

Introduction et problématique

Pourquoi la HMONP après le PFE ?

Pourquoi exercer la mise en situation professionnelle dans les ateliers Jean Nouvel ?

Quelles ont été mes activités ?

Quelle problématique pour cette mise en situation professionnelle ?

Retour d'expérience

1- Une agence d'architecture : une entreprise à part entière

- a- Organisation et ressources humaines
- b- Nomenclature et gestion informatique au service de l'architecte
- c- Le recours nécessaire à la sous-traitance
- d- Limite du « tout conception » et gestion du coût

2-Un patron « star » : Forces, faiblesses, opportunités, menaces

- a-Analyse stratégique des enjeux
- b-Positionnement personnel

Bilan critique et projet professionnel

Quels enseignements retenus ?

Développement personnel et HMONP ?

Projet professionnel à court et moyen terme ?

Introduction et problématique

Pourquoi la HMONP après le PFE ?

J'ai décidé de suivre la formation HMONP parce que je considère que les cinq années d'enseignement du projet sous un angle théorique conduisant au titre ADE ne suffisent pas à faire de moi une professionnelle armée pour l'avenir. Après l'obtention du PFE mais aussi suite à mes différentes expériences professionnelles dans des petites structures d'architecture, j'avais dans l'idée depuis quelques temps de compléter ma formation théorique par une année « professionnalisante ». En effet, cette année HMONP me semble enrichissante parce qu'elle met en exergue la polyvalence du métier d'architecte maître d'œuvre et sensibilise le futur professionnel aux difficultés qui l'attendent.

Loin de penser que cette formation va répondre à toutes mes questions et mes attentes dans une durée de six mois, je l'envisage comme une première étape dans ma construction personnelle d'architecte maître d'œuvre. Une étape qui a le mérite de poser des « balises » sur les aspects techniques du métier : gestion de la structure d'architecture, responsabilité, économie, liens professionnels... Cette expérience est donc un premier pas vers l'autonomie et la responsabilité professionnelle dont la finalité est la création de ma propre structure d'exercice

Pourquoi exercer la mise en situation professionnelle dans les ateliers Jean Nouvel ?

J'ai fait ce choix dans un premier temps par goût pour les réalisations de l'agence et surtout par curiosité, car je n'avais jamais eu d'expérience dans une agence de cette ampleur.

J'ai pensé que son envergure me permettrait d'observer de près la structure et son fonctionnement. Je voulais comprendre quels principes d'organisation sont mis en place et quelles stratégies adopte l'agence pour mener à terme ses réalisations. Enfin, la diversité des projets me permettrait, dans un délai court, d'être confrontée à des situations variées.

Quelles ont été mes activités ?

Lors de ma mise en situation professionnelle, j'ai eu la chance de travailler sur trois projets avec des échelles et des problématiques différentes.

Dans un premier temps, j'ai intégré l'équipe du **Grand Paris** où j'ai immédiatement été plongée dans la stratégie de communication de l'agence. Qui choisir pour constituer l'équipe ? Quels intervenants pour quelles compétences ? Que doit-on communiquer et à quel moment ? Comment exposer au grand public ? Autant de questions qui sont revenues tout au long du projet.

J'ai également pris part à l'élaboration des pièces graphiques et écrites pour le permis de construire d'un **espace d'exposition à Montpellier**. L'échelle à taille humaine de ce projet, m'a aidé à comprendre les liens professionnels qu'entretient l'architecte avec ses partenaires. Comment gérer les conflits d'intérêts ? Comment animer la relation avec le maître d'ouvrage particulier ? Comment faire face aux contraintes techniques qui peuvent remettre en question le projet ?

Enfin, j'ai participé à la phase de conception du **musée nationale du Qatar** et plus particulièrement à l'élaboration de détails techniques avec des ingénieurs de chez ARUP. Les problématiques d'éloignement physique des différents intervenants ont constituées beaucoup de contraintes dans l'élaboration du projet. La coordination des partenaires était difficile à maintenir et les missions de chacun, bien que définies contractuellement, restaient parfois floues. La question de la langue a plusieurs fois été une barrière que ce soit avec le maître d'ouvrage ou les ingénieurs basés à Londres.

Quelle problématique pour cette mise en situation professionnelle ?

J'ai voulu mettre l'accent tout particulièrement sur deux points. D'abord, développer l'idée que l'agence d'architecture est une entreprise à part entière avec des contraintes, des obligations et des responsabilités. Ensuite, analyser les particularités d'avoir une personnalité comme dirigeant d'une agence d'architecture. Pour conclure sur comment au travers de cette expérience, j'aimerais exercer le métier d'architecte maître d'œuvre.

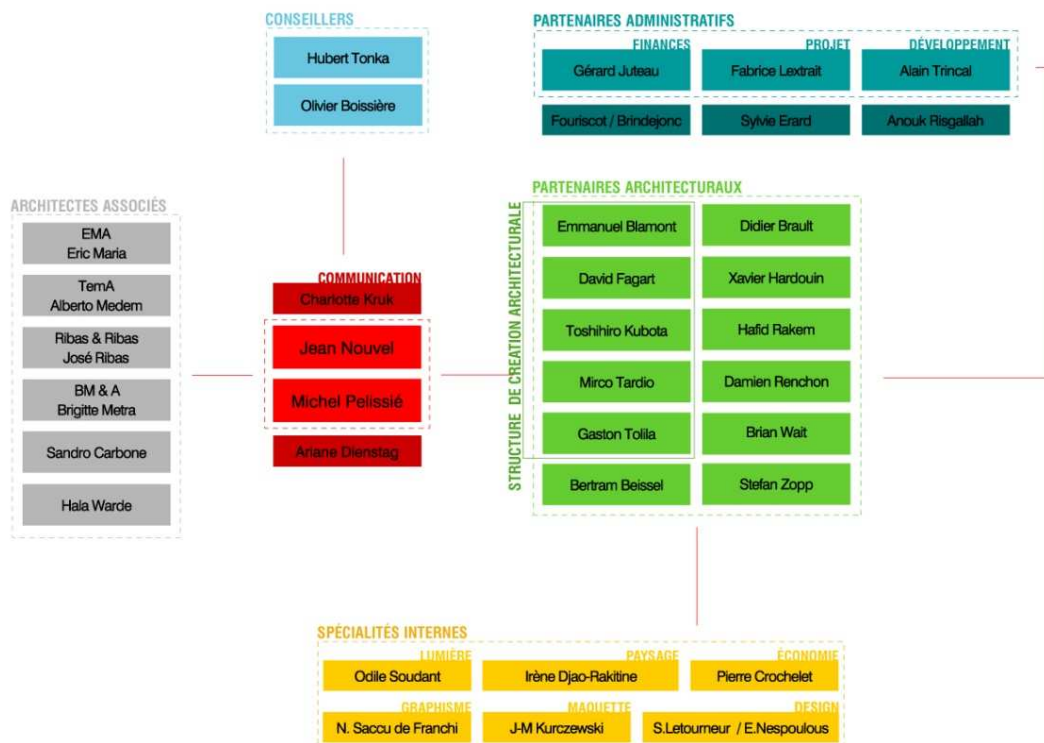
Retour d'expérience

1-Une agence d'architecture : une entreprise à part entière

L'agence est installée 10 Cité d'Angoulême à Paris 11^{ème}, dans une petite cour secrète au bout d'une impasse. Elle se déploie sur quatre niveaux et trois côtés de la cour formant ainsi un U qui sépare les différents pôles de l'agence.

a-Organisation et ressources humaines

Au premier étage, on trouve d'un côté la cellule 3D et les graphistes, de l'autre, la cellule paysage. Les trois premiers niveaux sont en open space pour faciliter l'échange des informations et la discussion. Ils permettent aussi aux partenaires qui gèrent plusieurs projets de rester en contact avec les différentes équipes et les différents intervenants. Seul le dernier niveau est cloisonné. Il abrite les « hautes instances » : la direction générale et les ressources humaines qui gèrent plus de 150 salariés. L'agencement de l'entreprise reflète l'organigramme. L'organisation physique de l'agence avec ses différentes cellules n'est pas neutre et montre une volonté de créer de vrais pôles de compétences.



Chaque équipe est constituée d'un chef de projet et de plusieurs architectes. Les intervenants tels que l'équipe 3D, les paysagistes ou les graphistes gravitent autour des différents projets. Un pôle dédié aux ressources humaines gère les affectations de chaque salarié dans un souci de rentabiliser au maximum le coût du personnel. Je remarque que dans la période de crise actuelle, la masse salariale est très réduite. Pour gagner en flexibilité et minimiser les coûts du personnel, l'agence accentue sa politique d'embauche de CDD sur les projets.

J'ai constaté que le turnover pendant cette période est une menace pour l'agence. Le temps passé à former des architectes et les intégrer est perdu avec le départ du salarié. J'en tire un enseignement : l'embauche d'un salarié doit être réfléchie car il s'agit d'un investissement important pour l'agence en termes de savoir, de temps et d'argent.

b- Nomenclature et gestion informatique au service de l'architecte

Le fonctionnement et les méthodes d'organisation d'une agence d'architecture dépendent de la taille de la structure. Chez AJN où les rotations des effectifs sont fréquentes, je pense qu'il est très important que des méthodes de travail collectives soient posées en amont. (Organisation des dossiers, charte graphique, communication interne et externe...) Elles doivent être respectées par tous sous peine de provoquer de nombreuses défaillances. Dès mon arrivée, j'ai dû m'adapter aux règles et codes pour adopter le langage de l'agence et travailler en équipe.

J'ai remarqué que l'informatique est très important pour le bon fonctionnement de l'agence. Disposer d'une gestion de réseau informatique performante et surveillée est une condition pour bien travailler. En effet, cela permet d'éviter une perte de temps dans la recherche d'un dossier ou d'un fichier nocif à la productivité d'une équipe.

De ce fait un réseau « domestique » ne peut-être la solution car il n'assure pas les mêmes garanties de conservation des données et fichiers de l'entreprise. Je pense que le serveur doit stocker et centraliser toutes les informations de l'agence.

Deux informaticiens à plein temps aident les salariés à résoudre les difficultés rencontrées et modèrent le réseau pour veiller à sa bonne organisation. Sans eux, une structure de 150 salariés passerait plus de temps à résoudre des questions d'ordre informatique plutôt qu'architecturales.

Toujours pour des raisons de productivité et d'efficacité, la maîtrise de logiciels communs comme Autocad ou Excel sont des conditions de recrutement du nouveau salarié. Il est impératif qu'une formation continue soit assurée pour donner au salarié les compétences nécessaires à l'élaboration des futurs projets.

c- Le recours nécessaire à la sous-traitance

Les ateliers Jean Nouvel constitue une structure qui de part sa taille et son type de commande recourt très fréquemment à la sous-traitance d'une partie de son activité ou de ses missions. Cette sous-traitance est régie par une loi du 31 décembre 1975 qui pose le cadre et les limites de son utilisation. Ce fonctionnement a plusieurs avantages pour l'agence. En effet, cela lui permet d'optimiser son seuil de rentabilité en externalisant les coûts. Elle n'a ni personnel à embaucher, ni matériel à acheter. Mais au-delà de l'aspect financier, la sous-traitance de spécialité donne accès à des technologies ou à des procédés qu'il serait difficile à l'entreprise de se procurer (il faudrait embaucher des spécialistes, assumer des charges de formation, etc.). Selon les commandes et la nature des projets, l'agence réussit à trouver des synergies et des complémentarités grâce à la sous-traitance.

Par exemple, j'ai participé au cours de ma MSP à une phase de conception du New Qatar National Museum qui est un très bon exemple de ce fonctionnement en sous-traitance. Dès le départ, il a été défini que les ateliers Jean Nouvel établiraient le concept du Projet à Paris et que les phases d'exécution se feraient chez notre associé Suisse Eric Maria après l'approbation du maître d'ouvrage (famille royale du Qatar). Les ingénieurs (ARUP), les scénographes (Ducks, Michel Cova) et l'équipe de paysagistes (Michel Desvigne) ont aussi été sous-traitants dans le cadre de ce projet. Les échanges permanents d'informations entre les différents partenaires et la distance physique entre les acteurs nécessitent que l'équipe d'architectes et plus particulièrement le chef de projet assume son rôle de chef d'orchestre de l'opération.

Les qualités humaines sont donc essentielles pour garder le cap et faire intervenir les bonnes compétences aux bons moments du projet.

Pour aller plus loin, sur certaines opérations, le fonctionnement en sous-traitance a abouti à la création de nouvelles « micro-agences » autonomes associées à AJN pour suivre certaines phases de projets. Elles ont un fonctionnement et une comptabilité séparés. L'agence possède des parts financières qui leur permettent de manière astucieuse de fonctionner en sous-traitance très étroite en gardant le contrôle sur les projets.

Plusieurs architectes associés suivent ce fonctionnement : Josep Ribas Gonzalez (Barcelone), Sandro Carbone (Rome), Alberto Medem (Madrid), Eric Maria (Genève), Brigitte Metra (Paris), Hala Warde (Paris), Mia Hagg (Paris).

d- Limite du « tout conception » et gestion du coût

Le fonctionnement de l'agence nous laisse penser que son objectif est non plus de bâtir mais de créer, de concevoir uniquement. Est-ce un choix personnel de l'architecte ou une stratégie d'entreprise ? Je pense qu'à partir d'une certaine taille, l'agence doit craindre de perdre son éthique architecturale et préfère ne pas assumer seule toutes les phases du projet.

Cette distinction de gestion entre la conception et la réalisation permet à l'agence de se consacrer à son activité principale mais pose certains problèmes dans la gestion du coût des projets. En effet, si les « folies conceptuelles » ne sont pas menées jusqu'au bout par l'architecte concepteur, il est souvent difficile de faire sortir le projet de terre sans détourner le concept de départ.

Certains projets peuvent même se retrouver bloquer et coûter très cher au client et à l'agence si celle-ci n'anticipe pas et ne gère pas l'aspect économique du projet. Mais voilà comment est-il possible de se sentir impliqué dans le coût d'un projet si l'on n'en suit pas la réalisation ? C'est en partie pour ces raisons que l'agence a connu plusieurs faillites durant sa carrière. Le « tout conception » n'ayant parfois plus de limites et plus de raison. Il est donc indispensable d'avoir un pôle financier. Créée et dirigée par Michel Pélissier, il veille au contrôle de gestion de l'entreprise alors que la création architecturale est chapotée par Jean Nouvel.

J'estime que cette séparation des pouvoirs est nécessaire pour estimer les pertes et profits d'un projet et en mesurer la viabilité financière.

Au regard de ces quatre thèmes, il me semblait important de montrer que l'agence d'architecture est avant tout une entreprise vive, composée de salariés au sein d'une organisation maîtrisée. Constituée de 2 ou 150 salariés, l'agence doit se doter d'une gestion solide pour palier à la perte de temps, d'argent, et relever des challenges.

Pour cela, l'architecte chef d'entreprise doit faire des choix importants qui vont conditionnés l'exercice de son métier.

2-Un patron « star » : Forces, faiblesses, opportunités, menaces

Travailler dans une agence avec un patron « star » n'est pas sans conséquences sur le métier de l'architecte. Je souhaite montrer ici la spécificité des ateliers Jean Nouvel afin de me positionner personnellement sur l'exercice de mon futur métier d'architecte maître d'œuvre.

a- Analyse stratégique des enjeux

Patron « star »	Positif	Négatif
Interne à l'agence	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> .Développement de projets ambitieux, stimulants et variés .Collaboration avec des références dans d'autres métiers .Vrais pôles de compétences et complémentarité intra-équipes .Nécessité de former en continue les salariés 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> .Peu de maîtrise sur la construction du projet d'architecture .Les décisions importantes reposent souvent sur les épaules de Jean Nouvel .Risque de perdre des projets coûteux où l'investissement temps et argent est conséquent .Manque de reconnaissance des salariés de l'agence
Externe	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> .Rayonnement de l'identité de l'agence à l'international .Commandes directes et ouverture à certaines opportunités de marché .Alliances stratégiques avec des partenaires et architectes associés 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> .Une image négative de l'architecte constructeur pour la profession .Une architecture qui peut parfois ne pas être à la hauteur de sa communication

b- Positionnement personnel

Grâce à ce que j'ai pu observer pendant ma MSP dans les ateliers Jean Nouvel, je souhaite définir les points qui me paraissent essentiels pour exercer la maîtrise d'œuvre en mon nom propre et monter ma structure. Je ne crois pas détenir la « recette magique » mais quelques premières intuitions de jeune ADE ayant suivi la formation HMONP.

L'exercice de la maîtrise d'œuvre et la gestion de la structure d'architecture repose selon moi sur quatre piliers : la culture de l'entreprise, la maîtrise de la construction, la gestion des liens professionnels et la communication de l'agence.

- **Culture d'entreprise**

J'entends principalement par culture de l'entreprise le management des salariés. La valorisation des ressources humaines et la reconnaissance des personnes pour leurs compétences particulières. Ces atouts doivent être employés au service du projet d'architecture.

L'esprit d'équipe est donc essentiel, le chef d'entreprise ne peut en aucun cas centraliser tous les pouvoirs et toutes les responsabilités. Sans déclinier sa responsabilité personnelle en tant qu'architecte maître d'œuvre, il doit savoir faire confiance à son équipe et déléguer.

Pour être en accord avec l'évolution de la réglementation, des normes constructives et des nouvelles problématiques (HQE, nouveaux matériaux performants...), l'architecte maître d'œuvre doit développer la formation continue au sein de son agence. Cette dimension est capitale car elle permet à l'agence de rester performante et développer de nouvelles compétences.

- **Maitrise de la construction**

Je crois que le métier d'architecte appelle deux compétences fondamentales : la conception et la construction. Je les estime comme indissociable l'une de l'autre.

Rendre le projet constructible exige de l'architecte qu'il ait une grande qualité de gestionnaire. Gestion du coût, des délais, des contrats... De ce fait son implication personnelle et physique dans la mise en œuvre des projets est importante.

J'ai conscience que l'architecte n'a pas le don d'ubiquité et qu'il ne peut de ce fait maîtriser l'ensemble des paramètres seul. Cependant, j'aimerais au sein de ma structure, réussir à conserver une ligne de conduite respectueuse d'un certain niveau de qualité.

- **Gestion des liens professionnels**

Mon expérience personnelle au sein d'AJN, m'a confrontée à la question des relations qu'entretient l'architecte avec ses partenaires. Selon l'interlocuteur, les échanges ne sont pas toujours du même ordre. Le dénominateur commun est la confiance que réussit à établir l'architecte avec ses différents partenaires. Celui-ci doit savoir rester humble, les considérer comme des alliés et pas seulement comme des prestataires de services.

Pour autant la disponibilité de l'architecte et la pédagogie qu'il emploie dans ses relations avec ses partenaires ne doit pas le rendre naïf. Je pense qu'un architecte maître d'œuvre doit être en mesure de définir son champ d'action et les limites de ses missions. L'aspect contractuel ne doit donc pas être sous-estimé. Il est impératif de ne pas se laisser déborder par des facteurs extérieurs et d'être capable de dire non.

- **Identité et communication de l'agence**

La communication doit avant tout être un moyen de construire l'identité de l'agence en lui permettant de transmettre ses idées. Elle ne doit surtout pas être négligée car elle permet d'identifier, sur le marché, les compétences particulières de l'agence. En effet, une agence spécialisée dans le HQE ne mettra pas l'accent sur les mêmes compétences qu'une agence de réhabilitation. De fait, elle ne participera pas aux mêmes projets.

Pour la communication des projets aux différents partenaires, je pense qu'il est nécessaire de maîtriser les multiples moyens techniques actuels (3D, PowerPoint, tableaux Excel...) tout en restant clair et précis dans les idées que l'on véhicule. Certaines fois les documents difficiles à comprendre peuvent être perçus comme un mépris de la part de l'architecte envers ses partenaires.

Bilan Critique et projet professionnel

Quels enseignements retenus ?

Au regard des ces six mois de mise en situation professionnelle et du complément de formation dispensé par l'école, je peux dire avec certitude que je ne suis qu'au début de ma formation d'architecte maître d'œuvre. L'apprentissage de la HMONP m'a donné les moyens de grandir professionnellement en soulevant beaucoup de questions. Les professionnels rencontrés à l'école où à l'agence y ont fortement contribué.

La HMONP est, selon moi, une prise de conscience des enjeux du métier et pour cette raison je ne regrette pas de l'avoir suivi après le master. Je crois que dans le cadre qu'offre cette dernière année, j'ai pris connaissance et intégré les règles et contraintes liées à l'exercice du métier en développant un regard personnel critique.

Je sais que mon expérience dans une agence de 150 personnes ne m'a pas apportée les mêmes choses que dans une petite structure mais je ne pense pas être moins lucide sur le chemin qu'il me reste à faire. Cette immersion au sein d'AJN a été l'occasion de comprendre toute l'importance de la gestion de l'entreprise d'architecture et ses relations avec les différents partenaires internes ou externes. Le fait que l'agence s'attache tout particulièrement à la phase de conception de ses projets a soulevé de nombreuses questions et m'a confortée dans l'idée que je ne conçois pas l'exercice du métier comme le seul fait de concevoir. Je vois là une certaine contradiction et une frustration à ne pas conduire un projet dans son intégralité.

Développement personnel et HMONP ?

Cette année HMONP me permet aujourd'hui de penser qu'il est nécessaire de cultiver sa curiosité et son savoir. Développer des compétences complémentaires à celles requises par le métier est essentiel pour construire son parcours professionnel.

L'expérience du Grand Paris et mon implication à suivre les tenants et aboutissants dans la presse, m'ont permis de rentrer en contact avec la revue le Moniteur. En effet, depuis quelques mois j'écris des articles dans la rubrique « architecture et technique » sur des bâtiments récemment inaugurés. L'échange avec les architectes maîtres d'œuvre que je rencontre me permet de soulever d'autres questions que lors de ma MSP. Cette expérience apporte un complément non négligeable à ma formation (gestion et techniques de suivi du chantier, contraintes particulières...) et développe mes capacités rédactionnelles.

Ce que j'ai pu intégrer sur la gestion de l'entreprise d'architecture et les différents échanges avec les chefs de projets ou les partenaires me poussent à croire que la capacité à écrire est particulièrement utiles pour les aspects contractuels du projet mais aussi indispensable pour savoir parler, dans l'avenir, de ses propres réalisations.

Projet professionnel à court et moyen terme ?

A court terme, on m'a proposé de rester dans l'agence AJN et je crois avoir encore beaucoup de choses à y apprendre. L'opportunité de travailler sur des projets dans le monde entier avec des équipes pluridisciplinaires me permet de m'enrichir professionnellement, personnellement et culturellement.

Dans un avenir proche, j'aimerais intégrer une structure de taille modeste pour approfondir les compétences techniques que j'ai rencontré lors de ma mise en situation professionnelle. Acquérir graduellement des responsabilités importantes liées à la construction des bâtiments en suivant un chantier dans son intégralité.

En parallèle, j'aimerais idéalement suivre une formation complémentaire de management et de gestion de l'entreprise car c'est une compétence qui est oubliée dans la formation de l'architecte et qui est pourtant une condition essentielle pour exercer dans de bonnes conditions. J'aimerais pouvoir trouver un équilibre entre les compétences d'architectes concepteur, d'architecte maître d'œuvre et de gestionnaire d'une entreprise.