ou ont engendré un grand tournant pour votre carrière ?	
Carrière au sein du grand groupe	Pouvez-vous me parlez de votre expérience au sein du grand groupe ?
Entrer dans un grand groupe	Comment et pourquoi êtes-vous rentré dans un grand groupe ?
Pourquoi avoir choisi un grand groupe ?	
Comment avez-vous été recruté(e) ? En quoi votre profil correspondait ?	
Cela a-t-il été simple de rentrer dans un grand groupe ? Pourquoi à votre avis ?	
Rôle et missions	Quel est votre rôle et vos missions ?
Avez vous un poste polyvalent ?	
Qu'est-ce que vous aimez le plus dans ce que vous faites ?	
Quelles parties de votre formation d'architecte mettez-vous à profit dans votre pratique de l'architecture ?	
Quelles parties de votre formation d'architecte sont des atouts par rapport aux personnes non formées en architecture ?	

L'architecte dans les grands groupes de la construction

Ambre Menanteau - ENSA Nantes - Octobre 2020	L'architecte dans les grands groupes de la construction
Est-ce que vous considérez que l'on laisse exprimer la partie créative et sensible de votre formation ?	
Est-ce que vous considérez que la qualité architecturale est au cœur de vos priorités dans vos pratiques ?	
Plus généralement, comment est perçue la qualité architecturale au cœur des grands groupes ?	
Avez-vous des responsabilités ? Si non, pourquoi à votre avis ?	
Avez-vous la maîtrise des projets que vous effectuez ? Si non, pourquoi ?	
Perception du métier d'architecte	Comment les architectes sont-ils perçus au sein de votre entreprise ?
Comment êtes-vous perçu au sein du grand groupe ? De votre équipe ? Vous sentez-vous soutenu dans vos projets, idées ?	
Considérez-vous recevoir de la crédibilité et de l'intérêt pour ce que vous faites ? De quelle manière ?	
Êtes-vous reconnu pour vos compétences d'architectes ? Pensez-vous que votre crédibilité et le soutien qu'on vous apporte soient liés à vos compétences d'architecte ?	
Assumez-vous d'être architecte ? Est-ce que vos collaborateurs savent que vous êtes architecte de formation ? En tiennent-ils compte ? Si oui, de quelle manière ?	
Quels rapports entretenez-vous avec les architectes ?	
Considérez-vous qu'il y ait des différences de traitement envers les architectes comparé aux ingénieurs ? Sous quelles formes ?	
Avez-vous déjà entendu l'expression « tenir le crayon de l'architecte (...) » dans votre entreprise ? Que cela signifie-t-il pour vous ? Est-ce une réalité ? Qu'en pensez-vous ?	
Comment l'architecture est-elle perçue au sein du grand groupe ?	
Est-ce que vous diriez que les enjeux, objectifs du grand groupe sont différents de ceux des architectes ? Sur le plan architectural, structurel, technique, économique etc. Conception pour un usager, conception pour l'économie ?	
Innovation	Diriez-vous de votre entreprise qu'elle est innovante et si oui, de quelle manière ?
Intérêt des grands groupes pour le participatif, le développement durable, le réemploi, le cradle-to-cradle ?	
Comment se manifeste cet intérêt au sein du groupe ?	
Quel est votre avis sur ces nouvelles problématiques ?	
Est-ce au cœur de votre pratique ? Celle de vos collègues ?	
Outils de travail	Quels outils de travail utilisez-vous ?
Comment se passe le management ?	
Comment se passent les rapports de force ?	
Est-ce que vous avez l'impression, en travaillant dans un grand groupe, que votre parole a plus de poids ?	
Utilisez-vous le BIM ? Dans quel contexte ? Comment et quand l'avez-vous appris ? Quel apport dans votre pratique ?	
Bénéficier d'un grand groupe ?	Quels sont les avantages d'un grand groupe ?
En quoi être dans un grand groupe vous apporte dans votre carrière ?	
En quoi être dans un grand groupe vous apporte personnellement ?	
Bénéficiez-vous de la renommée du grand groupe, de quelle manière ?	
Opportunités de carrière et évolutions ?	
Réseau professionnel ? Réseau pro interne ? Salons ?	
Voyages ?	
Opportunités de formation ?	
Quelle est votre vision pour le futur ? Souhaitez-vous rester dans le grand groupe ?	
Vous verriez-vous travailler dans une petite agence ?	

ANNEXE 1.3 - PORTRAITS D'ARCHITECTES

Les portraits sont présentés par ordre chronologique d'entretien avec les architectes.

Isabelle (Skype - 19/03/2019)

Chef de projet en Immobilier/Construction - Management de Conception chez Demathieu Bard en Seine et Marne

Isabelle est une architecte DPLG diplômée en 1997 de l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Paris Belleville. En parallèle de ses études d'architecture, elle travaille dès la troisième année en agence de réhabilitation lourde pour des immeubles de bureaux. Elle s'associe à une architecte en 2002 pour monter sa propre agence qui s'appuie sur un site internet dédié aux particuliers. Dix ans plus tard, elle dépose le bilan suite à la crise du BTP et entre à Brézillon où elle manage de manière collaborative, avec les architectes concepteurs, l'optimisation technique des bâtiments. En 2015 un chasseur de tête la fait entrer à Bouygues Construction où elle évoluera en interne et créera des intrapises. Elle intègre Demathieu Bard en 2018 en tant que Chef Projet Conception, qu'elle souhaite quitter au moment de notre entretien le 19/03/2019. Aujourd'hui c'est chose faite, puisqu'elle est désormais Responsable Conception de projets en Immobilier et Construction/ Design Optimizer chez Oger International.

Thématiques clés : Une entrée dans le monde du travail précoce / L'entrepreneuriat / Le contrôle de l'entreprise sur l'architecte / Un éventail d'opportunités

Etienne (Téléphone - 2 1/03/20 19) interrogé par Stérenn Ourvouai
Architecte HMONP / Construction Tech Foresight Officer

Etienne commence ses études, après le Bac, par un DUT à Laval sur les nouvelles technologies de la communication et d'information de 2001 à 2003 en alternance dans le grand groupe EDF. Il y est embauché mais en 2004, il quitte son poste pour entamer des études d'architecture à l'ENSA de Versailles dont il sera diplômé en 2009. Après 10 ans d'exercice en tant qu'architecte à Paris, il souhaite donner un nouveau tournant à sa carrière et reprend ses études avec un Master spécialisé BIM à l'École des Ponts et Chaussées qu'il obtient en 2015. Etienne choisit ensuite d'entrer en septembre 2017 dans le groupe VINCI pour le projet qu'ils portent au sein de la plateforme Léonard basée sur Paris. Il s'insère dans un dispositif de veille, prospective et d'innovation au sein de cette plateforme de rencontre et d'incubation de sociétés au sein du groupe.

Thématiques clés : Un cursus de formations variées / Dix ans d'expérience en agence / L'innovation au centre de sa carrière / Le réseau du grand groupe et sa richesse / Une étape de carrière

Najoua (Skype - 24/03/2019) interrogée par Nina Martin
Conductrice de chantier Bouygues Construction

Najoua commence ses études à l'école Centrale de Nantes. Elle décide d'intégrer le double cursus avec l'ENSA de Nantes car elle porte un grand intérêt à la construction. Elle obtient son diplôme en juin 2018. Pour renforcer ses compétences en ingénierie, elle décide de faire de la conduite de chantier. Elle entre en septembre de la même année chez Bouygues construction à Paris où elle obtient le poste de conductrice de travaux synthèse. Elle travaille pour la filiale Bouygues rénovation privée et est affectée à un seul chantier, la réhabilitation d'immeubles de bureaux, qu'elle suit pendant 2 ans du début à la fin.

Thématiques clés : Le double diplôme ingénieur-architecte /
Multiplications d'expériences en stage / La conduite de chantier comme
porte d'entrée dans le monde du travail / Le grand groupe, une étape de
carrière formatrice

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT D'ACCES LIBRE

Lucile (25/03/2019) interrogée par Valentin Salvagnac

Conductrice de chantier Brézillon

Lucile commence ses études supérieures en intégrant l'école Centrale de Nantes, où elle suit le double cursus ingénieur-architecte avec l'ENSA de Nantes. Diplômée en Juillet 2017, elle entame, à la suite de son PFE, un stage (son TFE) chez Brézillon, une filiale de Bouygue Construction à Paris, où elle suit des missions de conduite de chantier et de consultation pour un projet de prolongement de ligne de métro. Un stage qui lui permet d'être embauchée en tant qu'Ingénieur Études Travaux sur le même chantier et dans la même entreprise. De janvier à décembre 2020 elle a été Ingénieur Etudes Travaux Génie Civil chez Brezillon pour Atelier de maintenance SNCF Val Notre Dame Argenteuil.

Thématiques clés : Le double diplôme ingénieur-architecte / Le grand groupe, une large offre de stages / La compétence communication / Un futur au sein du grand groupe

Sophie (26/03/2019) interrogée par Carole Merceron
Responsable QSE Vinci Construction International Network

Dans le cadre de son double diplôme architecte-ingénieur, à l'ENSA Nantes et Centrale Nantes, elle est amenée à effectuer son stage de fin d'étude ingénieur (TFE) chez Vinci Construction, en tant que conductrice de travaux en Guyane. Une fois son stage achevé, Vinci lui propose un poste. Sophie accepte mais fait part de sa volonté de travailler en tant que responsable QSE (Qualité Sécurité Environnement) plutôt que conductrice de travaux et se voit offrir un poste en Guadeloupe. Elle y travaille deux ans avant de revenir en métropole pour travailler au siège de Vinci Construction, à Paris, dans la filière International Network, en tant que responsable QSE.

Thématiques clés : Un goût pour la technique / L'atout d'une formation d'architecte / La liberté du grand groupe / La stabilité d'un poste au sein du grand groupe

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT D'ACCES A L'INFORMATION

Alexandra (Téléphone - 3 1/10/20)

Architecte DE / Conductrice de travaux Bouygues Bâtiment

Alexandra a toujours porté un intérêt particulier à l'art contemporain, l'architecture et voyageait beaucoup. Elle a fait ses études d'architecture à l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Versailles de 2011 à 2017. Le choix pour cette école a été motivé par une rencontre avec un professeur très passionné, lors des portes ouvertes. Il sera son professeur de PFE. Elle décrit son école comme étant très «artistique» et ressent un manque du côté «pratique». Elle effectue son stage de chantier sur la Fondation Louis Vuitton qui lui développe un attrait plus poussé pour l'univers du chantier. En Master, elle intègre Bouygues en tant que stagiaire en maîtrise d'ouvrage. Elle est ensuite employé sur le même projet par Bouygues pendant son PFE, 2 jours par semaine, ce qui lui permet d'obtenir une proposition d'embauche chez eux, toujours en maîtrise d'ouvrage en tant que «cadre développement immobilier». En mars 2018 elle intègre le poste de «conductrice de travaux».

Thématiques clés : Un attrait pour l'univers du chantier / Une entrée stratégique chez Bouygues / Rester du côté du chantier

Marie (Téléphone - 01/1 1/20) *Architecte urbaniste chez Eiffage Route (Perspectiviste)*

Depuis toute petite Marie affectionne les dessins et la maquette. Elle se destine très tôt à des études d'architecte. En 2009, elle intègre l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Saint Etienne sur dossier. Elle passe 1 an à Glasgow où elle est sensibilisée à l'éco-conception et à l'importance du lien entre dessin et réalité structurelle. À son retour en 5ème année à l'ENSA de Saint Etienne, elle se dirige vers l'urbanisme, qu'elle met en exergue dans son projet de fin d'étude consacré à un tracé urbain dans la ville de Constance en Allemagne. Cette même attrait pour l'urbain se retrouve aujourd'hui dans son activité de perspectiviste pour des infrastructures, en bureau d'étude chez Eiffage. Avant d'intégrer celle-ci, elle y travaille par le biais d'un prestataire de service, emploi qu'elle avait trouvé à la sortie de ses études. Satisfaite des images 3D qu'elle produisait et pour économiser de l'argent, Eiffage lui propose une embauche en CDI qu'elle accepte. Elle travaille aujourd'hui à Eiffage, en réponse à appel d'offres sur des marchés publics pour illustrer par des images 3D, le dossier technique (comment on va effectuer les travaux) et le planning (le phasage des travaux), le tout compilé avec le coût dans un mémoire technique.

Thématiques clés : Un attrait pour l'urbanisme et l'image / Une approche par le prestataire de service / Évolution et innovation bloquées / Le «package» grand groupe

Giulia (Skype - 03/11/2020)

Architecte DE chez Bouygues Bâtiment Centre Sud Ouest.

Giulia débute ses études, après le lycée, par un mois en école d'ingénieur à Lille. Mais elle ne s'y retrouve pas et ayant toujours été attirée par l'architecture, elle intègre l'École Nationale Supérieure d'Architecture et de Paysage de Lille. À la sortie de son diplôme, Giulia travaille chez ses parents, tous deux architectes. Par son père, elle se forme à l'univers du chantier tandis qu'avec sa mère elle développe ses compétences en conception et en représentation. Elle intègre l'agence Barbosa Vivier Guyane, pour reprendre le suivi de chantier, en Guyane, d'une personne qui avait été licenciée. Là bas, elle découvre une véritable "famille" et se forme au côté du chef de chantier avec qui elle s'entend. Étant salarié de l'entreprise Bouygues, il lui propose à la fin du chantier, un poste de conducteur sur l'École de Chimie du Plateau Saclay, qu'elle intègre en octobre 2019 avec Bouygues Bâtiment Centre Sud-Ouest. En réalité elle se dit « entre les deux », c'est-à-dire plus responsable de la synthèse architecturale (les choix architecturaux, les règles et normes des bureaux d'études etc.).

Thématiques clés : Attrait pour l'univers de la construction et du chantier / Une cooptation par le biais du chantier / Un rôle de traductrice / Assumer d'être architecte / La stabilité du grand groupe / Une étape de carrière

Séverine (Téléphone - 25/11/2020)

Architecte chez VINCI Construction

Séverine a un parcours plutôt littéraire et artistique. Elle intègre une classe d'approfondissement en Arts Plastiques où elle se découvre une approche beaucoup plus "terre à terre" que ses camarades, tournée vers la lumière, les structures et les installations. Elle tente quand même les Beaux Arts de Nantes qu'elle n'obtiendra pas, et toutes les écoles d'architecture parisiennes avant de finalement intégrer l'EPSAA (École Professionnelle Supérieure d'Art Graphiques et d'Architecture) de la Ville de Paris en 2000. Elle lui permet d'obtenir en 3 ans, un diplôme par an (dessinateur en architecture, projeteur en architecture puis assistant architecte). Elle obtient son diplôme final en 2003 avec les félicitations du Jury et rejoint ensuite l'ENSA de Paris-la-Villette dont elle obtient le diplôme de DPLG en 2007 avec Mention très bien. Grâce à son diplôme de l'EPSAA, de la première à la dernière année de son cursus en école d'architecture, elle travaille pour ses professeurs en agence, à côté de ses études. À la suite de son diplôme, elle rejoint l'agence Gérard De Cussac, où elle restera 3 ans et 5 mois. Lasse de produire du logement de manière systématique et automatique, et parce que l'agence voyait d'un mauvais œil le fait qu'elle ait un enfant, elle cherche à rejoindre une autre agence. En 2011, grâce à son directeur de jury de l'EPSAA, Séverine rentre chez Paul Chemetov. Elle est embauchée pour reprendre le flambeau d'une architecte qui souhaitait quitter l'agence. Pendant 2 ans tout se passe bien, puis à partir de 2013 (période de crise pour le bâtiment) et pendant 2 ans, elle subit du harcèlement. Séverine se résigne à porter plainte mais tente de se sauver en trouvant un nouveau travail. Grâce à l'appui de son directeur de jury de l'EPSAA, elle intègre la SOREQA où elle travaille en tant qu'aménageur. Puis, pour des raisons personnelles, elle souhaite déménager à Nantes et trouver un nouveau travail. Elle souhaite rejoindre la SAMOA mais saisit finalement l'opportunité d'entrer chez Vinci. via une offre LinkedIn. Celle-ci lui donnait le sentiment qu'il cherchait quelqu'un d'atypique et qui avait fait le deuil de la conception en agence. Depuis janvier 2018 elle travaille chez Vinci Construction en tant qu'architecte.

Thématiques clés : Lassitude de l'agence / Un travail «d'architecte» à définir / Assumer d'être architecte / Un rôle de traductrice / La stabilité du grand groupe / Une étape de carrière

Diane (Skype - 18/12/2020)

Architecte chez Bouygues Construction

En terminale, Diane participe aux concours d'entrée des écoles d'architectures parisiennes qu'elle trouve "un peu perchés" par rapport à son profil qu'elle définit plus scientifique. Elle se dirige finalement vers une prépa scientifique pendant laquelle elle découvre les doubles diplômes ingénieur-architectes. Elle intègre Centrale Nantes pour faire le double diplôme ingénieur-architecte avec l'ensa de Nantes. Diane fait partie de la seconde génération d'étudiants ayant accès à ce double diplôme. En deuxième année, à l'Ecole Centrale de Nantes, elle effectue son stage d'ingénieur au sein de Vinci en tant que chargée environnement sur un chantier de portion autoroutière. Déplorant le manque d'expérience dans le domaine de l'architecture avec son diplôme, elle effectue, pendant ses études, un long stage facultatif dans l'agence d'architecture Topos à Nantes. Elle travaille à nouveau pour Vinci à la fin de son diplôme, durant l'été, pendant 1 mois sur un chantier autoroutier, en tant que responsable environnement. En 2014, après son diplôme, elle se trouve en difficulté pour trouver du travail et effectue une mission chez un architecte à Poitiers, puis elle travaille en tant que Freelance pour la rénovation d'un appartement appartenant à des proches. Elle rentre chez Verifica en mai 2015, où elle travaille pendant 2 ans en tant qu'assistante à la maîtrise d'ouvrage. Elle se forme à la programmation de projets publics. Ayant fait le tour des missions qui lui étaient attribuées en phase programmation et accompagnement de la maîtrise d'ouvrage, elle souhaite compléter ses compétences en se formant au monde du chantier et de la construction. Diane saisit l'opportunité d'une annonce Bouygues, postée sur le site de l'APEC et contacte par mail un partenaire de Centrale Nantes, salarié de Bouygues qui avait donné un cours dans son école pour présenter sa candidature. Elle intègre Bouygues Bâtiment Grand Ouest en tant que Chargé de conception architecturale et réglementaire. Depuis janvier 2021, elle a évolué au sein du groupe Bouygues Bâtiment Grand Ouest, et travaille désormais comme conductrice de travaux.

Thématiques clés : Lassitude de l'agence / Un travail «d'architecte» à définir / Assumer d'être architecte / Un rôle de traductrice / La stabilité du grand groupe / Une étape de carrière

BIBLIOGRAPHIE

Une large partie du temps consacré au mémoire a été attribuée aux recherches bibliographiques et journalistiques sur les grands groupes tant ils sont complexes à aborder. Des ouvrages retraçant l'histoire de Bouygues, aux écrits sur la fabrique de la ville, en passant par des actes de séminaires sur les métiers et professions, la bibliographie a permis de replacer dans leurs contextes les témoignages d'architectes. Au-delà de la littérature universitaire, j'ai également utilisé les sites internet des grands groupes et l'outil LinkedIn, qui a été à la fois ma porte d'entrée vers les architectes interrogés mais également mon lieu d'observation des pratiques des grands groupes, notamment en matière de communication et de recrutement. Pour étoffer la réflexion d'un point de vue du monde professionnel, n'ayant que très peu d'expérience, je me suis également largement appuyée sur des mémoires professionnels.

Les références bibliographiques sont classées par ordre chronologique de publication (du plus ancien au plus récent).

DE MONTLIBERT, Christian. *Les Architectes. Métamorphose d'une profession libérale*. Par Raymonde Moulin et alii.. In: Revue française de sociologie, 1974, pp. 626-629.

CAMPAGNAC Elisabeth, (dir.), *Les grands groupes de la construction : de nouveaux acteurs urbains ?*, Paris : Ed. L'Harmattan, 1992.

TOUSSAINT J-Y, Architecte, ingénieur, des métiers et des professions: actes du séminaire métiers de l'architecture et métiers de l'ingénieur en génie civil et urbanisme. Lyon. 22 mars 1996. Paris: Ed. de La Villette; 1997

CHADOIN, Olivier. EVETTE, Thérèse. *Activités d'architectes en Europe, nouvelles pratiques*, actes des rencontres Ramau 2002 (21 et 22 mars 2002), Editions de la Villette, cahiers Ramau n°3, 2004.

CHADOIN, Olivier. *Être architecte : les vertus de l'indétermination. De la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel*. Paris, 2006.

GARCIA, David. *Le pays où Bouygues est le roi*. Paris : Danger Public, 2006.

"Bouygues, Vinci et Eiffage sanctionnés pour entente", *Challenge.fr*, 22/03/2006, consulté le 30/11/2020

https://www.challenges.fr/entreprise/bouygues-vinci-et-eiffage-sanctionnes-pour-entente_395890

RAYNAUD, Dominique. La profession d'architecte à l'épreuve de l'égalitarisme contemporain. La revue Tocqueville, The Tocqueville Society / University of Toronto Press, 2008, pp.127-150.

BIAU, Véronique. TAPIE Guy. *La fabrication de la ville : Métiers et organisations*, Marseille : Parenthèse, 2009.

DELAUNAY, Jean-Marc. "Gouvernement d'entreprise : les cumulards du CAC", *Alternatives-économiques.fr*, 01/06/2010, consulté le 29/01/2021
<https://www.alternatives-economiques.fr/gouvernement-dentreprise-cumulards-cac/00040886>

FINEZ, Jean Finez. COMET, Catherine. Solidarités patronales et formation des interlocks entre les principaux administrateurs du CAC40. *Terrains et Travaux : Revue de Sciences Sociales*, ENS Cachan, 2011, p. 57-76.

BORDRON, Sylvain. Mémoire professionnel HMONP : Architecture et ingénierie : vers quels rapports ? 2012.

BIAU, Véronique. *Les architectes et les contrats globaux : l'expérience d'un "monde à l'envers"*. Lieux Communs - Les Cahiers du LAUA, LAUA (Langages,

Actions Urbaines, Altérités - Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes), 2014.

"L'Etat deviendra le principal actionnaire d'Alstom", Le Monde avec AFP, 22/06/2014, consulté le 30/11/2020

https://www.lemonde.fr/economie/article/2014/06/22/l-etat-et-bouygues-en-passe-de-trouver-un-accord-sur-alstom_4443056_3234.html

"Les petits secrets de Martin Bouygues, le P-DG du Groupe Bouygues", Capital, 06/10/2015, consulté le 18/05/2021

<https://www.capital.fr/entreprises-marches/les-petits-secrets-de-martin-bouygues-le-p-dg-du-groupe-bouygues-1075168>

DELÉPINE, Justin. CHEVALLIER Marc. "GRANDS PATRONS Enquête sur l'aristocratie du CAC 40", Alternatives-économiques.fr, 01/05/2018, consulté le 29/01/2021

<https://www.alternatives-economiques.fr/enquete-laristocratie-cac-40/00084302>

"Plan BIM 2022 : quel rôle pour les grands du BTP ?", 01/04/2019, Bouygues-construction.com, consulté le 14/05/2021.

<https://www.bouygues-construction.com/blog/fr/nos-innovations/plan-bim-2022-quel-role-pour-les-grands-du-btp/>

POUTHIER, Adrien. "Majors du BTP : 3 Français dans le top 5 européen", Le Moniteur, le 19/11/2019, consulté le 30/11/20.

J.I., A.P. et F.R «Top 1000 des entreprises de construction : le bon millésime», Le Moniteur, 16/12/2019, consulté le 30/11/2020

<https://www.lemoniteur.fr/article/top-1000-des-entreprises-de-construction-le-bon-millesime.2068344#>

Archigraphie 2020. Observatoire de la profession d'architecte

GOMBERT, Laure. *Profession : Architecte ? Regards croisés de l'histoire des architectes et de la sociologie des professions (1806 à 1940)*, 2020, École Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes, sous la direction de Marie-Paule Halgand.

CHANTEREL, Flavien. «La symétrie des attentions dans le recrutement, nouvelle tendance de fond des RH ?», *Helloworkplace.fr*, 20/07/2020, consulté le 08/05/2021

<https://www.helloworkplace.fr/symetrie-attention-tendance-rh/>

CASTILLON, Armandine. "Etudiants en architecture, ils (se) construisent dans la douleur" *Les Echos*, 26/10/2020, consulté le 10/01/21

"Conseils d'administration du CAC 40 : l'éviction des polytechniciens (mais pas des HEC Paris), l'autre effet de la loi Copé-Zimmermann", *The Conversation*, 08/11/2020, consulté le 29/01/2021

<https://theconversation.com/conseils-dadministration-du-cac-40-leviction-des-polytechniciens-mais-pas-des-hec-paris-lautre-effet-de-la-loi-cope-zimmermann-149397>

RAYBAUD, Alice, "En école d'architecture, les dérives de la « culture charrette »", *Le Monde*, 19/11/2020, consulté le 10/01/21

VAIRET, Florent. "Architecte, quand l'image du métier de rêve s'effondre", *Les Echos*, 07/01/2021, consulté le 10/01/2021

<https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/metiers-reconversion/architecte-quand-limage-du-metier-de-reve-seffondre-1278980>

Féminisation : les hautes sphères ou le plafond de verre ?, dans *Le Journal de l'éco*, Xavier Martinet, France culture, 27/01/2021

"Au nom du vert ! Une assemblée générale axée sur l'environnement chez Vinci", *Les Echos*, le 08/04/21, consulté le 27/04/21 :

<https://investir.lesechos.fr/assemblees-generales-actionnaires/comptes-rendus-assemblees-generales/au-nom-du-vert-une-assemblee-generale-axee-sur-l-environnement-chez-vinci-1956801.php>

Conseil National de l'Ordre des Architectes. "*La HMONP : droits et obligations*".

Site internet du groupe Vinci : <https://www.vinci.com>

Site internet de Léonard : <https://leonard.vinci.com/communautes/>

Site internet du groupe Eiffage : <https://www.eiffage.com>

Site internet du groupe Bouygues : <https://www.bouygues.com>

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT DE PATENTEUR

ICONOGRAPHIE

Couverture : Ambre Menanteau

Photos : **11**- Ricardo Gomez Angel - Source : Unsplash / **21**- Bence Balla-Schottner - Source : Unsplash / **51**- Israel Andrade - Source : Unsplash/ **61**- Gerard Hubert - Source : global-geography.org / **97**- Daniel McCullough - Source : Unsplash/ **109**- Source : industrie-dufutur.org / **115**- Vinci immobilier : projet UNIVERSEINE - @WORK - Source : www.vinci-immobilier-entreprise-commercial.com

Schémas : **69**- Ambre Menanteau/ **67**- Ambre Menanteau / **69**- Ambre Menanteau/ **75**- Ambre Menanteau

Images de synthèse : **91**- Marie Cartallas

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT D'AUTEUR

L'ARCHITECTE DANS LES GRANDS GROUPES DE LA CONSTRUCTION

MAIS QUE FAIT L'ARCHITECTE CHEZ L'INGÉNIEUR ?

La figure de l'architecte chef d'agence, concepteur-maître d'œuvre ou celle de salarié, ne sont pas les uniques issus d'un diplômé en architecture. Certains ont choisi l'exercice de la profession dans un grand groupe. À travers les récits de 10 diplômés en architecture travaillant chez Vinci, Bouygues ou encore Eiffage, découvrons leur pratique. De l'entrée dans un grand groupe, au confort qu'il offre à ses salariés ; des stratégies de diversification et d'innovation aux nouveaux contrats globaux qui lient plus que jamais ingénieurs et architectes ; que fait l'architecte dans un grand groupe et comment est-il perçu ?

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ARCHITECTURE DE NANTES
DOCUMENT SOUMIS AU DROIT D'ACCÈS LIBRE