

Master 2 Management des Administrations et des Entreprises  
AlsaceTech

# **La diversification d'activités dans les agences d'architecture françaises**

Magda Marconi

Directeur de mémoire : Didier Grandclaude  
Maître de stage : René-Pierre Ortiz – AEA Architectes

Année universitaire : 2018/2019



*Ecole de Management de Strasbourg*



*Université de Strasbourg*

## *Table des matières,*

<b>1. Introduction, .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Les notions clés de la stratégie de diversification, .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 La stratégie de diversification et ses processus .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Les notions complémentaires de la théorie des ressources et des compétences.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 La diversification liée et la théorie des ressources et des compétences .....</b>	<b>15</b>
<b>3. L'étude de cas qualitative comme méthode de recherche,.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 AEA Architectes, synonyme de diversité et d'interdisciplinarité .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 L'intégration dans l'entreprise et la collecte de données .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 L'organisation du projet d'architecture et la répartition des missions et des compétences .....</b>	<b>26</b>
3.3.1 Les marchés .....	27
3.3.2 La production d'un projet d'architecture .....	29
3.3.3 Les acteurs du projet.....	32
<b>4. Les processus de diversification face à l'intégration des compétences .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Les processus de diversification et l'identification des compétences organisationnelles.....</b>	<b>40</b>
4.1.1 La diversification liée .....	40
4.1.2 La diversification non liée .....	47
<b>4.2 Les apports de la diversification d'activité .....</b>	<b>50</b>
4.2.1 Intégration et interaction des ressources et compétences .....	51
4.2.2 Résultats .....	52
<b>4.3 Les limites de la stratégie de diversification .....</b>	<b>54</b>
4.3.1 Les limites de la diversification liée chez AEA Architectes .....	55
4.3.2 Les limites de la diversification hétérogène chez AEA Architectes.....	56
<b>5. Discussion, conclusion .....</b>	<b>58</b>
<b>6. Bibliographie.....</b>	<b>61</b>
<b>7. Annexes.....</b>	<b>63</b>

## Remerciements,

J'adresse tout d'abord mes remerciements à Didier Grandclaude, pour sa disponibilité et ses conseils tout au long de ce travail de recherches, ainsi qu'à toutes les personnes que j'ai rencontrées dans le cadre de mon stage dans l'entreprise AEA Architectes.

J'exprime également toute ma gratitude à l'Ecole de Management de Strasbourg qui m'a permis d'entrer dans cette belle aventure du Master 2 Management des Administrations et des Entreprises. A la suite de 6 années déjà passées dans l'enseignement supérieur, ce Master prend la forme d'un challenge accompli.

Ce travail et la réussite de mon cursus je les dois particulièrement au soutien de ma mère. Mes plus sincères remerciements vont donc à ma famille et particulièrement à ma mère, pour toutes ces heures passées à relire mes travaux et pour ses encouragements sans limites.

## Avant-propos,

Quel que soit le domaine d'études, quel que soit le parcours universitaire, il semble que les formations dans l'enseignement supérieur en France tendent vers de nouvelles interactions. En effet, un master en sociologie peut se transformer en un diplôme d'aménageur urbain, ou pourquoi pas, un diplôme d'architecte peut s'ouvrir vers une formation en management.

Les pratiques évoluent, les métiers évoluent et les professionnels évoluent d'autant plus, apprendre un métier n'a plus la même signification qu'autrefois, les étudiants étaient guidés sur une trajectoire nette et rectiligne. De nos jours, nous voyons se dessiner plusieurs courbes qui s'entrelacent et se séparent plusieurs fois pour finir par former quelque chose d'unique. C'est à cette image que nous avons choisi de façonner notre propre parcours dans l'enseignement supérieur. Toute une génération prend conscience des richesses et des avantages à tirer de lier les disciplines ou du moins de s'ouvrir à plusieurs disciplines en même temps. Grâce à des masters de spécialisation ou des masters complémentaires accessibles depuis différentes filières, les étudiants développent une curiosité et des compétences qui seront un atout pour les entreprises. Dans cette optique, notre parcours, qui a débuté dans une licence d'histoire de l'art et d'archéologie, s'est poursuivi assez complémentirement dans une école d'architecture, pour ensuite s'orienter vers l'Ecole de Management de Strasbourg. Les compétences acquises sont variées et, nous l'espérons, valorisables les unes par rapport aux autres.

Tout au long de ce cursus, nos réflexions se sont portées vers le devenir de la profession visée, la profession d'architecte. Les débats contemporains, l'image assez classique de l'architecte et l'enseignement de l'architecture s'affrontent depuis des décennies, comment s'intégrer en tant que jeune architecte au cœur de ces si nombreuses questions ? La réponse a semblé être pour nous de combiner les compétences et les expériences. C'est dans cette dynamique que nous avons choisi d'intégrer l'Ecole de Management et le master MAE AlsaceTech. Dans le but d'ouvrir encore les questions et d'élargir le champ des connaissances acquises après 5 années à l'ENSAS, le choix du terrain d'études pour ce travail s'est porté vers une agence d'architecture qui incarne, selon nous, le renouvellement du métier d'architecte et plus largement l'organisation de la pratique professionnelle.

En effet, l'interaction entre les disciplines provoque ouverture d'esprit et accroissement des compétences. Afin de réaliser le stage de validation du master MAE, nous avons ciblé des structures suffisamment conséquentes en termes d'effectifs, de domaines d'activités et d'efficience. Nous avons particulièrement ciblé une agence d'architecture strasbourgeoise, AEA Architectes, car elle est l'une des agences à fonctionner sur un modèle peu traditionnel. Ce modèle intègre des compétences externes à l'architecture, qui sont, ou non, en lien direct avec la pratique de la conception architecturale telle que beaucoup de praticiens et de clients la conçoivent. Nous présenterons plus en détail cette structure ultérieurement dans cette étude. Afin d'enrichir le travail de recherche, la période d'immersion dans l'entreprise s'étend de Février à Août 2019 et c'est cette immersion qui a permis l'élaboration de cette étude.

Même s'il s'agit encore d'hypothèses, nous imaginons que les différentes facettes développées participeront à l'évolution de la profession et de la place de l'architecte dans la construction et la société d'aujourd'hui.

# 1. Introduction,

L'évolution de la profession d'architecte questionne, tant les architectes eux-mêmes que les autres professionnels du bâtiment. Les éléments qui composent la profession d'architecte, son rôle sur le marché de la maîtrise d'œuvre et de la construction sont constamment remis en cause. L'exercice même de la profession varie, la législation également et les architectes semblent rechercher des positionnements innovants afin de pérenniser leur activité. L'évolution des pratiques, la complexification des normes et des réglementations ont mené à une transformation des rôles et des responsabilités sur le marché de la construction. Nous assistons ainsi à un morcellement des activités de la maîtrise d'œuvre entre l'architecte, les bureaux d'études, les spécialistes techniques et les entrepreneurs. Ce morcellement est notamment dû aux paradoxes auxquels doivent faire face les architectes dans leur profession, comme le décrit Véronique Biau dans son article de 1998<sup>1</sup> : «Parce que l'architecture relève, comme on le verra, du paradoxe de «l'art sur commande» et qu'elle se trouve à un carrefour entre les logiques issues des milieux artistiques et intellectuels d'une part et celles des milieux technico-financiers de la construction d'autre part, diverses légitimités s'y croisent et s'y confrontent»<sup>2</sup>. Nous ne tenterons pas dans cette étude de reprendre la sociologie de la profession d'architecte, même si nous nous appuyerons sur celle-ci pour quelques définitions. Le sujet de ce travail de recherche est de comprendre les mécanismes stratégiques développés par une agence d'architecture strasbourgeoise dans ce contexte particulier qu'est celui du marché de la construction, tant public que privé.

Dans le cadre d'une étude réalisée par l'IFOP et publiée en 2013 dans les Cahiers de la profession<sup>3</sup> (voir *annexe 1*), le Conseil National de l'Ordre des Architectes a ouvert de nombreux débats sur l'évolution de la profession et sur la situation contemporaine et future de cette dernière. Au travers de questionnaires diffusés à près de 1000 architectes, l'étude montre que : «La profession exprime clairement, à travers ces réponses, sa croyance dans la nécessité de profonds changements, tant dans les formes juridiques et la taille des agences que dans les compétences réunies pour faire face aux évolutions de la société tout

---

<sup>1</sup> BIAU Véronique, "Stratégies de positionnement et trajectoires d'architectes", *Sociétés contemporaines*, 1998, Numéro 29, p. 7-25

<sup>2</sup> BIAU Véronique, "Stratégies de positionnement et trajectoires d'architectes", *Sociétés contemporaines*, 1998, Numéro 29, p.7

<sup>3</sup> Les architectes et l'évolution du métier à l'horizon 2030, Cahiers de la profession, n°47 – 2<sup>e</sup> trimestre 2013

en restant des généralistes de l'acte de bâtir. Les architectes français sont conscients des mutations à accomplir et savent que le changement ne se fera pas sans de réels efforts puisque 65% d'entre nous affirment qu'ils pourront s'adapter, mais à condition d'opérer des changements importants ou radicaux»<sup>4</sup>, cette prise de conscience est donc réelle et le Conseil National, dans son enquête libère également la parole sur des pistes pour ces changements importants. L'enquête prend d'abord le temps d'identifier les éléments de satisfaction et d'insatisfaction dans l'exercice du métier, puis de dessiner un nouveau portrait possible pour les futures agences d'architecture en France (forme juridique, effectifs). Cependant, le sujet principal dans cette étude concerne «Les pistes d'amélioration pour faire face à l'évolution de la société et du métier d'architecte»<sup>5</sup>. L'étude propose d'intégrer d'autres métiers dans les agences d'architecture pour leur permettre de s'adapter aux attentes de la société, pour 78% des architectes interrogés, «L'intégration d'économistes de la construction (...) apparaît nécessaire à l'horizon 2030»<sup>6</sup>. Des chiffres tout aussi marquants apparaissent pour les ingénieurs (71%) et les spécialistes en qualité environnementale (70%). Dans ce sens, les architectes eux-mêmes envisagent la diversification ou encore la spécialisation des agences. Ils s'orientent cependant davantage vers la diversification de leur activité (63%) : «Diversifier largement les domaines d'intervention vers l'urbanisme, le paysage, la programmation, l'expertise, la maîtrise d'œuvre, l'économie du bâtiment, l'OPC»<sup>7</sup>.

C'est donc cette dimension qui nous intéresse particulièrement pour ce travail de recherche. Dans les faits, une firme a différentes possibilités pour développer son activité et s'adapter aux évolutions du marché, nous retiendrons par exemple la stratégie de spécialisation, de diversification, l'internationalisation ou encore l'innovation. Les architectes français semblent s'orienter vers une diversification des activités de leurs organisations d'ici 2030 (d'après le faisceau temporel proposé par l'étude), mais cette stratégie n'est-elle déjà pas en place de nos jours ?

La stratégie de diversification d'activités n'a plus à faire ses preuves et a déjà convaincu de nombreuses sociétés dans tous les domaines d'activités. Elle a même parfois été préférée à la stratégie d'innovation, souvent perçue comme plus coûteuse et risquée en termes de

---

<sup>4</sup> Les architectes et l'évolution du métier à l'horizon 2030, Cahiers de la profession, n°47 – 2<sup>e</sup> trimestre 2013, p.9

<sup>5</sup> Les architectes et l'évolution du métier à l'horizon 2030, Cahiers de la profession, n°47 – 2<sup>e</sup> trimestre 2013, p.13

<sup>6</sup> Les architectes et l'évolution du métier à l'horizon 2030, Cahiers de la profession, n°47 – 2<sup>e</sup> trimestre 2013, p.13

<sup>7</sup> Les architectes et l'évolution du métier à l'horizon 2030, Cahiers de la profession, n°47 – 2<sup>e</sup> trimestre 2013, p.14

résultat. La littérature a également appuyé la diversification depuis les années 1950, de nombreux auteurs ont légitimé la diversification d'activités, comme Igor Ansoff<sup>8</sup>, ou plus tard Douglas J. Miller<sup>9</sup>, et les firmes ont démontré les effets de levier qu'elle peut rapidement produire, notamment dans l'industrie. Qu'en est-il dans les autres domaines, tel que l'architecture ?

Au cœur des mutations du métier d'architecte nous avons choisi d'orienter cette étude vers la diversification d'activités au sein des agences d'architecture françaises, au travers d'une problématique : quels processus de diversification pour quels apports dans une agence d'architecture ? Ainsi qu'au travers de trois questions de recherche : Quels sont ces processus de diversification ? Quels en sont les apports ? Quelles en sont les limites ?

Afin de répondre à ces questions nous avons choisi d'appliquer l'observation participante par l'immersion sur une période de stage de 6 mois dans une agence d'architecture située à Strasbourg, AEA Architectes, nous reviendrons sur la forme et le développement de la structure plus tard. Au travers d'une étude de cas qualitative unique sur cette organisation, nous souhaitons présenter les mécanismes, les processus et les résultats de la diversification d'activités dans le contexte particulier d'une agence d'architecture, notamment grâce à des entretiens semi-directifs menés sur la période de présence dans l'entreprise.

Nous reviendrons dans un premier temps sur l'apport théorique existant à propos de la diversification d'activités sous ses différentes formes et sur la théorie des ressources et des compétences inhérentes à l'enrichissement des activités au sein de toutes les organisations. Puis nous préciserons plus longuement le cas de la structure étudiée, en mettant en évidence les données récoltées grâce aux entretiens et à l'immersion dans l'entreprise, pour enfin montrer les apports et les limites de la stratégie de diversification.

---

<sup>8</sup> ANSOFF H. Igor, "Strategies for diversification", *Harvard business review*, 1957, Numéro 35(5), p. 113-124

<sup>9</sup> MILLER Douglas J., "Firms' technological resources and the performance effects of diversification : a longitudinal study", *Strategie Management Journal*, 1994, vol.15, p.149-175

## 2. Les notions clés de la stratégie de diversification,

### 2.1 La stratégie de diversification et ses processus

L'ouvrage généraliste sur la stratégie d'entreprise d'Alain-Charles Martinet, *Stratégie*<sup>10</sup>, publié en 1983, décrit la diversification comme une action qui «Consiste à se donner de nouvelles activités, correspondant à de nouveaux produits et à de nouveaux marchés. En ce sens, la grande majorité des stratégies de croissance découle peu ou prou de la diversification»<sup>11</sup>. Mais l'auteur complexifie assez rapidement cette définition en faisant remarquer que ce n'est pas l'identification de la diversification qui fait d'elle une stratégie à proprement parlé, mais son degré de nouveauté ou de diversité. En d'autres termes, on a besoin de définir si les décisions stratégiques visent une évolution progressive ou si l'objectif est de créer une rupture. Comment se placer dans cette large définition ?

Dans le cadre de cette étude, il nous semble donc primordial de débiter les recherches par l'œuvre du «Fondateur du management stratégique»<sup>12</sup> comme le nomme Alain-Charles Martinet dans sa contribution à l'ouvrage de Thomas Loilier et Albérie Tellier, *Les Grands Auteurs en Stratégie* publié en 2007. L'apport d'Ansoff pour la théorie et la méthodologie de la stratégie d'entreprise constitue un socle vaste et reconnu depuis la sortie de ses premiers articles à la fin des années 1950. Dans son œuvre, Ansoff traite de tous les sujets «Les trois catégories de décisions (stratégiques, administratives, opérationnelles) ; la construction du système d'objectifs ; le concept de synergie et les profils de compétence ; le concept de stratégie comme ensemble de critères de décisions ; (...) ; la stratégie de diversification (horizontale, verticale, concentrique, conglomérale)»<sup>13</sup>. La vision et les recherches d'Ansoff sont globales, elles représentent donc une ressource essentielle pour notre étude. Encore une fois, Alain-Charles Martinet appuie cette considération, «Sa contribution est décisive car pour la première fois la stratégie d'entreprise se voit offrir un cadre conceptuel et méthodologique ambitieux et cohérent, une démarche d'analyse

---

<sup>10</sup> MARTINET Alain-Charles, *Stratégie*, Paris, Edition Vuibert, 1983

<sup>11</sup> MARTINET Alain-Charles, *Stratégie*, Paris, Edition Vuibert, 1983, p. 188

<sup>12</sup> LOILIER Thomas, TELLIER Albéric, *Les grands auteurs en stratégie*, Paris, éditions EMS, 2007, p.57

<sup>13</sup> LOILIER Thomas, TELLIER Albéric, *Les grands auteurs en stratégie*, Paris, éditions EMS, 2007, p.59

détaillée, des notions qui s'articulent et se confrontent»<sup>14</sup>. Quel est l'apport d'Ansoff sur la stratégie de diversification ? Quelle définition fait-il de la diversification ?

«La diversification implique de sortir des secteurs d'activités connus, tout en restant dans l'environnement géographique qui a fait, jusque-là, le succès de l'entreprise»<sup>15</sup>, grâce à cette explication, le contexte se précise. Ansoff fait le choix de comparer diversification et internationalisation, le secteur géographique a donc toute son importance. Ensuite, l'auteur propose différents positionnements dans la diversification, il souligne dans un premier temps le concept de «besoins connexes»<sup>16</sup>, qui décrit l'acquisition de nouvelles technologies pour améliorer ses marchés traditionnels (*vertical diversification*<sup>17</sup>). Ces besoins peuvent être satisfaits par l'absorption d'une entreprise existante<sup>18</sup>, ou par le développement à l'intérieur de l'entreprise des connaissances et des capacités nécessaires<sup>19</sup>. Puis l'auteur mentionne un second positionnement possible qui consiste à appliquer la technologie traditionnelle maîtrisée par l'entreprise aux nouveaux marchés (*horizontal diversification*<sup>20</sup>). Enfin, un troisième positionnement consiste à «Se tourner vers des secteurs sans rapport avec les activités présentes»<sup>21</sup>, il s'agit de la diversification hétérogène (*lateral diversification*<sup>22</sup>). Cet objectif peut comme précédemment être atteint par l'acquisition ou par le développement en interne.

Le moteur de la diversification dépend de son degré de nouveauté face à la production traditionnelle de la firme, s'agit-il d'activités et/ou de produits hétérogènes ou d'activités et/ou de produits qui partagent une certaine synergie avec les bases de l'entreprise ?

Ansoff propose l'hypothèse selon laquelle «La diversification devrait se faire selon le principe de la synergie maximale : donner la préférence aux changements qui s'écartent le moins de l'expérience normale et des ressources internes de l'entreprise»<sup>23</sup>. Or, il admet lui-même que cette hypothèse peut être questionnée car la synergie perçue entre les activités n'est pas la même que la synergie réelle, cette dernière ne pouvant être appréciée

---

<sup>14</sup> LOILIER Thomas, TELLIER Albéric, *Les grands auteurs en stratégie*, Paris, éditions EMS, 2007, p.59

<sup>15</sup> ANSOFF H. Igor, *Stratégie du développement d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1989, p130

<sup>16</sup> ANSOFF H. Igor, *Stratégie du développement d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1989, p130

<sup>17</sup> ANSOFF H. Igor, "Strategies for diversification", *Harvard business review*, 1957, Numéro 35(5), p. 113

<sup>18</sup> ANSOFF H. Igor, "Strategies for diversification", *Harvard business review*, 1957, Numéro 35(5), p. 113

<sup>19</sup> ANSOFF H. Igor, "Strategies for diversification", *Harvard business review*, 1957, Numéro 35(5), p. 113

<sup>20</sup> ANSOFF H. Igor, "Strategies for diversification", *Harvard business review*, 1957, Numéro 35(5), p. 113

<sup>21</sup> ANSOFF H. Igor, "Strategies for diversification", *Harvard business review*, 1957, Numéro 35(5), p. 113

<sup>22</sup> ANSOFF H. Igor, "Strategies for diversification", *Harvard business review*, 1957, Numéro 35(5), p. 114

<sup>23</sup> ANSOFF H. Igor, *Stratégie du développement d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1989, p132

qu'après l'acquisition des nouvelles activités et ressources. Les auteurs sont donc divisés entre la diversification basée sur la synergie et la diversification basée sur l'hétérogénéité. Ils soulignent notamment que l'hétérogénéité peut mener à faire évoluer l'entreprise vers une forme de conglomérat et d'accumulation (trop) vaste. Face à cette dualité, Ansoff mesure ses positions antagonistes en préconisant que pour une diversification efficace la synergie et la flexibilité stratégique s'équilibrent.

En dernier lieu, Ansoff conclut son chapitre sur la diversification en proposant des situations dans lesquelles les entreprises se diversifient. Tout d'abord elles le font lorsque leur portefeuille d'activités est insuffisant par rapport à leurs objectifs, ou encore lorsque leurs ressources dépassent les besoins à satisfaire sur le marché actuel. Elles décident encore de se diversifier car leur ambition les pousse à voir plus loin et à développer leurs objectifs d'expansion. Enfin, elles se tournent vers la diversification lorsqu'elles remarquent une forte croissance chez un concurrent, mais cette décision peut s'avérer peu fructueuse si le marché visé n'a pas d'abord été sondé. Toutes ces préconisations ne sont évidemment pas exclusives, il paraît logique que beaucoup d'autres raisons poussent les entreprises à se diversifier. La diversification d'activités reste la stratégie qui est considérée comme la moins coûteuse et la moins risquée pour atteindre de nouveaux objectifs sur le court ou le long terme.

---

La diversification est donc une stratégie de développement largement balayée par la littérature depuis les années 1950, cette définition des différents positionnements en termes de diversification d'activités nous a permis d'appréhender les concepts majeurs :

- La diversification hétérogène ou conglomérale qui ouvre des portes sur des activités éloignées des activités traditionnelles de la firme.
- La diversification synergétique ou la diversification liée qui privilégie les acquis et les points communs entre les nouvelles et les anciennes activités.

Nous allons maintenant orienter les recherches vers l'évolution de l'image de la firme, elle est traditionnellement vue comme un couple produit/marché mais cette image peut tendre vers des notions plus globales de ressources et de compétences.

---

## 2.2 Les notions complémentaires de la théorie des ressources et des compétences

Les théories et les recherches sur la stratégie d'entreprise et sur les décisions organisationnelles ont débuté par considérer des leviers uniquement mécaniques et technologiques, la firme est alors définie comme un couple produit/marché. C'est le cas dans la théorie du management stratégique développé par Igor Ansoff. Cette appréciation de la firme peut provenir du fait que les recherches ont débuté dans des organisations liées à l'industrialisation et à la production de masse. Les décisions portaient sur le portefeuille de produits ou encore sur le portefeuille d'activités. Or nous pouvons remarquer qu'une réflexion sur le portefeuille des compétences développées par la firme semble tout aussi porteuse de succès. Les leviers peuvent donc être différents, la théorie des ressources et compétences introduit cette nouvelle approche du management des firmes et de la prise de décision. Il sera pertinent, par la suite, de chercher un parallèle entre la théorie des ressources et des compétences et la stratégie de diversification.

La théorie des ressources et des compétences est apparue dans les années 1980. La définition et la contextualisation de la notion de ressource est proposée par Wernerfelt B. dans «A Ressource based Theory of the Firm»<sup>24</sup> publié en 1984 dans le *Strategic Management Journal*. Une ressource est un avantage développé par l'entreprise, cette avantage se traduit autant par les propriétés des ressources que par la capacité de la firme à acquérir ou à créer ces ressources. Car, de par la création et l'acquisition, elle rend difficile cette acquisition à ses concurrents en développant une «Ressource Position Barrier»<sup>25</sup>. Cet article fondateur pour la théorie des ressources et des compétences a par la suite été enrichi par les travaux d'Edith Penrose dans *The Theory of the Growth of the Firm*<sup>26</sup> dont nous avons pu lire la 4<sup>e</sup> édition parue en 2009 mais dont les premières publications datent des années 1960.

“Tout notre exposé insiste sur les ressources internes de la firme - les services productifs que la firme peut tirer de ses ressources, en particulier les services productifs rendus par les

---

<sup>24</sup> WERNERFELT B., “A Resource-based Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 1984, Numéro 5(2), p.171-180

<sup>25</sup> DEPEYRE Colette, “Retour sur la théorie des ressources”, *Libellio d'AEGIS*, 2005, p. 11

<sup>26</sup> PENROSE Edith, *The theory of the growth of the firm*, 4e édition, New York, Oxford University Press, 2009

cadres expérimentés de la firme. Non seulement les services productifs que les cadres (pris dans le sens le plus large) peuvent rendre dépendent des ressources avec lesquelles la firme est habituée à travailler, mais l'expérience de ces managers affecte également les services productifs que les autres ressources sont capables de rendre. La croissance de la firme est à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles. (...) L'environnement est considéré comme une représentation dans l'esprit de l'entrepreneur des potentiels et limites auxquels il est confronté (...) et la 'demande' perçue par la firme est ainsi largement conditionnée par les services productifs à sa disposition. Il en suit que la trajectoire de croissance suivie par la firme - les biens qu'elle décide de produire - peut être analysée en termes de relation entre ses ressources et sa perception de sa position concurrentielle.»<sup>27</sup>

Edith Penrose s'appuie ainsi sur les apports du management stratégique pour contextualiser les forces internes de la firme et comprendre comment cette dernière les perçoit dans le but d'actionner ses ressources et d'en acquérir de nouvelles. C'est à partir des travaux de Penrose et Wernerfelt (entre autres) que s'est développé le Modèle des Ressources et Compétences (MRC)<sup>28</sup>. Ce modèle suscite beaucoup d'intérêt et représente une réelle innovation théorique, il sera même «Présenté au milieu des années 1990 comme le futur modèle théorique dominant du management stratégique»<sup>29</sup>. Dans ce modèle, la définition de la firme tourne autour de «Ce qu'elle est capable de faire»<sup>30</sup>, dans «The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation »<sup>31</sup> de Grant publié dans le *California Management Review* en 1991, des exemples de ressources sont énumérés comme : l'équipement productif, le savoir-faire d'employés, les brevets, les marques ou le capital. Le champ d'application de ce modèle ne s'arrête donc pas aux éléments matériels ou technologiques, c'est un aspect très important pour notre étude car les ressources, et donc les compétences qui les accompagnent, dépendent évidemment des

---

<sup>27</sup> PENROSE Edith, *The theory of the growth of the firm*, 4e édition, New York, Oxford University Press, 2009, p.5

<sup>28</sup> WERNERFELT B., «A Resource-based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, 1984, Numéro 5(2), p.171-180

<sup>29</sup> TYWONIAK S.A., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in LAROCHE H, Nioche J.-P, eds *Repenser la stratégie*, 1998, Vuibert, p. 166

<sup>30</sup> GRANT R.M., « The Resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, 1991, p.116

<sup>31</sup> GRANT R.M., « The Resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, 1991, p.114-135

activités de la firme. Elles peuvent dépendre de la force humaine et des métiers représentés au sein de l'organisation quel que soit son domaine ou son portefeuille d'activités.

L'un des constats majeurs de la théorie des ressources et des compétences et du MRC est qu'atteindre et développer un avantage concurrentiel durable est un processus, un phénomène complexe à appréhender, il est «Difficile à établir, fragile à maintenir, et rares sont les firmes qui y parviennent»<sup>32</sup>. Ces théories ont également démontré que «L'avantage concurrentiel repose sur la mise en œuvre de ressources et de compétences précieuses, difficilement imitables, non-substituables, rares et durables»<sup>33</sup>. Il faut donc bien choisir les ressources et les compétences qui permettront l'établissement de cet avantage concurrentiel. Dans le cadre de cette étude nous pourrions nous appuyer sur ces définitions pour tenter d'identifier les avantages concurrentiels développés par les agences d'architecture françaises.

D'après les auteurs, pour atteindre ce niveau d'avantage concurrentiel, la firme doit axer sa stratégie de développement sur un métier et sur l'ensemble des ressources et des compétences qui lui sont propres. Prahalad et Hamel développent le concept de compétences cardinales, ou de cœur de compétences, dans « The Core Competence of the Organisation »<sup>34</sup> publié en 1990 dans la *Harvard Business Review*.

Tout d'abord, qu'est-ce qu'une compétence ? Si certaines sont notables, qu'est ce qui les différencie les unes des autres ? Grant définit une compétence comme « La capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité»<sup>35</sup>. Prahalad et Hamel viennent compléter cette approche : «Les compétences cardinales sont l'apprentissage collectif de l'organisation, portant en particulier sur la coordination de savoir-faire productifs divers et l'intégration de séries de technologies multiples (...). Les savoir-faire qui constituent ensemble une compétence cardinale doivent coaguler autour d'individus dont les efforts sont suffisamment diversifiés pour reconnaître les opportunités de fusionner leur

---

<sup>32</sup> TYWONIACK S.A., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in LAROCHE H, Nioche J.-P, eds *Repenser la stratégie*, 1998, Vuibert, p. 176

<sup>33</sup> TYWONIACK S.A., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in LAROCHE H, Nioche J.-P, eds *Repenser la stratégie*, 1998, Vuibert, p. 176

<sup>34</sup> PRAHALAD Coimbatore Krishano, HAMEL Gary, « The core competence of the organization », *Harvard Business Review*, 1990, Numéro 3, Vol. 90, p.79-93

<sup>35</sup> GRANT R.M., « The Resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, 1991, p.119

expérience fonctionnelle avec celles d'autres de manière nouvelle et intéressante»<sup>36</sup>. Nous comprenons grâce à ces éléments que pour les auteurs, la firme et la prise de décision stratégique tournent autour des métiers et des savoir-faire collectifs, d'un «Savoir-faire en action»<sup>37</sup>. Une organisation doit développer et assurer sa capacité à «marier plusieurs processus de production»<sup>38</sup> autour d'un noyau interne et solide.

La définition de la firme ne peut donc pas s'arrêter à un portefeuille d'activités (qui elles-mêmes dépendent d'une technologie, d'un produit, d'un prix et d'un marché). Prahalad et Hamel montrent que les firmes qui sont les plus performantes sont celles qui réfléchissent en termes de portefeuille de compétences clés, de compétences cardinales.

---

A travers les notions de diversification, de ressources et de compétences nous avons intégré le concept de *core competence*. L'objectif désormais est de comprendre dans quelle mesure la littérature sur la stratégie et sur la théorie des organisations a pu lier ces notions. Comment faire interagir les définitions théoriques entre-elles ? Dans quelle mesure la littérature est-elle applicable aux situations en entreprise ?

---

### 2.3 La diversification liée et la théorie des ressources et des compétences

Après avoir défini les principes théoriques majeurs sur la diversification et la théorie des ressources et des compétences, notre objectif est de comprendre les liens possibles entre ces concepts et d'évaluer si les auteurs ont été amenés à préconiser la diversification liée et dans quelles circonstances. Nous avons noté que de nombreuses études traitent de la diversification synergétique, ou diversification liée, car elle permet de faire ressortir des

---

<sup>36</sup> PRAHALAD Coimbatore Krishano, HAMEL Gary, « The core competence of the organization », Harvard Business Review, 1990, Numéro 3, Vol. 90, p.82

<sup>37</sup> TYWONIACK S.A., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in LAROCHE H, Nioche J.-P, eds *Repenser la stratégie*, 1998, Vuibert, p. 172

<sup>38</sup> TYWONIACK S.A., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in LAROCHE H, Nioche J.-P, eds *Repenser la stratégie*, 1998, Vuibert, p. 172

ressources et des compétences clés et de les comparer les unes aux autres afin d'avoir une vision sans doute plus directe sur les résultats de la stratégie développée.

Dans la continuité de leur travail sur les ressources et les compétences, Prahalad et Hamel ont largement contribué à la réflexion théorique sur la diversification liée. Dans «The Core Competence of the Organisation»<sup>39</sup> les auteurs comparent la firme qui se diversifie à un arbre, le tronc et les branches les plus larges sont les *core products*, les branches de ramification plus fines sont les *business units*, enfin, les feuilles et les fleurs sont les *end products*. Le réseau de racines représente ainsi les *core competencies* qui permettent à la firme de se développer et d'assurer sa stabilité et sa pérennité. Tywoniack résume cette vision dans un article<sup>40</sup> «Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique» publié en 1998, les praticiens recommandent la diversification liée pour le développement des firmes qui font le choix de réfléchir et d'organiser leur activité autour de leurs compétences clés et donc, d'un nombre limité de ressources et de compétences. Cette stratégie passe alors par «La recherche de synergies entre activités existantes et activités nouvelles»<sup>41</sup>.

De la même façon, Wernerfelt<sup>42</sup> fait remarquer que le partage d'activités entre plusieurs métiers est la meilleure façon de gérer et de répartir les ressources et les compétences au sein de l'entreprise.

Dans «Implementation Strategy and Performance outcomes in related Diversification»<sup>43</sup>, publié en 2005 par M. S. Gary, la stratégie de diversification liée est jugée efficace et justifiée si elle est amenée et guidée par des atouts managériaux conséquents, en d'autres termes «Si les dirigeants pourvoient suffisamment l'organisation en ressources à partager

---

<sup>39</sup> PRAHALAD Coimbatore Krishano, HAMEL Gary, « The core competence of the organization », Harvard Business Review, 1990, Numéro 3, Vol. 90, p.79-93

<sup>40</sup> TYWONIACK S.A., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in LAROCHE H, Nioche J.-P, eds *Repenser la stratégie*, 1998, Vuibert, p. 166-204

<sup>41</sup> TYWONIACK S.A., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in LAROCHE H, Nioche J.-P, eds *Repenser la stratégie*, 1998, Vuibert, p. 173

<sup>42</sup> WERNERFELT B., "A Resource-based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 1984, Numéro 5(2), p.171-180

<sup>43</sup> GARY M.S., « Implementation strategy and performance outcomes in related diversification », *Strategic Management Journal*, 2005, Numéro 26, p.643-664

pour que la synergie opère»<sup>44</sup>. Même si un effet de synergie est attendu et paraît évident entre des activités, si l'organisation ne met pas en place de politique de partage, la diversification liée ne permettra pas à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Elle pourra même impacter négativement sa performance<sup>45</sup>. De fortes similitudes entre les activités acquises ou développées dans la stratégie de diversification ne conduisent pas forcément l'entreprise à des effets de leviers notables. C'est ce que les auteurs comme Gary dans l'article précédemment cité et Miller dans «Firm's technological Resources and the Performance effects of Diversification : a longitudinal Study»<sup>46</sup> proposent comme analyse, ce qui vient questionner les conclusions des auteurs précédents.

Le premier souligne que les théories existantes, préconisant une diversification basée sur une très forte synergie entre les activités, ont amené certaines entreprises à perdre en performance et en résultat global. Le second propose une vaste étude sur 227 entreprises qui ont tenté la diversification entre 1980 et 1992, cette étude lui permet également de questionner et de nuancer les théories passées sur le potentiel réel de la diversification liée. L'une de ses conclusions nous permet tout de même de voir que la diversification liée reste une bonne voie de développement pour les managers, en comparaison avec l'innovation par exemple. Car la recherche et l'innovation restent très coûteuses et perçues comme risquées surtout dans les petites entreprises.

---

La diversification liée se présente comme la voie de développement préconisée par les auteurs dès la fin des années 1980. La recherche de synergie et l'ouverture vers la réflexion sur les ressources et les compétences fondamentales encouragent les organisations à se développer en interne et donc chercher des activités partageant des savoir-faire communs avec son activité de base et ses *core competencies*. «Le processus qui mène à l'apparition de la synergie est donc une alchimie résultant des processus organisationnels. Une compétence se définit comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux

---

<sup>44</sup> GRANDVAL Samuel et VERGNAUD Stéphanie, « La diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, Numéro 217, p.87

<sup>45</sup> GARY M.S., « Implementation strategy and performance outcomes in related diversification », *Strategic Management Journal*, 2005, Numéro 26, p.643-664

<sup>46</sup> MILLER Douglas J., "Firms' technological resources and the performance effects of diversification : a longitudinal study", *Strategie Management Journal*, 2004, vol.15, p.1097-1119

ressources. Elle est générée par des processus organisationnels et des savoir-faire collectifs.»<sup>47</sup>.

Comment identifier les compétences clés d'une activité architecturale ? Quelle application peut-on faire des théories précédemment évoquées dans le cadre de l'étude d'une agence d'architecture ? Comment ces questionnements peuvent-ils nous permettre d'appréhender et de décrire l'évolution du métier d'architecte ?

Afin de répondre à ces questions nous avons choisi de réaliser une étude de cas sur une agence d'architecture de Strasbourg, que nous développerons dans les parties suivantes de ce manuscrit.

---

---

<sup>47</sup> GRANDVAL Samuel et VERGNAUD Stéphanie, « La diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, Numéro 217, p.88

### *3. L'étude de cas qualitative comme méthode de recherche,*

#### **3.1 AEA Architectes, synonyme de diversité et d'interdisciplinarité**

Comme nous l'avons décrit dans l'introduction, le terrain de cette enquête est l'agence AEA Architectes. L'organisation fut créée en 1988, il existait une entreprise sous la direction de Monsieur E. Morin, architecte et fondateur du groupe qui a développé son activité libérale à partir des années 1970. Ainsi, les collaborateurs et les associés qui fonderont AEA Architectes ont débuté leur carrière chez Morin & Associés à la fin des années 80.

C'est au début des années 2000 que l'agence change de forme pour devenir une Société Civile Professionnelle d'architectes (SCP) et prend le nom d'AEA Architectes, sous la direction de Monsieur E. Soldermann et Monsieur R-P. Ortiz. Ils s'associent avec deux autres architectes déjà salariés chez Morin & Associés en 1994 et par la suite en 2016 et 2017 avec deux jeunes architectes aillant intégré l'entreprise après leurs études. Déjà à l'époque de la création de l'entreprise ils collaborent avec des économistes, des ingénieurs et des chefs de chantier, mais nous reviendront plus précisément sur cette collaboration ultérieurement dans cette étude.

L'histoire, la fondation et le développement de l'entreprise sont très importants dans l'appréciation du terrain. En effet, l'équipe formée autour d'E. Morin est devenue aujourd'hui le cœur d'AEA Architectes. Une autre donnée est primordiale pour la description et l'analyse de l'organisation, il s'agit de son implantation géographique. Pour être plus précis, l'entreprise s'est implantée à Mulhouse, le siège y est encore basé, mais nous allons voir que l'expansion de l'agence ne s'est pas uniquement faite au travers de l'échelle des projets réalisés, mais également part la conquête du territoire alsacien, allemand et suisse.

Dès ses débuts l'organisation prend part à des projets d'envergure : grands magasins, bâtiments tertiaires, usines clés en main, bâtiments communaux, logements collectifs, lotissements, rénovation urbaine. La notoriété et la technicité d'AEA Architectes sont appréciées et recherchées depuis la fondation de l'agence. Les marchés visés sont donc loin des extensions ou des constructions de maisons individuelles, même si des projets de

villas émergent dans le palmarès d'AEA Architectes. Il paraît évident que pour se placer sur de tels marchés une agence d'architecture doit faire ses preuves et doit défendre une image solide. L'organisation se décrit comme une agence «Au croisement des compétences architecturales, techniques et sociales, nos équipes rassemblent architectes, ingénieurs et techniciens autour de l'acte de construire avec pour principal objectif la pertinence de la réponse»<sup>48</sup>. La revue d'architecture *Le Moniteur* a réalisé une enquête sur l'agence et a publié une interview<sup>49</sup> en Juillet 2016. Le journaliste Christian Robinson y fait remarquer le développement de l'agence et indique que cette année-là «L'agence est devenue la première de la région avec ses 38 collaborateurs réunis autour de cinq architectes associés»<sup>50</sup> et qu'elle a engendré un chiffre d'affaires annuel à plus de 6 Millions d'Euros, ce qui la place 31<sup>e</sup> du classement<sup>51</sup> des 400 premières agences d'architecture françaises, ce classement a été réalisé par la revue *d'Architectures*. D'où vient cette croissance ? Quelles ont été les principales étapes du développement d'AEA Architectes ? Quelles sont les caractéristiques qui lui permettent de se démarquer ?

Dans un premier temps, il est essentiel de décrire la composition de l'entreprise. AEA Architectes est l'entité principale, la société d'architecture qui présente les appels d'offre et choisit les marchés, les architectes associés et les architectes collaborateurs forment donc la première force de travail et de compétences. Dans un projet de construction il faut rappeler que l'architecte n'est pas seul, que ce soit sur les marchés privés ou sur les marchés publics. Le projet est géré par une équipe de maîtrise d'œuvre, cette équipe se compose d'un ou plusieurs architectes et des bureaux d'études techniques.

Cette partie de l'expertise a pour but de définir l'économie du projet, de vérifier la structure et la composition du bâtiment, de déterminer les solutions pour la ventilation, le chauffage et tous les fluides nécessaires à son fonctionnement. Dans la majorité des agences d'architecture rencontrées dans notre cursus, les bureaux d'études sont des sociétés externes et cotraitantes à qui certaines parties du marché sont déléguées. La particularité dans certaines agences, et c'est le cas chez AEA Architectes, est qu'ils

---

<sup>48</sup> Book de présentation de l'entreprise

<sup>49</sup> Christian Robinson, « L'agence AEA donne un coup de Rhin », *Le Moniteur*, 22/07/2016, <https://www.lemoniteur.fr/article/l-agence-aea-donne-un-coup-de-rhin.1273864?fbclid=IwARIQZVHiaytzvuSfliRoXjwomcTybKH-bJENFbE4VUJcpgFpho0HrnmgVy0>, Consulté le 10 Mai 2019

<sup>50</sup> Christian Robinson, « L'agence AEA donne un coup de Rhin », *Le Moniteur*, 22/07/2016,

<sup>51</sup> <https://www.darchitectures.com/classement-architectes/2018/index.html#p=17>

Consulté le 10 Mai 2019

intègrent des bureaux d'études dans la société d'architecture. L'équipe de maîtrise d'œuvre peut donc être représentée en totalité ou en quasi-totalité par une seule et même entité, cette composition est l'un des aspects qui nous intéressent dans cette étude.

En parallèle de AEA Architectes, fut créée en 1994 la société Alpha Process, qui elle est un cabinet d'études techniques intégrée à AEA Architectes. Alpha Process regroupe des économistes de la construction, des chefs de chantiers et des chefs de projets ingénieurs en génie civil qui collaborent directement sur tous les projets de l'agence avec les architectes. Dans les années 2000 une partie de l'étude était également assurée par des ingénieurs structure, ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Toujours dans l'article<sup>52</sup> du *Moniteur* les dirigeants caractérisent l'évolution de l'entreprise par le fait qu'elle «A toujours su attirer et fidéliser les talents de nouveaux associés venus de différents horizons qui contribuent à enrichir le discours et à asseoir la qualité de la production.»<sup>53</sup>. Aujourd'hui l'agence s'est renforcée et une quarantaine de personnes collaborent sur les différents projets, R-P Ortiz décrit cette situation comme étant, selon lui, un atout important, «Il (le bureau d'étude) nous permet d'être beaucoup plus réactifs et crédibles dans le montage financier de nos opérations avec les BET<sup>54</sup> extérieurs cotraitants»<sup>55</sup>, nous reviendront plus en détail sur les avantages et les limites de cette collaboration dans les parties suivantes de l'étude.

Dans une toute autre mesure, nous avons noté que l'agence tente également d'ouvrir ses compétences et sa notoriété par l'intégration d'une chargée de communication et d'un infographiste. Ces deux postes sont les plus récentes embauches, sans compter une nouvelle architecte. Il faut remarquer que ces professions ne semblent pas être directement liées à la pratique architecturale ou à l'acte de construire, ou beaucoup moins en comparaison avec les bureaux d'études économiques et techniques. Cependant, cette étude nous permettra de mettre en lien les ressources littéraires précédemment évoquées afin de

---

<sup>52</sup> Christian Robinson, « L'agence AEA donne un coup de Rhin », *Le Moniteur*, 22/07/2016, <https://www.lemoniteur.fr/article/l-agence-aea-donne-un-coup-de-rhin.1273864?fbclid=IwAR1QZVHiaytzvuSfliRoXjwomcTybKH-bJENFbE4VUJcpgFpho0HrnmgVy0>, Consulté le 10 Mai 2019

<sup>53</sup> Christian Robinson, « L'agence AEA donne un coup de Rhin », *Le Moniteur*, 22/07/2016,

<sup>54</sup> BET : Bureaux d'Etudes Techniques

<sup>55</sup> Christian Robinson, « L'agence AEA donne un coup de Rhin », *Le Moniteur*, 22/07/2016, <https://www.lemoniteur.fr/article/l-agence-aea-donne-un-coup-de-rhin.1273864?fbclid=IwAR1QZVHiaytzvuSfliRoXjwomcTybKH-bJENFbE4VUJcpgFpho0HrnmgVy0>, Consulté le 10 Mai 2019

déterminer en quoi AEA Architectes est une organisation qui se pérennise en diversifiant ses activités, qu'elles soient en lien avec son activité principale ou non.

Dans un second temps il faut souligner la croissance d'AEA Architectes au travers de son implantation géographique. Nous avons mentionné précédemment le siège social qui se situe à Mulhouse, historiquement tous les collaborateurs et associés exerçaient dans ses locaux. Mais depuis 2007 une antenne s'est créée à Strasbourg et a permis le recrutement d'une quinzaine de personnes. Cette nouvelle implantation fut une réussite et permit d'acquérir de nouveaux marchés tel que celui de l'accord cadre pluriannuel de maîtrise d'œuvre des opérations immobilières du siège du parlement européen à Strasbourg.

Et enfin, depuis 2017 et l'extension de l'activité de l'agence, une antenne s'est créée à Colmar et une autre à Paris. AEA Architectes «S'est développée autour du territoire rhénan formé par l'Alsace et les régions voisines de Suisse et d'Allemagne»<sup>56</sup> mais elle cherche désormais à déployer ses compétences sur un plus large territoire par des premiers marchés ou des réponses à concours en bourgogne, en région parisienne par exemple et toujours en Suisse.

---

En intégrant cette entreprise, nous avons déjà connaissance des particularités qu'elle présentait. Pour ce travail de mémoire, nous souhaitons questionner les arguments stratégiques mis en place dans les agences d'architecture en France pour faire face aux évolutions du marché. Il semble qu'AEA Architectes représente un exemple pertinent dans son organisation et sa composition. L'agence est une PME solide, qui a affirmé sa notoriété et sa technicité grâce à l'intégration d'un bureau d'étude d'économie de la construction et de chefs de chantier confirmés. Elle a également su s'exporter à une échelle qui lui semble accessible tout en continuant d'ouvrir ses compétences internes.

---

<sup>56</sup> Christian Robinson, «L'agence AEA donne un coup de Rhin», *Le Moniteur*, 22/07/2016, <https://www.lemoniteur.fr/article/l-agence-aea-donne-un-coup-de-rhin.1273864?fbclid=IwARlQZVHiaytzvuSfliRoXjwomcTybKH-bJENFbE4VUJcpgFpho0HrnmgVy0>, Consulté le 10 Mai 2019

### 3.2 L'intégration dans l'entreprise et la collecte de données

La recherche sur la stratégie de diversification est déjà largement fournie mais nous nous interrogeons ici sur l'application des théories de diversification par les ressources et les compétences dans une profession dite artistique et non issu de l'industrie, de la production ou de la commercialisation de produits. L'objectif est de comprendre l'introduction de nouvelles compétences autour des compétences clés du métier d'architecte et de faire ressortir les conséquences sur les projets réalisés et sur la croissance de l'organisation. Tout d'abord, pour observer ces processus il était important de choisir une entreprise dont les caractéristiques, l'échelle et l'organisation pouvait correspondre à une société qui applique la diversification. Comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente le terrain d'enquête pour cette étude est une agence d'architecture strasbourgeoise suffisamment conséquente par ses effectifs et ses résultats, AEA Architectes.

Nous avons ainsi intégré cette organisation en Février 2019 pour une immersion en stage de six mois. Dès l'entretien de stage avec le co-gérant nous avons formulé le désir d'élargir la mission de stage à différentes activités auprès des économistes, des ingénieurs et des conducteurs de travaux en complément de la production de dessins d'architecture et de suivi de projet. En effet, nous avons immédiatement parlé du sujet d'étude que nous souhaitions traiter pour ce mémoire, il était indéniable qu'il faudrait rencontrer les différents acteurs œuvrant sur les projets et qu'il faudrait prendre part à autant d'étapes que possible.

Notre recherche s'appuie sur une étude de cas qualitative unique et sur un processus d'observation participante. Comme le soulignent Samuel Grandval et Stéphanie Vergnaud dans leur article<sup>57</sup> publié en 2006, «Selon Rouse et Daellenbach (1999)<sup>58</sup>, les ressources et compétences sont difficilement repérables par des études statistiques sur de grands échantillons notamment quant à l'étude des processus. En conséquence, les auteurs prônent des entretiens en profondeur afin de réaliser des études ethnographiques de la dynamique

---

<sup>57</sup> GRANDVAL Samuel et VERGNAUD Stéphanie, « La diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, Numéro 217, p. 87-99

<sup>58</sup> ROUSE M.J., DAELLENBACH U.S., « Rethinking research methods for the resource-based perspective : Isolating sources of sustainable competitive advantage », *Strategic Marketing Journal*, 1999, vol.20, Numéro 5, p.487-494

de constitution des ressources et compétences clés»<sup>59</sup>. Sur ces considérations notre méthodologie de recherche repose sur des entretiens semi-directifs réalisés à partir d'une grille d'entretien (*annexe 2*). Ils ont été réalisés au sein du bureau de Strasbourg et au siège de la société à Mulhouse, entre les mois d'Avril et Mai 2019 et ont été retranscrits en annexe (*annexe 3*). Les personnes interrogées ont été sélectionnées suivant leur métier et leur position dans le processus de projet d'architecture, nous reviendront plus en détail sur les spécificités de chaque profil dans le chapitre suivant. Nous pouvons déjà identifier ces profils au travers des entretiens : économiste de la construction, conducteur de travaux, co-gérant de la société/architecte, chargée de communication et infographiste.

Parallèlement aux entretiens, les données et les hypothèses développées ont pu être comparées à des données secondaires dans des publications, notamment des publications d'études sur la profession d'architecte et son évolution réalisées par l'Ordre des Architectes, comme celle citée en introduction<sup>60</sup>.

Dans certains cas, des précisions ont été apportées sur les informations collectées dans les entretiens par des discussions informelles avec les collaborateurs. Il semble important de souligner que ces discussions informelles (hors des entretiens semi-directifs) ont été possibles par notre degré d'intégration dans l'entreprise et par notre position de stagiaire en observation participante ce qui correspond à la seconde méthode de la collecte de données que nous avons développé. En effectuant des missions et des tâches plus au moins importantes pour plusieurs collaborateurs, nous avons non seulement été témoins des interactions entre les ressources mais également acteur nous-même de ces échanges, toute fois dans une moindre mesure par manque de temps.

Notre objectif était de se rapprocher le plus possible de la réalité des échanges et des effets de synergie entre les ressources et les compétences identifiées grâce aux entretiens, comme pour Samuel Grandval et Stéphanie Vergnaud «Cette stratégie d'accès au réel est justifiée

---

<sup>59</sup> GRANDVAL Samuel et VERGNAUD Stéphanie, « La diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, Numéro 217, p. 91

<sup>60</sup> Les architectes et l'évolution du métier à l'horizon 2030, Cahiers de la profession, n°47 – 2<sup>e</sup> trimestre 2013

par un souci de description en profondeur du phénomène»<sup>61</sup>. Ainsi, l'étude de cas qualitative est une méthode de recherche pertinente dans notre cas pour plusieurs raisons. Premièrement, «Elle facilite la confrontation d'une théorie existante à la réalité»<sup>62</sup>, dans notre cas pour décrire un phénomène dans un contexte particulier.

Deuxièmement, les données à collecter sont relativement spécifiques et pour réussir à les assimiler il faut être le plus proche du terrain possible, comme le concède Martine Hlady-Rispal dans son article<sup>63</sup> publié en 2000 : «En effet, la compréhension de processus relationnels (...), ainsi que l'examen des faits et des perceptions que les acteurs attachent aux actions, justifient pleinement le recours à cette stratégie de recherche à part entière qui suppose un contact approfondi avec le terrain. (...) La spécificité des données à collecter est donc un premier critère de choix»<sup>64</sup>.

Enfin, nous remarquons que l'étude de cas est pertinente pour notre projet de recherche car nous avons le souhait de créer une interaction avec le terrain et non seulement de l'observer, «L'étude de cas qualitative requiert une bonne interaction entre données observées, acteurs étudiés et chercheur académique. (...) Un «Partenariat» entre chercheurs et acteurs organisationnels »<sup>65</sup>.

---

La méthode de l'étude de cas est complétée par l'observation participante qui a permis de nous installer dans une position de collaboratrice plutôt qu'une position de chercheur qui pourrait être un frein au partage des informations. Car un collaborateur inspire confiance et notre statut d'étudiante leur faisait comprendre les démarches entreprises pour collecter des données. Cependant nous ne pouvons nier l'impact que notre position et notre implication

---

<sup>61</sup> GRANDVAL Samuel et VERGNAUD Stéphanie, « La diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, Numéro 217, p. 91-92

<sup>62</sup> GRANDVAL Samuel et VERGNAUD Stéphanie, « La diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, Numéro 217, p. 92

<sup>63</sup> HLADY-RISPAL Martine, « L'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion », *Revue française de gestion*, 2000, Numéro 127, p.251-266

<sup>64</sup> HLADY-RISPAL Martine, « L'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion », *Revue française de gestion*, 2000, Numéro 127, p.256

<sup>65</sup> HLADY-RISPAL Martine, « L'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion », *Revue française de gestion*, 2000, Numéro 127, p.256

ont pu avoir sur les résultats, il nous faut donc garder une certaine distance et assurer l'objectivité de la recherche.

Un autre inconvénient dans notre méthode est de n'avoir pas eu l'opportunité et le temps de réaliser des entretiens dans d'autres agences d'architecture. La comparaison des résultats aurait pu être très enrichissante pour cette étude.

---

### 3.3 L'organisation du projet d'architecture et la répartition des missions et des compétences

Nous avons précédemment évoqué l'histoire de l'organisation sur laquelle s'appuie cette étude, ainsi que la méthodologie choisie pour collecter les données nécessaires à l'élaboration du projet de recherche. Comme nous l'avons expliqué, l'implication sur le terrain de recherche a été très importante dans notre travail car nous avons intégré l'organisation en tant que stagiaire et non simplement en temps qu'observatrice ou chercheuse venant de l'extérieur. Grâce aux entretiens semi-directifs réalisés et à l'observation participante, nous avons pu réunir différents types de données et d'informations que nous avons choisi d'organiser et de présenter dans cette partie.

Dans un premier temps, nous présenterons les types de marchés sur lesquels l'entreprise se développe depuis sa création. Dans un second temps, nous décrirons les phases de projet d'architecture qui sont la base du travail dans un cabinet d'architecture et dans les métiers de la maîtrise d'œuvre en général, puis nous nous attacherons à identifier les différents métiers et les différents profils détectés dans l'organisation, leur rôle dans le processus de projet et les outils dont dépendent ces différents métiers.

Dans la suite de cette étude et grâce à la collecte de données, nous souhaitons dégager les compétences clés, les compétences spécifiques et les compétences partagées entre les différents métiers identifiés et le métier d'architecte. Et enfin, nous dégagerons les apports et les limites de la stratégie de diversification d'activités chez les architectes français.

### 3.3.1 Les marchés

L'organisation s'est démarquée depuis sa création par la diversité et l'importance des projets de construction qu'elle a réalisés. Afin de mieux situer la production d'AEA Architectes sur le marché de la construction nous avons choisi de représenter les différents marchés par type de commande (voir *figure 1*). Le tableau ci-dessous représente les principaux types de commandes sur lesquels l'organisation se positionne. Tous les projets sont confondus dans cette représentation, du projet d'esquisse (qui ne sont pour certains jamais construits), aux bâtiments emblématiques et aux chantiers les plus significatifs de la production d'AEA Architectes. Nous n'avons pas cherché à montrer le nombre de projets réalisés, mais la diversité des commandes et le positionnement de l'agence face à cette demande, même si un dessin n'a pas eu de suite, il correspond à une masse de travail et à un processus de création.

Nature de la commande / Types de marché									
Logement collectif	Logement individuel	Villa	Résidences hôtelières	Services publics	Tertiaire	Lotissements / Urbanisme	Grande distribution	Salle polyvalentes	Gymnases
Ecole / Collège / Lycée	Restauration collective	Parking	Restaurants	Établissements publics aquatiques	Crèches	Établissements de santé	Parlement Européen	Promotion immobilière	Usines

Figure 1 : Nature des marchés sur lesquels l'entreprise se positionne

Cette liste reste incomplète, ce que nous souhaitons souligner est la grande diversité de projet représentée. Comme dans de nombreuses agences françaises, les marchés les plus présents sont ceux du logement, individuel ou collectif. En effet, ce marché représente la plus grande demande sur tous les territoires. Le besoin en logement est extrêmement important, dans les zones urbaines comme dans les zones rurales, il représente donc un enjeu très important pour les villes et pour les architectes. D'autres secteurs sont également dynamiques comme l'hôtellerie, le tertiaire et les établissements scolaires, beaucoup de concours et de projets sont proposés aux architectes dans ces secteurs. L'entreprise semble aussi bien se positionner sur des marchés très vastes, comme le logement, que sur des marchés plus spécifiques comme les établissements aquatiques ou les établissements de santé. L'un des points significatifs visibles dans ce tableau est le contrat cadre signé avec le Parlement européen de Strasbourg. Nous l'avons mentionné dans la partie précédente. Ce contrat de maîtrise d'œuvre des opérations immobilières représente une grande part des projets dessinés et/ou réalisés par AEA Architectes. Plusieurs personnes travaillent à plein temps sur les projets du parlement et de nombreux travaux sont mis en œuvre et pilotés chaque année.

Il faut noter la volonté de l'entreprise de répondre à un grand nombre de commandes. Comme le souligne l'enquête<sup>66</sup> de l'Ordre des Architectes que nous avons mentionné en introduction, les architectes ne tendent pas vers une spécialisation des agences d'architectures sur des projets pointus ou précis (exemple : les hôpitaux). En effet, 78%<sup>67</sup> des architectes interrogés «estiment ainsi qu'il va falloir se diversifier en architecture et avoir une agence généraliste»<sup>68</sup>. De plus, les auteurs de cette étude soulignent que plus l'agence compte de salariés, plus la diversification de marchés semble primordiale pour la bonne adaptation de l'agence «aux nouvelles formes d'exercice»<sup>69</sup>. Cette hypothèse s'avère fondée dans notre cas d'étude car l'entreprise a fait le choix de répondre à tous les types de marché. Grâce à un nombre important de salariés et d'associés, elle a su

---

<sup>66</sup> Les architectes et l'évolution du métier à l'horizon 2030, Cahiers de la profession, n°47 – 2<sup>e</sup> trimestre 2013

<sup>67</sup> Les architectes et l'évolution du métier à l'horizon 2030, Cahiers de la profession, n°47 – 2<sup>e</sup> trimestre 2013, p.14

<sup>68</sup> Les architectes et l'évolution du métier à l'horizon 2030, Cahiers de la profession, n°47 – 2<sup>e</sup> trimestre 2013, p.14

<sup>69</sup> Les architectes et l'évolution du métier à l'horizon 2030, Cahiers de la profession, n°47 – 2<sup>e</sup> trimestre 2013, p.14

développer et mettre en avant les ressources et les compétences nécessaires pour se faire une place dans tous les types de commandes.

Comment se déroule un projet de construction ? Comment est organisée la constitution d'un marché ? Afin de lier les marchés avec les ressources et les compétences de l'entreprise nous devons comprendre l'organisation des projets d'architecture. Il s'agit d'une procédure réglementée et appliquée par tous les cabinets d'architecture et de maîtrise d'œuvre français.

### 3.3.2 La production d'un projet d'architecture

Chaque processus de projet est propre au domaine d'activité auquel il s'applique. Il nous semble essentiel de décrire le processus de production d'un projet de construction dans l'analyse et la description des différents métiers qui composent l'agence choisie pour cette étude de cas. Il faut donc tout d'abord bien identifier le cadre dans lequel s'organise un projet de construction, il s'agit d'un cadre très réglementé régis par la Loi MOP-CMP. La loi du 12 Juillet 1985, relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée<sup>70</sup>, définit les phases de projets et les missions de base de l'équipe de maîtrise d'œuvre. Elle s'applique dans le cadre d'une commande publique (de l'Etat ou d'une collectivité par exemple), mais les dispositions qu'elle préconise peuvent également être appliquées dans la cadre de projet privés car elles confèrent une organisation rigoureuse et assurent la bonne réalisation du projet.

PRé	APS	APD	DPC	PCG	DCE	DET	AOR
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Figure 2 : Les huit principales phases de la production d'un projet d'architecture

Le tableau ci-dessus (*figure 2*) résume les appellations des principales phases de projet. Nous allons nous intéresser aux missions de base décrites par la Loi MOP-CMP ainsi qu'aux missions complémentaires. Tout d'abord, le projet de construction naît par un appel d'offre rédigé et proposé par le maître d'ouvrage. Cet appel d'offre décrit le site de projet, le programme et les attentes. Lorsque l'équipe de maîtrise d'œuvre est constituée et qu'elle

---

<sup>70</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/afficheTexte.do?cidTexte=JORFTEX000000693683>  
consulté le 31 Mai 2019

a été choisie par le maître d'ouvrage (souvent sur concours pour les projets publics), le projet se développe sous quatre grandes phases.

La première est une phase d'études préliminaires (Pré), qui consiste à diagnostiquer l'état du terrain ou du bâtiment existant, dans le cadre d'un projet de réhabilitation, à visiter le site et à considérer les données techniques, juridiques et financières du projet.

Par la suite, le projet passe par une phase d'études d'avant-projets subdivisée en trois étapes. L'avant-projet sommaire (APS), où l'architecte et son équipe propose des représentations du projet en volumétrie, en plan et selon des concepts et des idées fortes. L'économiste de la construction débute déjà son étude du budget prévisionnel à partir de l'esquisse de l'architecte et travaille également sur l'estimation du délai des travaux avec lui ou le conducteur de travaux.

L'avant-projet définitif (APD), pendant lequel les dimensions du bâtiment sont arrêtées et que l'architecte dessine plus précisément l'implantation du bâtiment sur le site, les accès, les fenêtres. Les surfaces détaillées qui suivent le programme sont également fixées. L'économiste propose la notice descriptive du projet et lui et l'architecte précisent les matériaux qui vont être utilisés. Enfin, l'estimation définitive du coût prévisionnel des travaux est engagée.

La dernière phase d'étude est la constitution et la présentation du dossier de permis de construire (DPC). Les pièces graphiques et écrites constituant la demande de permis de construire sont régies par le code de l'urbanisme. L'architecte s'engage à réaliser toutes ces pièces, à les présenter à l'approbation du maître d'ouvrage et à l'assister dans les démarches administratives attenantes à cette demande. Après validation du permis de construire par les autorités compétentes le projet passe dans la phase d'exécution.

Les phases suivantes sont la concrétisation du projet architectural et les études qui vont permettre la construction de ce dernier. Les études de projets se développent en quatre ou cinq étapes principales. La première est l'étude de projet de conception générale (PCG), l'équipe de maîtrise d'œuvre précise les éléments constituant le projet, les éléments structuraux, les réseaux de fluides, les ouvertures, les éléments techniques d'accessibilité et de sécurité. L'économiste établit à partir des plans un cahier des clauses techniques particulières (C.C.T.P). Dans ce document la description des étapes de la construction aide à déterminer la limite d'intervention de tous les corps d'état de la construction et donc la limite de chaque marché. Il s'agit donc d'une description très précise et technique

accompagnée de références sur les matériaux. Le dernier aspect important est l'établissement du coût prévisionnel des travaux par corps d'état, qui permettra aux entreprises de se positionner.

L'équipe de maîtrise d'œuvre a également la mission très importante d'assister le maître d'ouvrage pour la passation des marchés de travaux, c'est à dire le choix des entreprises qui seront en charge de la construction du bâtiment. Tout d'abord l'équipe met en place les dossiers de consultation des entreprises (DCE). Accompagné de l'économiste de la construction et de l'architecte, le maître d'ouvrage doit choisir les entreprises et devra ajouter et piloter des missions complémentaires de synthèse et d'OPC (suivi de chantier). Ils l'assistent également pour la signature des marchés lorsqu'ils sont attribués. Cette phase est très importante dans la création et la consolidation de la relation entre l'architecte, l'économiste, les bureaux d'études et le client, le maître d'ouvrage.

La dernière phase concerne logiquement la réalisation des travaux de construction. L'étape primordiale est la direction de l'exécution des travaux (DET), les réunions de chantiers, les comptes rendus, les ordres de services et les avenants aux marchés sont gérés par l'équipe de maîtrise d'œuvre, notamment par l'architecte, le conducteur de travaux et l'économiste. Le règlement des entreprises est également géré par l'agence d'architecture, qui établit des situations d'avancement de travaux et les soumet au maître d'ouvrage pour débloquer les paiements. Par la suite, l'architecte assure les opérations de réception (AOR) et le maître d'œuvre vérifie lui-même, ou par le biais d'un conducteur de travaux ou d'un OPC, que les travaux sont conformes aux descriptions des pièces de marché.

Les phases de projet sont nombreuses et il faut souligner la multitude d'attentes et d'engagements liés à toutes ces phases. Le métier d'architecte s'organise autour de ces phases de projet, nous devons souligner que grâce à cette description nous avons compris que l'architecte n'est pas le seul acteur et le seul chef d'orchestre dans un projet de construction. C'est ce qui fait la richesse d'une telle activité. Ce qui nous intéresse désormais est d'identifier ces différents acteurs et grâce à notre étude de terrain nous avons rencontré des acteurs du projet avec des métiers et des rôles différents. Nous avons choisi dans cette étude de retenir cinq métiers, cinq profils d'acteurs présents chez AEA Architectes. A partir des entretiens semi-directifs nous allons décrire chacun de ces métiers ainsi que les compétences et les outils développés et utilisés pour chacun d'eux. Par la suite, nous pourrons utiliser ces profils pour comparer leur implication et leur intervention dans les phases de projet. Ce qui nous permettra d'identifier si un processus de

diversification existe dans cette entreprise et, si tel est le cas, de décrire de quelle nature sont ces processus.

### 3.3.3 Les acteurs du projet

Le premier de ces profils est le métier de base de l'entreprise, **architecte**. Nous avons choisi de nous appuyer sur le profil de l'architecte co-gérant de l'entreprise. Il débute sa carrière au sein du cabinet Morin et Associés que nous avons décrits dans une partie précédente, il intègre cette société en 1988 et sera le co-fondateur de la société actuelle, AEA Architectes. Ce qui nous paraît pertinent pour cette étude est avant tout de décrire le rôle de l'architecte au sein du projet de construction.

La profession d'architecte est très ancienne, elle est très connue et bien intégrée dans la société, l'architecte est le dessinateur, l'économiste, le gardien et le chef d'orchestre du projet de construction. Comme dans tout domaine d'activité, l'implication et le nombre de tâches assumées par chaque personne varient fortement. Cette variation peut notamment être due à la taille de l'organisation et à son effectif. Dans une petite structure, l'architecte endossera tous les rôles, alors que dans une structure plus importante les rôles peuvent être répartis. Dans leur étude sociologique<sup>71</sup> sur la profession d'architecte publié en 1990, Isabelle Benjamin et François Aballéa dresse un portrait synthétique des compétences et de l'expertise des architectes. Cette description s'organise suivant deux orientations, l'architecte concepteur<sup>72</sup> et l'architecte médiateur<sup>73</sup>. Selon les auteurs, «Les fondements de la professionnalité des architectes (sont) une dialectique création-médiation»<sup>74</sup>, l'architecte concepteur renvoie à une pratique du métier selon des canons plutôt traditionnels, les auteurs ont interrogé de nombreux architectes pour leur étude, «La conception c'est le noyau dur du métier, la compétence par excellence de l'architecte. On peut tout déléguer sauf la conception ou alors on devient un commercial du bâtiment (B.,

---

<sup>71</sup> BENJAMIN Isabelle et Aballéa François, "Evolution de la professionnalité des architectes", *Recherche Sociale*, 1990, Numéro 113-114

<sup>72</sup> BENJAMIN Isabelle et Aballéa François, "Evolution de la professionnalité des architectes", *Recherche Sociale*, 1990, Numéro 113-114, p. 43

<sup>73</sup> BENJAMIN Isabelle et Aballéa François, "Evolution de la professionnalité des architectes", *Recherche Sociale*, 1990, Numéro 113-114, p. 51

<sup>74</sup> BENJAMIN Isabelle et Aballéa François, "Evolution de la professionnalité des architectes", *Recherche Sociale*, 1990, Numéro 113-114, p. 43

32 ans, Lille)»<sup>75</sup>. La conception est donc le cœur du métier et l'expertise qu'offre l'architecte, la conception face aux contraintes, aux spécificités et à la fonctionnalité. C'est dans cette vision que se placent beaucoup de chefs d'agence. La seconde moitié du portrait est celle de l'architecte médiateur, qui reprend l'image du chef d'orchestre, elle «renvoie au rôle d'intermédiaire, d'interprète que joue l'architecte entre les besoins et leur réalisation concrète, entre les diverses parties prenantes»<sup>76</sup>. Les auteurs mettent ici en avant la mission et les compétences de coordination et de pilotage des architectes. Ces compétences en création et en médiation sont aussi opposées qu'elles sont complémentaires, mais suffisent-elles aux architectes pour assumer toutes les données inhérentes aux projets de construction de nos jours ?

C'est ce questionnement que les auteurs soulignent dans leur ouvrage en mentionnant la «Complexification des modalités d'intervention dans la construction et complexification parallèle des savoirs complémentaires nécessaires à l'architecte»<sup>77</sup>. Quelques soient les missions de projet et le type de marché, nous avons compris que cette complexification est omniprésente dans la profession, le cœur de métier de l'architecte créateur et de l'architecte médiateur ne semble pas combler toutes les facettes des projets attendus sur le marché actuel.

Pour terminer avec ce premier métier, nous souhaitons ajouter que l'organisation compte également deux architectes d'intérieur dans son effectif. Ce qui est rare pour une agence d'architecture. En effet, la formation d'architecture d'intérieur est totalement différente de celle d'architecte HMO (habilité à la maîtrise d'œuvre en son nom propre). Les architectes d'intérieur exercent la plupart du temps en libéral.

Cette particularité permet à l'entreprise d'augmenter son expertise en matière d'aménagement intérieur. Notamment pour les projets du Parlement européen qui comportent de nombreux salons, bars et salles de conférences. Le rôle et les missions de l'architecte d'intérieur viennent ainsi en soutien de la mission de maîtrise d'œuvre confiée à l'architecte chef de projet.

---

<sup>75</sup> BENJAMIN Isabelle et Aballéa François, "Evolution de la professionnalité des architectes", *Recherche Sociale*, 1990, Numéro 113-114, p. 48

<sup>76</sup> BENJAMIN Isabelle et Aballéa François, "Evolution de la professionnalité des architectes", *Recherche Sociale*, 1990, Numéro 113-114, p. 43

<sup>77</sup> BENJAMIN Isabelle et Aballéa François, "Evolution de la professionnalité des architectes", *Recherche Sociale*, 1990, Numéro 113-114, p. 106

Le second profil retenu est **l'économiste de la construction**. Ils sont trois au sein de l'entreprise et, comme nous l'avons décrit précédemment, les économistes comme certains conducteurs de travaux travaillent sous le nom d'Alpha Process, intégrés à AEA Architecte.

Nous avons rencontré les trois économistes et avons pu réaliser un entretien semi-directif avec l'un d'eux, A., qui a intégré l'organisation en 2008, juste après la création de l'agence de Strasbourg. Il a une formation en génie civil et a débuté sa carrière dans la conduite de chantier. C'est une opportunité professionnelle qui lui a permis d'entrer dans le monde de l'économie de la construction et c'est au sein d'un bureau d'étude spécialisé dans l'économie de la construction qu'il a appris le métier et acquis les compétences essentielles à cette profession.

L'économiste est donc le gardien du budget du projet, du portefeuille en quelque sorte. Il fait partie de l'équipe de maîtrise d'œuvre au même titre que les bureaux d'études techniques. Il est la personne en charge de la rédaction des pièces de marché et de toute la description technique du projet. L'économiste propose donc des compétences financières autant que des compétences techniques en matière de construction, il est en lien direct avec le client, les entreprises et les fabricants de matériaux. Sa place est primordiale dans le projet de construction, quelle que soit l'échelle du projet. Il est omniprésent, il intervient dès l'esquisse du projet et il s'assure du respect du budget jusqu'au démarrage du chantier, voir jusqu'à la fin des travaux. Il doit constamment avoir une vision financière, technique et réglementaire sur le projet. Pour se faire, il est en relation directe avec les commerciaux ou encore les autorités en mairie. Il développe ainsi une relation de confiance et d'expertise avec le client, l'architecte et les entreprises. Cette maîtrise totale du projet est propre à ce métier. Comme l'architecte, l'économiste a une vision totale sur le projet, de bout en bout. D'après son expérience, A. nous a indiqué avoir encore appris une nouvelle facette de son métier en intégrant la société. Nous développerons la comparaison entre l'exercice du métier en bureau d'étude et en agence d'architecture selon A. dans la partie suivante. La conclusion de notre entretien a été de replacer l'importance de l'économiste de la construction dans le projet d'architecture aux côtés de l'architecte, et non comme un chiffre annexe.

Du point de vue des outils et des méthodes de travail, il semblerait que chaque économiste utilise ses propres documents et ses propres carnets d'adresse. Une réflexion débute sur l'utilisation des logiciels de conception partagée entre les architectes, les économistes et les bureaux d'étude, mais cette question est encore trop récente dans l'entreprise.

Le troisième profil est le **conducteur de travaux**. L'organisation en compte quatre dans ses effectifs. Deux sont rattachés à la société Alpha Process et les deux autres directement à AEA Architectes. Nous avons procédé à un entretien semi-directif avec D., présent chez AEA depuis 2011. Il a une formation d'économiste de la construction, il a auparavant travaillé en tant qu'entrepreneur dans le bâtiment dans sa propre société de second œuvre. Il a ensuite intégré un bureau d'étude pluridisciplinaire dans lequel il a débuté la conduite de chantier. D. nous explique que grâce à ses années d'expérience il cherche à faire valider ses acquis afin d'acquérir le niveau d'étude en conduite de chantier.

Le conducteur de travaux est le gérant de l'exécution de toutes les études qui ont été menées préalablement par l'architecte et l'économiste de la construction. Il s'assure de la conformité des travaux et est le médiateur sur le chantier de construction. Ses compétences sont tant managériales que techniques. Il est en charge de l'élaboration du planning de chantier, il peut donc intervenir au moment des candidatures de projet pour estimer la durée des travaux, ou en fin de projet, avant que la phase de chantier ne démarre. La mission d'OPC est majoritairement sous-traitée par les architectes. D. nous explique que dans la société où il travaillait précédemment les projets étaient très importants et très spécifiques, comme les hôpitaux. Il était souvent amené à travailler avec la même agence d'architecture locale, qui remportait de nombreux chantiers de ce type grâce à leur expérience, ce qui permettait de créer une relation de travail saine et efficace, l'interlocuteur était souvent le même d'où de bons échanges et des habitudes de travail créées au fil du temps. Il assimile cette particularité au fait de travailler désormais au sein même d'une agence d'architecture, les liens sont directs et facilités. Mais il s'agit là d'une particularité propre à l'expérience de D. Il explique que les bureaux d'étude en économie de la construction traitent de très nombreux projets avec souvent un nouveau cabinet d'architecture pour chacun d'eux. D. a exercé les deux métiers, économiste de la construction et conducteur de travaux, notre entretien avec lui a donc été très intéressant et nous a permis des comparaisons qui n'étaient pas forcément ressorties sur l'entretien précédent. En effet, grâce à sa position d'exécutif, le conducteur de travaux se retrouve face aux répercussions directes des dessins des architectes et des pièces écrites des économistes. D. déplore le fait que les conducteurs de travaux n'interviennent pas plus tôt dans le processus de projet. Selon lui, l'expertise de la réalisation devrait être mise au service des architectes et des économistes pendant les phases d'études de marché, afin de les aider dans les choix des matériaux, des entreprises et pourquoi pas pour une relecture des pièces écrites. Nous reviendrons plus précisément sur ce point ultérieurement.

Les outils mobilisés sont eux très spécifiques à la profession, notamment pour réaliser les plannings de chantier. Par exemple, le logiciel utilisé pour ce travail est peu connu et maîtrisé, seulement un conducteur de travaux l'utilise au sein de la société. Les autres méthodes restent des méthodes classiques à la main ou avec des logiciels plus simples de la suite de Microsoft office. Le suivi de chantier se fait donc suivant l'expérience et l'appréciation de chaque conducteur de travaux, nous devons noter que cette diversité des méthodes amène un manque de retours et de commentaires entre les membres de l'équipe de projet, malgré leur proximité.

Le quatrième profil est la **chargée de la communication**, au travers d'un entretien nous avons remarqué les particularités et la richesse que représente cette profession dans le cadre de notre étude. L. a intégré l'entreprise très récemment, en Juin 2018. Elle a effectué une formation en journalisme au Québec et a débuté sa carrière à l'étranger avant de rentrer en France pour être journaliste. Par la suite elle s'est dirigée vers des postes plus orientés vers la communication pour des raisons personnelles. Mais c'est en 2011 que L. découvre et se familiarise avec le monde de la construction et les domaines inhérents à l'architecture. Elle intègre une société alsacienne de bâtiment assez importante, qui s'occupe de l'étanchéité des bâtiments, des parements extérieurs ou encore des toitures. Elle occupera un poste de pilote de projet de communication pendant 6 ans. Grâce à cette expérience elle rencontrera de nombreux architectes et maîtres d'ouvrage. Son poste représentait un challenge au regard du nombre de sociétés à coordonner et à faire communiquer, elle gérât 50 sites de productions et de poses. Autour de ces sites rattachés à la société principale, son rôle était de communiquer sur les réalisations phares afin de démocratiser l'image de la société et d'harmoniser la gestion de cette communication.

Les compétences mises en œuvre et développées font appel à une expertise d'imagination, d'organisation et d'expression, à un choix des visuels, à la rédaction des communiqués de presse et à des relations avec tous les acteurs du secteur. Pour L., cette expérience a été la plus formatrice. A son arrivée chez AEA, elle a fait le parallèle entre les résultats obtenus dans son ancien poste et les besoins que l'agence d'architecture semblait exprimer. Nous verrons par la suite que ces besoins n'étaient sans doute pas suffisamment identifiés.

Au sein de l'agence, L. semble intervenir assez ponctuellement sur les projets, elle ne prend pas part aux phases de projet mais est chargée de mission de presse ou de publication suivant l'avancée de certains chantiers ou de certains concours. Il semble que

son réseau en termes de presse spécialisé soit assez restreint, ses interlocuteurs extérieurs pour la communication sont principalement la presse locale et les journalistes indépendants qui travaillent parfois pour les revues professionnelles d'architecture. L'entretien nous a permis d'appréhender les objectifs et les cibles de l'organisation. Au travers de sa communication, l'entreprise vise des commandes importantes, voire de haut standing. Elle cherche à renvoyer une image de rigueur, de sophistication et de professionnalisme afin d'attirer des maîtres d'ouvrage qui ont des commandes de grande envergure. Dans ce sens, l'agence ne se développe pas beaucoup sur les réseaux sociaux par exemple, car la cible visée par les réseaux sociaux n'est pas la même.

Cet échange a été l'un des plus enrichissants de notre étude car il nous a donné l'opportunité d'appréhender une profession qui n'est pas en lien direct avec l'architecture et la construction. Comme le profil suivant, ce métier n'a pas de lien direct avec le processus de projet architectural. C'est cette particularité qui a nourri notre réflexion et qui a ouvert les questions sur des données que nous présenterons dans le chapitre suivant.

Enfin, le dernier profil est l'**infographiste**. Ce profil est malheureusement le profil le moins complet car le poste est très récent dans l'entreprise et la personne occupant ce poste est jeune et vient de finir ses études. Les comparaisons avec les expériences passées ou les autres types de structures ont été plus difficiles. De plus, les données recueillies ne proviennent pas d'un entretien semi-directif mais de discussions informelles durant notre période de présence dans l'entreprise. C. a intégré l'entreprise en 2018 pour un stage correspondant à son stage de licence, il a réalisé des études en faculté d'art et de design à l'université de Strasbourg. C. a 23 ans, il nous explique s'être dirigé vers une agence d'architecture pour ce stage car la représentation 3D l'intéressait beaucoup. Par la suite il a été intégré à la société en contrat à durée déterminée, il est le second poste le plus récent de l'agence.

Dans un premier temps il nous paraissait important de comprendre les tâches effectuées par un infographiste dans une agence d'architecture, elles semblent à la fois nombreuses et désorganisées. Plus précisément, C. propose des modélisations 3D ou 2D selon les projets auxquels il est rattaché. Mais il ne rentre pas dans le processus de projet tel que nous l'avons décrit au début de cette partie. Ses interventions sont très ponctuelles et à chaque fois sur un point précis d'un projet. Par exemple une prise de vue intérieure, la modélisation d'un revêtement de sol ou d'un faux plafond. L'infographiste ne semble pas

avoir une compréhension et une appréciation globale du projet. Une mission lui est confiée ponctuellement et son intervention consiste en la production d'éléments graphiques spécifiques à tel ou tel aspect du bâtiment. Il n'est jamais en lien avec les commanditaires, les retours ne lui sont pas transmis directement par le client. Il reçoit les missions et les critiques des architectes en charge des projets.

Du point de vue des compétences et des outils mobilisés par ce métier, nous avons pu relever une forte maîtrise de la représentation 3D ainsi qu'une maîtrise des matériaux de revêtement intérieur et extérieur. Cependant, nous pensons que cet apprentissage des matériaux et de la modélisation est en grande partie dû à l'expérience de l'agence d'architecture. Il s'agit du premier poste occupé par C. à la suite de ses études et quasiment son unique expérience professionnelle. Il est donc difficile de comparer la pratique du métier chez AEA Architectes avec la pratique classique, comme nous l'avons fait avec les profils précédents. Cependant, C. a mentionné un autre stage réalisé au tout début de sa formation, dans une grande enseigne. Pendant cette expérience, ses missions étaient totalement différentes, création d'affiches, de brochures publicitaires, de banderoles et flyers pour des événements publics. Les activités portaient sur un domaine extrêmement différent des activités de l'architecture et de la construction. Ce qui nous permet de constater que les compétences d'un métier tel que celui-ci sont totalement transposables d'un domaine d'activité à un autre. Grâce à ces observations nous nous rendons compte que l'adaptation se fait par un travail personnel très important et un apprentissage permanent des outils de représentations graphiques (majoritairement informatiques).

---

Ce chapitre nous a permis de présenter le cadre de notre recherche, la méthodologie et le terrain de recherche. Le choix de l'étude de cas qualitative unique nous semblait le plus approprié dans ce travail. En effet, cette étude représente pour nous une première immersion dans des notions de gestion d'entreprise et de choix stratégiques. Pour assimiler ces notions nous avons tenté de les lier à la pratique de notre profession, pour ce faire, le stage a été la meilleure source d'exemples et de données. Grâce à cette vision globale, nous

avons appréhendé l'organisation de la production architecturale et constructive, les marchés représentés dans l'organisation et les métiers présents.

Grâce à ce matériel, nous souhaitons questionner les processus de diversification dans notre cas d'étude. Comment peut se matérialiser la diversification d'activités dans une agence d'architecture en France ? Quels résultats peuvent être attendus, quels sont les résultats réels ? Dans la suite de cette étude nous tenterons de lier les réflexions acquises grâce à la littérature à l'expérience du terrain.

---

## *4. Les processus de diversification face à l'intégration des compétences*

### **4.1 Les processus de diversification et l'identification des compétences organisationnelles**

La production architecturale est en pleine évolution, la pratique de l'architecture également et nous nous interrogeons sur les hypothèses et les solutions choisies pour pérenniser l'activité et pour développer les agences d'architecture françaises. La maîtrise technique, la bonne gestion économique des projets, la sophistication sont autant de qualités qu'AEA Architectes souhaite développer et montrer à leurs maîtres d'ouvrage. Pour se faire, l'organisation semble avoir fait le choix de la diversification d'activités afin de s'entourer de collaborateurs spécialisés dans des domaines pouvant ajouter de la qualité aux projets. Que ces domaines soient en lien avec l'architecture ou non. Nous souhaitons développer dans cette partie de l'étude les processus de diversification choisis par l'entreprise, les résultats de la mise en place de tels processus et enfin les limites de la stratégie de diversification d'activités chez AEA Architectes.

#### 4.1.1 La diversification liée

Comme nous l'avons vu, AEA Architectes a su s'entourer d'associés et de collaborateurs avec des profils et des compétences très variées dès la création de l'entreprise. Nous avons noté que l'effectif de l'agence n'a fait qu'augmenter au fil des années pour arriver aujourd'hui à une équipe formée majoritairement d'architectes, mais 25% de cet effectif est représenté par d'autres métiers, sans prendre en compte les gestionnaires administratifs, et 20% sont représentés par les économistes de la construction et les conducteurs de travaux. Ce qui représente une part conséquente par rapport aux autres agences d'architectures françaises qui, elles, n'ont généralement que des architectes dans leur équipe. Dans cette partie de l'étude nous souhaitons dégager les compétences organisationnelles pour évaluer la diversification liée mise en place dans l'organisation. Pour se faire nous avons identifié les compétences partagées et les compétences spécifiques entre l'architecture et l'économie de la construction et entre l'architecture et la conduite de travaux. Les résultats seront présentés sous forme de tableaux, puis commentés

dans le but d'identifier les effets de synergie. Par la suite nous soumettrons ces résultats aux critères de l'avantage concurrentiel afin de déterminer si la diversification liée est une stratégie pertinente pour AEA Architectes.

Conception architecturale	Connaissance du projet	Gestion budgétaire
Dessin d'architecture	Maîtrise technique matériaux, construction, réglementations	Relation avec les commerciaux
Direction du projet	Relation proche avec le maître d'ouvrage	Réalisation de métrés
Spécificités Architecture	Points de convergence	Spécificités économie de la construction

Tableau 1 : Analyse des ressources et des compétences de la conception architecturale et de l'économie de la construction

Le *tableau 1* reprend l'analyse des principales compétences des deux activités, l'architecture et l'économie de la construction. Nous devons cependant souligner que cette liste pourrait être approfondie par de nouveaux entretiens ou par des comparaisons avec la pratique de chacun des métiers individuellement, dans des sociétés distinctes par exemple. L'essence du métier d'architecte est en grande partie contenue dans sa capacité de conception et de création architecturale. La conception ne peut être déléguée, tout comme le dessin. De plus, au sein de l'organisation, le chef de projet reste l'architecte. Les autres acteurs interviennent après la conception et le dessin. Dans le cas de l'économie de la construction, il est indéniable que la gestion budgétaire est la compétence principale et spécifique de la profession. Pour estimer et proposer le budget le plus juste possible il est amené à réaliser des métrés sur la base des plans architecturaux. La compréhension et la lecture des plans est une compétence très développée chez les économistes qui demande à l'architecte une grande précision de dessin et une communication facilitée entre l'économiste et l'architecte. L'économiste est également amené à créer des relations avec les commerciaux des matériaux de construction afin de réaliser des fiches de prix pour les produits et s'en servir de référence pour les budgets prévisionnels. Ces principaux points

sont les divergences entre les compétences spécifiques de l'architecte et celles de l'économiste.

Cependant, ce qui nous importe ici est d'identifier les compétences partagées entre les deux activités, nous avons pu faire ressortir trois compétences partagées majeures. La première est la maîtrise et la connaissance du projet, en effet si l'architecte est le concepteur et le dessinateur du bâtiment, l'économiste lui en fait la description détaillée afin d'établir les cahiers des charges pour les marchés des entreprises. Ils sont ainsi tout aussi avertis l'un que l'autre sur les tenants et les aboutissants du projet. L'économiste intervient dans toutes les phases du projet et suit son évolution, grâce à son intégration dans l'organisation cette maîtrise est significative, les échanges sont plus directs et les prises de décisions se font en commun.

Afin d'élaborer un projet de qualités, de nombreuses contraintes doivent être prises en compte, les réglementations en urbanisme, en accessibilité, en sécurité incendie, les techniques constructives et le choix des matériaux. Tous ces composants du projet de construction doivent être connus et maîtrisés par les architectes autant que par les économistes de la construction. Chacun peut s'informer auprès des organismes compétents et, encore une fois, le partage d'informations est très important pour se tenir informé des mises à jour régulières.

Enfin, la relation avec le maître d'ouvrage, le client, est tout aussi capitale pour l'architecte que pour l'économiste de la construction. Dans le travail de conception comme dans le travail de budgétisation il faut connaître les attentes et les craintes du maître d'ouvrage afin de proposer le meilleur suivi et les meilleures solutions. Dans la pratique de l'expertise économique en bureau d'étude, c'est à dire extérieure à l'agence d'architecture, l'économiste n'est pas forcément en lien avec le client. Parfois son seul interlocuteur est l'architecte, il manque donc un maillon dans le projet. La légitimité de l'économiste de la construction sur les sujets financiers est indéniablement rassurante pour le maître d'ouvrage. L'économiste de la construction et l'architecte peuvent donc intervenir ensemble auprès du maître d'ouvrage pour le rassurer sur le bon déroulement du projet.

Nous allons dans un second temps questionner le caractère distinctif des compétences partagées que nous venons d'identifier. D'après la méthode de Tywoniack : «Une compétence n'est qu'un avantage potentiel. La traduction de la compétence en avantage passe par son incorporation dans l'activité de la firme ; de compétence elle doit devenir

compétence cardinale, c'est à dire qu'elle doit se conformer aux critères de l'avantage concurrentiel (valeur, rareté, non imitation, longévité, substitution, valorisation)»<sup>78</sup>.

	<b>Connaissance du projet</b>	<b>Maîtrise technique</b>	<b>Relation maître d'ouvrage</b>
Valeur	Lecture et compréhension approfondie du projet dans toutes les phases de développement.	Appropriation et gestion des contraintes des projets.	Confiance et satisfaction.
Non imitation	2 des économistes ont été formés au sein de l'agence, les relations créées sont qualitatives.	Les agences d'architecture ne communiquent pas aussi directement avec les économistes.	La relation est conjointe, l'économiste épaulé l'architecte et vice versa auprès du maître d'ouvrage. Ce qui est difficile si l'économiste est dans un bureau d'étude externe.
Longévité	Confiance et fidélité se sont installées entre les protagonistes.	Possibilité d'apparition de nouveaux métiers dans ces domaines.	L'économiste est présent pour toutes les phases de projet.
Rareté	La majorité des agences d'architecture en France sous-traite l'économie et ne l'internalise pas.	La coordination et le partage de données directes.	Peu de concurrents capables de lier les 3 acteurs aussi bien.
Non substitution	On ne peut pas produire le bâtiment sans passer par le dessin et les métrés.	Sans cette maîtrise partagée le bâtiment serait inconstructible.	Si un maillon manque à ce triangle le projet s'affaiblit et meurt.
Appropriation	Niveau d'expertise des deux activités exploitées au maximum.	Accès facilité à des newsletters des fabricants, des mises à jour législatives directement par mail.	Exigence de qualité et de suivi assurés par la coopération.

Tableau 2 : Les ressources et compétences partagées face aux critères de l'avantage concurrentiel distinctif

<sup>78</sup> TYWONIACK S.A., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in LAROCHE H, Nioche J.-P, eds *Repenser la stratégie*, 1998, Vuibert, p. 172

Le *Tableau 2* synthétise la confrontation des compétences partagées entre les deux activités et démontre une importante synergie entre elles. En effet, l'intervention de l'économiste de la construction est aussi vaste et aussi technique que l'est celle de l'architecte. Au sein de l'agence, leurs expertises se complètent et sont encouragées par des échanges directs et facilités car les acteurs font partie de la même société et partagent les mêmes locaux. Les prises d'informations, la lecture des plans et les conseils sont plus facilement communiqués. De plus, cette coordination et ce partage présentent un avantage face au maître d'ouvrage qui lui est rassuré et peut avoir entièrement confiance en l'équipe de projet. Dans ce sens, il semble que la diversification repose sur une grande expertise partagée du projet pour construire des liens de confiance avec le client. La diversification par l'économie de la construction apparaît comme une stratégie efficace dans le cas de cette organisation.

Conception architecturale	Médiation/Coordination	Maîtrise des techniques constructives
Dessin d'architecture	Mission de synthèse	Relation avec les entreprises
Direction du projet		Réalisation de planning de chantier
Spécificités Architecture	Points de convergence	Spécificités conduite de travaux

*Tableau 3* : Analyse des ressources et des compétences de la conception architecturale et de la conduite de travaux

Comme pour le métier d'économiste de la construction nous avons décidé d'analyser les compétences spécifiques de la conduite de travaux et d'identifier les compétences partagées avec le métier d'architecte dans le *tableau 3*. Dans un premier temps nous pouvons expliciter les compétences spécifiques, le conducteur de travaux se doit, de par sa formation et son expérience du terrain, de maîtriser et d'avoir une vision sur toutes les phases de chantier. Il doit être à même de conseiller et de contrôler les techniques

constructives appliquées par les entreprises sur le chantier. Grâce à ses expériences et les rencontres faites sur les différents chantiers, le conducteur de travaux peut développer des relations très fortes avec les entrepreneurs et les ouvriers de chantier. Cette familiarité est très rare avec les architectes, ou seulement sur de petit projet de construction. Ainsi, le conducteur de travaux est à même de conseiller l'architecte ou l'économiste sur le fait de travailler avec telle ou telle entreprise, d'après son réseau. Enfin, chez AEA, les conducteurs de travaux sont les seuls à utiliser des logiciels de mise en place de planning de chantier. Comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente, ils sont amenés à produire des plannings prévisionnels pour des concours ou pour des candidatures d'appel d'offre. Ils prévoient également la durée du chantier d'un projet remporté et sur le point d'être construit afin d'informer le maître d'ouvrage et lui faire part des avancements en conséquence de ce planning.

Dans une toute autre mesure, la conduite de travaux et l'architecture semblent être des activités complémentaires sur certains points, ce qui a poussé AEA Architecte à se diversifier vers cette activité. Les ressources et les compétences des architectes et des conducteurs de travaux se complètent notamment dans le travail de médiation et de coordination des équipes et des étapes du chantier. En effet, le bon déroulement d'un chantier de construction tient à la bonne organisation des corps de métier et de l'intervention des entreprises. L'architecte est le gardien de ce bon fonctionnement, mais le conducteur de travaux est quant à lui un spécialiste dans ce domaine. Ainsi, la légitimité de la coordination et la médiation entre l'architecte et les entreprises peut passer par le conducteur de travaux. L'architecte en charge du projet n'a pas à déléguer la gestion du chantier à une autre société et garde le contrôle jusqu'à l'achèvement de l'ouvrage.

Enfin, si l'agence d'architecture a la mission du suivi de chantier, elle s'engage à produire des comptes rendus de l'avancement des travaux ainsi que des facturations d'avancement afin que les entreprises soient rémunérées par le maître d'ouvrage. Cette mission est très lourde et le conducteur de travaux a les compétences pour réaliser ses étapes avec ou pour la société d'architecture. Grâce à l'intégration des missions de suivi de chantier, la diversification permet à l'organisation de proposer une gestion complète du projet. Là où de plus en plus d'agences se voient contraintes d'accepter des marchés avec des missions réduites à la conception, AEA Architectes affirme sa rigueur et ses compétences en traitant les projets en globalité.

	<b>Médiation/Coordination</b>	<b>Mission de synthèse</b>
Valeur	Gestion des entreprises sans intermédiaire.	Gain de temps important pour l'architecte.
Non imitation	Les conducteurs de travaux ont beaucoup d'expériences.	Cette compétence peut être concurrencée par des outils informatiques ou des sociétés spécialisées.
Longévité	Confiance et fidélité se sont installées entre les protagonistes.	Possibilité d'utiliser des outils informatiques pour le faire.
Rareté	La majorité des agences d'architecture en France sous-traite la gestion des chantiers et perdent des missions.	La coordination et le partage de données directes entre l'architecte et le chef de travaux.
Non substitution	Un architecte pourrait s'occuper seul de la coordination.	La diversité des projets fait que chaque suivi est unique.
Appropriation	Chaque conducteur de travaux suit plusieurs projets et est en lien avec plusieurs architectes.	La gestion des documents de suivi pourrait être améliorée.

Tableau 4 : Les ressources et compétences partagées face aux critères de l'avantage distinctif

Le *tableau 4* présente les compétences partagées identifiées précédemment dans le cadre de l'analyse de l'avantage concurrentiel distinctif. De la même façon que pour l'économie de la construction, la conduite de chantier semble s'intégrer à l'activité architecturale et la compléter dans les dernières phases de projet. Le conducteur de travaux aura alors de même rôle et la même place que l'architecte médiateur sur le chantier et saura maintenir son bon déroulement. Lorsque l'architecte n'est pas en charge des missions de suivi de chantier il perd le contrôle et l'assurance du respect du projet et de l'esthétique de celui-ci pendant la réalisation. AEA Architectes s'assure par la diversification d'activités de proposer aux maîtres d'ouvrage, quand cela est possible, une gestion complète et experte du projet grâce à la présence des conducteurs de travaux. Leur expertise en termes d'entrepreneurs et de suivi de chantier est un atout et une charge de travail en moins pour

le chef de projet architecte. De plus, la mission de synthèse et le suivi comptable de l'exécution des travaux peuvent être réalisés par le conducteur de travaux. La gestion interne de ces éléments chez AEA Architectes présente plusieurs avantages : dans un premier temps pour le maître d'ouvrage, car il aura moins d'interlocuteurs à gérer, ensuite pour les entreprises, car elles savent à qui s'adresser et enfin pour l'équipe de maîtrise d'œuvre qui garde le contrôle sur le projet et reste garant de la bonne réalisation et de la conformité de l'ouvrage.

---

La synthèse des compétences spécifiques et des compétences partagées entre l'activité architecturale et l'économie de la construction d'une part, et l'activité architecturale et la conduite de travaux d'autre part, nous a amené à étudier le caractère distinctif des ressources et compétences partagées. En effet, la stratégie de diversification liée repose sur la synergie possible entre les activités de base de l'organisation et les nouvelles activités assimilées. Cette synergie doit permettre de créer des effets levier et de composer un avantage concurrentiel distinctif. Il semble ainsi qu'AEA Architectes, par l'intégration de l'économie de la construction et la conduite de travaux, a su développer un avantage concurrentiel distinctif. Le nombre d'agence d'architecture intégrant ces compétences est très faible et nous pouvons constater que cette intégration a sans doute permis à l'entreprise de créer et d'affirmer son image de rigueur et de sophistication. La diversification d'activités pour AEA Architectes a donc été une bonne alternative à la spécialisation, par exemple.

---

#### 4.1.2 La diversification non liée

L'organisation compte à ce jour une quarantaine de personnes, son effectif n'a jamais été aussi important. Nous évoquons dans la partie précédente les 25% de l'effectif représenté par d'autres professions que les architectes ou les gestionnaires administratifs. Si 20% sont des économistes de la construction et des conducteurs de travaux, les 5% restants sont quant à eux comblés par deux postes, une chargée de communication et un infographiste.

Ces deux postes sont les plus récents dans l'entreprise, puisqu'ils ont tous deux été intégrés en 2018. Il s'agit donc d'un tout nouvel objectif pour l'organisation d'intégrer ses deux nouvelles professions. Nous ne pouvons parler ici de diversification liée car il est indéniable que la communication et l'infographie ne sont pas des activités en lien direct avec l'activité architecturale. Il s'agit plutôt d'une stratégie de diversification hétérogène, ou non liée. Dans la littérature et les exemples les plus répandus la diversification hétérogène se matérialise souvent par l'acquisition d'une société externe spécialisée dans un domaine qui est nouveau pour la firme ou encore par l'acquisition de nouvelles technologies. Au travers de la théorie des ressources et des compétences, nous avons souhaité comprendre quelles ressources et quelles compétences pouvaient être activées pour une agence d'architecture grâce à ces deux nouveaux métiers.

Tout d'abord dans le métier de la communication : nous avons noté que l'organisation connaît un essor important et qu'elle cherche à développer son activité et à remporter de nouveaux marchés, tant dans les types de commandes que vers des localisations géographiques nouvelles. Les dirigeants et les associés de l'entreprise ont donc choisi d'ouvrir un nouveau poste et d'exprimer des besoins en termes de communication afin d'étendre leur réseau et donc leur image sur le marché. Les compétences apportées par la nouvelle collaboratrice étaient multiples : un profil rédactionnel grâce à une expérience dans le journalisme, une bonne maîtrise des outils informatiques et graphiques, une expérience conséquente dans la communication et le développement de marché.

Grâce à un travail graphique sur le logo de la société et le remaniement du site internet, il semble que les compétences liées à la communication ont été efficaces dans un premier temps. Nous verrons dans la suite de cette étude que les besoins formulés et les ressources disponibles au travers de ce poste n'ont pas été suffisamment confrontés.

Puis dans le métier de l'infographie, où les compétences majeures sont l'informatique, la créativité et la production graphique, ce nouveau poste est un plus. Pour un cabinet d'architecture, ces compétences sont un avantage certain, dans la mesure où les représentations des projets en 3D et en version réaliste sont de plus en plus demandées par les maîtres d'ouvrage et les services d'urbanisme et de conservation du patrimoine. Nous avons expliqué que la personne occupant ce poste aujourd'hui avait été recrutée après une période de stage. Elle est donc très jeune et vient de terminer ses études. Ce poste est un

renfort pour les architectes lorsque la production de documents graphiques est trop conséquente.

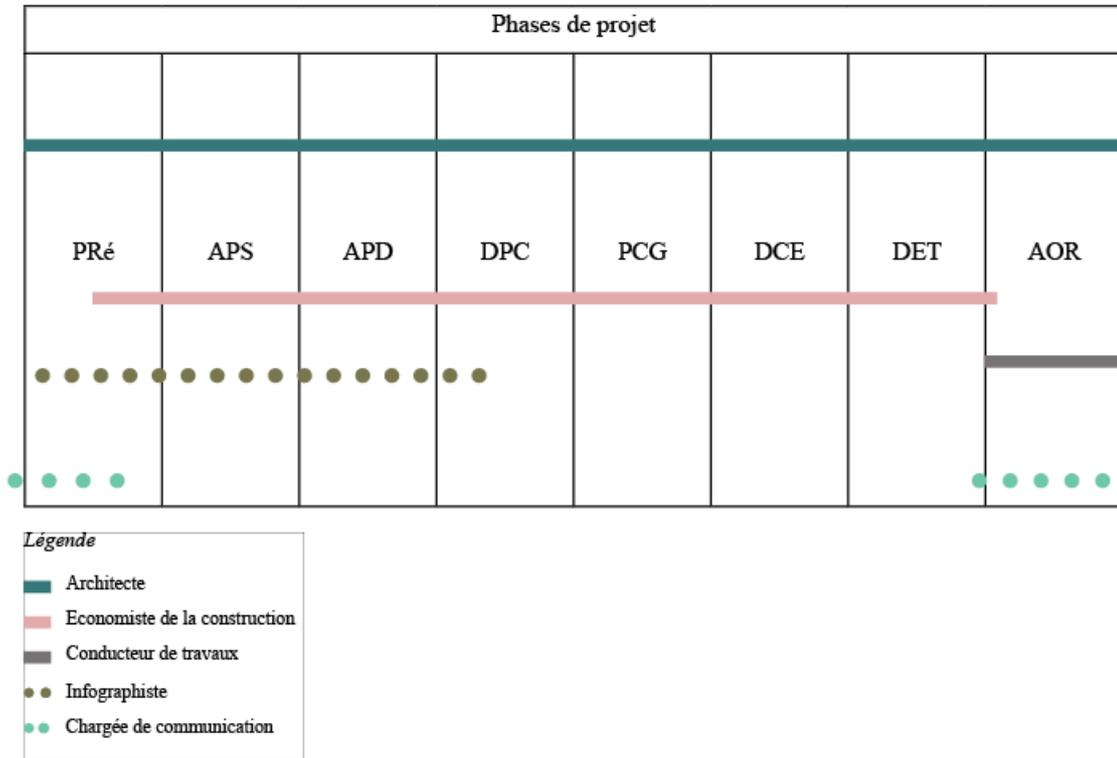


Figure 3 : Interactions des acteurs et de leurs ressources et compétences

La figure 3 synthétise les phases de projets que nous avons décrits dans le chapitre précédent et l'intervention des différents collaborateurs. Nous pouvons tout de suite identifier l'omniprésence de l'économiste de la construction (rose pâle) sur toutes les phases du projet, qui accompagne l'architecte (vert). Pour le conducteur de travaux (gris) la mission est moins longue puisqu'il intervient à la fin du projet pour la phase de construction. Mais nous avons vu qu'il peut également intervenir au moment des candidatures sur les marchés afin d'établir un planning prévisionnel.

En revanche, cette synthèse nous permet de noter l'hétérogénéité des interventions entre ces deux premiers acteurs et les deux restants que sont la chargée de communication (vert clair) et l'infographiste (kaki). En effet, leur intégration au projet est peu claire et leurs interventions semblent dispersées et ponctuelles malgré la création de deux postes à temps plein pour eux. L'infographiste travaille sur certains éléments du projet au moment des phases d'études et ne suit plus du tout le projet ensuite. Il n'a pas de retour sur les phases

générales et les phases d'exécutions. Il est vrai que sa mission est la production de documents graphiques, les aspects exécutifs ne semblent pas rentrer dans son champ d'activité.

De la même manière, la chargée de communication peut intervenir au moment des candidatures et des appels d'offre afin de communiquer sur les réalisations précédentes de l'agence et de diffuser des références. Elle peut également intervenir lors de la phase de chantier, afin de communiquer sur le site internet ou dans la presse sur l'avancement ou les évènements marquants de certaines réalisations importantes. Ses compétences sont donc mises à disposition dans certains aspects du projet mais ne s'ouvrent pas à tout le processus.

Nous pouvons également remarquer les interactions entre les acteurs eux-mêmes au travers de ce graphique. Les architectes sont amenés à rencontrer tous les acteurs car cela reste l'activité de base de l'entreprise. Les économistes et les conducteurs de travaux peuvent être amenés à œuvrer sur les mêmes phases du projet, la chargée de communication et les conducteurs de travaux également, ainsi que les économistes et l'infographiste. Ces interactions existent-elles au sein de l'organisation ? C'est ce que nous tenterons d'identifier dans les dernières parties de cette étude.

---

L'analyse de ce processus de diversification a été moins claire que pour la diversification liée car les deux postes ont été créés très récemment et l'entreprise n'a donc pas encore le recul nécessaire pour apprécier et rendre compte des apports de ces collaborations. Notre étude manque dans cette partie d'un point de comparaison, ou de l'exemple d'une entreprise qui aurait entrepris des évolutions similaires.

---

## 4.2 Les apports de la diversification d'activités

Après avoir décrit les deux processus de diversification mis en œuvre par l'organisation nous pouvons affirmer que la diversification existe et s'est mise en place depuis la création d'AEA Architectes. Nous souhaitons maintenant mettre en relation ces processus de diversification avec les résultats de l'entreprise et son évolution. Nous devons cependant souligner qu'un retour statistique ou chiffré a été difficile pour identifier les résultats de

cette stratégie. En effet, l'entreprise ne conserve pas d'historique ou de statistiques sur les marchés remportés ou les ouvrages réalisés. Seules les publications dans la presse ou sur le site internet nous ont permis de relever les moments clés du développement de l'entreprise.

#### 4.2.1 Intégration et interaction des ressources et compétences

En faisant le choix d'introduire de nouvelles compétences dans l'entreprise, AEA Architectes s'est confronté à de nouvelles interactions entre les activités, interactions que nous avons mentionnées dans la partie précédente. Il semblerait que dans le cadre de la diversification liée les interactions et les formes de synergies sont nombreuses entre l'activité architecturale, l'économie de la construction et la conduite de chantier. Nous avons démontré que ces dernières présentaient une complémentarité importante avec le métier d'architecte. Ainsi, grâce aux entretiens nous avons compris que les échanges entre les collaborateurs sont facilités et optimisés. En effet, faire partie de la même société semble être un avantage face au maître d'ouvrage et aux entreprises. Le rapport de confiance est plus fort, la complicité et la complémentarité dans le travail sont plus développées que dans le cas où l'agence d'architecture fait appel à des cotraitants externes. La prise de contact et le suivi entre les collaborateurs sont plus directs et doivent permettre une meilleure gestion du travail. Nous verrons cependant par la suite que certaines limites sont ressorties au travers des entretiens.

Dans une toute autre mesure, nous avons identifié des interactions plus restreintes dans l'introduction des activités qui n'ont pas de lien direct avec l'architecture. Les missions confiées à la chargée de communication et à l'infographiste ne s'insèrent pas dans le processus complet du projet. Les chefs de projet utilisent ces ressources ponctuellement et viennent donner de la valeur à certains aspects du projet grâce aux ressources et aux compétences nouvelles de ces deux profils. Par exemple, lors d'une phase importante d'un chantier, le conducteur de travaux ou l'architecte peuvent se déplacer sur le site avec la chargée de communication afin de réaliser un reportage photo et d'alimenter le site internet de l'agence ou de proposer un communiqué à la presse spécialisée et la presse locale. Elle se déplace parfois seule sur certains chantiers afin de rencontrer les entreprises et prendre connaissance de l'avancée des projets. Nous avons remarqué que l'infographiste intervient sur de nombreuses missions pour le parlement européen. En effet, beaucoup de projets portent sur des aménagements intérieurs et la création de mobilier ou de revêtements de sol

et de mur uniques. Dans de tels projets il est primordial de proposer des visualisations réalistes en 3D avec les jeux de lumières et de couleurs pour correspondre au mieux aux volontés exprimées par le maître d'ouvrage.

L'introduction des nouvelles ressources et compétences dans l'organisation a mené l'équipe à créer de nouvelles relations. L'appartenance à la même société donne aux acteurs la possibilité d'échanger et de se consulter plus facilement afin d'échanger les expériences et les bonnes pratiques. L'intégration de ces nouvelles activités, qu'elles soient liées à l'activité de base de l'entreprise ou non semble ajouter une réelle qualité aux projets et donner à AEA Architectes une notoriété et une image pérennes sur le marché.

#### 4.2.2 Résultats

Nous avons réalisé le graphique de la *figure 4* ci-dessous afin de décrire la variation de l'effectif de l'organisation, depuis sa création jusqu'à nos jours. Ce graphique présente également les évènements marquants et les marchés importants remportés par AEA Architectes.

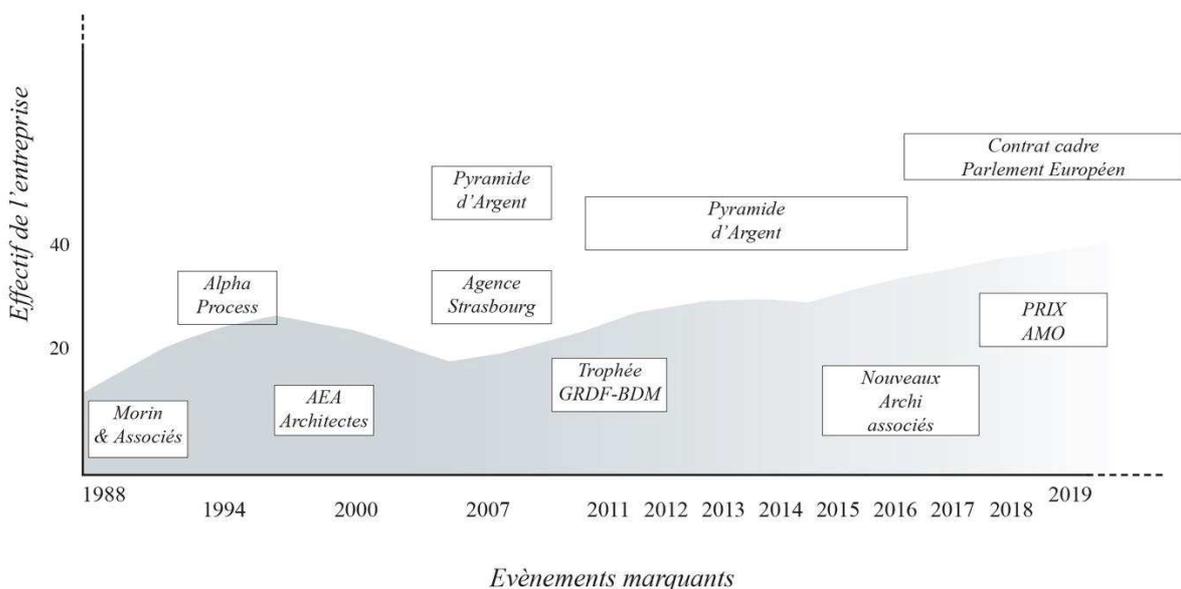


Figure 4 : Evolution de l'effectif et évènements marquants dans l'histoire d'AEA Architectes

L'effectif de l'agence n'a cessé de croître depuis sa création, déjà quand l'organisation était sous la direction d'E. Morin, l'équipe de projet était pluridisciplinaire. Plusieurs architectes et dessinateurs œuvraient avec un économiste et un ingénieur structure. Alpha

Process fut créée en 1994 et a regroupé plusieurs économistes et ingénieurs conducteurs de travaux. L'agence devient AEA Architectes au début des années 2000 et nous remarquons une légère diminution de l'effectif entre 2007 et 2008, diminution qui correspond à la période économiquement et financièrement difficile connue dans toute la France. Depuis, l'effectif a augmenté pour aujourd'hui arriver à une quarantaine de collaborateurs. Pour une agence d'architecture c'est un effectif déjà conséquent, lorsque l'on s'aperçoit que la majorité des agences en France compte 4 à 5 personnes dont 2 ou 3 salariés maximum.

Par le biais de ce graphique nous remarquons également les événements importants qui ont marqué l'évolution de l'entreprise. La création de l'agence de Strasbourg est le point fort de cette évolution. Depuis son installation en 2007 l'effectif au sein du bureau de Strasbourg ne cesse d'augmenter, aujourd'hui 21 personnes y sont installées. Contre 16 à Mulhouse, 1 à Paris et 2 à Colmar. Les antennes de Paris et Colmar sont en cours d'installation, pour l'instant seulement 3 architectes sont basés dans ces villes afin de suivre certains projets précis sur place.

Dans une toute autre mesure, nous remarquons également des récompenses, les prix d'architecture remportés par l'organisation depuis 2007. Entre 2007 et 2016, l'agence a remporté sept Pyramides d'Argent pour des projets de toutes natures. La Pyramide d'Argent est un prix d'architecture délivré par la Fédération des Promoteurs Immobiliers de France (FPI) qui est l'unique organisation professionnelle représentative de la promotion immobilière en France<sup>79</sup>. Ce concours a été créé en 2004, il s'agit d'un échelon régional de sélections et de récompenses des projets de construction de logements neufs et d'immobilier tertiaire. L'échelon supérieur est la Pyramide d'Or, où les projets ayant remportés un prix régional concourent les uns contre les autres à l'échelle nationale. Nous pouvons ainsi noter que la production architecturale d'AEA Architectes a été largement reconnue et récompensée depuis 2007.

Cette expansion a permis à l'organisation d'introduire deux nouveaux architectes associés, l'un en 2015 et le dernier en 2017, ce qui consolide la base de l'équipe à six architectes associés. Dans la même période, deux nouveaux économistes intègrent l'entreprise. Et enfin, l'agence remporte le prix AMO 2018 pour le projet de laboratoire culinaire de la maison Ferber (voir *annexe 5*). Le prix est celui du « lieu le mieux productif » (cf *annexe*

---

<sup>79</sup> <https://fpifrance.fr/articles/connaitre-la-federation> Consulté de 9 Juin 2019

5). Cette récompense est un prix architecte et maîtres d'ouvrage, il est délivré par l'association du même nom qui œuvre pour le développement de la qualité des relations entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre. Cette association a été fondée en 1983 et propose un palmarès annuel des projets les plus emblématiques de France (et de Belgique depuis cette année), les projets étant classés par thèmes.

Cette récompense a été un véritable tremplin pour AEA Architectes, ce projet a par la suite été publié dans plusieurs revues spécialisées et généralistes, ce qui a consolidé et amélioré encore l'image de technicien et de rigueur de l'agence auprès de futurs maîtres d'ouvrage.

Le dernier point important que nous avons souhaité souligner est le contrat cadre souscrit avec le Parlement européen de Strasbourg, nous l'avons mentionné plusieurs fois lors de cette étude et pour cause, il représente une charge de travail importante pour toute l'équipe et l'assurance de projets réguliers et enrichissants. Ce contrat a été établi en 2017 et pour 4 ans renouvelable.

---

Nous avons mis en évidence les avantages introduits par la diversification d'activités au sein de l'organisation. L'équipe formée autour des différentes ressources et compétences s'est consolidée et a permis de proposer des missions complètes et très qualitatives aux maîtres d'ouvrage. L'expertise développée a permis à l'entreprise de remporter de nombreux prix dont le prix AMO en 2018. L'effectif de l'entreprise est à l'image de cette évolution, il augmente régulièrement et se renforce par l'arrivée de nouveaux économistes et de nouvelles professions dans la communication et la production de documents graphiques.

La diversification liée semble bien établie dans l'entreprise elle semble lui apporter de nouvelles spécialités à proposer à leurs clients. Le gain de temps, le lien de confiance entre les acteurs internes et externes du projet (au sein de l'entreprise et avec les entrepreneurs et les maîtres d'ouvrage) et le contrôle global sur les missions et les marchés semblent être autant d'avantages apportés par la diversification opérée par AEA Architectes.

---

### 4.3 Les limites de la stratégie de diversification

Pour conclure cette étude nous souhaitons utiliser le matériel des entretiens dans sa globalité. En effet, ils nous ont permis d'identifier et de classer les compétences et les ressources de l'entreprise, de dégager les avantages et les résultats de la diversification d'activités mais ils font également ressortir des lacunes et des manques inhérents à l'intégration et à l'interaction des activités. Nous allons d'abord revenir sur les limites de la diversification liée dans notre cas d'étude puis sur celles de la diversification hétérogène. Dans chacun des cas nous proposerons des recommandations qui proviennent des entretiens ou de notre propre réflexion.

#### 4.3.1 Les limites de la diversification liée chez AEA Architectes

La collaboration et la synergie entre les experts économistes de la construction, les conducteurs de travaux et les architectes n'est plus à prouver. La synergie existe et elle améliore significativement la qualité, le rendu et le suivi des projets.

Cependant certaines limites ont été soulevées par les protagonistes lors des entretiens. Notamment sur les retours d'expérience et les achèvements de travaux. Ce qui semblerait pertinent pour les conducteurs de travaux et les économistes serait d'avoir une méthode de retour d'expérience sur les diagnostics, les pièces écrites techniques confrontés à l'exécution du chantier. Les spécificités liées à la réalisation des travaux se heurtent parfois à la rigidité des descriptions techniques des pièces écrites. L'avantage à instaurer un système de synthèse et de retour sur les expériences de chantier serait d'améliorer la réalisation des descriptifs en amont et de gagner du temps sur les futurs marchés.

Le manque de synthèse montre notamment que même si les compétences des nouvelles activités ont été introduites dans l'entreprise par la diversification, elles ne sont pas totalement intégrées. Il faut rappeler que dans la stratégie de diversification, l'appropriation des ressources et des compétences des nouvelles activités peuvent demander beaucoup d'efforts à l'organisation. Le partage de compétences distinctives montre que les activités sont complémentaires et permettent un effet levier global, mais leur intégration pourrait être encore améliorée. Une proposition pourrait être d'introduire un outil de gestion qui donne lieu à des bilans sur chaque projet, afin d'améliorer le traitement des documents de marchés ou les comptes rendus de chantier.

Dans le prolongement de cette observation, les conducteurs de travaux ont souligné leur manque d'implication dans les phases antérieures du projet. Notamment dans les phases de préparation et de consultation des marchés des entreprises. Leur expertise peut être sollicitée sur le choix d'une entreprise sur un chantier, mais cela n'est pas systématique et ils le regrettent. Ils seraient prêts à intervenir en amont du démarrage du chantier afin d'aider les architectes et les économistes à comparer et faire la sélection de marchés. Leur expérience et leur réseau seraient des atouts dans la réussite du futur chantier s'ils étaient mis à profit suffisamment tôt.

#### 4.3.2 Les limites de la diversification hétérogène chez AEA Architectes

Les activités annexes introduites par l'organisation très récemment ont donné lieu à de nouvelles collaborations, nous avons déjà décrit le rôle et les missions de la personne chargée de la communication et de l'infographiste. Nous nous sommes rendu compte que l'étude de cette stratégie de diversification vers la communication et l'infographie était sans doute trop récente pour avoir un recul suffisant pour juger et évaluer des résultats réels. Cependant, grâce aux entretiens réalisés des pistes d'évolution ont été évoquées.

La *figure 3* présente synthétiquement les interventions de chacun des acteurs en comparaison avec le rôle principal qu'est celui de l'architecte. Nous avons souligné que les deux postes cités précédemment semblaient rester hors des phases de projet classiques. La chargée de communication et l'infographiste ne semblent pas suivre le défilé complet des phases de projet. Ils interviennent ponctuellement pour améliorer la qualité du projet ou souligner une avancée importante. Nous nous sommes beaucoup interrogés sur cet aspect de leur travail. Est-ce un réel frein à la collaboration avec les autres personnes œuvrant sur les projets ? Est-ce simplement une répartition logique du travail entre les besoins de l'entreprise et les compétences de chacun ? La réponse à ces deux questions semble être oui. Pour plus d'efficacité et de productivité, les compétences de ces deux collaborateurs sont mises en œuvre au moment où le projet le nécessite. Or, lorsqu'une mise en commun est nécessaire, par exemple pour la réalisation d'un communiqué de presse ou d'une interview, les informations et les dernières mises à jour de projet viennent à manquer. L'intégration dans les équipes de projets leur semble difficile à cause de la différence de statut et de formation.

Lors de l'entretien sont ressorties plusieurs alternatives auxquelles la chargée de communication a pensé pour répondre mieux aux besoins de l'organisation. Selon elle, ce qui conviendrait le mieux à leurs besoins en ce qui concerne la communication serait la collaboration avec une agence externe, sur des missions ponctuelles. Trimestriellement, l'agence de communication pourrait formaliser une newsletter ou une publication sur les réseaux professionnels et dans la presse sur l'actualité de l'agence et de leurs projets. Selon la personne occupant le poste aujourd'hui, le matériel disponible pour communiquer n'est pas assez conséquent et organisé pour alimenter un poste à temps complet. Elle manque également d'un réseau de presse dans lequel introduire l'agence pour la faire connaître. Elle a également proposé qu'un des architectes dédie 30 à 40% de son poste à l'alimentation du site internet et à la recherche de publication de presse par exemple.

---

L'évolution positive et les nombreuses récompenses reçues par AEA Architectes donnent à voir un développement sain de l'entreprise. La stratégie de diversification semble lui permettre d'acquérir des marchés importants et de prouver son efficacité et sa rigueur. Au travers des entretiens et de nos observations nous avons cependant pu mettre en avant quelques difficultés. Notamment pour la diversification non liée des deux postes les plus récents. Cette évolution est cependant très récente et il nous faudrait un retour d'expérience plus poussé afin de réellement juger de l'efficacité de cette décision. De plus, la diversification liée, même si elle est mieux intégrée et développée au sein de l'organisation, apparaît perfectible.

Quelques recommandations peuvent être faites, sur l'interaction et l'intégration des nouvelles activités. Les besoins de l'entreprise devraient sans doute être analysés plus en profondeur afin de déterminer comment améliorer encore sa performance.

---

## *5. Discussion, conclusion*

Les travaux d'Ansoff, de Miller, de Gary, de Penrose, de Prahalad et Hamel ou encore de Tywoniack sur lesquels nous nous sommes appuyés sont majoritairement unanimes quant à l'efficience et la sûreté de la stratégie de diversification d'activités. Miller préfère même préconiser la diversification à l'innovation. Cet apport théorique a été très important dans notre étude afin de contextualiser les décisions stratégiques prises par l'entreprise que nous avons intégrée. Cette première expérience professionnelle a été renforcée par ce travail de recherche qui nous a amené à nous questionner sur la profession d'architecte et sur l'évolution du marché de la construction qui se renouvellent constamment.

Les théories sur la stratégie de diversification d'activités et sur la théorie des ressources préconisent la diversification liée. Les auteurs tendent à démontrer qu'il faut privilégier l'intégration d'activités qui présentent de fortes similitudes ou de bonnes complémentarités avec les activités traditionnelles de la firme. La recherche de synergie doit être placée au cœur de la réflexion sur la diversification d'activités. Très logiquement, il semble que la synergie perçue avant l'intégration des activités encourage les entreprises à faire les changements nécessaires pour adapter leurs ressources aux nouvelles ressources et compétences qui apparaîtront avec la diversification. Comme pour rassurer ou pour encourager le changement, la recherche de synergie est au centre des objectifs. Car au contraire, ils expliquent que la diversification hétérogène est plus risquée et demande plus d'efforts et d'investissements à l'organisation. La stratégie de diversification hétérogène serait même à l'origine de la perte d'efficience et de mauvais résultats de certaines firmes. D'autres exemples dans les études mentionnent également la formation de diversification conglomérale qui mène à une multitude d'entités dispersées en termes de portefeuille d'activités et de produits.

Notre propos dans cette étude est d'appliquer ces hypothèses à la production architecturale en France.

Nous avons fait le choix d'une étude de cas qualitative unique, tout d'abord dans le but d'être le plus proche du terrain possible et d'être dans la réalité de l'activité, mais

également pour l'organisation du travail de recherche dans le temps imparti. L'observation participante a également été une importante part de la collecte de données.

Nous avons identifié les différents acteurs du projet architectural et les processus développés au sein de l'organisation. Nous avons analysé les effectifs et l'évolution de l'entreprise depuis sa création. De ces observations nous avons pu conclure que l'entreprise a fait le choix de la diversification liée depuis sa création et que cette stratégie s'est avérée payante en termes de résultats. L'intégration des économistes de la construction et des conducteurs de travaux ont permis à AEA Architectes de remporter des contrats importants et de donner une qualité et une sophistication supplémentaires à leurs projets. La légitimité du discours est d'autant plus respectée lorsque l'expertise de l'agence d'architecture est juste, de la conception du bâtiment en passant par le budget et jusqu'à la réception de l'ouvrage. Le contrôle total du projet est rendu possible par l'interaction des compétences techniques et conceptuelles. Les maîtres d'ouvrage sont donc en confiance et n'ont pas à gérer plusieurs sociétés séparées.

Cette maîtrise a été récompensée par de nombreux prix d'architecture entre 2007 et 2018 pour le plus récent, le prix AMO 2018 du lieu le plus productif pour un laboratoire culinaire.

Dans une toute autre mesure nous avons observé une seconde forme de diversification beaucoup plus récente car elle a débuté en 2018. Il s'agit dans ce cas d'une stratégie de diversification non liée par la création d'un poste pour une chargée de communication et un deuxième pour un infographiste. Les ressources et les compétences proposées par ces deux professions sont donc totalement nouvelles pour l'agence d'architecture. Nous avons compris que ce processus était encore très récent et qu'il était très difficile de faire ressortir des résultats probants comme pour la diversification liée. Cependant, nos échanges avec ces acteurs nous ont permis d'identifier des limites dans cette mise en place. Ces deux nouveaux acteurs ne semblent pas avoir été intégrés aux phases de projet comme le sont les autres protagonistes. Leurs interventions sont ponctuelles même si elles concernent de nombreux projets. Il n'existe pas de suivi ou de retour sur les avancées du projet. Cette situation s'est probablement installée dans un objectif d'efficacité et de gain de temps car les ressources employées répondent aux besoins à un instant T. Les compétences en communication et en infographie viennent donner une qualité supplémentaire au projet lorsque l'équipe de conception ou d'exécution en exprime le besoin.

Face à ces résultats, il semble que la préconisation des auteurs se justifie dans notre cas d'étude. La diversification liée semble plus évidente dans une agence d'architecture aujourd'hui en France qu'une stratégie de diversification non liée. Cependant nous souhaitons souligner que des recherches supplémentaires sur une période plus longue permettraient sans doute d'établir des résultats plus significatifs pour la diversification hétérogène. Ce processus étant très récent chez AEA Architectes nous aurions souhaité pouvoir nous appuyer sur un autre cas d'étude. Par exemple une autre agence d'architecture qui aurait opté pour une diversification non liée.

Afin d'approfondir ces questionnements il nous semblerait pertinent d'étudier, sur le même modèle que l'étude que nous venons de réaliser, l'agence Patriarche.

Patriarche est une agence française basée à Bordeaux créée en 1960. Elle se développe sur 6 sites principaux entre Bordeaux et la Suisse et compte près de 260 collaborateurs. A une échelle encore plus importante que notre étude de cas, cette organisation semble avoir conjugué les stratégies de diversification et d'innovation. C'est par l'intermédiaire d'une amie que nous avons découvert cette agence très récemment et pouvoir comparer son développement avec celui d'AEA Architectes pourrait être très enrichissant.

## 6. Bibliographie

### Ouvrages

ANSOFF Igor, *Stratégie du développement d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1989

Ouvrage collectif sous la dir. de François BARRE ; et la coordination de Raphael HACQUIN; par Florence CONTENAY, Ruth MARQUES, Raphael HACQUIN,... [et al.], *Être architecte : présent et avenir d'une profession*, Paris, Éd. du patrimoine, 2000

BOUTINOT Amélie, « Dynamiques réputationnelles et célébrité : le cas des architectes français contemporains », thèse de doctorat en sciences de gestion, Thèse sous la direction de Vincent Mangematin, Grenoble, Ecole doctorale sciences de gestion, 2011

LOILIER Thomas, TELLIER Albéric, *Les grands auteurs en stratégie*, Paris, éditions EMS, 2007

MARTINET Alain-Charles, *Stratégie*, Paris, Edition Vuibert, 1983

PENROSE Edith, *The theory of the growth of the firm*, 4e édition, New York, Oxford University Press, 2009

### Articles

ANSOFF H. Igor, "Strategies for diversification", *Harvard business review*, 1957, Numéro 35(5), p. 113-124

BENJAMIN Isabelle et Aballéa François, "Evolution de la professionnalité des architectes", *Recherche Sociale*, 1990, Numéro 113-114

BIAU Véronique, "Stratégies de positionnement et trajectoires d'architectes", *Sociétés contemporaines*, 1998, Numéro 29, p. 7-25

DEPEYRE Colette, "Retour sur la théorie des ressources", *Libellio d'AEGIS*, 2005, p. 9-14

EDZOUALIKON Nelly Bertille, « La stratégie de diversification d'ITOYA : problèmes et perspectives », *Revue Congolaise de Gestion*, 2011, Numéro 13, p. 49-62

GARY M.S., « Implementation strategy and performance outcomes in related diversification », *Strategic Management Journal*, 2005, Numéro 26, p.643-664

GRANDVAL Samuel et VERGNAUD Stéphanie, « La diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, Numéro 217, p. 87-99

GRANDVAL Samuel, BUENO MERINO Pascale, « Configuration de l'architecture des compétences : une approche par les thèmes architecturaux », *Management & Avenir*, 2009, Numéro 28, p. 89-103

GRANT R.M., « The Resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, 1991, p.114-135

HLADY-RISPAL Martine, « L'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion », *Revue française de gestion*, 2000, Numéro 127, p.251-266

LARMARQUE E., “Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur”, *Finance Contrôle Stratégie*, 1999, vol.2, Numéro 2, p.135-160

MILLER Douglas J., “Firms’ technological resources and the performance effects of diversification : a longitudinal study”, *Strategie Management Journal*, 2004, vol.15, p.1097-1119

PRAHALAD Coimbatore Krishano, HAMEL Gary, « The core competence of the organization », *Harvard Business Review*, 1990, Numéro 3, Vol. 90, p.79-93

ROUSE M.J., DAELLENBACH U.S., « Rethinking research methods for the resource-based perspective : Isolating sources of sustainable competitive advantage », *Strategic Marketing Journal*, 1999, vol.20, Numéro 5, p.487-494

TYWONIACK S.A., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », in LAROCHE H, Nioche J.-P, eds *Repenser la stratégie*, 1998, Vuibert, p. 166-204

WERNERFELT B., “A Resource-based Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 1984, Numéro 5(2), p.171-180