



HAL
open science

Les agences d'architectes

Jean-Luc Guffond, Philippe Langley, Y. Lepape

► **To cite this version:**

Jean-Luc Guffond, Philippe Langley, Y. Lepape. Les agences d'architectes: transformations en cours dans la région Rhône-Alpes. Monographie de 3 agences en cours de fusion. [Rapport de recherche] 0057/73, Université des sciences sociales de Grenoble; Institut de recherche économique et de planification (IREP); Secrétariat d'état à la Culture. 1973. hal-03087643

HAL Id: hal-03087643

<https://hal.science/hal-03087643>

Submitted on 24 Dec 2020

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

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

UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES

INSTITUT DE RECHERCHE ECONOMIQUE
ET DE PLANIFICATION
(CENTRE DE RECHERCHE REGIONALE)

UER URBANISATION - AMENAGEMENT

MINISTERE DES AFFAIRES CULTURELLES

DIRECTION DE L'ARCHITECTURE

1494



3030003022148

ECOLE D'ARCHITECTURE DE
VERSAILLES

les agences d'architectes

transformations en cours dans la région rhône-alpes

monographie de 3 agences en cours de fusion

37
GUF

BIBLIOTHEQUE
U.P. 3

J.L. GUFFOND
Ph. LANGLEY
Y. LEPAPE

JUIN 1973

UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES

INSTITUT DE RECHERCHE ECONOMIQUE
ET DE PLANIFICATION
(CENTRE DE RECHERCHE REGIONALE)

UER URBANISATION - AMENAGEMENT

MINISTERE DES AFFAIRES CULTURELLES

DIRECTION DE L'ARCHITECTURE

BIBLIOTHEQUE
U.P. 3

les agences d'architectes

transformations en cours dans la région rhône-alpes
monographie de 3 agences en cours de fusion

37 72.00
GUF
—

J.L. GUFFOND
Ph. LANGLEY
Y. LEPAPE

JUIN 1973

HPH

S O M M A I R E

	<u>Pages</u>
- <u>CHAPITRE I - SITUATION DE LA RECHERCHE</u>	1
1. Introduction Générale	1
2. Pourquoi une monographie et pourquoi ces agences ?	6
3. Méthodologie	9
- <u>CHAPITRE II - LA SITUATION GLOBALE DES 3 AGENCES</u>	11
1. Chronologie des associations	12
2. L'Etat actuel de la fusion	17
- <u>CHAPITRE III - DESCRIPTION DETAILLEE DES 3 AGENCES ET LEURS FILIALES</u>	20
1. Les structures internes des 3 agences	22
1.1. Structure interne de l'agence 22	22
1.2. Structure interne de l'agence 25	24
1.3. Structure interne de l'agence 28	28

	<u>Pages</u>
2. Les relations des 3 agences avec les autres agents	28
2.1. Relations externes de l'agence 22	28
2.2. Relations externes de l'agence 25	30
2.3. Relations externes de l'agence 28	32
 <u>CHAPITRE I</u> 	
3. <u>Le développement des filiales</u>	
3.1. La filiale 54	35
3.2. La filiale 74	39
3.3. Le futur des filiales	43
 <u>CHAPITRE II</u> 	
4. <u>Une comparaison des 3 Agences</u>	
4.1. La taille des agences et la qualification du personnel	45
4.2. Le montant et la nature des travaux	49
4.3. Eléments de rationalisation des agences face aux contraintes du marché	49
4.4. Structure de la nouvelle agence	52
- <u>CHAPITRE IV - LA FUSION DANS LE CONTEXTE REGIONAL</u>	58
1. Les agences d'architectes de la région Rhône-Alpes	58
2. Les autres agents de la conception	63
3. Les entreprises du secteur Bât-T.P. et les principaux travaux de la région	64
- <u>CHAPITRE V - CONCLUSION</u>	69

INTRODUCTION GENERALE

Une étude approfondie de l'évolution des agences d'architecte ne peut être entreprise sans analyser de façon rigoureuse les répercussions des transformations en cours dans le secteur du bâtiment.

Les premiers travaux effectués dans le cadre du contrat sur la situation des salariés des agences d'architecte réalisé en 1971-1972 à l'I.R.E.P. par MM. GUFFOND et LE PAPE (1) font apparaître que les transformations en cours dans les structures de la profession d'architecte sont liées d'une certaine façon à l'extension et à la rationalisation croissante des opérations immobilières. Il en résulte une SITUATION DE LA RECHERCHE de rapports entre agences, entreprises, B.E.T., Maître d'ouvrage qui tend à susciter la mise en place de nouvelles structures opérationnelles pour la production des projets et le contrôle de leur exécution.

CHAPITRE I

Si nous reproduisons ci-après certaines conclusions dégagées dans cette première étude quant à l'évolution des agences d'architecte, nous serons amenés à faire un certain nombre de remarques visant d'une part à expliquer le choix de l'étude monographique de quelques agences et, visant d'autre part à avancer dès à présent quelques commentaires sur ces conclusions.

1.1. "La croissance de l'importance des missions commanditées par les maîtres d'ouvrages qui induit d'une part la croissance générale des entreprises et la constitution d'entreprises plus grandes, induit d'autre part, la croissance d'un certain nombre d'agences d'architecte plus particulièrement intéressées à ce genre de réalisations".

Il est à noter néanmoins que l'enchaînement décrit est quelque peu mécaniste et demande à être nuancé.

a) La taille des entreprises est-elle un élément qui entre en jeu dans la restructuration des agences d'architecte ?

(1) GUFFOND (J.L) et LE PAPE (Y.) - Les salariés des Agences d'architecte. Milieu de travail et besoins en formation - Grenoble, I.R.E.P., 1973.

- INTRODUCTION GENERALE

Une étude approfondie de l'évolution des agences d'architecte ne peut être entreprise sans analyser de façon rigoureuse les répercussions des transformations en cours dans le secteur du bâtiment.

Les premiers travaux effectués dans le cadre du contrat sur la situation des salariés des agences d'architecte réalisé en 1971-1972 à l'I.R.E.P. par MM. GUFFOND et LE PAPE (1) font apparaître que les transformations en cours dans les structures de la profession d'architecte sont liées d'une certaine façon à l'extension et à la rationalisation croissante des opérations immobilières. Il en résulte une modification des rapports entre agences, entreprises, B.E.T., Maître d'ouvrage qui tend à susciter la mise en place de nouvelles structures opérationnelles pour la production des projets et le contrôle de leur exécution.

Si nous reproduisons ci-après certaines conclusions dégagées dans cette première étude quant à l'évolution des agences d'architecte, nous serons amenés à faire un certain nombre de remarques visant d'une part à expliquer le choix de l'étude monographique de quelques agences et, visant d'autre part à avancer dès à présent quelques commentaires sur ces conclusions.

1.1. "La croissance de l'importance des missions commanditées par les maîtres d'ouvrages qui induit d'une part la croissance générale des entreprises et la constitution d'entreprises plus grandes, induit d'autre part, la croissance d'un certain nombre d'agences d'architecte plus particulièrement intéressées à ce genre de réalisations".

Il est à noter néanmoins que l'enchaînement décrit est quelque peu mécaniste et demande à être nuancé.

a) La taille des entreprises est-elle un élément qui entre en jeu dans la restructuration des agences d'architecte ?

(1) GUFFOND (J.L) et LE PAPE (Y.) - Les salariés des Agences d'architecte. Milieu de travail et besoins en formation - Grenoble, I.R.E.P., 1973.

1.2. Cette restructuration ne repose t'elle pas sur la nécessité de faire face à des commandes plus importantes, mais également de fournir un nouveau type de prestations appelé par l'importance accrue des partenaires.

- b) Y-a-t'il développement d'une dynamique propre à une agence d'architecture d'une certaine taille ? (La taille est-elle un élément prépondérant?). Peut-on supposer que pour une agence de ce type il existe une certaine marge de manoeuvre qui lui permet d'agir en fonction de ses propres contraintes : recherche de maitre d'ouvrage qui lui assure le chiffre d'affaires qui lui permet de continuer, mais recherche également pour produire d'autres prestations afin de se placer sur un nouveau marché.

libre : un certain nombre de degrés dans les niveaux de collaboration. Pour ces prestations il s'agit moins du niveau d'intervention plus ou moins large que de la qualité des prestations quant aux délais, aux prix connus d'avance, à la gestion etc...

C'est ce type de questions qui nous a conduits à approfondir l'étude de quelques agences particulièrement choisies pour répondre à ce type de préoccupations.

garantie financière de l'étude, trésorerie, assurance quant au bon déroulement du chantier)(1). L'association peut également correspondre à une "sous-traitance" plus ou moins explicite au moment de surchage de travail. Mais ce niveau de collaboration, très fréquent, a une portée très restreinte dans ses effets sur la structure des agences. Correspond il à une certaine spécialisation des tâches entre agences, les uns se chargeant de l'étude, les autres du chantier ou est-ce purement fictif ? ("Quant on a une réalisation en collaboration avec un confrère, on tire au sort pour savoir qui fera le travail!").

Pour une opération ou une série d'opérations plus importantes, un peu plus étalées dans le temps et ne répondant pas à un maitre d'ouvrage unique, l'association peut être un peu plus effective et se donner une structure : c'est la création d'une filiale qui

1.2. "Cette augmentation de la force de travail d'agences d'architecte se manifeste de manière différente selon que ce type de réalisation est exceptionnel ou pas. Elle peut être en effet une association en général imposée par le maître d'ouvrage de plusieurs agences d'architecte pour une réalisation donnée, ou bien aboutir lorsque ces réalisations sont plus fréquentes à une fusion d'agences, à la création d'un G.I.E. ou à la croissance brutale d'une agence".

Il nous faut préciser quelque peu, mais de manière schématique, les niveaux d'association entre agences qui ont été observés :

- association pour l'étude ou la réalisation d'une opération particulière : un certain nombre de degrés dans les niveaux de collaboration entre agences sont à envisager :

. pour une opération de moyenne importance, l'association peut être directement imposée par le maître d'ouvrage et peut correspondre à une sorte de garantie que se donne le commanditaire. (association de "jeunes" peu sûrs mais ayant des idées avec des "vieux" qui apportent garantie financière de l'étude, trésorerie, assurance quant au bon déroulement du chantier)(1). L'association peut également correspondre à une "sous-traitance" plus ou moins explicite au moment de surcharge de travail. Mais ce niveau de collaboration, très fréquent, a une portée très restreinte dans ses effets sur la structure des agences. Correspond-il à une certaine spécialisation des tâches entre agences, les uns se chargeant de l'étude, les autres du chantier ou est-ce purement fictif ? ("Quant on a une réalisation en collaboration avec un confrère, on tire au sort pour savoir qui fera le travail!").

. Pour une opération ou une série d'opérations plus importantes, un peu plus étalées dans le temps et ne répondant pas à un maître d'ouvrage unique, l'association peut être un peu plus effective et se donner une structure ; c'est la création d'une filiale qui

1) APROG - Appréhension du rôle fonctionnel de l'architecte - Grenoble, APROG, Juin 1971

Défendre des positions acquises, c'est une pratique réelle. Alors que peut avoir non seulement une réalité juridique, mais peut également posséder une force de travail autonome. Mais ce type de structure, créé pour gérer un modèle, pour s'implanter sur une ZUP, n'est-il pas tributaire trop étroitement d'un maître d'ouvrage ou tout au moins d'une certaine catégorie de maîtres d'ouvrage et, est-il de ce fait, nécessairement fait pour ne durer que le temps de l'opération ou peut-il être amené à développer une dynamique propre ?

- association permanente : la fusion

1.4. La fusion est-elle déterminée par la demande des maîtres d'ouvrages ou des entreprises nationales d'avoir des partenaires possédant une force de travail suffisante, un niveau de prestations important ? Correspond-elle à la nécessité pour les agences de se forger une image de marque dynamique ?

1.3. "L'état d'esprit des architectes exerçant de manière libérale, s'exprime de différentes façons et quelquefois de manière contradictoire.

Les éléments de cette évolution sont ressentis par les architectes les plus traditionalistes, ... comme une transformation inacceptable de leur rôle. Dans un processus qui leur échappe, ils cherchent surtout à obtenir, conserver, voire affermir une situation acquise, un secteur d'intervention privilégié.

Pour d'autres, c'est au contraire une transformation inéluctable de l'exercice de la profession, et ils cherchent de différentes manières à avoir, si ce n'est un rôle moteur, tout au moins un rôle d'acteurs dans cette transformation".

Il s'agit ici de bien préciser que ce n'est pas seulement au niveau du discours que s'expriment deux types de réactions patronales, mais que ces discours impliquent des pratiques différentes et ce sont les pratiques effectives des agences qui nous semblent importantes d'appréhender.

Défendre des positions acquises, c'est une pratique réelle. Alors que le discours ne traduit qu'une attitude, l'agence de part ses prestations fournies, de part sa méthode de production peut-elle traduire ce type de réaction ?

Avoir un rôle d'acteur, se placer sur le marché, ne relève pas simplement de la volonté ou de la personnalité de l'employeur, c'est une certaine pratique face aux transformations de la production et face aux autres professionnels.

- 1.4. "Faisant quelquefois appel à des "organiseurs" professionnels, les architectes ont comme préoccupation principale le souci d'amortir les "dents de scie" inhérentes à la réponse du coup par coup à des projets de caractère assez différent. Ceci peut se traduire par la volonté de chercher une spécialisation qui ne peut être souvent qu'une assurance de financement de projets, ou au contraire, une recherche pour diversifier les maîtres d'ouvrages, ces deux tendances pouvant d'ailleurs se manifester conjointement".

La volonté de rationalisation avec appel à des spécialistes si elle traduit une volonté de changement, nous impose d'examiner de quelle manière cela se passe concrètement.

De quelle manière la structure d'une agence peut-elle s'adapter aux fluctuations du marché ?

Ces types de question nous montrent la nécessité et l'intérêt de poursuivre un travail sur les agences en tant qu'unité de production, afin de déterminer comment on produit dans une agence, comment on y organise le travail.

Ainsi, outre le nombre des salariés ne serait-il pas important de connaître leur qualification en fonction de la structure interne de l'agence, de connaître les relations éventuelles entre structures et type de travail, d'examiner les relations entre l'idéologie de l'employeur et le type de structure.

2. Pourquoi une monographie et pourquoi ces agences ?

Les questions que nous avons été amenés à poser plus haut peuvent trouver un début de réponse dans l'étude plus approfondie d'agences d'architectes et de leurs partenaires.

Mais l'évolution des prestations fournies par les architectes que nous avons dû examiner au cours de notre monographie si elle doit nous aider à appréhender de manière dynamique la façon dont l'évolution globale de l'industrie du bâtiment influe sur les changements qui interviennent dans la structure des agents de la conception ou dans les transformations des unités de production elles-mêmes, elle ne doit pas nous faire perdre de vue que de façon globale nous avons peu de connaissances sur les transformations qui interviennent dans l'organisation des travaux de l'élaboration du projet, de la programmation et du contrôle de la réalisation des ouvrages (1).

Il est important de noter que notre étude se déroule au moment même où paraît le décret sur l'ingénierie (2). Une étude monographique peut permettre d'examiner si les agences sont d'ores et déjà armées pour faire face aux nouvelles exigences créées par le décret, mais devaient être placées, malgré le faible niveau des connaissances, dans une perspective plus globale de l'analyse des structures de l'ensemble des travaux intellectuels nécessaires à la production du bâtiment, notamment des travaux de définition et de conception de l'objet, ainsi que de l'organisation et le contrôle de la production.

Nous avons proposé au départ un travail sur 4 agences faisant partie de l'échantillon de l'étude sur les salariés.

-
- (1) L'état parcellaire des connaissances dans ce secteur a été souligné par NANCY (R.) Regards sur l'ingénierie. In : le Moniteur, 25 Janvier 1969, p. 17-29 et par DEGERINE (J) Ingénieur-conseil, bureau d'études techniques et autres techniciens spécialisés. In : Equipement, Logement, transports, n° 60, Juillet 1971, p. 23-36.
- (2) Décret 73-207 du 28 Février 1973 "Relatif aux conditions de rémunération des missions d'ingénierie et d'architecture" - J.O du 1 Mars 1973, voir Le Moniteur, du 3 Février 1973, p. 111-114 et du 31 Mars 1973 p. 121-123.

Les agences choisies, dont l'organisation du travail, les domaines d'intervention sont différents, l'ont été à cause des transformations internes qu'elles ont déjà réalisées, de leur position forte dans le marché du bâtiment et en raison des liens fonctionnels déjà existants (et également à l'état de projet) entre elles.

Le début du travail a fait apparaître un projet de regroupement non pas de 4 Agences, mais seulement de 3 d'entre elles (agences n° 22, 25 et 28) (1). Nous avons choisi de ne décrire en détail que ces 3 agences.

Bien que la quatrième agence (N° 77) ne soit pas partie prenante dans cette éventuelle fusion, elle entretient des relations privilégiées (filiale commune) avec une des trois précédentes (n° 25). Par ailleurs, nous avons découvert que cinq autres agences ont également formé une filiale commune avec l'agence n° 22.

Le regroupement des 3 agences (prévu pour Juillet 1973) donnera une agence de taille importante (plus de 90 salariés) qui va occuper la première place par sa taille parmi les agences de la région et qui, de ce fait, changera la physionomie de la structure qui lie l'ensemble des agences entre elles. C'est donc le processus et la nature des relations entre ces agences qui vont nous intéresser dans la mesure où ces relations donnent un éclairage sur les mécanismes du changement.

La nature des relations déjà existantes qui vont de l'échange informel jusqu'à la formation d'un G.I.E. et d'une société civile avec d'autres agences, nous pose des questions sur les raisons qui déterminent des regroupements et il nous semble important donc de préciser la nature des différentes relations et d'analyser les formes d'organisation du travail, soit à l'intérieur de chacune des agences, soit à l'intérieur de l'ensemble des agences, soit encore avec les filiales.

(1) Nous avons adopté la même numérotation des agences que dans l'étude de GUFFOND (J.L.) et LE PAPE (Y.) op cit.

Nous examinerons donc quatre types de relations :

- relation interne de chacune des agences : structure hiérarchique de l'agence par rapport à l'organisation traditionnelle de l'agence moyenne et au rôle de la mécanisation ; processus de production interne de l'agence. Toutefois, il ne semble pas tellement intéressant pour le moment, et surtout quasiment impossible, d'étudier la productivité du travail de façon plus détaillée que dans le travail actuel de l'I.R.E.P., ni d'aborder en détail les rapports entre les salaires, l'investissement, les travaux et matériaux facturés et les frais financiers.

- les relations entre les agences et le degré de spécialisation, soit dans les tâches, soit dans les types de construction projetés (classés d'après l'usage, d'après le financement ou d'après la nature technique de la construction).

- les relations avec d'autres acteurs qui interviennent dans la production du projet : d'autres agences d'architecture, ingénieurs et B.E.T. métreurs et d'autres consultants ou des organismes communs, ainsi qu'avec des acteurs nécessaires au fonctionnement général des agences : conseil juridique, comptable ou conseiller fiscal, consultant en organisation...

- Les relations avec la production proprement dite : entreprises du bâtiment, fabricants de matériaux, promoteurs (privés et publics) et propriétaires fonciers.

Ces deux derniers aspects devraient permettre de mieux connaître la nature et le degré des relations autre que celles purement formelles et juridiques qui lient les agences entre elles. De même, nous pourrions aborder des rapports entre la production du bâtiment et une (ou des) formes (s) d'organisation du travail dans les agences d'architecture. Dans ce domaine, il serait nécessaire de prendre en compte des changements de structures déjà intervenus.

3. Méthodologie

Notre travail a été entrepris en deux étapes :

- La première étape consistait à travailler sur la base des documents d'enquête déjà existants, complétés par des données publiées dans la presse professionnelle pour aboutir à l'élaboration d'une esquisse monographique (note de travail) qui servit comme base de travail à la réunion de Février 1973 au CORDA.

Pour ce faire, nous avons rassemblé les interviews de l'enquête précédente ainsi que des données statistiques nécessaires à une resituation des monographies dans leur contexte régional.

En outre, dès cette première étape, il nous a semblé important de collecter par interview un certain nombre de renseignements sur les filiales dont sont partie prenante les agences considérées.

En tenant compte des discussions entre chercheurs lors de la réunion de Février 1973, nous avons pu préciser les questions pouvant être abordées dans une étude monographique.

- Deuxième étape : nous avons poursuivi l'étude dans les agences concernées par une nouvelle série d'interviews d'abord auprès des architectes employeurs, mais parallèlement en direction d'autres acteurs en relation étroite avec les agences. Nous avons ainsi rencontré le représentant d'une entreprise entretenant des relations très privilégiées par l'intermédiaire de modèle agréé avec une agence du groupement.

En outre, nous avons eu une série d'entretiens avec des salariés et leurs représentants dans les agences de Lyon et ses environs.

Nous avons complété nos informations par des entretiens avec des employés d'agences d'autres villes, notamment une agence de Paris dont la taille est sensiblement équivalente à l'agence résultante

du regroupement. Cette deuxième étape a permis surtout de réaliser l'importance des relations externes, mais aussi de placer la situation actuelle de l'agence dans le contexte de sa propre dynamique de changement. Nous verrons comment elle a permis également de préciser la nature du regroupement et de clarifier les questions concernant le pourquoi du regroupement.

CHAPITRE II

LA SITUATION GLOBALE DES 3 AGENCES

au moment de proposer notre enquête les trois agences étaient en pourparlers de fusion et le personnel salarié avait été informé de cette éventualité. Aujourd'hui, la fusion est accomplie sur le plan juridique et le regroupement matériel physique devrait s'opérer vers Juillet 1973. La création ex-nihilo d'une unité de production semblable, avec une force de travail de plus de 90 personnes, aurait demandé, estime un des employés, un investissement de 10.000 F.

CHAPITRE II

Le coût reflète l'accumulation lente d'une part des habitudes de travail collectif, des techniques et l'équipement matériel des 3 agences et, d'autre part, grâce à l'établissement de relations privilégiées avec des maîtres d'ouvrages.

LA SITUATION GLOBALE DES 3 AGENCES

La situation qui se présente aujourd'hui n'est qu'une vue instantanée d'une structure en constante évolution qui lie plusieurs agences entre elles et avec le reste des agents de la production. Des associations entre agences ont déjà eu lieu et deux fusions ont fait l'objet de négociations, sans aboutir.

Il est donc nécessaire d'examiner chronologiquement les associations et la formation des filiales.

1. Chronologie des associations

En 1955, l'agence 28 était reprise de son père par l'actuel employeur. A cette date, l'agence était "sans salarié et sans affaires". Depuis, toujours restant de taille modeste et sans avoir apparemment de grosses affaires, l'agence a créé une renommée pour la "qualité architecturale" de ses réalisations. Plus récemment (1971/72) une association pour la réalisation d'immeubles de bureaux dans une zone de rénovation lui fait entretenir des relations avec l'agence 25.

Au moment de proposer notre enquête les trois agences étaient en pourparlers de fusion et le personnel salarié avait été informé de cette éventualité. Aujourd'hui, la fusion est accomplie sur le plan juridique et le regroupement matériel physique devrait s'opérer vers Juillet 1973. La création ex-nihilo d'une unité de production semblable, avec une force de travail de plus de 90 personnes, aurait demandé, estime un des employeurs, un investissement de quelques 500.000 F.

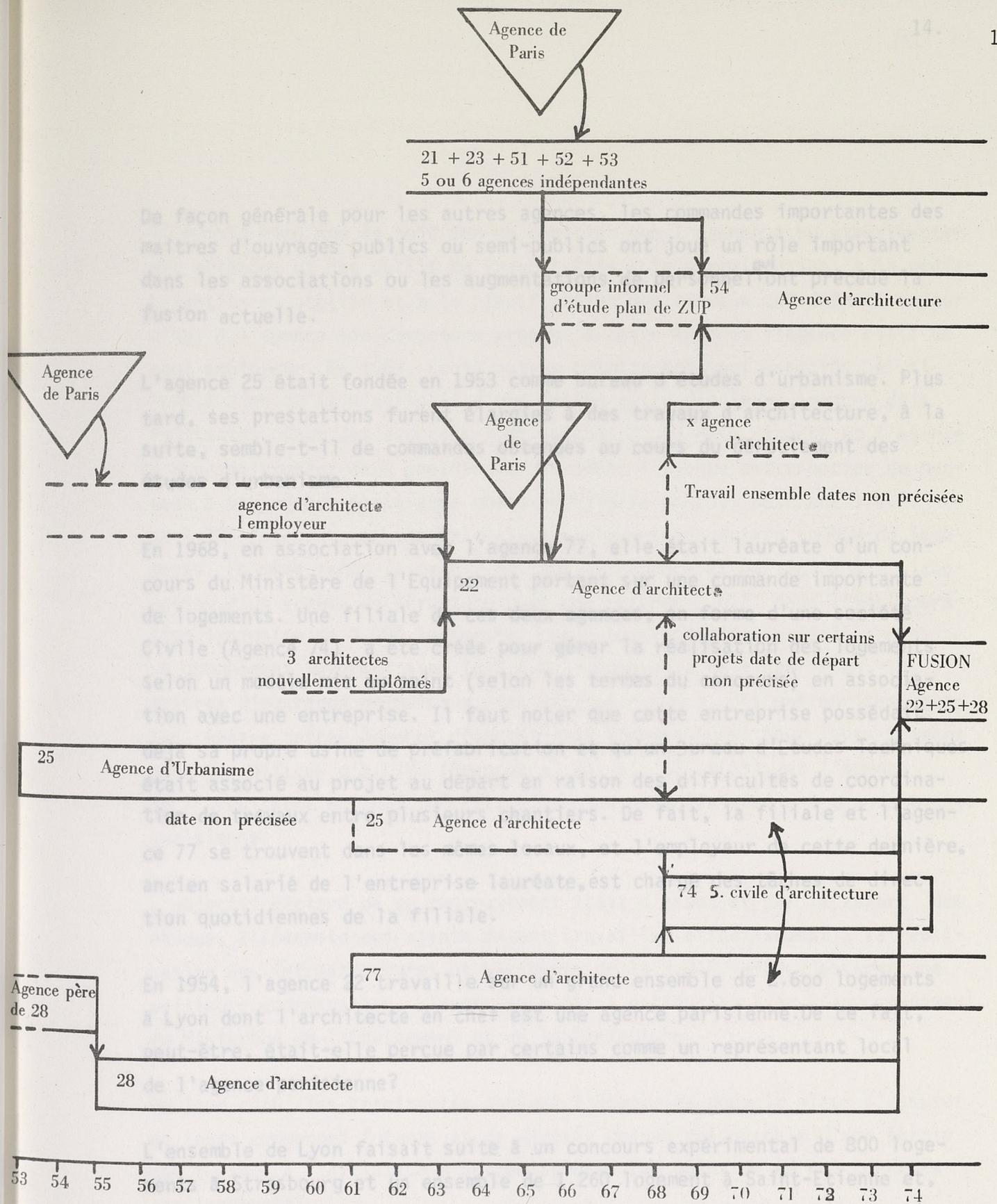
Ce coût reflète l'accumulation lente d'une part des habitudes de travail collectif, des techniques et l'équipement matériel des 3 agences et, d'autre part, des carnets de commandes pleins, grâce à l'établissement de relations privilégiées avec des maîtres-d'ouvrages.

La situation qui se présente aujourd'hui n'est qu'une vue instantanée d'une structure en constante évolution qui lie plusieurs agences entre elles et avec le reste des agents de la production. Des associations entre agences ont déjà eu lieu et deux fusions ont fait l'objet de négociations, sans aboutir.

Il est donc nécessaire d'examiner chronologiquement les associations et la formation des filiales.

1. Chronologie des associations

En 1955, l'agence 28 était reprise de son père par l'actuel employeur. A cette date, l'agence était "sans salarié et sans affaires !" Depuis, toujours restant de taille modeste et sans avoir apparemment de grosses affaires, l'agence a créé une renommée pour la "qualité architecturale" de ses réalisations. Plus récemment (1971/72) une association pour la réalisation d'immeubles de bureaux dans une zone de rénovation lui fait entretenir des relations avec l'agence 25.



CHRONOLOGIE DE LA FORMATION DES FILIALES ET DES FUSIONS

De façon générale pour les autres agences, les commandes importantes des maîtres d'ouvrages publics ou semi-publics ont joué un rôle important dans les associations ou les augmentations de personnel^{qui} ont précédé la fusion actuelle.

L'agence 25 était fondée en 1953 comme bureau d'études d'urbanisme. Plus tard, ses prestations furent élargies à des travaux d'architecture, à la suite, semble-t-il de commandes obtenues au cours du déroulement des études d'urbanisme.

En 1968, en association avec l'agence 77, elle était lauréate d'un concours du Ministère de l'Équipement portant sur une commande importante de logements. Une filiale de ces deux agences, en forme d'une société Civile (Agence 74) a été créée pour gérer la réalisation des logements selon un modèle mis au point (selon les termes du concours) en association avec une entreprise. Il faut noter que cette entreprise possédait déjà sa propre usine de préfabrication et qu'un Bureau d'Études Techniques était associé au projet au départ en raison des difficultés de coordination de travaux entre plusieurs chantiers. De fait, la filiale et l'agence 77 se trouvent dans les mêmes locaux, et l'employeur de cette dernière, ancien salarié de l'entreprise lauréate, est chargé des tâches de direction quotidiennes de la filiale.

En 1954, l'agence 22 travaille sur un grand ensemble de 2.600 logements à Lyon dont l'architecte en chef est une agence parisienne. De ce fait, peut-être, était-elle perçue par certains comme un représentant local de l'agence parisienne?

L'ensemble de Lyon faisait suite à un concours expérimental de 800 logements à Strasbourg et un ensemble de 1.260 logement à Saint-Etienne et, dans l'optique du Ministère de l'Équipement, devait inciter l'industrie du bâtiment à s'organiser, à s'équiper et à se rationaliser, ou en d'autres termes, à pratiquer des concentrations (1).

) PRETECEILLE (E.) - La production des grands ensembles, Paris, C.S.U. 1971.

Il semble bien que ce soit sur ce chantier que l'agence a pu expérimenter des méthodes et des outils de travail liés à la normalisation, à la préfabrication en atelier et à la planification des travaux qui donnent aujourd'hui à l'agence son caractère propre. A cette époque, l'agence avait un seul employeur. En 1963, trois autres architectes sont associés, et il semble bien qu'il s'agissait d'une fusion entre plusieurs agences déjà existantes. Deux des associés sont décédés à une date récente et l'agence a donc maintenant deux employeurs. En 1966, l'agence est associée de nouveau à une agence parisienne comme architecte en chef pour une Z.U.P. de 9.000 logements à Lyon et réalise également un certain nombre de logements. En même temps (à partir de 1965), l'agence 22 participe à l'élaboration d'un schéma de structure pour une seconde Z.U.P. dans l'agglomération lyonnaise de 9.000 logements. Cette participation se réalise dans un groupement informel avec la S.E.M. responsable de l'opération, les maîtres d'ouvrages principaux (les Offices H.L.M.), des entreprises locales, quatre autres agences d'architectes connues aussi pour leurs travaux pour les Offices d'H.L.M. (Agences n° 23, 51, 52 et 53), et l'agence de l'architecte en chef (n° 21), elle-même associée avec une grande agence parisienne.

de travail mis en place qui permettent à l'agence 22 de prendre à sa charge des travaux qui lui seront confiés assez fréquemment. L'objectif déclaré de ce regroupement était d'associer, dès le départ des études, l'ensemble des agents devant travailler effectivement à la réalisation des infrastructures et bâtiments de la Z.U.P. afin d'assurer une meilleure coordination. L'expérience était entreprise avec l'encouragement du Ministère de l'Equipement et de la Préfecture.

De leur côté, les architectes avaient l'espoir de pouvoir mieux s'assurer de leurs commandes futures et de devenir chacun responsable d'une partie des travaux à l'exclusion d'autres agences (au moins en ce qui concerne les logements).

Dans cet ensemble de relations quelque peu complexe, deux tentatives de Des entreprises qui ne participaient pas au groupement informel (notamment des entreprises nationales), s'inquiétaient de ce qui leur semblait être une exclusion du marché potentiel.

Cette situation qui a pu ainsi apparaître comme un monopole, est changée par l'attribution de 1.600 logements (environ le tiers) aux lauréats du concours de 1968 dont il est question plus haut, c'est à dire à une grosse entreprise de la région et à son architecte, l'agence 74.

En 1969, le Ministère de l'Équipement organise le concours de modèles, mettant le groupement informel en concurrence. Les six architectes (n° 21, 22, 23, 51, 52 et 53) fondent une filiale en forme de Groupement d'Intérêt Économique (Agence 54) afin de s'assurer une partie - environ un autre tiers - des travaux de logements, le tiers restant étant attribué à une grande entreprise de Grenoble possédant sa propre usine de pré-fabrication. On peut noter que parmi les architectes de ce dernier modèle figure la plus grande agence de Grenoble (n° 01).

Nous ne connaissons pas l'évolution du nombre de salariés, ou des chiffres d'affaires des différentes agences à cette époque, ce qui nous aurait permis de mieux comprendre l'effet des commandes importantes sur le fonctionnement des agences. C'est toutefois l'expérience de ces grandes opérations et les outils de travail mis en place qui permettent à l'agence 22 de prendre à sa charge des travaux qui lui seront confiés assez fréquemment par l'agence 25, notamment une partie importante des prestations d'organisation et de surveillance de chantier, voire même des études techniques. Dans cette sous-traitance, l'agence 25 gardait la maîtrise des travaux de conception, les études préliminaires et les travaux d'urbanisme, le cas échéant.

En ce qui concerne la sous-traitance, nous pouvons remarquer également que des travaux de la filiale 54 sont aussi pris en charge parfois par l'agence 21.

Dans cet ensemble de relations quelque peu complexe, deux tentatives de fusion ont déjà eu lieu. Si les relations inter-personnelles entre employeurs ont pu être un facteur important au moment des négociations, les fusions elles-mêmes doivent être interprétées comme la recherche de

structures nouvelles pour répondre aux besoins de l'industrie de la région (nature des chantiers, taille des opérations...).

- Fin 1970 des négociations ont eu lieu entre les agences 25, 22 et une troisième agence (n° 56) qui a travaillé avec l'agence 22 à des dates que nous ignorons. Cette troisième agence est connue à Lyon, comme l'agence 28, pour la "qualité" de son architecture.

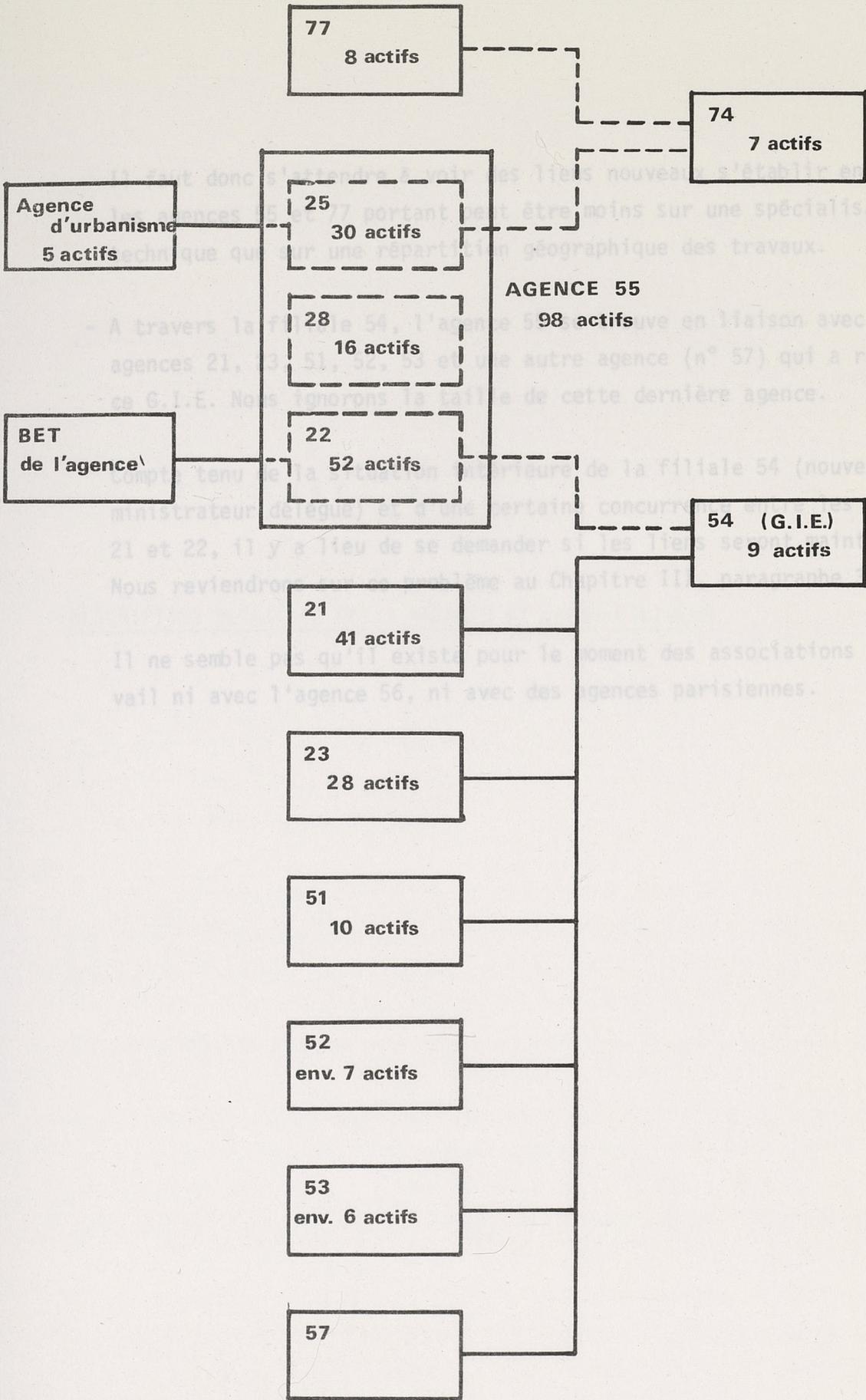
- Fin 1971 entre les agences 21, 51 et 42 (13 actifs). L'agence résultant de cette fusion aurait eu une taille de plus de 60 salariés, devenant ainsi la plus grande à Lyon. Ce regroupement était apparemment prévu indépendamment de l'agence 54, dont les employeurs des agences 21 et 51 siègent au Conseil d'Administration. Les cadres supérieurs des agences étaient avertis des négociations qui apparaissaient comme une tentative de créer un groupement fort, face à l'agence 22 qui comptait à l'époque plus de 50 actifs. Nous reviendrons sur cette concurrence plus tard.

2. L'état actuel de la fusion

Les agences 22, 25 et 28 forment aujourd'hui une nouvelle unité de production (agence n° 55) avec près de 100 personnes actives dont quatre employeurs. Ne sont intégrées dans la fusion que les anciennes agences d'architecture, les autres structures appartenant aux employeurs des agences restant pour le moment en dehors de la fusion : il s'agit du bureau d'urbanisme de l'agence 25 et du B.E.T. de l'agence 22.

Par ses filiales, cette nouvelle agence 55 va se trouver en liaison avec d'autres agences d'architecture :

- avec l'agence 77 dont l'agence 74 est la filiale commune. Les travaux qui ont donné lieu à la création de cette filiale étant maintenant terminés, il semble que le modèle qui continue à être construit par l'entreprise (il est agréé jusqu'en Juin 1974) a été repris par l'agence 77.



RELATIONS ENTRE AGENCES D'ARCHITECTE

Il faut donc s'attendre à voir des liens nouveaux s'établir entre les agences 55 et 77 portant peut être moins sur une spécialisation technique que sur une répartition géographique des travaux.

- A travers la filiale 54, l'agence 55 se trouve en liaison avec les agences 21, 23, 51, 52, 53 et une autre agence (n° 57) qui a rejoint ce G.I.E. Nous ignorons la taille de cette dernière agence.

Compte tenu de la situation intérieure de la filiale 54 (nouvel administrateur délégué) et d'une certaine concurrence entre les agences 21 et 22, il y a lieu de se demander si les liens seront maintenus. Nous reviendrons sur ce problème au Chapitre III, paragraphe 3.3.

DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES 3 AGENCES ET LEURS FILIALES

Il ne semble pas qu'il existe pour le moment des associations de travail ni avec l'agence 56, ni avec des agences parisiennes.

La description des 3 Agences n° 22, 25 et 28 et des filiales n° 54 et 74 doit permettre de préciser quels sont les caractères spécifiques de chacune, ou en quoi elles se rassemblent, aussi bien du point de vue de leur organisation interne (hiérarchie de pouvoir, structure de travail et niveau de qualification) que du point de vue de leur insertion dans le procès de production (relations avec d'autres agents). Bien que cette description ne prétende pas être une proposition de typologie des agences, nous pouvons constater que les trois agences se distinguent assez nettement.

CHAPITRE III

Les descriptions de la structure interne ne devant certainement être faites en concertation avec les employeurs et parfois avec des salariés, elles n'ont pas été soumises à la discussion du personnel. De telles discussions auraient certes permis d'apporter plus de précision. On peut remarquer que ces techniques peuvent être utilisées comme analyses préalables à une proposition de réorganisation d'une unité de production.

A notre connaissance, huit agences de Lyon au moins ont fait appel à des spécialistes conseils en organisation dont au moins cinq à un même organisme étranger. Parmi les 8, nous trouvons les trois agences de la fusion (22, 25 et 28) ainsi que trois des autres agences qui ont été engagées dans les pourparlers de fusion en 1970 et 1971 (n° 21, 42 et 56).

Outre les difficultés pratiques de ce type de travail et sans nier l'effet sur l'évolution de la structure interne que peut avoir la nature des relations existantes à l'intérieur d'une agence, celles-ci ne sont pas apparues comme déterminantes. Nous avons préféré privilégier plutôt la recherche de relations qui existeraient entre la structure de l'agence - unité de production - et la structure de l'ensemble de l'industrie du bâtiment. Ceci ne veut pas dire qu'il y aurait relation causale directe de l'un à l'autre : à une même série de contraintes extérieures peuvent

La description des 3 Agences n° 22, 25 et 28 et des filiales n° 54 et 74 doit permettre de préciser quels sont les caractères spécifiques de chacune, ou en quoi elles se rassemblent, aussi bien du point de vue de leur organisation interne (hiérarchie de pouvoir, structure de travail et niveau de qualification) que du point de vue de leur insertion dans le procès de production (relations avec d'autres agents). Bien que cette description ne prétende pas être une proposition de typologie des agences, nous pouvons constater que les trois agences se distinguent assez nettement entre elles selon plusieurs critères qui avaient été proposés dans l'étude de l'I.R.E.P. sur la situation des salariés (1).

Les descriptions de la structure interne peuvent certainement être critiquées. Etablies à partir d'entretiens avec les employeurs et parfois avec des salariés, elles n'ont pas été soumises à la discussion du personnel. De telles discussions auraient certes permis d'apporter plus de précision. On peut remarquer que ces techniques peuvent être utilisées comme analyses préalables à une proposition de réorganisation d'une unité de production.

A notre connaissance, huit agences de Lyon au moins ont fait appel à des spécialistes conseils en organisation dont au moins cinq à un même organisme étranger. Parmi les 8, nous trouvons les trois agences de la fusion (22, 25 et 28) ainsi que trois des autres agences qui ont été engagées dans les pourparlers de fusion en 1970 et 1971 (n° 21, 42 et 56).

Outre les difficultés pratiques de ce type de travail et sans nier l'effet sur l'évolution de la structure interne que peut avoir la nature des relations existantes à l'intérieur d'une agence, celles-ci ne sont pas apparues comme déterminantes. Nous avons préféré privilégier plutôt la recherche de relations qui existeraient entre la structure de l'agence - unité de production - et la structure de l'ensemble de l'industrie du bâtiment. Ceci ne veut pas dire qu'il y aurait relation causale directe de l'un à l'autre : à une même série de contraintes extérieures peuvent

(1) GUFFOND (J.L.) LE PAPE (Y.) op cit. p. 28-29

correspondre plusieurs structures d'agence, la différenciation étant due à des facteurs tel que le degré de concurrence, l'idéologie de l'employeur, l'histoire de l'agence et, bien entendu, le niveau d'organisation des salariés et le rapport de force créé entre ceux-ci et les employeurs.

En ce qui concerne les relations entre les agences et les autres agents, nous ne prétendons pas à l'exhaustivité. D'autre part, nous n'avons pas pu différencier les divers types de relations, notamment entre celles qui ont une base économique objective et celles dont le fondement est autre (relations personnelles, prospection...) ni donner la valeur relative de ces relations ou indiquer leur pérennité.

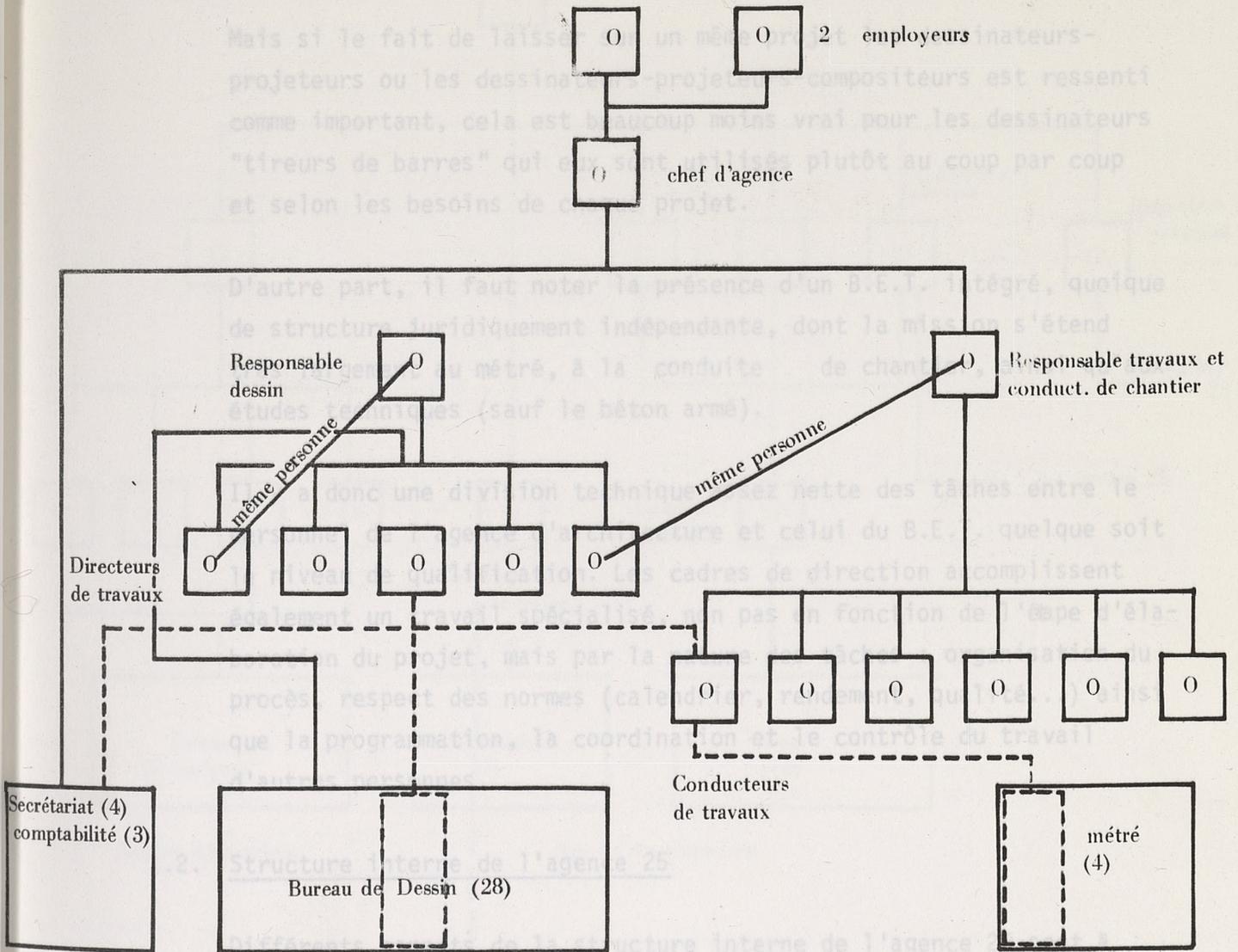
1. Les structures internes des 3 Agences

1.1. Structure interne de l'agence 22

La structure interne de cette agence est organisée en fonction du nombre important de salariés (50 personnes) et illustre la tendance observée dans l'étude sur les salariés des agences.

"... L'augmentation du nombre de salariés ne se traduit pas automatiquement par une division des tâches au sein de l'agence. Il semble que l'on s'achemine plutôt vers une redistribution des responsabilités au niveau supérieur, création d'un poste de super-cadre ou de responsable de projets, et d'un accroissement du "pool" du bureau de dessin où on assiste plutôt à une diversification pragmatique des tâches qu'à une véritable division du travail."

Ainsi, apparition de cadres de direction : les directeurs de travaux dont le niveau de responsabilité est important - chargés de mener de bout en bout une affaire, ces directeurs de travaux exercent de ce fait une direction temporaire sur l'équipe de dessinateurs et techniciens regroupés autour d'un projet.



----- Hiérarchie temporaire par projet.

STRUCTURE INTERNE DE L'AGENCE 22 (B.E.T. inclus)

noter :

- La caractéristique principale est que l'ensemble des décisions passe par l'architecte employeur qui, avec sa secrétaire personnelle, est le seul point de jonction entre les différentes structures (agence d'architecture et agence d'urbanisme). Les missions extérieures, nombreuses que fait l'architecte employeur ne l'empêchent en aucune façon de contrôler les structures qui dépendent de lui ; au contraire, la vision d'ensemble qu'il est seul à posséder lui permet de cumuler l'ensemble des pouvoirs.

Mais si le fait de laisser sur un même projet les dessinateurs-projeteurs ou les dessinateurs-projeteurs-compositeurs est ressenti comme important, cela est beaucoup moins vrai pour les dessinateurs "tireurs de barres" qui eux sont utilisés plutôt au coup par coup et selon les besoins de chaque projet.

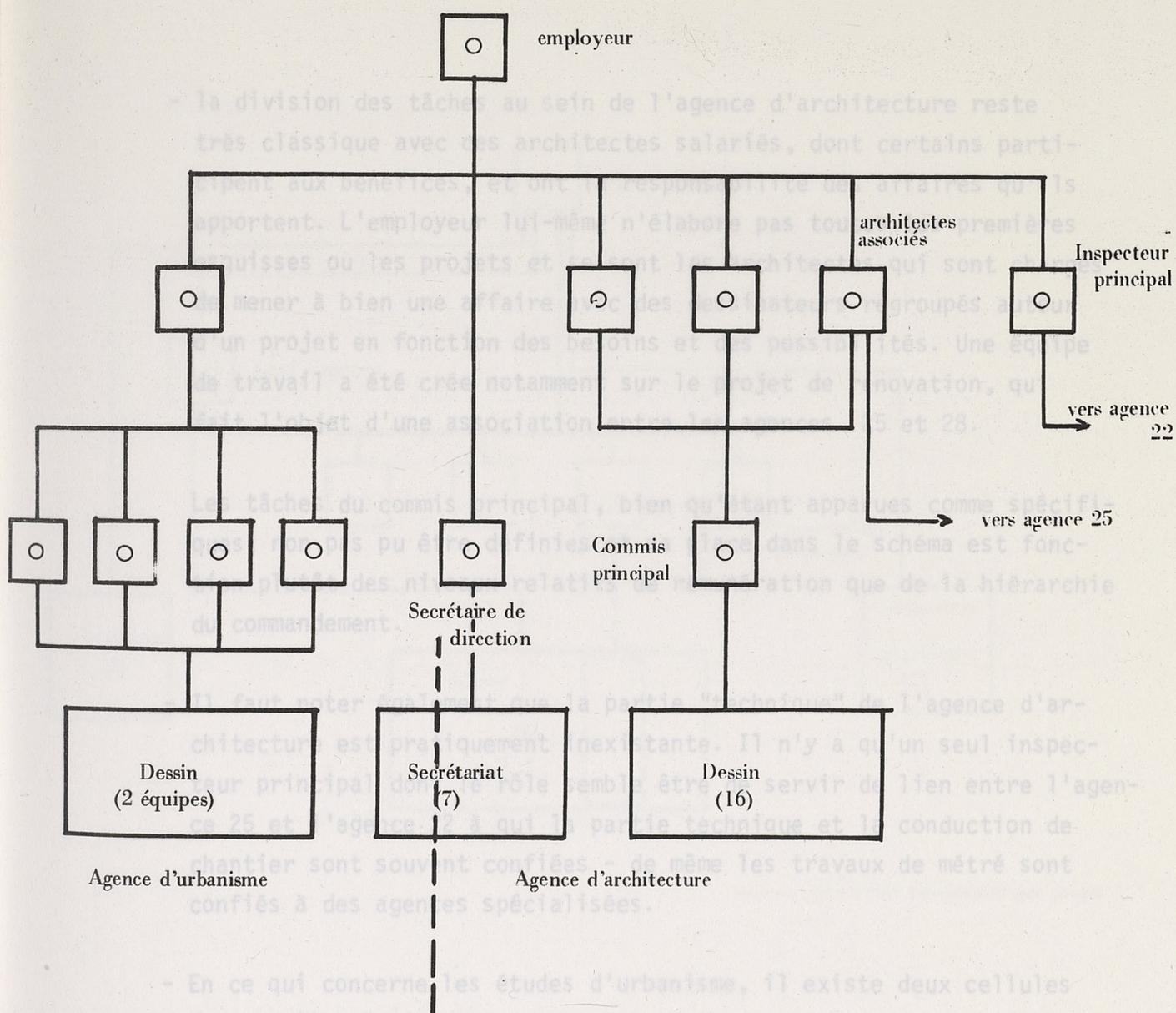
D'autre part, il faut noter la présence d'un B.E.T. intégré, quoique de structure juridiquement indépendante, dont la mission s'étend très largement au métré, à la conduite de chantier, ainsi qu'aux études techniques (sauf le béton armé).

Il y a donc une division technique assez nette des tâches entre le personnel de l'agence d'architecture et celui du B.E.T. quelque soit le niveau de qualification. Les cadres de direction accomplissent également un travail spécialisé, non pas en fonction de l'étape d'élaboration du projet, mais par la nature des tâches : organisation du procès, respect des normes (calendrier, rendement, qualité...) ainsi que la programmation, la coordination et le contrôle du travail d'autres personnes.

1.2. Structure interne de l'agence 25

Différents aspects de la structure interne de l'agence 25 sont à noter :

- la caractéristique principale est que l'ensemble des décisions passe par l'architecte employeur qui, avec sa secrétaire personnelle, est le seul point de jonction entre les différentes structures - (agence d'architecture et agence d'urbanisme). Les missions extérieures nombreuses que fait l'architecte employeur ne l'empêchent en aucune façon de contrôler les structures qui dépendent de lui ; au contraire, la vision d'ensemble qu'il est seul à posséder lui permet de cumuler l'ensemble des pouvoirs.



STRUCTURE INTERNE DE L'AGENCE 25 (Agence d'urbanisme incluse)

- En ce qui concerne les études d'urbanisme, il existe deux cellules de travail relativement autonomes, chacune sous la responsabilité d'un chargé d'étude. L'employeur lui-même participe activement aux travaux, comme il le fait dans d'autres agences. Un autre chargé d'étude responsable des enquêtes et souvent, de la rédaction des rapports, semble assurer une position hiérarchique intermédiaire entre les équipes et l'employeur.

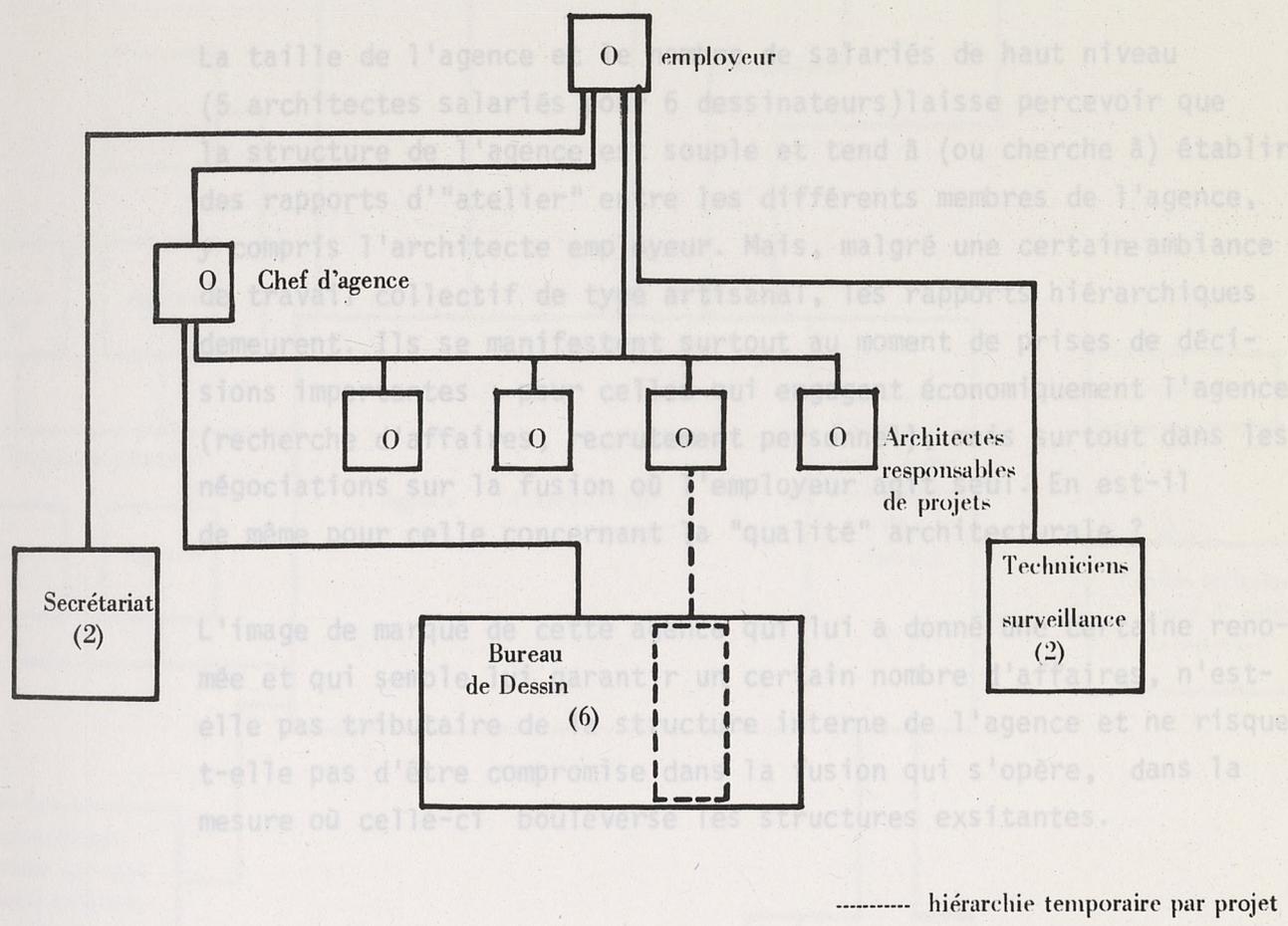
- Malgré la possibilité théorique de passage entre les deux structures, celles-ci demeurent relativement étanches et les transferts (par exemple de dessinateurs) sont très rares car la nature technique des tâches est relativement différente (dessinateur dans la structure urbanisme spécialisé dans les travaux de publication).

- la division des tâches au sein de l'agence d'architecture reste très classique avec des architectes salariés, dont certains participent aux bénéfiques, et ont la responsabilité des affaires qu'ils apportent. L'employeur lui-même n'élabore pas toutes les premières esquisses ou les projets et se sont les architectes qui sont chargés de mener à bien une affaire avec des dessinateurs regroupés autour d'un projet en fonction des besoins et des possibilités. Une équipe de travail a été créée notamment sur le projet de rénovation, qui fait l'objet d'une association entre les agences 25 et 28.

Les tâches du commis principal, bien qu'étant apparues comme spécifiques, non pas pu être définies et sa place dans le schéma est fonction plutôt des niveaux relatifs de rémunération que de la hiérarchie du commandement.

- Il faut noter également que la partie "technique" de l'agence d'architecture est pratiquement inexistante. Il n'y a qu'un seul inspecteur principal dont le rôle semble être de servir de lien entre l'agence 25 et l'agence 22 à qui la partie technique et la conduction de chantier sont souvent confiées - de même les travaux de métré sont confiés à des agences spécialisées.
- En ce qui concerne les études d'urbanisme, il existe deux cellules de travail relativement autonomes, chacune sous la responsabilité d'un chargé d'étude. L'employeur lui-même participe activement aux travaux, y compris à l'élaboration des plans. Un autre chargé d'étude responsable des enquêtes et souvent, de la rédaction des rapports, semble assurer une position hiérarchique intermédiaire entre les équipes et l'employeur.
- Malgré la possibilité théorique de passage entre les deux structures, celles-ci demeurent relativement étanches et les transferts (par exemple de dessinateurs) sont très rares car la nature technique des tâches est relativement différente (dessinateur dans la structure urbanisme spécialisé dans les travaux de publication).

1.3. Structure interne de l'agence 28



2. Les relations des trois agences avec les autres agents

2.1. Relations externes de l'agence 22

STRUCTURE INTERNE DE L'AGENCE 28

L'agence 22 s'affirme tout particulièrement dans sa compétence à fournir des prestations d'ordre technique - notamment métré, études techniques (à l'exclusion du béton armé), organisation de chantier.

Cette préoccupation se manifeste dans le type de relations qu'est amenée à avoir cette agence :

- ce type de prestation déterminé à l'origine par le type des commandes de maîtres d'ouvrages (voir p. 14) a créé à la fois une compétence et une notoriété qui font qu'actuellement les maîtres

1.3. Structure interne de l'agence 28

La taille de l'agence et le nombre de salariés de haut niveau (5 architectes salariés pour 6 dessinateurs) laisse percevoir que la structure de l'agence est souple et tend à (ou cherche à) établir des rapports d'"atelier" entre les différents membres de l'agence, y compris l'architecte employeur. Mais, malgré une certaine ambiance de travail collectif de type artisanal, les rapports hiérarchiques demeurent. Ils se manifestent surtout au moment de prises de décisions importantes : pour celles qui engagent économiquement l'agence (recherche d'affaires, recrutement personnel), mais surtout dans les négociations sur la fusion où l'employeur agit seul. En est-il de même pour celle concernant la "qualité" architecturale ?

L'image de marque de cette agence qui lui a donné une certaine renommée et qui semble lui garantir un certain nombre d'affaires, n'est-elle pas tributaire de la structure interne de l'agence et ne risque-t-elle pas d'être compromise dans la fusion qui s'opère, dans la mesure où celle-ci bouleverse les structures existantes.

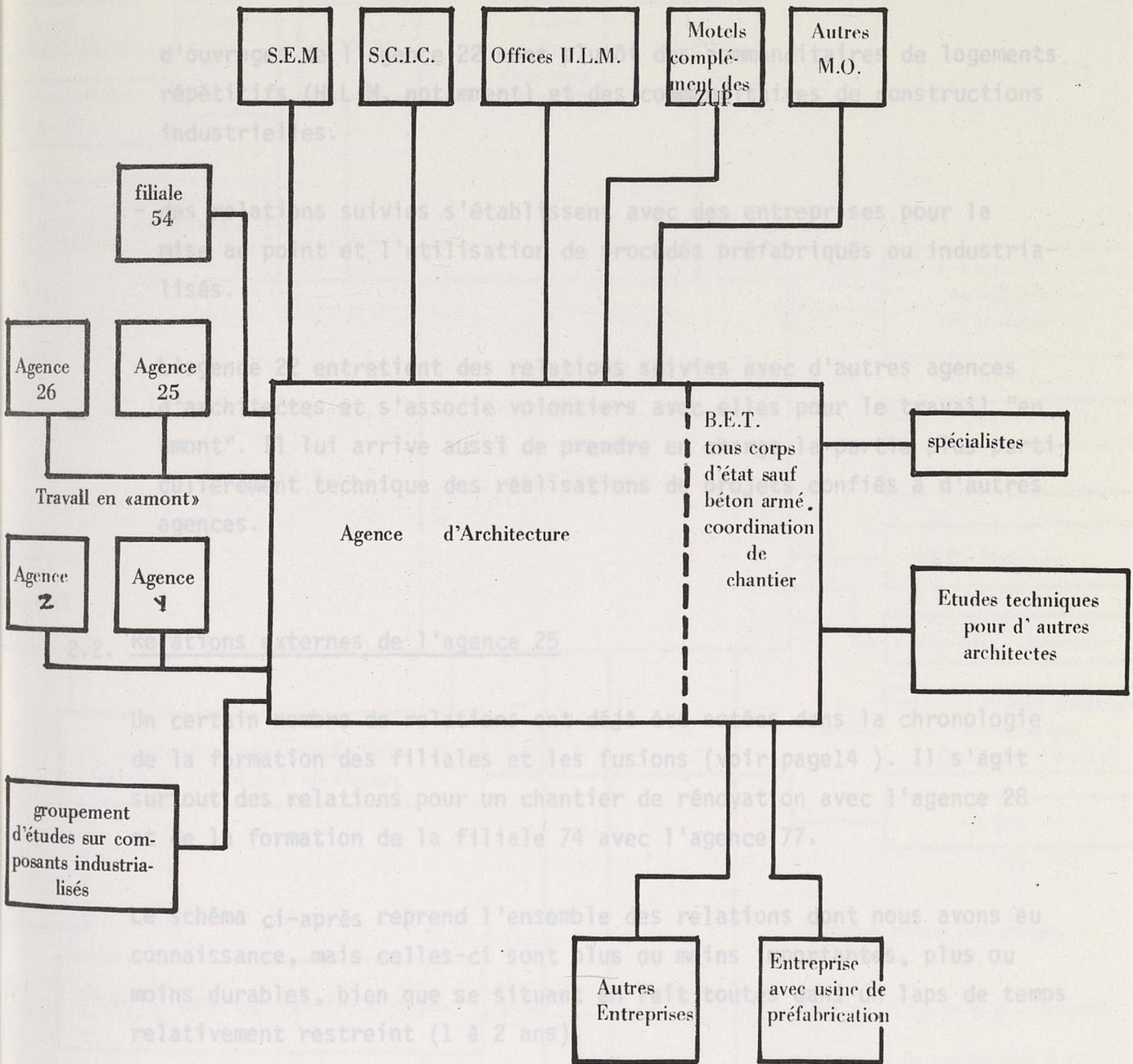
2. Les relations des trois agences avec les autres agents

2.1. Relations externes de l'agence 22

L'agence 22 s'affirme tout particulièrement dans sa compétence à fournir des prestations d'ordre technique - notamment métré, études techniques (à l'exclusion du béton armé), organisation de chantier.

Cette préoccupation se manifeste dans le type de relations qu'est amenée à avoir cette agence :

- ce type de prestation déterminé à l'origine par le type des commandes de maîtres d'ouvrages (voir p. 14) a créé à la fois une compétence et une notoriété qui font qu'actuellement les maîtres



Montant annuel des travaux de chantier : 90 M. de F
 Actifs : 52
 Indicateur de productivité : 17,3 (unités de 100.000 F)

RELATIONS EXTERNES DE L'AGENCE 22

d'ouvrages de l'agence 22 sont plutôt des commanditaires de logements répétitifs (H.L.M. notamment) et des commanditaires de constructions industrielles.

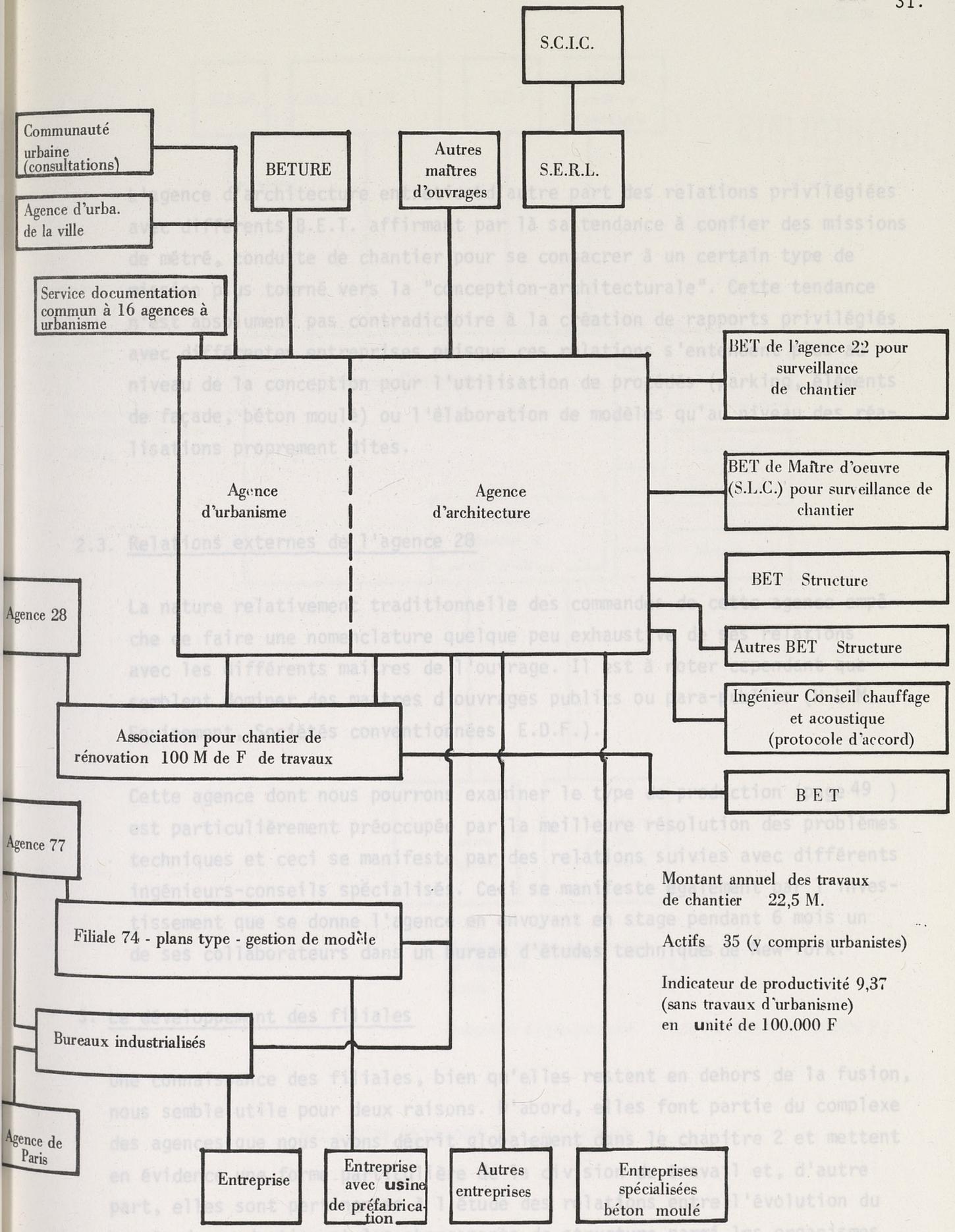
- des relations suivies s'établissent avec des entreprises pour la mise au point et l'utilisation de procédés préfabriqués ou industrialisés.
- L'agence 22 entretient des relations suivies avec d'autres agences d'architectes et s'associe volontiers avec elles pour le travail "en amont". Il lui arrive aussi de prendre en charge la partie plus particulièrement technique des réalisations de projets confiés à d'autres agences.

2.2. Relations externes de l'agence 25

Un certain nombre de relations ont déjà été notées dans la chronologie de la formation des filiales et les fusions (voir page 14). Il s'agit surtout des relations pour un chantier de rénovation avec l'agence 28 et de la formation de la filiale 74 avec l'agence 77.

Le schéma ci-après reprend l'ensemble des relations dont nous avons eu connaissance, mais celles-ci sont plus ou moins importantes, plus ou moins durables, bien que se situant en fait toutes dans un laps de temps relativement restreint (1 à 2 ans).

Il faut surtout noter les échanges très importantes qui se situent entre l'agence d'architecture et l'agence d'urbanisme, malgré les missions extérieures nombreuses auxquelles participent l'architecte-employeur, notamment des missions d'urbanisme, de consultations et malgré les responsabilités professionnelles qu'il assume au niveau national.



RELATIONS EXTERNES DE L'AGENCE

L'agence d'architecture entretient d'autre part des relations privilégiées avec différents B.E.T. affirmant par là sa tendance à confier des missions de métré, conduite de chantier pour se consacrer à un certain type de mission plus tournée vers la "conception-architecturale". Cette tendance n'est absolument pas contradictoire à la création de rapports privilégiés avec différentes entreprises puisque ces relations s'entendent plus au niveau de la conception pour l'utilisation de procédés (parking, éléments de façade, béton moulé) ou l'élaboration de modèles qu'au niveau des réalisations proprement dites.

2.3. Relations externes de l'agence 28

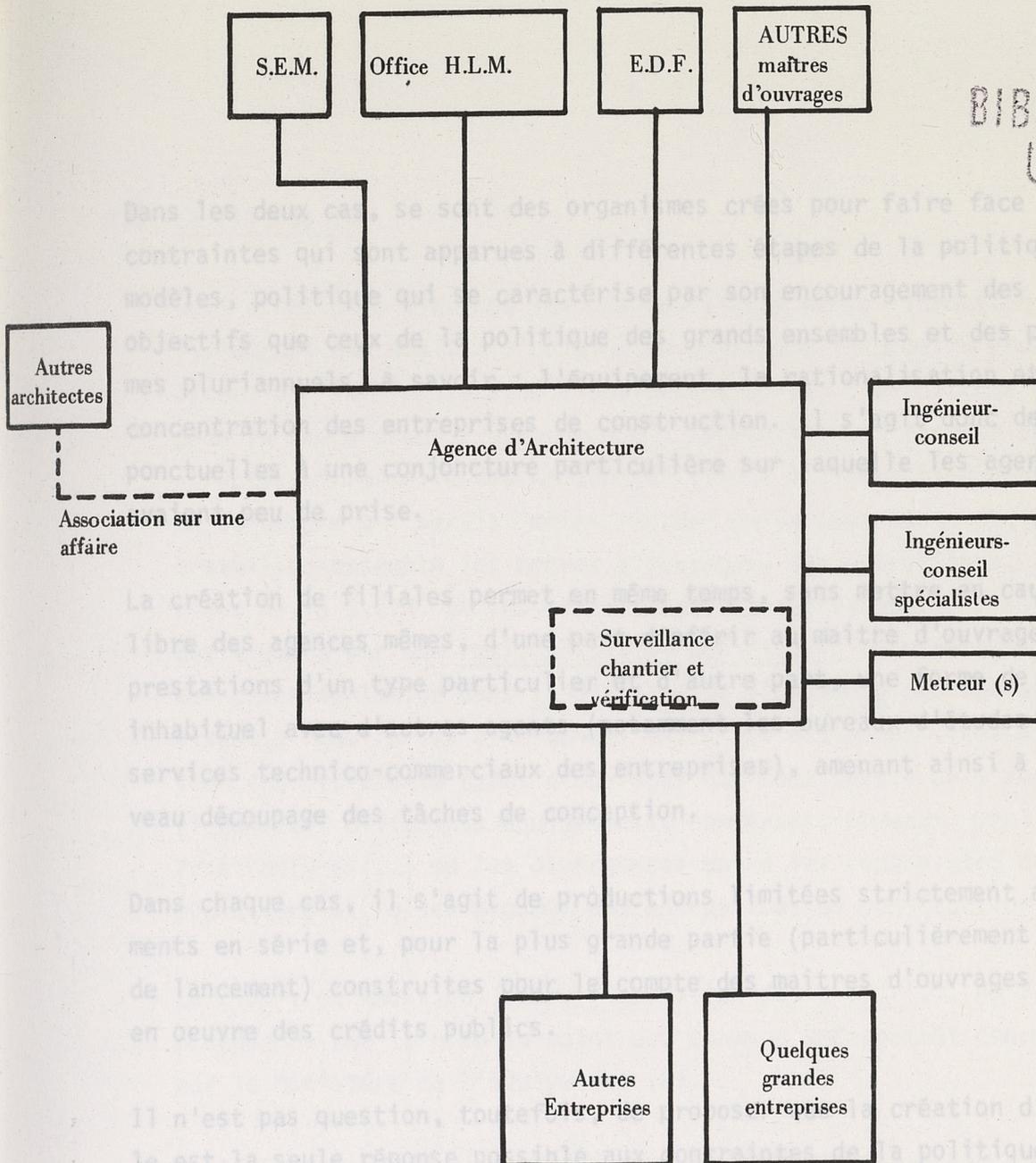
La nature relativement traditionnelle des commandes de cette agence empêche de faire une nomenclature quelque peu exhaustive de ses relations avec les différents maîtres de l'ouvrage. Il est à noter cependant que semblent dominer des maîtres d'ouvrages publics ou para-publics (H.L.M. Equipement, Sociétés conventionnées, E.D.F.).

Cette agence dont nous pourrions examiner le type de production (page 49) est particulièrement préoccupée par la meilleure résolution des problèmes techniques et ceci se manifeste par des relations suivies avec différents ingénieurs-conseils spécialisés. Ceci se manifeste également par l'investissement que se donne l'agence en envoyant en stage pendant 6 mois un de ses collaborateurs dans un bureau d'études techniques de New-York.

3. Le développement des filiales

Une connaissance des filiales, bien qu'elles restent en dehors de la fusion, nous semble utile pour deux raisons. D'abord, elles font partie du complexe des agences que nous avons décrit globalement dans le chapitre 2 et mettent en évidence une forme particulière de la division du travail et, d'autre part, elles sont pertinentes à l'étude des relations entre l'évolution du procès de production et les changements de structure parmi les organismes de conception.

BIBLIOTHÈQUE
U.P. 3



Montant annuel des travaux de chantier	22,5 M NF.
Actifs	16
Indicateur de productivité	17,30 (en unités de 100.000 F.)

RELATIONS EXTERNES DE L'AGENCE 28

D'autres agences ont bien... structures indépendantes. C'est le cas, il faut noter, de l'agence 21 (modèle agréé région Rhône-Alpes 1973) et l'agence 51 (modèle agréé Rhône-Alpes 1970 et nouveau modèle Région Provence-Côte d'Azur 1973).

Dans les deux cas, se sont des organismes créés pour faire face à des contraintes qui sont apparues à différentes étapes de la politique des modèles, politique qui se caractérise par son encouragement des mêmes objectifs que ceux de la politique des grands ensembles et des programmes pluriannuels, à savoir : l'équipement, la rationalisation et la concentration des entreprises de construction. Il s'agit donc de réponses ponctuelles à une conjoncture particulière sur laquelle les agences avaient peu de prise.

La création de filiales permet en même temps, sans mettre en cause l'équilibre des agences mêmes, d'une part d'offrir au maître d'ouvrage des prestations d'un type particulier et d'autre part, une forme de travail inhabituel avec d'autres agents (notamment les bureaux d'études et les services technico-commerciaux des entreprises), amenant ainsi à un nouveau découpage des tâches de conception.

Dans chaque cas, il s'agit de productions limitées strictement aux logements en série et, pour la plus grande partie (particulièrement au moment de lancement) construites pour le compte des maîtres d'ouvrages mettant en oeuvre des crédits publics.

Il n'est pas question, toutefois, de proposer que la création d'une filiale est la seule réponse possible aux contraintes de la politique des modèles (1), ni de suggérer qu'une telle création permet de s'organiser pour la production d'autres types de bâtiments impliquant la mise en oeuvre d'autres types de capitaux.

(1) D'autres agences ont bien conçu des modèles sans créer de structures indépendantes. C'est le cas, il faut noter, de l'agence 21 (modèle agréé région Rhône-Alpes 1973) et l'agence 51 (modèle agréé Rhône-Alpes 1970 et nouveau modèle Région Provence-Côte d'Azur 1973).

3.1. La filiale 54

Nous avons déjà esquissé les grandes lignes de la formation de la filiale 54 qui était à l'origine un organisme informel d'études suscitées par le Ministère de l'Équipement et par l'architecte en chef (21) dans le cadre d'une Z.U.P. de 9.000 logements. Les travaux de cette structure informelle devaient donner lieu à l'élaboration d'un schéma de structure qui serait "moins rigide" qu'un plan masse et, en faisant travailler ensemble les maîtres d'ouvrages, les entreprises, les techniciens de la S.E.M. et les architectes, permettre une meilleure maîtrise des travaux par une rationalisation des études. Nous pouvons voir ici une expérimentation dans la maîtrise de l'ensemble des opérations visant à réduire les divergences entre les exigences liées à la production des différents types d'ouvrages qui font partie de l'ensemble (logements, différents équipements, commerces, bureaux, ateliers, infrastructures...) ou les divergences entre les contraintes propres aux promoteurs et celles propres aux entreprises de construction (1).

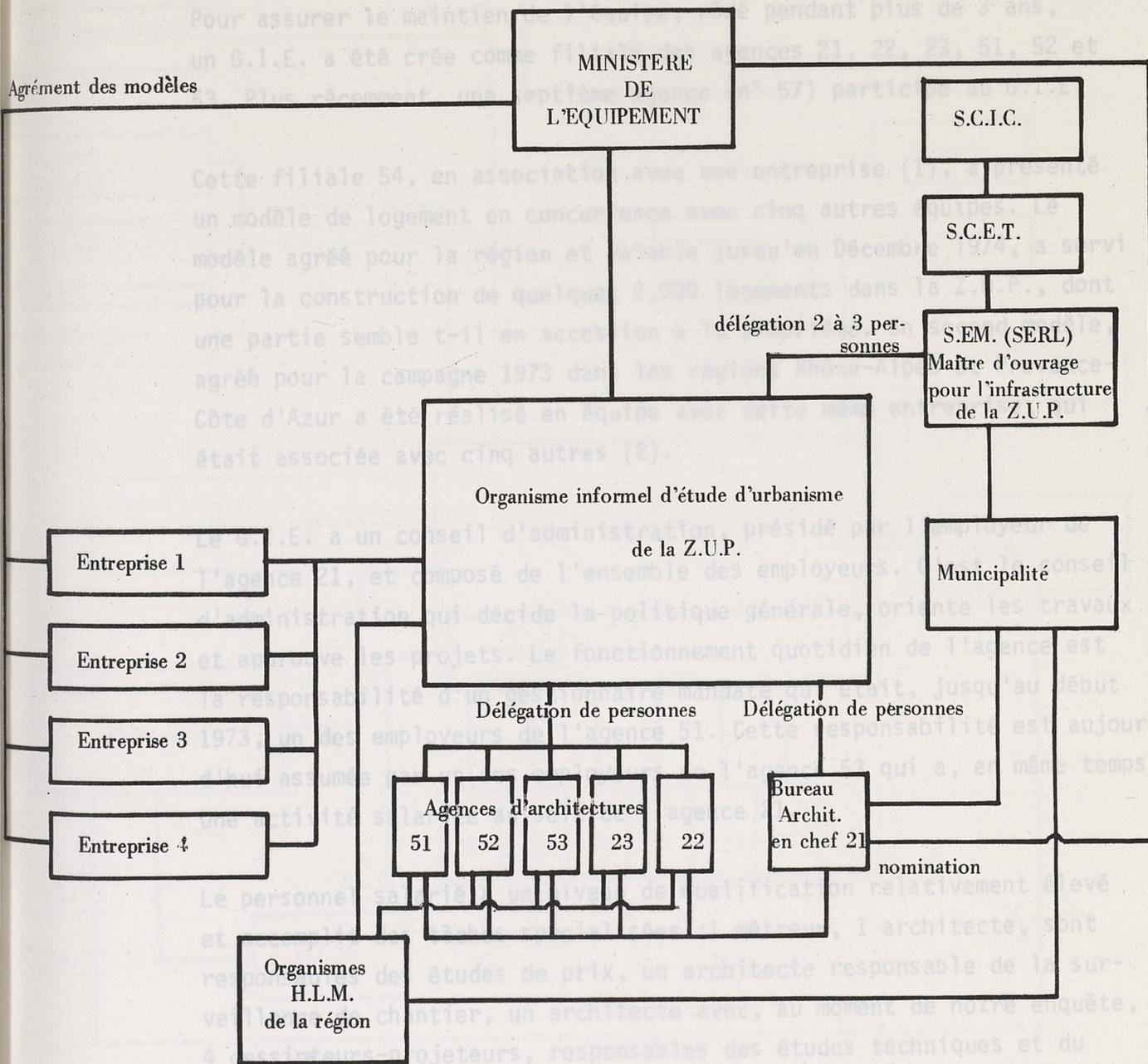
La Z.U.P. en question, comme l'opération de la S.C.I.C. du Val d'Yerres précède de peu la mise au point des zones d'aménagement concertées par le Ministère de l'Équipement (2).

De la part des agences participant, leur espoir entretenu d'être nommées pour l'ensemble des travaux était la contrepartie de l'investissement qu'elles faisaient dans l'étude d'ensemble en déléguant du personnel au groupement informel, le paiement de ce personnel étant assuré par les agences concernées.

La mise en concurrence du groupement avec d'autres architectes et entreprises, faite à la suite de critique de ce partage du marché, s'est appuyée sur le développement de la politique des modèles.

(1) PRETECEILLE op. cit. p. 101

(2) Les Z.A.C. sont une des applications de la loi d'orientation Foncière de décembre 1967.



Groupe d'étude informel précédant la création de la filiale 54

Situation circa 1966/67 à 1968/69

Entreprise importante : Situation circa 1966/67 à 1968/69 et un chiffre d'affaires de plus de 75.000.000 F. en 1972

Une entreprise de 900 salariés (50.000.000 F. de C.A. en 1972), une entreprise de 370 salariés (48.000.000 de C.A.) et trois entreprises de taille plus modeste assurant une bonne distribution géographique des possibilités d'intervention.

Pour assurer le maintien de l'équipe, rôdée pendant plus de 3 ans, un G.I.E. a été créé comme filiale des agences 21, 22, 23, 51, 52 et 53. Plus récemment, une septième agence (n° 57) participe au G.I.E.

Cette filiale 54, en association avec une entreprise (1), a présenté un modèle de logement en concurrence avec cinq autres équipes. Le modèle agréé pour la région et valable jusqu'en Décembre 1974, a servi pour la construction de quelques 2.000 logements dans la Z.U.P., dont une partie semble-t-il en accession à la propriété. Un second modèle, agréé pour la campagne 1973 dans les régions Rhône-Alpes et Provence-Côte d'Azur a été réalisé en équipe avec cette même entreprise, qui était associée avec cinq autres (2).

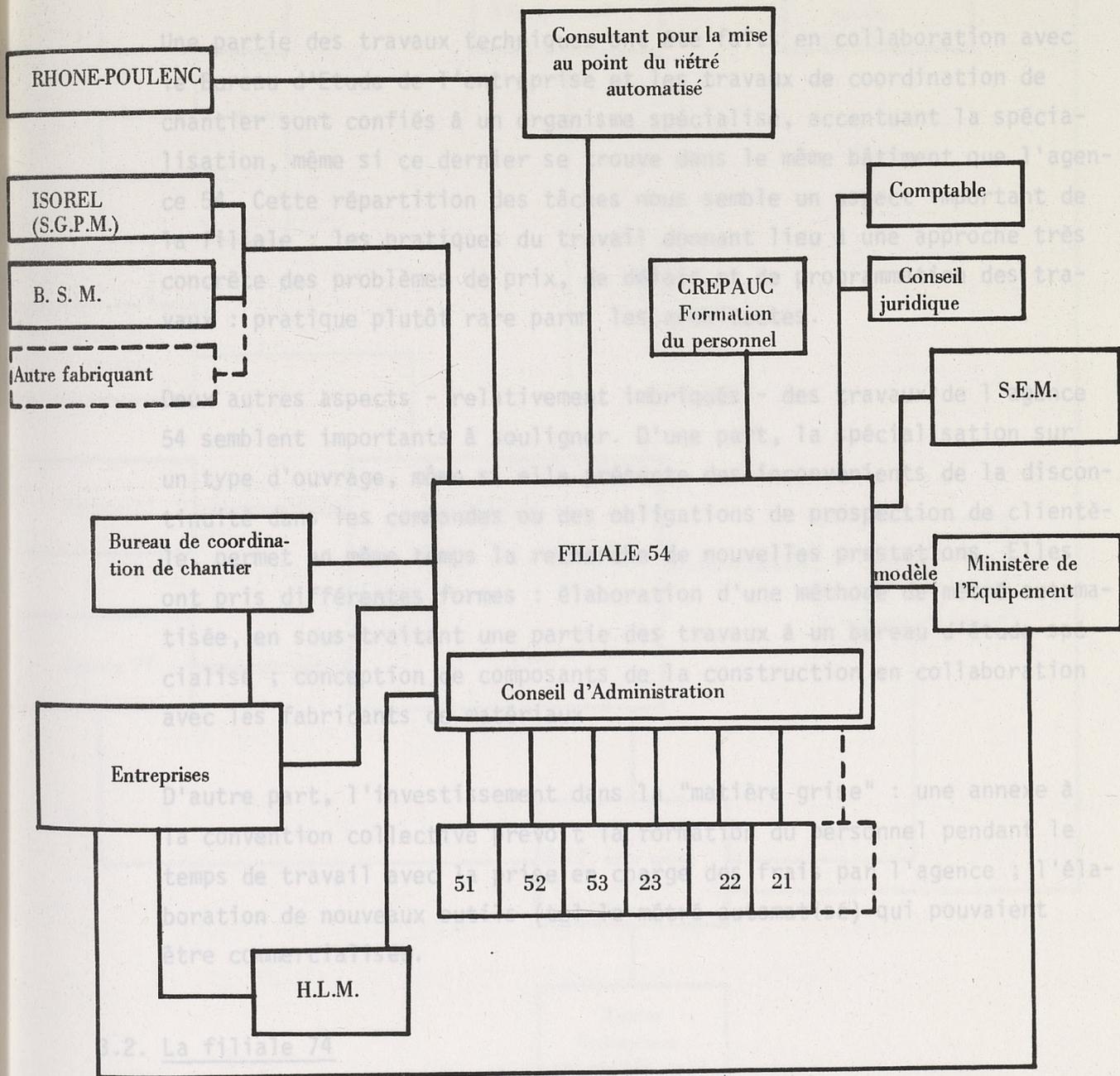
Le G.I.E. a un conseil d'administration, présidé par l'employeur de l'agence 21, et composé de l'ensemble des employeurs. C'est le conseil d'administration qui décide la politique générale, oriente les travaux et approuve les projets. Le fonctionnement quotidien de l'agence est la responsabilité d'un gestionnaire mandaté qui était, jusqu'au début 1973, un des employeurs de l'agence 51. Cette responsabilité est aujourd'hui assumée par un des employeurs de l'agence 53 qui a, en même temps une activité salariée au sein de l'agence 21.

Le personnel salarié a un niveau de qualification relativement élevé et accomplit des tâches spécialisées : 1 métreur, 1 architecte, sont responsables des études de prix, un architecte responsable de la surveillance de chantier, un architecte avec, au moment de notre enquête, 4 dessinateurs-projeteurs, responsables des études techniques et du dessin et, enfin une secrétaire.

RELATIONS EXTERNES DE LA FILIALE 54

1) Entreprise importante : elle compte plus de 1100 salariés et un chiffre d'affaires de plus de 75.000.000 F. en 1972

2) Une entreprise de 900 salariés (50.000.000 F. de C.A. en 1972), une entreprise de 370 salariés (48.000.000 de C.A.) et trois entreprises de taille plus modeste assurant une bonne distribution géographique des possibilités d'intervention.



RELATIONS EXTERNES DE LA FILIALE 54
(situation au début 73)

Comme la filiale 54, la filiale 74 a été créée en réponse à des contraintes particulières. Elle a été créée en 1969 par un consortium de participations à un concours portant sur la réalisation d'une importante de logements et la désignation comme lauréat, au début 1969 d'une équipe composée des agences 25 et 77 ; d'une importante entreprise de la région (1) et d'un bureau d'études techniques d'implantation nationale.

En 1971 : 1400 personnes actives et plus de 165.000.000 M.F. de chiffre d'affaires. L'entreprise était la mandataire de 17 autres entreprises pour ce concours.

Une partie des travaux techniques ont été faits en collaboration avec le Bureau d'Etude de l'entreprise et les travaux de coordination de chantier sont confiés à un organisme spécialisé, accentuant la spécialisation, même si ce dernier se trouve dans le même bâtiment que l'agence 54. Cette répartition des tâches nous semble un aspect important de la filiale : les pratiques du travail donnant lieu à une approche très concrète des problèmes de prix, de délais et de programmation des travaux : pratique plutôt rare parmi les architectes.

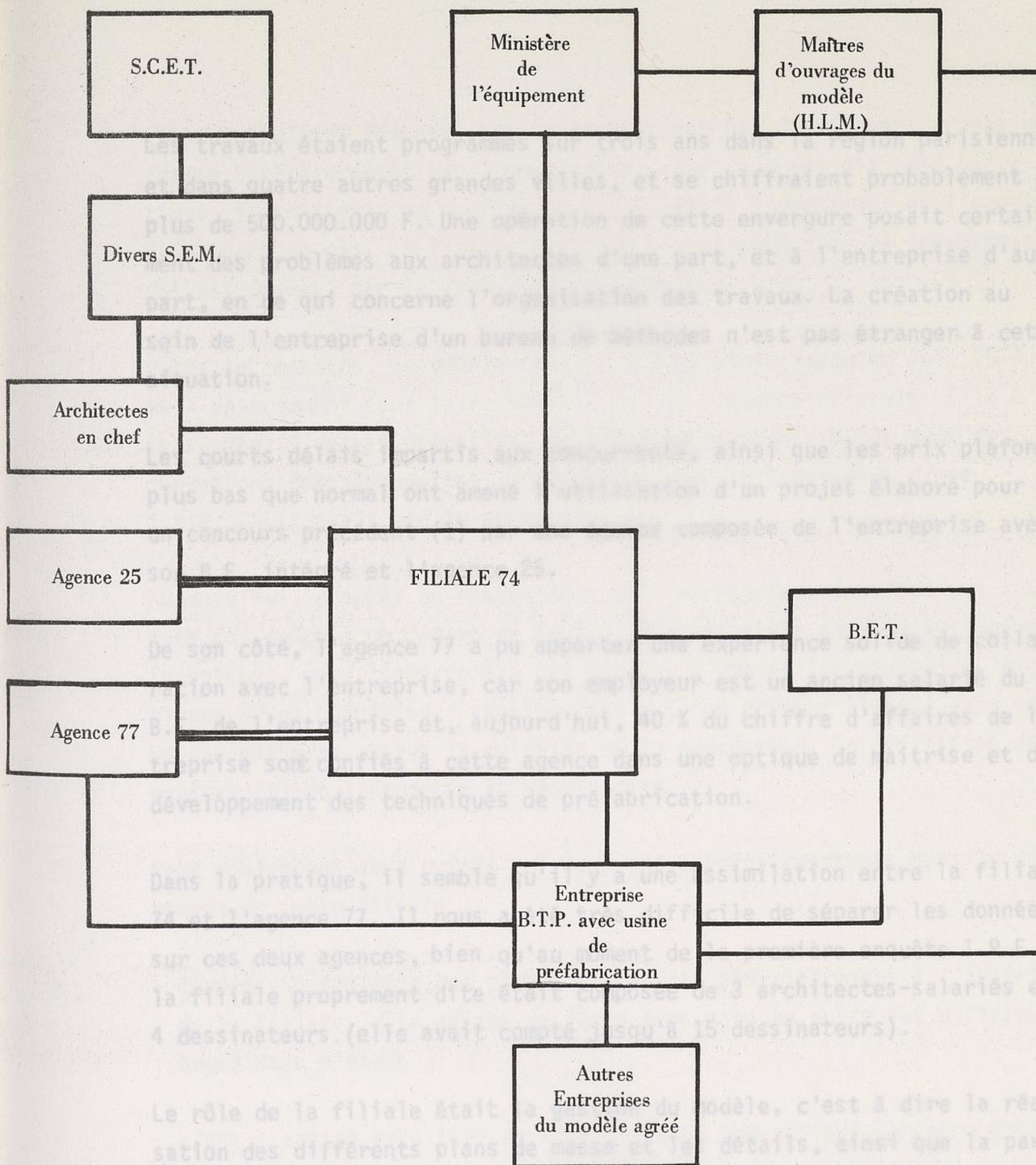
Deux autres aspects - relativement imbriqués - des travaux de l'agence 54 semblent importants à souligner. D'une part, la spécialisation sur un type d'ouvrage, même si elle présente des inconvénients de la discontinuité dans les commandes ou des obligations de prospection de clientèle, permet en même temps la recherche de nouvelles prestations. Elles ont pris différentes formes : élaboration d'une méthode de métré automatisée, en sous-traitant une partie des travaux à un bureau d'étude spécialisé ; conception de composants de la construction en collaboration avec les fabricants de matériaux.

D'autre part, l'investissement dans la "matière grise" : une annexe à la convention collective prévoit la formation du personnel pendant le temps de travail avec la prise en charge des frais par l'agence ; l'élaboration de nouveaux outils (tel le métré automatisé) qui pouvaient être commercialisés.

3.2. La filiale 74

Comme la filiale 54, la filiale 74 a été créée en réponse à des contraintes particulières : l'invitation faite à 15 équipes de participer à un concours portant sur une commande importante de logements et la désignation comme lauréat, au début 1969 d'une équipe composée des agences 25 et 77 ; d'une importante entreprise de la région (1) et d'un bureau d'études techniques d'implantation nationale.

En 1971 : 1400 personnes actives et plus de 165.000.000 M.F. de chiffre d'affaires. L'entreprise était la mandataire de 17 autres entreprises pour ce concours.



RELATIONS EXTERNES DE LA FILIALE 74
SITUATION AU DÉBUT 73

Déclaration à la presse d'un haut fonctionnaire du Ministère de l'Équipement, confirmée par notre entretien avec un responsable de l'entreprise.

Les travaux étaient programmés sur trois ans dans la région parisienne et dans quatre autres grandes villes, et se chiffraient probablement à plus de 500.000.000 F. Une opération de cette envergure posait certainement des problèmes aux architectes d'une part, et à l'entreprise d'autre part, en ce qui concerne l'organisation des travaux. La création au sein de l'entreprise d'un bureau de méthodes n'est pas étranger à cette situation.

Les courts délais impartis aux concurrents, ainsi que les prix plafonds plus bas que normal ont amené l'utilisation d'un projet élaboré pour un concours précédent (1) par une équipe composée de l'entreprise avec son B.E. intégré et l'agence 25.

De son côté, l'agence 77 a pu apporter une expérience solide de collaboration avec l'entreprise, car son employeur est un ancien salarié du B.E. de l'entreprise et, aujourd'hui, 40 % du chiffre d'affaires de l'entreprise sont confiés à cette agence dans une optique de maîtrise et de développement des techniques de préfabrication.

Dans la pratique, il semble qu'il y a une assimilation entre la filiale 74 et l'agence 77. Il nous a été très difficile de séparer les données sur ces deux agences, bien qu'au moment de la première enquête I.R.E.P., la filiale proprement dite était composée de 3 architectes-salariés et 4 dessinateurs (elle avait compté jusqu'à 15 dessinateurs).

Le rôle de la filiale était la gestion du modèle, c'est à dire la réalisation des différents plans de masse et les détails, ainsi que la participation à l'organisation de la production et la programmation des dix-sept chantiers, en collaboration avec le B.E. et le Bureau Méthode de l'entreprise et le B.E.T. indépendant.

(1) Déclaration à la presse d'un haut fonctionnaire du Ministère de l'Équipement, confirmée par notre entretien avec un responsable de l'entreprise.

(Les prestations fournies par ce dernier ont été directement prises en charge ultérieurement par l'entreprise). Sur deux des dix sept opérations, l'architecte en chef de la Z.U.P. était l'employeur de l'agence 21 et dans un cas, la filiale était en concurrence avec le groupement qui est devenu, par la suite, la filiale 54.

Outre le concours, le modèle continu à être agréé jusqu'en Juin 1974, mais apparemment sous la responsabilité de l'agence 77 seule. Elle a servi dans d'autres opérations de financement de H.L.M. et dans des opérations dans lesquelles l'entreprise (par le truchement d'une S.A.R.L.)(1) avait été le promoteur.

Aujourd'hui, d'après un responsable de l'entreprise, ce n'est pas l'architecte qui conçoit un projet et le B.E. qui recherche ensuite des solutions techniques, mais l'entreprise qui examine d'emblée les conditions économiques d'une opération ; ensuite, son B.E. en étroite liaison avec son bureau méthodes, garde la maîtrise de la conception, la définition des prestations et l'étude de la réalisation.

Nous soulignons deux points qui nous ont apparu importants dans le développement de cette filiale :

- même si la division des tâches n'apparaît pas clairement à l'intérieur de la filiale, elle existe de façon très marquée entre les différents organismes d'étude ;
- c'est l'action parallèle de l'Etat - dans une optique de faire évoluer l'appareil de production par le truchement des regroupements et des fusions d'entreprises (2) et la volonté d'une entreprise importante de développer un secteur particulier de ces activités qui ont été déterminant dans la création et l'évolution de la filiale. Ces actions parallèles sont loin d'être contradictoires et la situation résultante indique bien la dominance des capitaux de production dans la structure en question.

(1) Les promoteurs-constructeurs des régions.C.N.I.P., Paris, 1971

(2) Le Moniteur, 25 Janvier 1965.

3.3. Le futur des filiales

Dans le cas des deux filiales, nous avons constaté que leur création constitue des réponses de coup par coup à des situations dont les contraintes sont déterminées à l'extérieur des agences mêmes. Une fois créées, les contraintes propres d'une filiale vont aussi influencer sur son évolution : il s'agit de la nature des relations qui seront créées entre la filiale et les autres agents (et les tâches respectives des agents), et le mécanisme d'accumulation au sein de la filiale ou de transfert de profits vers d'autres agents.

La filiale 74 ayant eu une politique de gestion du modèle, n'a apparemment pas recherché une accumulation pour son propre compte. Sa disparition, compte tenu de la nature des relations existantes entre les différents agents, donnera lieu éventuellement à la création de nouveaux liens entre les agences 77 et 55.

Par contre, la filiale 54 a eu une pratique apparemment plus autonome, avec une stratégie propre de recherche de nouvelles prestations et une image de marque "technicienne" appropriée. Toutefois, cette autonomie apparente était probablement dictée par les conditions du marché et la nécessité de rentabiliser ses travaux, car la filiale était responsable de beaucoup moins de logements que la 74. Elle (l'agence 54) se trouve aujourd'hui avec deux modèles agréés et une activité en dehors de la Z.U.P. où elle avait fait ses premières interventions.

Une certaine rivalité ayant existé entre les agences 21 et 22, au sein même de leur filiale commune, les trois séries de négociations de fusion qui ont eu lieu depuis 1970 sont peut être en partie dues à la volonté de l'une ou de l'autre de prendre une position plus importante. La poursuite de sa participation à la filiale 54 semble donc être peu compatible avec la décision de fusion prise par l'employeur 22.

Avec la redistribution des alliances actuelles, c'est l'employeur 21, par le truchement du changement de gestionnaire mandaté, qui devient l'élément dominant dans le G.I.E.

Le développement des activités de la filiale vont dépendre donc, en dehors de ses relations avec les entreprises et les maîtres d'ouvrages de plusieurs facteurs :

- le maintien de l'agence 53 dans le G.I.E. compte tenu du fait qu'elle a deux modèles agréés avec d'autres équipes d'entreprises,
- la concurrence éventuelle avec l'agence 55, en du personnel
- la nécessité de rentabiliser l'investissement déjà fait et sa capacité de s'adapter à des contraintes du marché par l'élaboration d'autres prestations.

ns la taille de l'agence 22. Nous ne savons pas toutefois si le nombre de salariés en 1967 était dû à une conjoncture particulière (pointe de travail 1 1/2-2 ans après le démarrage de 2 Z.U.P. par exemple) ou si la réduction des effectifs correspond à la création de nouvelles structures ou à une réduction d'activité.

Quoi qu'il en soit, l'agence 55 disposera d'une force de travail de presque 100 personnes (1), taille particulièrement grande pour la région et tout à fait comparable avec des grosses agences de la région parisienne ayant une implantation sur le marché national.

En ce qui concerne le niveau de qualification du personnel, la situation en 1972 fait l'objet d'un second schéma. Chaque emploi est classé selon son appartenance à un des trois secteurs ; secrétariat, dessin ou technique (2), et en fonction de l'indice de l'emploi figurant dans la convention collective. Dans presque chaque cas, nous avons été obligé de faire figurer l'emploi au niveau moyen des indices de la qualification, ce qui tend à "aplatir" la hiérarchie des qualifications et de rémunérations.

Le personnel de l'agence d'urbanisme 22 n'est pas compté dans ce total. De légères différences dans les chiffres viennent d'un manque de cohésion entre les réponses aux différentes questions de l'enquête.

Classement adopté dans la première étude de l'I.R.E.P. - GUFFOND (J.L.) et LEPAPE (Y.) op. Cit.

4. Une comparaison des 3 agences

L'étude parallèle de quelques données globales concernant les 3 agences avant leur fusion doit nous permettre d'appréhender les caractéristiques principales de l'agence 55.

4.1. La taille des agences et la qualification du personnel

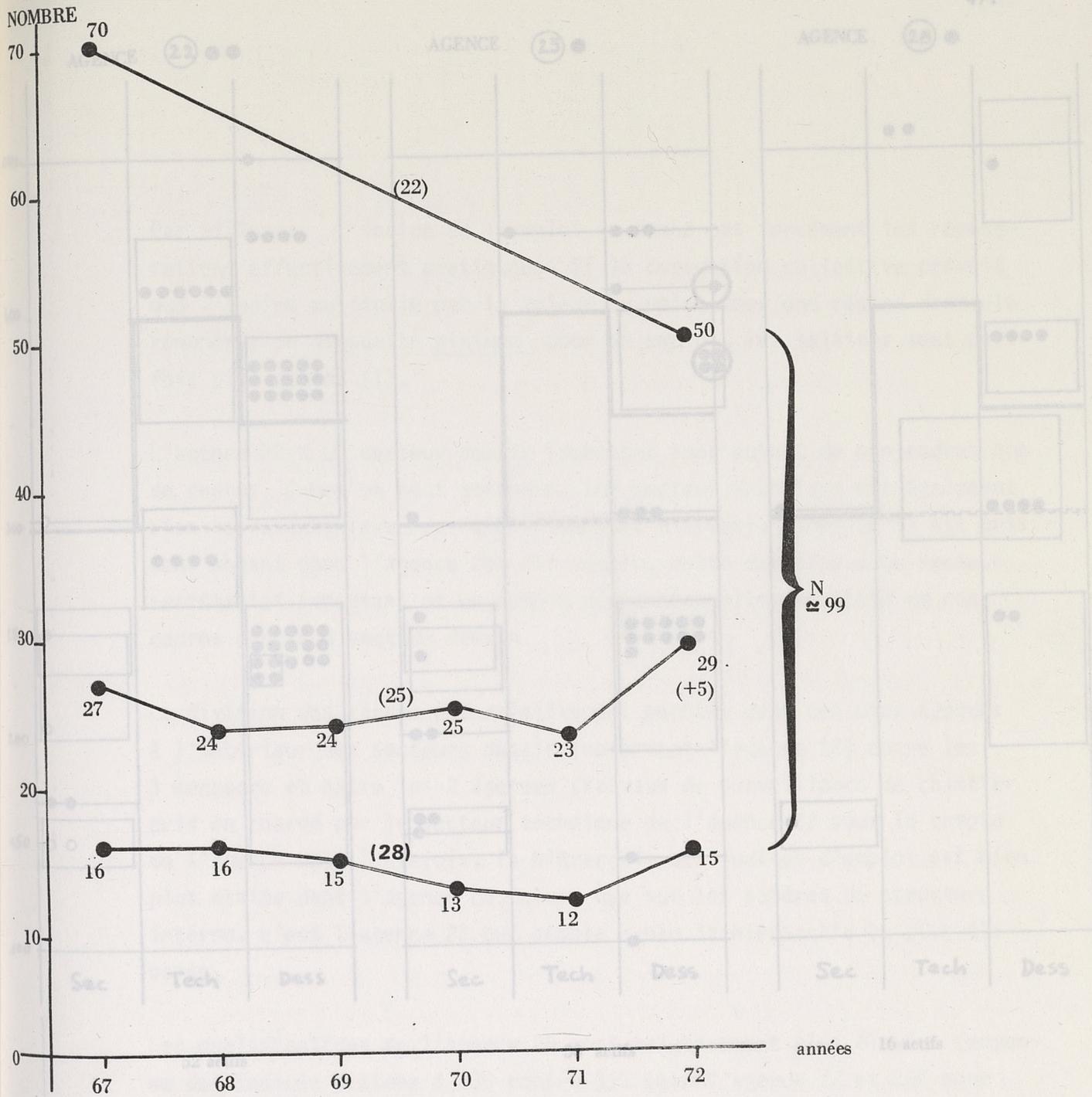
On constate que le nombre total d'employés des 3 agences était plus faible en 1972 qu'en 1967 (voir schéma), et que le changement intervient dans la taille de l'agence 22. Nous ne savons pas toutefois si le nombre de salariés en 1967 était dû à une conjoncture particulière (pointe de travail 1 1/2-2 ans après le démarrage de 2 Z.U.P. par exemple) ou si la réduction des effectifs correspond à la création de nouvelles structures ou à une réduction d'activité.

Quoi qu'il en soit, l'agence 55 disposera d'une force de travail de presque 100 personnes (1), taille particulièrement grande pour la région et tout à fait comparable avec des grosses agences de la région parisienne ayant une implantation sur le marché national.

En ce qui concerne le niveau de qualification du personnel, la situation en 1972 fait l'objet d'un second schéma. Chaque emploi est classé selon son appartenance à un des trois secteurs ; secrétariat, dessin ou technique (2), et en fonction de l'indice de l'emploi figurant dans la convention collective. Dans presque chaque cas, nous avons été obligé de faire figurer l'emploi au niveau moyen des indices de la qualification, ce qui tend à "aplatir" la hiérarchie des qualifications et de rémunérations.

(1) Le personnel de l'agence d'urbanisme 22 n'est pas compté dans ce total. De légères différences dans les chiffres viennent d'un manque de cohésion entre les réponses aux différentes questions de l'enquête.

(2) Classement adopté dans la première étude de l'I.R.E.P. - GUFFOND (J.L) et LEPAPE (Y.) op. Cit.



EVOLUTION DU NOMBRE DE SALARIES

4.2. Le montant et la nature des travaux

Par ailleurs, l'indice de l'emploi ne donne pas forcément les rémunérations effectivement pratiquées. Si la convention collective prévoit que l'indice multiplié par la valeur du point pour une région donne la rémunération mensuelle minimum pour un emploi, les salaires sont parfois plus élevés (1).

L'agence 22 a un secteur dessin important avec autant de non-cadres que de cadres. Comme on peut attendre, son secteur technique est également bien représenté (avec des qualifications élevées), alors qu'il est quasiment absent dans l'agence 25. Par contre, cette dernière a un secteur secrétariat important et un nombre proportionnellement élevé de non-cadres dans son secteur dessin.

La division des tâches est relativement marquée dans ces deux agences à l'intérieur des secteurs dessin (notamment l'agence 22) entre les 3 secteurs et entre les 2 agences (travaux de surveillance de chantier pris en charge par le secteur technique de l'agence 22 pour le compte de l'agence 25). Toutefois, la hiérarchie des indices d'emploi est bien plus étalée dans l'agence 25, alors que sur les schémas de structure interne, c'est l'agence 22 qui semble avoir la hiérarchie la plus élaborée.

Les qualifications de l'agence 28 sont relativement plus élevées (moyenne des indices estimée à 335 contre 315 pour l'agence 22 et 265 pour l'agence 25 (2)), et sont liées à la pratique d'un travail collectif de type artisanal à laquelle nous avons fait référence. Cette division de tâches plus faible (à l'intérieur d'un secteur et entre les secteurs) suggère que les salariés ont un contact suivi avec les différentes phases des études et avec la réalisation des constructions.

(1) Les différences viennent souvent, non pas d'une valeur de point supérieur et propre à l'agence (faisant l'objet d'un accord entre l'employeur et l'ensemble du personnel) et donc applicable à tous, mais de rémunérations différenciées en fonction de la "valeur personnelle" de chaque salarié, valeur dont l'employeur est le seul juge.

(2) Moyennes approximatives d'après des données peu précises.

4.2. Le montant et la nature des travaux

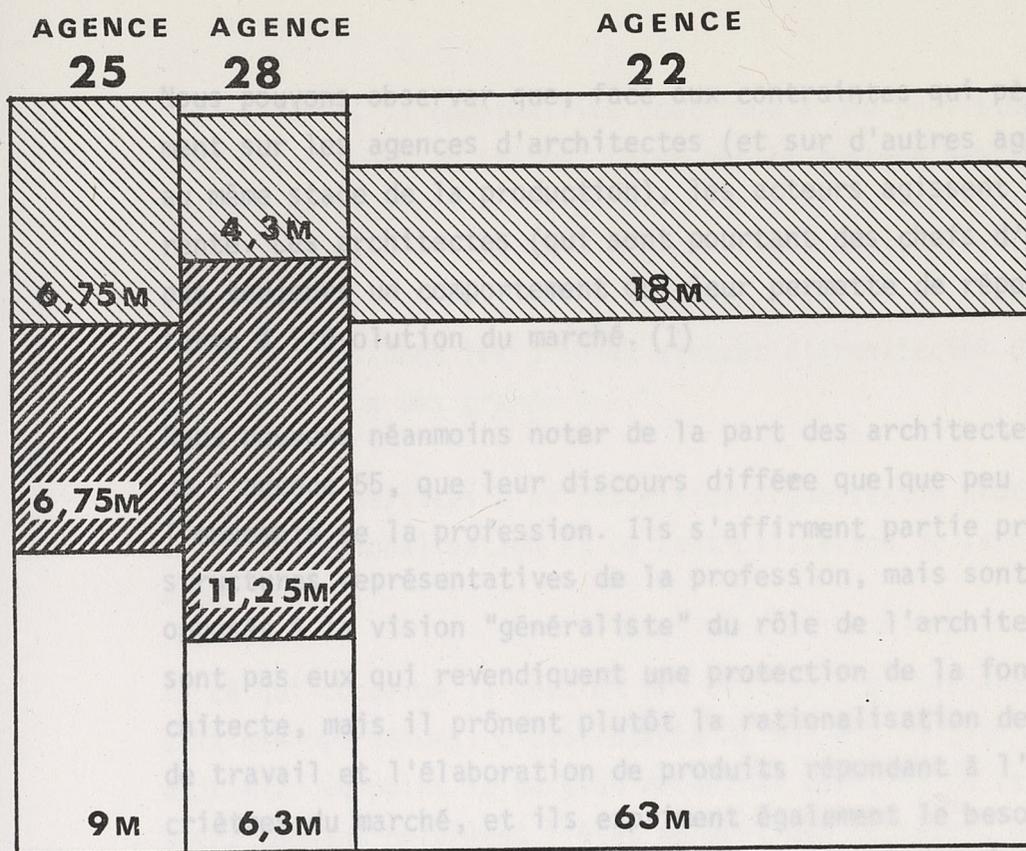
En 1971, les trois agences totalisaient des travaux de bâtiment d'un montant de 140.000.000 F. L'agence 22 était responsable des 2/3 de ce total, soit 90 millions de francs. Chaque employeur, au moment de nos entretiens avait l'assurance du carnet de commande plein.

L'agence 22 se distingue aussi par le montant élevé de ces travaux de logements collectifs (70 % de ses travaux) et une partie importante de travaux industriels (18 millions de F.). Les agences 25 et 28 ont construites ensemble 8,75 M.F. de bâtiments de commerce, de bureaux et de tourisme et 18 M.F. d'équipements collectifs, type de bâtiment qui figure peu dans les travaux de l'agence 22. Seule l'agence 25 a construit des équipements socio-culturels et sportifs de façon suivie et par ailleurs, l'agence 28 a acquis une compétence et une renommée dans la réalisation de programmes complexes et d'une architecture "élaborée".

Bien que l'on pouvait voir ici une certaine complémentarité dans les types de bâtiments qui donneraient à l'agence 55 une activité "équilibrée" on doit constater la complémentarité plutôt dans la création d'un éventail des maîtres d'ouvrages permettant à la nouvelle agence de pénétrer simultanément dans des marchés diversifiés, ainsi qu'une complémentarité entre les types de prestations de chaque agence : les contraintes différentes à la réalisation d'immeubles de bureaux et de logements collectifs, par exemple, obligeant les agences dans le passé à répondre de façon relativement spécifique pour chaque type de bâtiment.

4.3. Éléments de rationalisation des agences face aux contraintes du marché

Il ne s'agit pas ici de définir des critères dynamiques des agences, mais de noter certains aspects qui, dans l'organisation de ces agences, peuvent donner des éléments explicatifs sur la fusion.



ACTIVITES

logements collectifs

équipements collectifs

const. commerciales et industrielles



DOMAINES D'INTERVENTION DES AGENCES

Ainsi, au niveau de la gestion de chacune des 3 agences, il faut noter qu'elles font appel à la comptabilité analytique qui a comme objectif la connaissance des coûts par opération (ou étape d'une opération) et par période d'activité.

(1) Si la personnalité des employeurs joue un rôle dans le dynamisme de fusion, on peut remarquer que leur âge ne semble pas intervenir dans ce cas précis.

Nous pouvons observer que, face aux contraintes qui pèsent globalement sur les agences d'architectes (et sur d'autres agents intervenants au même stade de la production), les acteurs agissent de façon différente. Les architectes (qui sont pourtant des chefs d'entreprise) n'ont pas toujours un comportement qui leur permette de répondre à long terme à l'évolution du marché. (1)

Nous pouvons néanmoins noter de la part des architectes employeurs de l'agence 55, que leur discours diffère quelque peu de celui de l'ensemble de la profession. Ils s'affirment partie prenante des structures représentatives de la profession, mais sont néanmoins opposés à la vision "généraliste" du rôle de l'architecte. Ce ne sont pas eux qui revendiquent une protection de la fonction de l'architecte, mais il prônent plutôt la rationalisation de leur outil de travail et l'élaboration de produits répondant à l'évolution des critères du marché, et ils expriment également le besoin de voir leurs cadres se perfectionner (se spécialiser) par des stages chez d'autres agents.

La spécialisation relative de chaque agence se traduit surtout par le type de prestation que chacun fournit : elle vise un objectif qui est de s'assurer un marché par la création de services tout à fait compétitif.

La rationalisation effective de l'outil de travail fait partie des moyens que se donnent les agences pour répondre aux contraintes du marché.

Ainsi, au niveau de la gestion de chacune des 3 agences, il faut noter qu'elles font appel à la comptabilité analytique qui a comme objectif la connaissance des coûts par opération (ou étape d'une opération) et par période d'activité.

(1) Si la personnalité des employeurs joue un rôle dans le dynamisme de fusion, on peut remarquer que leur âge ne semble pas intervenir dans ce cas précis.

Par ailleurs, la comptabilité contribue à une prévision et un planning des charges de travail (bien que la gestion prévisionnelle s'avère difficile) et renforce les efforts de régularisation des charges de travail (refus d'heures supplémentaires à l'agence 22, échange de collaborateurs...), tendance que l'on observe depuis un certain temps dans les grandes agences d'architectes de la région parisienne, ou des grands B.E.T.

L'appel aux services d'un conseil en organisation procède du même souci de rationalisation et de rentabilisation de la production collective.

En ce qui concerne la gestion des chantiers et les prévisions de prix des opérations, c'est l'agence 22 qui est la plus avancée. Ayant déjà mis au point la gestion mécanisée des prix de revient de chantiers donnant notamment l'état mensuel des dépenses, elle a également fait un test sur ordinateur de calcul de prix prévisionnel. La nouvelle agence 55 aura donc, face au décret sur l'ingénierie un outil essentiel.

L'aspect important à noter également c'est la réserve de trésorerie que, au moins, l'agence 22 et l'agence 25 ont établit, leur permettant de faire face à l'irrégularité des commandes et des paiements, et qui semble garantir également une certaine indépendance par rapport aux appuis bancaires.

4.4. Structure de la nouvelle agence

L'agence 22, de part son type d'activité et ses relations avec les maîtres d'ouvrages et entreprises, était la mieux à même de percevoir les transformations qui interviennent dans le bâtiment et qui impose des changements dans le domaine de la conception. Si l'initiative de la fusion est venue de cette agence, elle correspondait à des préoccupations des employeurs des agences 25 et 28 et, en même temps, elle est une réponse à des problèmes de mutation des trois agences :

Elle épouse de très près leur dynamique propre, mais la nouvelle structure, au dire des employeurs, ne sera pas une association avec juxtaposition des trois agences, mais plutôt une nouvelle unité de travail. Chacun, est plutôt une répartition de tâches de direction en fonction de l'expérience, de la compétence de chacun et de son insertion.

Quelques éléments concernant la structure de la nouvelle agence et allant dans le sens des aspects soulevés dans le paragraphe précédent ont été exprimés par les employeurs comme des réalités ou des objectifs pouvant être atteints rapidement.

La structure interne de l'agence 55 sera fortement inspirée de l'organisation de l'agence 22 et le bureau d'organisation sollicité en la circonstance a établi à la suite d'une analyse une proposition d'organigramme et des propositions de détail (circulation du courrier, des programmes....). Les employeurs sont toutefois soucieux d'éviter quelques dangers dûs à une bureaucratisation dans l'organisation qui paraît exister dans cette proposition.

- L'agence pourra intégrer des spécialistes, notamment pour la documentation (et éventuellement l'informatique) ; pour ce qui est des études techniques, le métré est d'ores et déjà intégré, et à terme c'est l'ensemble des ingénieurs, toutes spécialités, qui pourrait l'être - permettant ainsi de n'utiliser les consultations avec des spécialistes extérieurs que dans les cas très complexes ou très particuliers.

- Bien que l'agence pourrait être organisée en structure d'équipes peu étanches, il y aurait néanmoins quelques équipes plus spécialisées s'appuyant sur les pratiques antérieures des différentes agences.

Ces deux aspects de l'organisation vont probablement renforcer la spécialisation sur certaines tâches - la création d'une équipe de recherche prévue dans la nouvelle structure.

La plate-forme des problèmes globaux des fusions et déclare que "les mutations, les concentrations, les restructurations, ne doivent en aucun cas frapper les salariés dans leur situation".

Au niveau de la direction il est prévu une répartition des fonctions entre les 4 employeurs qui, si elle correspond au tempérament personnel de chacun, est plutôt une répartition de tâches de direction en fonction de l'expérience, de la compétence de chacun et de son insertion dans un réseau de relations :

- Pour l'employeur 25, la diversité géographique de ses relations avec des maîtres d'ouvrages potentiels et son expérience d'études d'ensemble urbain;
- pour les employeurs 22, la gestion de chantiers et de l'agence, la planification des travaux, l'élaboration des documents nécessaires à l'exécution des travaux ;
- Pour l'employeur 28, sa compétence dans les aspects architectoniques et techniques de la conception dont la qualité est reconnue par différents maîtres d'ouvrages.

Au niveau de la situation des salariés, quelles seront les réactions individuelles et collectives (1) face à cette nouvelle structure de travail qui peut mettre en cause la sécurité de l'emploi, le niveau des salaires, l'affectation à des tâches et les conditions matérielles de travail ? A ce sujet les employeurs déclarent que les nouveaux statuts du personnel seront élaborés en prenant la meilleure situation dans chacune des 3 agences, ce qui correspond au maintien des avantages acquis prévus dans la convention collective. Du côté des salariés, un certain nombre de réactions d'inquiétude, voire de réticence, se sont manifestées portant notamment sur la division accentuée dans les tâches et les motivations réelles du regroupement telles qu'elles étaient expliquées aux salariés.

(1) La plate-forme revendicative du syndicat C.G.T. des salariés constate l'existence des problèmes globaux des fusions et déclare que "les mutations, les concentrations, les restructurations, ne doivent en aucun cas frapper les salariés dans leur situation".

Les maîtres d'ouvrages étant à la recherche d'agents qui améliorent des services au niveau des prix et des délais, les employeurs de l'agence 55 soucieux d'y répondre se démarquent de la "caste" des architectes par une volonté de désenclavement. Cette idéologie a déjà comme base objective les pratiques des trois agences. La fusion va permettre le développement de ces pratiques et nous devons souligner le caractère offensif du regroupement : plutôt qu'une réaction de défense, il s'agit d'une entreprise qui prétend avoir une stratégie autonome en s'appuyant sur :

- un carnet de commandes plein,
- des réserves de trésorerie,
- une série de prestations spécialisées déjà éprouvées, et la capacité de maîtrise de l'ensemble de grandes opérations.
- le potentiel permettant de créer de nouvelles prestations.

Pour rester concurrentiel sur le marché (ou pour le devenir sur un nouveau marché), les employeurs veulent se donner la possibilité d'utiliser des techniques nouvelles et de forger un outil nouveau. Ainsi, les employeurs envisagent l'utilisation de l'informatique avec programmes pour chiffrer une opération, de machines à dessiner et dans un premier temps, prévoient l'acquisition d'un mini-ordinateur permettant, entre autres choses, la gestion analytique de l'ensemble de l'agence.

La stratégie générale de l'agence a également été abordée par les employeurs et nous en exposons ici quelques grandes lignes, sans être en mesure de préjuger de la crédibilité de ces perspectives.

Si l'agence nouvelle utilise les prêts bancaires, elle n'est en aucune façon soutenue par une banque et semble assez assurée dans un premier temps par sa réserve de trésorerie. Son objectif est de conserver cette indépendance.

- pour ce qui est du produit de l'agence, les employeurs envisagent la mise au point d'investissements dans les études, la méthode commerciale employée devant être la vente d'une étude très complète aux communautés, aux industriels...

Ainsi, une équipe de recherche sera créée. Sans savoir si l'accent sera mis sur les aspects formels ou sur les aspects techniques dans la recherche, cette équipe se préoccupera de la mise au point du modèle de bureaux, d'écoles etc..., et dans un deuxième temps, envisagera l'étude de prototypes en liaison avec un groupement d'entreprises.

Nous pouvons également nous attendre à d'autres types d'investissements. Seront-ils comme dans certaines agences parisiennes l'achat ou le perfectionnement des outils de travail, la formation des cadres, la construction de nouveaux locaux ou l'investissement immobilier ?

Ces projets s'inscrivent dans l'objectif exprimé des employeurs de la nouvelle agence de s'insérer dans un marché national, c'est à dire, de se situer en concurrence avec les grandes agences d'architectes nationales et avec les B.E.T.

En ce qui concerne les agences d'architectes nationales, l'agence 55 sera assez comparable pour ce qu'est de la taille, le montant des travaux sera aussi comparable puisque en 1969, seulement 10 % des agences ont déclaré un montant des travaux exédant 10 millions de francs. Pour les commandes publiques, elle se trouverait face à une trentaine de grandes agences(1).

(1) Moulin (R.), Lagneau (G.) et Lautman (J.) - L'état et les architectes Paris, Centre d'Ethnologie Française, 1970.

LA FUSION DANS LE CONTEXTE REGIONAL

Notre description de 3 agences et l'historique et la nature de leur fusion n'ont pas de sens si on les considère comme des événements et phénomènes isolés. Nous avons déjà fait référence au contexte, notamment en ce qui concerne les actions de l'Etat ou les relations entre les agences et le reste de l'industrie du bâtiment. Nous ferons ici une description rapide du contexte régional, CHAPITRE IV agence d'architectes, de l'activité économique et de l'industrie du bâtiment sans prétendre à une explication des mécanismes que produisent différents phénomènes.

LA FUSION DANS LE CONTEXTE REGIONAL

1. Les agences d'architectes de la région Rhône-Alpes (1)

Dans les 8 départements de la région de programme Rhône-Alpes, le nombre d'architectes inscrits en 1971 sur les tableaux des circonscriptions concernées, approchait 700 personnes. Ce chiffre ne correspond pas au nombre de diplômés en activité, ni au nombre d'agences qui étaient de 300. La différence correspond d'une part du fait de la situation de salarié de certains architectes et du fait que de nombreuses agences ont plus d'un seul employeur, premier signe d'une tendance au regroupement.

L'agence 55 sera la plus importante de la région de part sa taille. Elle sera suivie par une agence à Grenoble et une agence de l'Ardèche comptant chacune 50 salariés et par les agences 03 et 21 (41 et 39 actifs). Viendront ensuite 8 agences avec de 20 à 30 actifs chacune (n° 09, 11, 23, 26, 27, 35, 76 et 79).

En ce qui concerne le montant des travaux, l'agence 55 sera également la plus importante de la région : en 1971, les trois agences qui la forment étaient responsables ensemble de 135 millions de francs. Elle sera suivie probablement par les deux agences de 50 employés et la filiale 74

Paragraphe basé notamment sur les données rassemblées dans le premier rapport de l'I.R.E.P. - GUFFOND (J.L.) et LÉPAPE (Y.) op. cit.

POURCENTAGE DES TRAVAUX DE BÂTIMENT EXECUTES PAR
LES TROISIEMES AGENCES LES PLUS IMPORTANTES

LA FUSION DANS LE CONTEXTE REGIONAL

	Agence 55	2ème à la 10ème agences	11ème à la 20ème agences	21ème à la 30ème agences	TOTAL 30 Agences	Ensemble 300 Agences
% de l'ensemble des agences		3,3 %	3,3 %	3,3 %	10 %	100 %
Montant des travaux (millions de francs)		14,3	14,3	14,3	43	3200
% de l'ensemble des travaux		14,3 %	14,3 %	14,3 %	34 %	100 %
Min.		14,3				
Max.		21,3				
% est la production de bâtiment						27 %

Notre description de 3 agences et l'historique et la nature de leur fusion n'ont pas de sens si on les considère comme des événements et phénomènes isolés. Nous avons déjà fait référence au contexte, notamment en ce qui concerne les actions de l'Etat ou les relations entre les agences et le reste de l'industrie du bâtiment. Nous ferons ici une description rapide du contexte régional, du point de vue des agences d'architectes, de l'activité économique et de l'industrie du bâtiment sans prétendre à une explication des mécanismes que produisent différents phénomènes.

1. Les agences d'architectes de la région Rhône-Alpes (1)

Dans les 8 départements de la région de programme Rhône-Alpes, le nombre d'architectes inscrits en 1971 sur les tableaux des circonscriptions concernées, approchait 700 personnes. Ce chiffre ne correspond pas au nombre de diplômés en activité, ni au nombre d'agences qui étaient de 300. La différence correspond d'une part du fait de la situation de salarié de certains architectes et du fait que de nombreuses agences ont plus d'un seul employeur, premier signe d'une tendance au regroupement.

L'agence 55 sera la plus importante de la région de part sa taille. Elle sera suivie par une agence à Grenoble et une agence de l'Ardèche comptant chacune 50 salariés et par les agences 03 et 21 (41 et 39 actifs). Viendront ensuite 8 agences avec de 20 à 30 actifs chacune (n° 09, 11, 23, 26, 27, 35, 76 et 79).

En ce qui concerne le montant des travaux, l'agence 55 sera également la plus importante de la région : en 1971, les trois agences qui la formaient étaient responsables ensemble de 135 millions de francs. Elle sera suivie probablement par les deux agences de 50 employés et la filiale 74

(1) paragraphe basé notamment sur les données rassemblées dans le premier rapport de l'I.R.E.P. - GUFFOND (J.L) et LEPAPE (Y.) op. cit.

POURCENTAGE DES TRAVAUX DE BATIMENT EXECUTES PAR
LES TROISIEMES AGENCES LES PLUS IMPORTANTES

	Agence 55	2 ^{ème} à la 10 ^{ème} agences	11 ^{ème} à la 20 ^{ème} agences	21 ^{ème} à la 30 ^{ème} agences	TOTAL 30 Agences	Ensemble 300 Agences
% de l'ensemble des agences d'activités	3,3 %		3,3 %	3,3 %	10 %	100 %
Montant estimé des travaux (millions de F.)	135 701	566	255	130	1 086	3200 à 4700
% esti- mé des travaux de l'en- semble des agen- ces.	Est. 29 %	12 %	5,4 %	2,3 %	23 %	100 %
	Min. 14,9 %					
% estimé de la production de bâtiment	Est. 4,2 %	17,7	8 %	4 %	34 %	100 %
	Max. 21,9 %					
% estimé de la production de bâtiment	1,1 % 6 %	4,9	2,2	1,1	9,3 %	27 % à 40 %

Bien que les estimations soient à préciser en détail, nous voyons ici un deuxième signe très marqué de la concentration parmi les agences d'architectes.

Compte tenu de la difficulté de séparer les données de l'agence 77 et de la filiale 74 nous ne donnerons pas une estimation du montant de leurs travaux indépendamment.

Il s'agit de la valeur de la production de bâtiment et non pas le montant des activités des entreprises de bâtiment (qui font souvent des travaux de génie civil) ni le montant des entreprises de travaux publics qui, outre des travaux de bâtiment et de génie civil font souvent du transport ou de l'extraction.

Le premier chiffre obtenu en appliquant à la valeur de la production de bâtiment (11.700MF) le pourcentage (27 % des travaux exécutés par les architectes sur le plan national).

Le deuxième chiffre est obtenu en appliquant au nombre estimé d'actifs dans l'ensemble des 300 agences (2.500 salariés plus 660 employeurs) le taux moyen de productivité des 44 agences de l'enquête de l'I.R.E.P.

par l'agence 03 (75 M.F.), l'agence 21 (63 M.F) et l'agence 77 (1). Ensuite, les agences 26, 76, 23 et 27 avaient de 40 M.F. à 45 M.F. de travaux chacune. Au total, ces agences partageaient en 1971 un montant de travaux de quelques 700 Millions de Francs.

Par ailleurs, nous pouvons estimer grossièrement la valeur des produits du bâtiment pour la région Rhône-Alpes à quelques 11.700 M.F. en 1971 (2). L'ensemble des agences d'architectes aurait été responsable de quelques 3.200 M.F. à 4.700 M.F., soit entre 27 % et 40 % de cette somme (3).

Ceci laisse apparaître qu'après la constitution de l'agence 55, les dix premières agences, représentant 3,3 % des agences d'architectes dans la région seraient responsables pour 15 % à 22 % des travaux de l'ensemble des agences et, qu'une seule d'entre elles (l'agence 55) pour 3 à 4 % des travaux de l'ensemble des agences.

Si nous étendons notre calcul au 30 agences les plus importantes de par le montant des travaux, nous verrons que ces agences, représentant 10 % de l'ensemble, seraient responsables de plus de 1.000 M.F. de travaux, soit de 23 % à 34 % des travaux de l'ensemble des agences d'architecte (voir tableau).

Bien que les estimations soient à préciser en détail, nous voyons ici un deuxième signe très marqué de la concentration parmi les agences d'architectes.

Compte tenu de la difficulté de séparer les données de l'agence 77 et de la filiale 74 nous ne donnerons pas une estimation du montant de leurs travaux indépendamment.

Il s'agit de la valeur de la production de bâtiment et non pas le montant des activités des entreprises de bâtiment (qui font souvent des travaux de génie civil) ni le montant des entreprises de travaux publics qui, outre des travaux de bâtiment et de génie civil font souvent du transport ou de l'extraction.

Le premier chiffre obtenu en appliquant à la valeur de la production de bâtiment (11.700MF) le pourcentage (27 % des travaux exécutés par les architectes sur le plan national).

Le deuxième chiffre est obtenu en appliquant au nombre estimé d'actifs dans l'ensemble des 300 agences (2.500 salariés plus 660 employeurs) le taux moyen de productivité des 44 agences de l'enquête de l'I.R.E.P.

INDICATEURS DE PRODUCTIVITE DES AGENCES ENQUETÉES

- Moyenne des 44 Agences enquêtées 15 -

Si nous limitons notre comparaison aux agences du département du Rhône, nous voyons apparaître de façon encore plus nette la tendance à la concentration : nous pouvons estimer que l'agence 55 emploierait entre 8 et 17 % du personnel de l'ensemble des agences d'architectes et serait responsable du même pourcentage des travaux de l'ensemble des agences.

En ce qui concerne la productivité relative des agences, la première étude de l'I.R.E.P. sur 44 agences avait proposé un indicateur de productivité mettant en rapport le montant annuel des travaux d'une agence avec le nombre des personnes actives. Bien qu'un tel indice serait plus fiable s'il était calculé sur plusieurs années et si on pouvait améliorer la méthode de collecte des chiffres (1), nous pensons utile de faire une rapide comparaison entre les agences à titre indicatif. Le classement des agences en fonction de l'indice, tend à confirmer certaines caractéristiques des agences déjà observées (voir tableau).

Compte tenu de la nature des travaux de l'agence 22, on attendrait un indice plus élevé.

Par contre, l'agence 28 se place juste en-dessus de la moyenne des 44 agences, ce qui n'a rien de surprenant. Pour l'agence 25, elle se place en-dessous de la moyenne, ce qui correspond à sa situation, car une partie de ses travaux ont été transférés, soit à l'agence 22 (sous-traitance) soit à la filiale 74. Par contre, d'après nos estimations des indices pour les filiales 54 et 74 (2), il semble qu'elles soient bien plus productives que les autres agences, ce qui doit pouvoir s'expliquer par les types de prestations fournis, par l'utilisation de nouveaux outils et surtout par la nature répétitive des travaux sur des modèles de logement.

Les réponses de quelques employeurs ont de toute évidence inclus le montant des travaux portant sur plus d'un an.

INDICATEURS DE PRODUCTIVITE DES AGENCES ENQUETEES

- Moyenne des 44 Agences enquêtées 15 -

N° de Code de l'agence	Total Actifs	Montant Travaux (Millions de F)	Indicateur
77 + 74	23	(152)	(69)
37	2	5	25
54	9	20	22
08	3	6	20
26	23	40 à 50	20
10	15	28	19
03	41	60 à 90	18
48	17	30	18
11	20	30 à 40	18
22	52	80 à 100	17
28	13	20 à 25	17
27	24	40	17
65	6	10	17
21	39	63	16
78	10	15	15
23	27	40	15
76	28	41	15
05	14	20	14
24	7	10	14
79	21	30	14
46	9	10 à 15	14
41	9	10 à 15	14
25	19	22,5	12

(1) PRECETEILLE (E.), op cit. p. 165-167 - Entretiens avec les architectes en chef de deux grands ensembles de la région parisienne.

(2) Plus de 280 au total, avec 65 métreurs (cf. les 132 architectes de l'Isère en 70). "Le Moniteur" du 9.12.72 donne le chiffre de 600 B.E.T., Ingénieurs-conseils et métreurs pour la région Rhône-Alpes.

La productivité apparemment plus élevée de ces deux filiales peut - si elle se confirme - indiquer en quoi elles pourraient devenir l'enjeu dans des luttes d'influence entre plusieurs agences.

Nos propres entretiens avec le personnel des agences de Lyon et d'une grande agence de Paris permet de confirmer le rôle économique des travaux de cette nature et l'effort de rationalisation de certaines tâches : décalcomanies de plans et de façades par exemple (procédé déjà largement utilisé dans le B.E. de G.E.E.P. Industries avant 1971).

Dans son étude sur les grands ensembles, PRETECEILLE (1) aussi a noté le rôle particulier que jouent des commandes importantes de logements - ou d'autres types de bâtiments construits de façon répétitive - dans quelques agences de la région parisienne.

Les règles économiques du travail sont bien explicitées par des employeurs qui constatent que certains travaux, par exemple, les aménagements extérieurs, la conception de la coordination d'un plan d'ensemble ou des projets de centres sociaux, crèches, etc..., sont d'une "rentabilité (qui) ne tient absolument pas compte de l'effort fourni", mais que le problème de la rentabilité globale de l'ensemble de l'activité peut être résolu s'il y a "suffisamment de logements pour faire tourner l'agence...".

3. Les entreprises du secteur bâtiment T.P. et les principaux travaux de la région

2. Les autres agents de la conception

Nous avons recensé dans l'Isère un nombre important de maîtres-d'oeuvres, d'ingénieurs-conseils et de bureaux d'études (2). Notons sans aller dans le détail que plusieurs de ces agents sont probablement des travailleurs indépendants avec très peu (ou même sans) employés

(1) PRETECEILLE (E.), op cit. p. 165-167 - Entretiens avec les architectes en chef de deux grands ensembles de la région parisienne.

(2) Plus de 280 au total, avec 65 métreurs (cf. les 132 architectes de l'Isère en 70). "Le Moniteur", du 9.12.72 donne le chiffre de 600 B.E.T., Ingénieurs-conseils et métreurs pour la région Rhône-Alpes.

et que parmi les ingénieurs-conseils et les B.E. certains travaillent partiellement ou entièrement hors du domaine du bâtiment. En ce qui concerne les métreurs, d'après un premier décompte, il y en aurait trois fois plus dans le Rhône que dans l'Isère, puisque "à Lyon... le service de métré est effectué pour l'essentiel par des métreurs indépendants"(1).

On peut constater l'existence de quelques bureaux d'ingénierie relativement grands dont certains sont intéressés par des travaux de bâtiment, ainsi qu'une filiale d'un grand B.E.T. national. (Groupe PARIBAS):

Mais, à part ces bureaux et quelques autres livrant des bâtiments clé en mains ou faisant des études tous corps d'état, il apparaît une relative spécialisation des agents par type de bâtiment ou par corps d'état (avec parfois regroupement de deux ou trois spécialisations), et un morcellement encore plus prononcé que pour les agences d'architecture.

Par ailleurs, il y a des cas relativement fréquents où le Bureau d'Etudes fait partie du même groupe qu'un promoteur immobilier privé (2).

3. Les entreprises du secteur bâtiment T.P et les principaux travaux de la région

Certaines données concernant la structure des entreprises et le rôle de l'Etat sont pertinentes à étudier, car elles vont permettre de placer la nouvelle agence par rapport à des enjeux plus généraux que ceux concernant la concurrence entre différentes agences d'architectures, ou entre agences d'architectures et B.E.T.

(1) GUFFOND (J.L) LEPAPE (Y.) op cit. p. 20.

(2) Les promoteurs constructeurs des régions Paris, C.N.I.P., 1971.

Le secteur Bâtiment-T.P. représente une partie importante (23 % en 1972) de l'activité industrielle de la région. En 1970, il existait 26.800 entreprises de bâtiment et de Génie Civil, ce qui fait presque 10 % du nombre d'entreprises de ce secteur en France. Le montant des travaux exécutés dans la région était de 8.192 M.F. en 1967. Une certaine concentration s'est opérée dans les entreprises : si en 1966 un maximum de neuf entreprises de l'air métropolitaine Lyon-Saint-Etienne employaient plus de 500 personnes, en 1970 ~~ces~~ neuf entreprises, sur l'ensemble de la région, employaient plus de 1.000 salariés. Ces neuf entreprises totalisaient 13.800 salariés et un montant de travaux exécutés de 890 M.F. C'est parmi les entreprises de Génie Civil que la concentration est la plus marquée, le marché étant dominé par des entreprises ayant leur siège social dans la région parisienne (1).

Parmi les neuf entreprises, deux au moins ont doublé leur effectif en sept ans (augmentation de plus de 10 % par an), mais l'ensemble n'a apparemment pas suivi la même progression.

Une des entreprises est une entreprise de serrurerie, une seconde est une entreprise d'installation électrique. Six parmi les sept autres entreprises font partie d'au moins une équipe ayant reçu un agrément de modèle de logement pour l'année 1973. (2).

(1) 88 % des entreprises de Génie Civil de plus de 1.000 salariés ont leur siège social à Paris et seulement 3 % à Lyon.

(2) Il semble que les entreprises de la région aient trouvé des défenseurs parmi les hauts fonctionnaires : au moment de la présentation de modèles agréés, le Préfet de région a recommandé aux maîtres d'ouvrages "d'utiliser avec prudence les modèles nationaux et de donner aux concours régionaux un cadre régional". Le Directeur régional de l'Equipement a précisé que le choix des modèles régionaux était fait "bien davantage en fonction des besoins spécifiques de la région qu'en fonction de la valeur intrinsèque des projets..." (le Moniteur, 31 Mars 1973.)

Outre ces grandes entreprises, on peut noter la spécialisation de quelques entreprises dans des constructions industrielles et ayant des liaisons avec des fabricants de matériaux (bardages, charpentes...). Certaines ont une implantation locale, d'autres sont des entreprises nationales.

Nous pouvons nous interroger sur l'état de la concurrence entre les entreprises nationales - sous contrôle de plus en plus de capitaux bancaires - et des entreprises de la région qui semblent plus être restées sur la base de capitaux familiaux et régionaux (1).

On pourrait établir un parallèle apparent entre cette concurrence des entreprises de construction et celle des architectes. En examinant l'origine des différents capitaux, pourrait-on voir une série de rapports antagoniques entre une partie de la bourgeoisie régionale et les capitaux nationaux de nature différente ?

Dans ce jeu conflictuel l'Etat et ses agents vont intervenir soit au niveau d'actions globales et d'organismes centraux, soit de façon plus ponctuelle. Nous pouvons citer différents aspects des interventions de l'Etat ou des grands intérêts privés :

- l'importance des différents Ministères qui ont programmé 22.000 F. de travaux et d'équipements publics au cours du Ve Plan.
- la politique des modèles : 23 % des H.L.M. locatives en France en 69-71 et 10.000 logements dans la région depuis 1970.
- 45.000 à 50.000 logements construits par an : actuellement, 90 organismes H.L.M. gèrent 200.000 logements dont 66.000 construits par cinq d'entre eux.
- 35.800 logements réalisés depuis 1964 dans les grands ensembles du groupement d'urbanisme de Lyon, et 13 Z.U.P. programmées dans la région dont 5 réalisées avec le concours de la Société Centrale d'Équipement du Territoire (filiale de la S.C.I.C.) et un avec le concours de la S.A.C.I. (groupe PARIBAS).

LOJKINE (J.) - La politique urbaine dans la région lyonnaise, EPHE, Paris 72-73

- 35 zones industrielles couvrant 1.800 hectares, réalisées souvent avec le concours des Chambres de Commerce et de la S.C.E.T. Si les zones industrielles autour de Lyon font l'objet d'implantations d'entreprises moyennes qui quittent les anciens quartiers industriels, dans le cas des zones industrielles en dehors des agglomérations il s'agit plutôt de grandes firmes industrielles (Berliet, Pechiney). Par ailleurs, en 1969, des permis de construire ont été délivrés pour 1 million de m² de bâtiments industriels.
- Deux opérations de rénovation sont en cours à Saint-Etienne et à Lyon, ce dernière comportant 150.000 m² de bureaux. Si la S.C.I.C. intervient de nouveau, il y a aussi la société des centres commerciaux (de Balkany-Suez) pour la promotion commerciale et la SNCT-SETRAC (Groupe PARIBAS) pour une partie de la construction.
- 6 Supermarchés couvrant 30.000 m² de plancher ont été réalisés à Lyon entre 1962 et 1967, sur un total de 138 dans la région en 1971.
- En ce qui concerne l'avenir, le schéma d'aménagement de la métropole prévoit au cours de la période 1969-1977-78 :
 - . la préparation des ensembles de Bron et Meximieux-Ambérieux
 - . la première tranche de l'aéroport de Satolas, une partie des autoroutes Alpines et la première ligne de métro ;
 - . les travaux de rénovation de Saint-Etienne et l'achèvement de la Part-Dieu,
 - . une deuxième opération habitat-industrie à Andrézieux-Bouthéon ;
 - . le démarrage de l'opération de l'Isle d'Asbeau avec ses 6.500 logements, 10.000 m² de commerces et 6.500 emplois (travaux de construction et d'infrastructure de 273 M.F. en 1973).

Quels que soient ses objectifs quant à son implantation sur des marchés nationaux, il sera nécessaire pour l'agence 55 de tenir compte des changements de la structure des entreprises du bâtiment et des actions de l'Etat tendant à favoriser ou à freiner le développement de tel ou tel type d'entreprises et de tel ou tel type d'agents de la conception.

CHAPITRE V

CONCLUSION

CONCLUSION

Par rapport à la fusion que nous avons étudiée, nous avons pu mettre en valeur un certain nombre d'éléments explicatifs. S'il nous semble difficile à partir de ces éléments portant sur un seul exemple de donner un schéma explicatif général des concentrations, nous pouvons néanmoins conclure que les regroupements et les modifications de structures au sein des agences d'architecture sont le résultat de la jonction d'une série de contraintes s'articulant autour des quatre points suivants :

CHAPITRE V1. La politique des maîtres d'ouvragesCONCLUSION

Bien que la politique des différents maîtres d'ouvrages soit susceptible de variations du fait de la nature des capitaux mis en oeuvre (publics ou privés), du fait de l'échelle de leur implantation (nationale ou locale), l'ensemble des maîtres d'ouvrages impose aux concepteurs le même type de contraintes qui vont dans le sens d'une plus grande rationalité de leurs travaux. Toutefois, la gestion du parc immobilier pousse le maître d'ouvrage à entretenir des relations suivies avec les différents agents créant une préférence pour les agents locaux, relations qui peuvent trouver d'autres terrains d'expression (relations sociales...). Mais la réalisation de grandes opérations tend à privilégier les agents les mieux équipés et qui sont souvent de dimension nationale.

2. La structuration technico-économique des entreprises

La concurrence entre les entreprises produit une tendance de concentration, de rationalisation et d'augmentation des investissements. Cette tendance est assez importante dans l'agglomération lyonnaise, et impose sur le plan technique aux agents de la conception, la maîtrise de nouvelles techniques de fabrication et de mise en oeuvre (programmation, organisation du travail).

- CONCLUSION

Par rapport à la fusion que nous avons étudiée, nous avons pu mettre en valeur un certain nombre d'éléments explicatifs. S'il nous semble difficile à partir de ces éléments portant sur un seul exemple de donner un schéma explicatif général des concentrations, nous pouvons néanmoins conclure que les regroupements et les modifications de structures au sein des agences d'architecture sont le résultat de la jonction d'une série de contraintes s'articulant autour des quatre points suivants :

1. La politique des maitres d'ouvrages

Bien que la politique des différents maitres d'ouvrages soit susceptible de variations du fait de la nature des capitaux mis en oeuvre (publics ou privés), du fait de l'échelle de leur implantation (nationale ou locale), l'ensemble des maitres d'ouvrages impose aux concepteurs le même type de contraintes qui vont dans le sens d'une plus grande rationalité de leurs travaux. Toutefois, la gestion du parc immobilier pousse le maitre d'ouvrage à entretenir des relations suivies avec les différents agents créant une préférence pour les agents locaux, relations qui peuvent trouver d'autres terrains d'expression (relations sociales....). Mais la réalisation de grandes opérations tend à privilégier les agents les mieux équipés et qui sont souvent de dimension nationale.

2. La structuration technico-économique des entreprises

La concurrence entre les entreprises produit une tendance de concentration, de rationalisation et d'augmentation des investissements.

Cette tendance est assez importante dans l'agglomération lyonnaise, et impose sur le plan technique aux agents de la conception, la maîtrise de nouvelles techniques de fabrication et de mise en oeuvre (programmation, organisation du travail).

3. La situation politico-administrative

Les grandes options de l'état, notamment la restructuration du bâtiment, sa politique en matière d'architecture, la régionalisation, le recours aux investissements privés dans des actions d'intérêt collectif qui se manifestent tant par la législation que par les actions des agents de l'état, ont une influence sur les rapports de force entre les différents agents du bâtiment, y compris les concepteurs. Cette influence peut être modifiée par la situation politique au niveau des collectivités locales.

4. L'autonomie de la politique de l'agent de conception

Nous avons vu qu'une stratégie autonome peut très bien exister dans un cas très particulier de fusion. Mais à un niveau plus général, une "entreprise" de conception ne peut avoir une telle stratégie que dans la mesure où elle peut s'assurer d'une base financière, que ce soit par la réalisation d'un profit permettant une accumulation ou que ce soit par le recours à d'autres capitaux.

Ces quatre points ne sont pas indépendants et ils existent par rapport aux mêmes contraintes globales de la société. Ainsi, la "volonté" de domination de l'ensemble du processus de conception traduit les contradictions entre les différents intervenants mettant en oeuvre des capitaux différents.

Ou par exemple l'articulation entre l'action de l'Etat telle qu'elle se présente dans la politique des modèles et la concentration dans les entreprises du bâtiment, pose des problèmes plus globaux sur la nature de la concurrence capitaliste et du rôle de l'Etat.

Dans le cas de cette fusion, nous ne nous trouvons pas en face d'une réponse à une conjoncture particulière de ces quatre contraintes au moment d'un chantier important, comme c'était le cas pour les filiales ou pour des associations temporaires précédentes, mais plutôt d'une réponse globale à une situation d'ensemble des quatre types de

contraintes décrites plus haut. Toutefois, il ne s'agit pas d'affirmer que la fusion était inévitable, les choix à ce niveau sont aussi déterminés par les enjeux socio-politiques des différents architectes employeurs et leurs rapports interpersonnels. D'autres voies étaient donc possible (les employeurs en ont évoqué la possibilité au cours de l'étude), et d'autres fusions pourraient éventuellement se produire, pouvant créer une concurrence plus immédiate à l'agence 55

Néanmoins, en même temps que son intérêt monographique, le choix de trois agences en cours de fusion nous permet de aborder l'hypothèse de notre étude, à savoir que les transformations qui interviennent dans les agences d'architectes sont déterminées par la restructuration du secteur de la production du bâtiment, notamment par les changements dans l'échelle des opérations et dans la nature technique de la construction.

Nous pensons avoir montré qu'il s'agit en fait d'un processus bien plus complexe, où les actions de l'Etat et des maîtres d'ouvrages induisent aussi des modifications dans le travail d'une agence et où les actions de l'agent de conception - qu'il s'agisse des employeurs- ou de l'unité de production dans son ensemble - ne sont pas seulement une série de réactions à un ensemble de contraintes extérieures immédiates, mais sont en même temps des actions visant la mise en valeur d'un capital particulier.

Si notre étude a permis dans un cas précis de mettre à jour les mécanismes et la nature de changement, la fusion étudiée n'est pas un cas type. Si les généralisations de nos conclusions à d'autres agences d'architectes posent déjà un problème, peut-on extrapoler à d'autres agents : ingénieurs-conseils, B.E.F. etc... ? Sinon, comment aborder alors les transformations qui interviennent aujourd'hui dans le "tertiaire d'accompagnement" de l'industrie du bâtiment ?

Une étude monographique (abordée de manière empirique) de quelques agences d'architectes considérés comme des unités de production et insérées dans un procès global de production du bâtiment répondait au souci de connaître concrètement la manière dont est organisée la production dans les agences d'architectes pour mieux cerner, sur des exemples précis, la structure interne des agences et des relations éventuelles entre le type de travail, les qualifications du personnel, la division des tâches.

Néanmoins, en même temps que son intérêt monographique, le choix de trois agences en cours de fusion devait nous permettre d'aborder l'hypothèse de notre étude, à savoir que les transformations qui interviennent dans les agences d'architectes sont déterminées par la restructuration du secteur de la production du bâtiment, notamment par les changements dans l'échelle des opérations et dans la nature technique de la construction.

Nous pensons avoir montré qu'il s'agit en fait d'un processus bien plus complexe, où les actions de l'Etat et des maîtres d'ouvrages induisent aussi des modifications dans le travail d'une agence et où les actions de l'agent de conception - qu'il s'agisse des employeurs- ou de l'unité de production dans son ensemble - ne sont pas seulement une série de réactions à un ensemble de contraintes extérieures immédiates, mais sont en même temps des actions visant la mise en valeur d'un capital particulier.

Si notre étude a permis dans un cas précis de mettre à jour les mécanismes et la nature de changement, la fusion étudiée n'est pas un cas type. Si les généralisations de nos conclusions à d'autres agences d'architectes posent déjà un problème, peut-on extrapoler à d'autres agents : ingénieurs-conseils, B.E.F. etc... ? Sinon, comment aborder alors les transformations qui interviennent aujourd'hui dans le "tertiaire d'accompagnement" de l'industrie du bâtiment ?

Il nous semble en effet que c'est dans ces termes que se pose aujourd'hui la question : au cours de notre étude nous avons noté l'existence d'une division du travail qui n'est pas limitée à l'intérieur d'une agence, mais qui existe entre différents acteurs : agences d'architectes, B.E.T., et B.E. Mais, cette division du travail est de nature particulière : on trouve parfois les mêmes tâches ou opérations accomplies dans différentes structures.

Il nous semble que l'étude de l'ensemble des tâches que nous pouvons appeler la production architecturale (définition et conception du produit et l'observation de son utilisation), faite dans une perspective du développement historique de la division du travail, permettra une clarification de la situation. Il s'agira en d'autres termes de s'interroger sur les lieux et les structures de la production architecturale ce qui doit permettre dans un second temps de situer les travaux des agences d'architectes par rapport à leur insertion dans le mode de production dominant et la formation sociale.

