



**Thibault Ruat**

**Le management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction : cas d'entreprises de maîtrise d'œuvre du bâtiment**

---

RUAT Thibault. *Le management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction : cas d'entreprises de maîtrise d'œuvre du bâtiment*, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3).  
Thèse soutenue le 28/06/2016.  
Disponible sur : [www.theses.fr/2016LYSE3022](http://www.theses.fr/2016LYSE3022)

---



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



N°d'ordre NNT : 2016LYSE3022

**THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON**  
opérée au sein de  
**Université Jean-Moulin Lyon 3**

**École Doctorale N° 486**  
**École Doctorale Sciences Économiques et de Gestion**

**Discipline de doctorat** : Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 28/06/2016, par :  
**Thibault RUAT**

---

**Le management stratégique des coopérations entre  
parties prenantes d'un projet de construction**  
Cas d'entreprises de maîtrise d'œuvre du bâtiment

---

Devant le jury composé de :

**DIRECTRICE DE THÈSE :**

Madame **ZARDET Véronique** Professeur des Universités, Université Jean Moulin  
Lyon 3

**RAPPORTEURS :**

Monsieur **DAMART Sébastien** Professeur des Universités, Université Paris Dauphine

Monsieur **GUILLON Bernard** Maître de conférences HDR, Université de Pau et des  
pays de l'Adour

**SUFFRAGANTS :**

Monsieur **BONNET Marc** Professeur des Universités, Université Jean Moulin  
Lyon 3

Monsieur **PIERRE Xavier** Docteur en sciences de gestion, Consultant

Monsieur **VIAL-VOIRON  
Victor John** Architecte, Président Régional de l'Union Nationale de  
la Propriété Immobilière, Ancien Président de l'Ordre  
des Architectes Rhône-Alpes





N°d'ordre NNT : 2016LYSE3022

**THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON**  
opérée au sein de  
**Université Jean-Moulin Lyon 3**

**École Doctorale N° 486**  
**École Doctorale Sciences Économiques et de Gestion**

**Discipline de doctorat** : Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 28/06/2016, par :  
**Thibault RUAT**

---

**Le management stratégique des coopérations entre  
parties prenantes d'un projet de construction**  
Cas d'entreprises de maîtrise d'œuvre du bâtiment

---

Devant le jury composé de :

**DIRECTRICE DE THÈSE :**

Madame **ZARDET Véronique** Professeur des Universités, Université Jean Moulin  
Lyon 3

**RAPPORTEURS :**

Monsieur **DAMART Sébastien** Professeur des Universités, Université Paris Dauphine

Monsieur **GUILLON Bernard** Maître de conférences HDR, Université de Pau et des  
pays de l'Adour

**SUFFRAGANTS :**

Monsieur **BONNET Marc** Professeur des Universités, Université Jean Moulin  
Lyon 3

Monsieur **PIERRE Xavier** Docteur en sciences de gestion, Consultant

Monsieur **VIAL-VOIRON  
Victor John** Architecte, Président Régional de l'Union Nationale de  
la Propriété Immobilière, Ancien Président de l'Ordre  
des Architectes Rhône-Alpes





L'Université Jean Moulin Lyon 3 n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



*« Savoir c'est savoir ce que l'on ne sait pas, c'est se reconnaître vide... »*

Socrate

*« Apprends comme si tu devais vivre pour toujours et vis comme si tu devais mourir ce soir »*

Proverbe Tibétain



À tous ceux qui s'imaginent le monde tel qu'il  
pourrait être et qui se disent, et pourquoi pas...



## Remerciements

S'il y a bien un enseignement que nous retirons de ce travail introspectif, c'est que dans la vie, comme dans un projet de construction, rien ne se bâtit seul, tout n'est que co-construction avec autrui...

Cette thèse a été une aventure personnelle dans un environnement collectif. En effet, bien que la conception de son architecture ait constitué un travail solitaire, sa construction et son aboutissement demeurent le fruit de nombreuses coopérations avec des personnes que nous tenons à remercier chaleureusement.

En premier lieu, nous souhaitons exprimer nos remerciements à Véronique Zardet, notre directrice de thèse, pour son haut niveau d'exigence qui nous a permis d'approfondir sans cesse notre réflexion scientifique. Son suivi, son expertise et ses conseils tout au long de l'avancée de cette recherche ont contribué à consolider notre démarche de construction de connaissances. Nous lui sommes extrêmement reconnaissant pour la qualité de ses apports dans l'encadrement de cette thèse. Nous tenons à associer à ces remerciements le professeur Marc Bonnet, directeur adjoint du laboratoire de recherche, pour ses conseils avisés mais aussi pour ses encouragements réguliers notamment au cours de la phase d'écriture de la thèse.

Nos remerciements s'adressent également au professeur Sébastien Damart. Nous sommes très reconnaissant et honoré de l'intérêt qu'il porte à cette thèse en ayant accepté d'en être rapporteur. Nous sommes aussi infiniment reconnaissant à Bernard Guillon, maître de conférences habilité à diriger des recherches, pour s'être intéressé à nos travaux de recherche et pour en avoir suivi l'évolution depuis notre première rencontre en juin 2012. Ses remarques sur la présentation des résultats intermédiaires dans des colloques académiques ont toujours été très constructives et sources de nouveaux questionnements. Nous le remercions de nous avoir accueilli dans son université en 2014 à l'occasion du douzième colloque Oriane dont il est co-fondateur, pour présenter l'avancement de nos travaux. Nous sommes très heureux qu'il soit aussi rapporteur de cette thèse.

Nous remercions grandement Victor-John Vial-Voiron d'avoir accepté d'être membre du jury. Son allocution en 2010, lors d'un colloque sur le management stratégique des professions libérales réglementées où il intervenait en tant que Vice-président du Conseil régional de l'Ordre des architectes de la région Rhône-Alpes, a renforcé notre intérêt de mener une recherche en sciences de gestion dans le champ des organisations de maîtrise d'œuvre. Sa volonté de développer les formations en management auprès des architectes a permis la réalisation de recherches-



interventions dans des agences d'architecture. Ces dernières ont constitué des terrains d'expérimentations de notre objet de recherche.

Nous sommes très reconnaissant à Xavier Pierre, docteur en sciences de gestion, pour la relecture méticuleuse de ce manuscrit. Ses conseils sur la pédagogie de présentation des travaux nous ont aidé à arrimer l'échafaudage de notre démonstration scientifique au fil conducteur de la recherche et de ses résultats.

Nous remercions les professeurs Henri Savall et Véronique Zardet pour nous avoir proposé, en 2012, d'intégrer leur laboratoire afin de mener des recherches au plus près des organisations et de leurs attentes en matière de gestion et de management. Nous leur exprimons notre gratitude pour la confiance qu'ils nous ont accordée en nous confiant des responsabilités d'enseignement, de recherches-interventions et de publications. La complémentarité de ces différentes activités a contribué à développer et à diffuser régulièrement les résultats de cette recherche.

Nous associons à ces remerciements l'ensemble des membres actuels du laboratoire qui participent quotidiennement à ces activités d'enseignement et de recherche en sciences de gestion. Nous remercions les docteurs Laurent Cappelletti, Frantz Datry, Miguel Delattre, Cécile Ennajem, Françoise Goter, Nouria Harbi, Djamel Khouatra, Nathalie Krief, Florence Noguera, Renaud Petit, Alexis Roche, Amandine Savall et Olivier Voyant ainsi que les collègues Émilie Bernard, Michelle Bonnard, Delphine Fauré, Amélie Guerineau, Anthony Harbonville, Karile Morel, Nathalie Rebut et Ridha Ziani, sans oublier les doctorants Carole Bousquet, Pierre François, Maïté Rateau et Jérémy Salmeron.

Nos pensées vont également aux chercheurs qui ont mené ou mènent encore des travaux avec le laboratoire et avec lesquels nous avons pu avoir de nombreux échanges au cours du parcours doctoral, notamment Violette Boko, Christophe Combaudon, Gérard Desmaison, Anne-Marie Ferrer, Marc Frachette, Stephen Girard, Amaury Jimenez, Marion Malaval, Julie Perrault, Geoffray Picard, Andry Rasolofoarisoa, Melchior Salgado, Fabio Saliba et bien d'autres.

Parmi tous ces collègues, nous avons une pensée toute particulière pour certains d'entre eux que nous remercions chaleureusement pour leur soutien et leurs encouragements au cours de l'avancement de la thèse. Ils ont su nous apporter de l'énergie les jours où elle se faisait rare pour affronter les doutes et les obstacles du chercheur. Nous espérons qu'ils se reconnaîtront afin de recevoir pleinement toute notre reconnaissance.

Nous remercions les acteurs de l'université et l'IAE de Lyon qui œuvrent pour l'amélioration continue de la qualité des enseignements et des recherches. À ce titre, nous tenons à remercier Jérôme Rive, Directeur Général de l'IAE Lyon, pour la dynamique qu'il impulse à cette université

ainsi que les professeurs Christophe Everaere, directeur de l'école doctorale des sciences économiques et de gestion, et Ulrike Mayrhofer, directrice du centre de recherche Magellan lors de ce parcours de recherche et son successeur depuis octobre 2015, Denis Travaillé, pour leur stratégie ambitieuse de développement, promotion et diffusion des recherches en sciences de gestion. Ils participent ainsi à l'attractivité de cette université.

Ce parcours doctoral a également été l'occasion de rencontres avec des chercheurs d'autres laboratoires et universités, notamment lors d'événements académiques. Ainsi, nous remercions les professeurs John Conbere et Alla Heorhiadi pour nous avoir accueilli dans leur université à Minneapolis en avril 2014, afin de présenter nos premiers résultats de recherche. Nous remercions également les professeurs Jean-Pierre Boissin de l'IAE de Grenoble et Gilles Guieu de l'Université d'Aix-Marseille, pour leurs remarques et conseils lors des tutorats Grand Sud en 2013 et 2014, ainsi qu'Annick Schott, de l'Université de Bordeaux, pour ses apports constructifs. Nous remercions aussi le professeur Murray Lindsay, de l'Université de Lethbridge, pour l'intérêt qu'il a manifesté à l'égard de notre recherche et les encouragements qu'il nous a adressés lors de ses séjours au sein du laboratoire.

Cette recherche a également constitué un parcours d'initiation au métier d'enseignant-chercheur. Les différents enseignements auprès d'étudiants de licence et de master nous ont encouragé à développer sans cesse une dynamique pédagogique afin de transmettre au mieux des résultats de recherche. Nous remercions ainsi les étudiants pour l'intérêt qu'ils ont porté à ces enseignements.

Au-delà de cet environnement académique, l'entourage amical et familial a constitué une source d'énergie inépuisable qui a fortement contribué à l'aboutissement de cette thèse.

Nous tenons ainsi à remercier intensément toutes les personnes avec qui nous avons noué de forts liens de confiance et d'amitié. À celles qui nous ont successivement accompagné une partie du chemin, nous adressons également nos remerciements. Leurs marques d'affection nous ont incité à poursuivre ce chemin toujours plus loin afin de pouvoir y accomplir nos projets et vivre nos rêves.

Une vie toute entière demeurera toujours trop courte pour offrir à nos parents, Marie-Claire et Hervé, toute la reconnaissance qu'ils méritent. Ils sont un modèle de réussite. Nous leur sommes infiniment reconnaissant pour la confiance et la liberté qu'ils nous ont accordées dès le plus jeune âge et qui nous ont permis de réaliser nos propres découvertes. Ils nous ont offert, par leur éducation, leur transmission de savoirs et de valeurs, une grille de lecture du monde et de la vie sans a priori, sans jugement, mais toujours dans une approche heuristique et une posture expectative permettant d'en définir notre propre compréhension. Ils nous ont toujours encouragé à dépasser la simple observation du monde tel qu'il est, en nous orientant vers une observation de ce même monde en l'imaginant tel qu'il pourrait être et en se disant, et pourquoi pas ? Ils nous ont

ainsi convaincu que nos rêves d'aujourd'hui sont notre réalité de demain si nous en avons la volonté profonde et si nous y mettons l'énergie nécessaire pour accompagner la transformation du rêve en réalité. Ils nous ont permis de comprendre que nous sommes tous maçon et architecte de notre propre vie, car nous concevons des projets et les réalisons en les construisant pierre après pierre, dans une forme de coopération avec ceux qui nous entourent.

La construction de cette vision, nous la devons aussi grandement à notre sœur, Delphine, et notre frère, Nicolas. Nous leur sommes infiniment reconnaissant pour toutes les pierres qu'ils ont apportées durant ces années à nos côtés, pour bâtir nos projets avec amour, guidés par des valeurs communes.

À ce premier cercle familial, dont l'humilité ne cesse de renforcer la grandeur, vient s'associer le soutien des autres membres de la famille : Jean-Claude, Marie-Claire, Muriel, Lionel, Didier, Céline, Sophie, Brigitte, Jean-Paul, Lucas, Bastian et Sébastien. Enfin, nous ne pourrions oublier notre grand-mère, Ghislaine Ruat, modèle d'humilité et d'énergie. Nous demeurerons toujours admiratif face à l'immensité de son savoir et sa quête de connaissances.

Ainsi, nous dédions cette thèse à toutes ces personnes qui, par leur énergie, leur soutien et leurs marques d'affection à notre égard, ont participé à son aboutissement.

Ce manuscrit est destiné à être partagé sans modération, car comme le disait Socrate, le savoir est la seule matière au monde qui s'accroît en la partageant..., alors partageons-la !

# Sommaire

Remerciements .....	11
Sommaire .....	15
Introduction générale .....	17

## PREMIÈRE PARTIE

### Les fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche

Chapitre 1	La coopération, le management stratégique et les parties prenantes : des concepts transversaux dans les théories en sciences de gestion.....	41
Chapitre 2	Le cadre méthodologique et les terrains de la recherche .....	73
Chapitre 3	La mise en œuvre des recherches-interventions sur les terrains d'observation ...	93

## DEUXIÈME PARTIE

### L'étude empirique du management stratégique des coopérations avec les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre

Chapitre 4	Le management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre : résultats des diagnostics qualitatifs initiaux .....	123
Chapitre 5	Les impacts des défaillances de management des coopérations pour les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre.....	171

## TROISIÈME PARTIE

### Le développement du management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre

Chapitre 6	Les leviers d'amélioration du management stratégique des coopérations des organisations de maîtrise d'œuvre .....	225
Chapitre 7	Les compétences et la confiance comme facteurs interconnectés de performance durable des coopérations.....	314
Chapitre 8	Les implications managériales de la recherche pour les organisations de maîtrise d'œuvre, la profession d'architecte et les écoles d'architecture .....	349
Conclusion générale .....		405
Bibliographie .....		423
Lexique .....		447
Index .....		451
Table des matières.....		453
Table des encadrés .....		463
Table des figures .....		465
Table des tableaux.....		469
Table des annexes .....		469



## Introduction générale

---

La complexification continue des processus de construction, due notamment aux évolutions techniques et normatives, renforce la nécessité de coopérations entre les parties prenantes d'un projet de construction. Les différents spécialistes et corps de métier de l'acte de bâtir sont en effet exposés à davantage d'interactions avec une pluralité d'acteurs. Cependant, du maçon à l'architecte, tous les acteurs font le constat de défaillances dans les relations avec leurs parties prenantes. Des défaillances qui engendrent des incompréhensions, des retards dans les livrables, des défauts de qualité, des malfaçons, etc., et qui impactent la performance des projets et des entreprises qui y participent. Ainsi, alors que le coût de la construction et du logement ne cesse de croître, certaines entreprises comme les agences d'architecture peinent à maintenir une performance convenable. Nous nous sommes donc intéressé aux pratiques de coopérations dans le secteur du bâtiment afin d'identifier des facteurs et leviers d'amélioration de ces coopérations et leurs effets sur la performance socio-économique des organisations notamment d'un point de vue des entreprises de maîtrise d'œuvre.

Nous présentons dans un premier temps nos travaux à partir de la problématique générale qui nous amène à définir l'objet et le champ de la recherche, avant de présenter la thèse défendue au travers de l'hypothèse centrale. Puis, nous délimitons les cadres théoriques et la méthodologie mobilisés ainsi que notre positionnement épistémologique. Le fil conducteur de la recherche est ensuite développé. Il fait apparaître les enjeux de cette recherche ainsi que son positionnement par rapport aux travaux existants en sciences de gestion. Les étapes de la construction de cette recherche sont également exposées avant que soit présentée l'architecture de la thèse.

### 0.1 La présentation générale de la recherche

La présentation générale explicite les éléments constituant le noyau dur de la recherche ainsi que l'intérêt de mener une recherche sur le management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction. Elle fait apparaître les questions de recherche issues de la problématique ainsi que les sous-objets d'étude pour démontrer la validité des hypothèses.

#### 0.1.1 La problématique générale de la recherche et les questions de recherche

Le bâtiment est un secteur important dans la vie économique et sociale d'un pays. Il inclut toutes les entreprises et organisations qui interviennent dans un projet de construction, de rénovation, de réhabilitation et de maintenance du cadre bâti. D'un point de vue économique, le secteur représente

10 % du produit intérieur brut français soit 279,6 milliards d'euros en 2013 (Insee, 2014)<sup>1</sup>. D'un point de vue social, c'est 100 millions d'emplois directs à l'échelle mondiale (Sessi, 2007) dont 1 702 800 en France, soit 6,6 % des emplois<sup>2</sup> du pays (Insee, 2014, p. 54). Il compte 508 352 entreprises soit 13,5 % des entreprises françaises (Insee, 2014, p. 147). C'est également un secteur qui comporte des enjeux environnementaux importants puisqu'il est le premier consommateur d'énergie (Ademe, 2014) et de matières premières (Dauge, 2004), ainsi que le premier pollueur et producteur de déchets (Repères, 2013). Malgré ces enjeux, les évolutions économiques, sociales et environnementales s'avèrent négatives. Le volume économique global des travaux a en effet peu évolué depuis 30 ans (Dauge, 2004) et l'effectif du secteur est en baisse depuis 2008 (observatoire des métiers du BTP), ce qui a par exemple représenté une destruction de 25 000 emplois sur l'année 2013 (Pietralunga, 2013). Ces évolutions affectent la performance économique des organisations. En effet, le secteur comporte le plus important nombre d'entreprises défailtantes<sup>3</sup>, 15 756 entreprises en 2013 pour 62 429 sur l'ensemble des secteurs, soit plus de 25 % (Insee, 2014, p. 147). Les évolutions environnementales du secteur demeurent également décevantes, à l'instar des émissions de gaz à effet de serre qui ont encore augmenté de 14 % ces 20 dernières années (Ademe, 2008). La production de déchets croît quant à elle quatre fois plus vite dans ce secteur que la moyenne de tous les autres secteurs réunis, passant de 210 millions à 260 millions entre 2004 et 2010 (Ademe, 2014). Ces chiffres laissent entrevoir les difficultés du secteur du bâtiment au niveau économique, social et environnemental à un niveau « macro ». Des difficultés qui s'inscrivent dans le temps. Le secteur subissant la crise économique de façon continue depuis le début de l'année 2009 (Chadoin & Evette, 2010).

Le secteur est également confronté à des problématiques de qualité du produit, c'est-à-dire le cadre bâti, qui ont des répercussions économiques et sociales. Ainsi, quotidiennement l'actualité rapporte les conséquences de dysfonctionnements, tels que des bâtiments inadaptés à leurs usagers, à leurs personnels ou à leurs missions, des retards, des défauts de qualité, des dépassements budgétaires, etc... Depuis le petit chantier de rénovation où il faut remplacer une porte parce que les dernières modifications de l'architecte n'ont pas été reportées sur les plans ou pas transmises au menuisier, jusqu'au chantier de plusieurs millions d'euros comme le musée des Confluences de Lyon dont les défaillances successives au cours du projet ont engendré six années de retard dans la réalisation des travaux et 289 millions de dépassement sur le coût prévu initialement (Ifrap, 2014)<sup>4</sup>. Dans cet exemple, la qualité du processus de réalisation du produit impacte même jusqu'au citoyen qui

---

<sup>1</sup> Insee : Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

<sup>2</sup> Dans l'étude, le mot emploi est défini au sens du Bureau international du travail (BIT).

<sup>3</sup> Défaillance d'entreprise : une entreprise est qualifiée de défailtante dès lors qu'est ouverte en son nom une procédure judiciaire telle que prévue par le livre VI du Code de Commerce et précisée par la loi du 26 juillet 2005 dite « loi de sauvegarde des entreprises ». Une ordonnance du 18 décembre 2008, complétée par un décret d'application du 12 février 2009, en modifie quelques dispositions (Insee, 2014, p.146).

<sup>4</sup> Laboratoire dédié à l'analyse des politiques publiques.

finance indirectement les coûts de ces défaillances par le biais des impôts locaux. Les augmentations constantes du coût des assurances qui couvrent les dommages liés à des défauts de qualité confirment que ces problématiques s'accroissent et perdurent (Insee, 2014).

Un projet de construction correspond à un projet faisant appel à l'acte de bâtir. Il peut s'agir de construction neuve, de réhabilitation, ou de rénovation. Ces projets sont réalisés par des acteurs de différentes entreprises et organisations<sup>5</sup> qui interagissent. Des acteurs et organisations de plus en plus spécialisés, en partie du fait de la complexification des processus de construction, notamment avec les évolutions des cadres normatifs qui sont venues s'ajouter à la complexité des évolutions technologiques. Cette spécialisation n'est cependant pas récente puisque plusieurs rapports de recherche faisaient déjà état, à la fin des années 1980, d'une « *spécialisation de nouveaux métiers (poseurs d'alarmes, techniciens, poseurs de fenêtres préfabriquées...), compte tenu notamment des évolutions technologiques en cours dans le secteur* » (David, Pio, & Letellier, 1987, p. 191). Les acteurs se retrouvent face à une spécialisation de plus en plus importante, avec des logiques parfois antagonistes, et face à des entreprises juridiquement indépendantes et pourtant techniquement et économiquement très dépendantes. À cette spécialisation, s'ajoute la forte séquentialité dans les modes de coopération entre la conception et la fabrication et entre les différents corps de métiers intervenant sur un chantier. Cette segmentation des missions et l'interdépendance renforcent la nécessité de coopération<sup>6</sup> entre les acteurs parties prenantes d'un projet de construction.

Au centre de ces projets, se trouvent les entreprises de maîtrise d'œuvre. Les maîtres d'œuvre conçoivent et ont les compétences pour suivre un projet depuis la conception jusqu'à son aboutissement, en passant par la réalisation des travaux, leur offrant ainsi une vue complète du projet. Les architectes sont des maîtres d'œuvre. Leur concours est obligatoire pour l'établissement d'un projet faisant l'objet d'une demande de permis de construire (sauf pour les cas dérogatoires prévus par l'article 4 de la loi sur l'architecture)<sup>7</sup>. **Les entreprises de maîtrise d'œuvre, comme les agences d'architecture, se situent donc au carrefour des interactions entre les différentes parties prenantes d'un projet de construction.**

Les évolutions et les enjeux du secteur qui devraient logiquement conduire à renforcer les dynamiques de coopération entre les acteurs ne semblent pourtant pas évoluer dans ce sens. En effet, des recherches récentes font ressortir des difficultés de coopération entre les différents acteurs intervenant dans un projet de construction. Certains auteurs identifient même que les pratiques collaboratives sont beaucoup trop rares dans ce secteur, au regard des enjeux, et que lorsqu'elles existent, elles sont porteuses de dysfonctionnements prégnants (Bonnet, Buthion, & Savall, 1990;

---

<sup>5</sup> Les termes entreprise et organisation sont utilisés indifféremment.

<sup>6</sup> Le terme coopération étant utilisé ici dans son sens premier qui signifie œuvrer, travailler ensemble (dérivé du latin « *co-operare* »).

<sup>7</sup> Conseil national de l'ordre des architectes.



White & Morgan, 2005; Zardet, Delattre, & Petit, 2012; 2015; Delattre & Zardet, 2015). Ces recherches révèlent également des problématiques importantes de pilotage des activités et de management au sein des entreprises de maîtrise d'œuvre, et plus précisément au sein des agences d'architecture.

**Les conséquences de ces défauts de coopération semblent engendrer des défauts de qualité et/ou des écarts de productivité importants.** Le projet du musée des Confluences en est un exemple, puisque la première cause invoquée pour expliquer les dysfonctionnements de ce projet provient « *d'une impossible entente entre le constructeur et l'architecte qui ne parvient pas à délivrer les plans en temps et en heure. Suite à l'arrêt des travaux, un bureau d'études a été engagé pour 1,5 million d'euros pour faire le lien entre le cabinet autrichien (d'architecture) et le constructeur, inutile puisque le groupe Fayat ne reprendra jamais les travaux. Une séparation à l'amiable qui a coûté 5 millions d'euros au département* » (Ifrap, 2014). De tels dysfonctionnements de coopération impactent donc négativement la performance économique des projets. Garcia et Grand (2003) dénoncent également les problématiques de rentabilité des projets et confirment les difficultés de coopération dans ce secteur.

Ces données et les premières observations auprès d'entreprises de maîtrise d'œuvre ont ainsi permis de formuler la problématique de recherche suivante :

Les **coopérations** entre les parties prenantes d'un projet de construction existent et sont nécessaires pour réaliser le projet. Cependant, le manque et les défaillances de **pilotage des coopérations** et de **management des parties prenantes** impactent la **performance socio-économique** de ces dernières, ainsi que la **qualité** du processus de réalisation du projet et du produit. Ces défauts de qualité et de performance, depuis la phase de conception jusqu'à l'utilisation en passant par la construction, n'aident pas les parties prenantes à répondre aux **enjeux sociétaux** du secteur de la construction.

« *Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un scientifique toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi, rien n'est donné. Tout est construit* » (Bachelard, 1938, p. 14). Ainsi, la décomposition de la problématique en cinq questions permet de mieux appréhender les questionnements auxquels notre recherche s'est donnée comme perspectives de trouver des réponses.

- Comment améliorer la performance des coopérations entre les parties prenantes d'un projet de construction, afin de développer leur performance socio-économique ainsi que la qualité du processus de réalisation et du produit ?

- En quoi la qualité des coopérations aide les parties prenantes à mieux répondre aux enjeux sociétaux du secteur d'activité du bâtiment ?
- Comment manager les coopérations ?
- Comment développer la coopération de façon durable ?
- Quels outils et méthodes de management des coopérations ?

Notre recherche s'est donc attachée à apporter des éléments de réponses à ces questions, à partir d'une étude des coopérations entre les acteurs d'un projet de construction. Elle a notamment porté sur l'identification des causes des défaillances de ces coopérations et des leviers de leur amélioration. Les sciences de gestion permettant l'étude des organisations et de leurs performances à partir des comportements des acteurs, la recherche a eu pour principal objectif d'apporter des clés de compréhension du lien entre les coopérations des parties prenantes d'un projet de construction et la performance de leur organisation ainsi que du niveau de qualité de réalisation du projet.

## 0.1.2 L'objet et le champ de la recherche

### 0.1.2.1 L'objet de la recherche

La problématique et les questions de recherche, au travers des enjeux qu'elles ont mis en évidence, nous ont conduit à déterminer l'objet de notre recherche, à savoir **le management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction et ses effets sur la performance socio-économique de ces parties prenantes ainsi que sur la qualité du processus de réalisation et du produit fini**. Nous avons décomposé cet objet en quatre sous-objets de recherche :

- Management stratégique des coopérations (Outils, méthodes et mise en œuvre stratégique)
- Management des parties prenantes (Outils, méthodes et pratiques)
- Mesure et pilotage de la performance socio-économique
- Mesure et pilotage de la qualité du processus de réalisation et du produit.

Le processus de réalisation prend en compte les phases de conception et de construction jusqu'à la phase d'utilisation, c'est-à-dire une fois le chantier réceptionné et livré au maître d'ouvrage.

Les travaux de recherche en sciences de gestion sur la notion de coopération sont vastes et nombreux. La notion est en effet souvent mobilisée. Ainsi, en avril 2015, sur les 4 120 thèses soutenues et recensées en sciences de gestion en France depuis 1986 sur [theses.fr](http://theses.fr)<sup>8</sup>, 330 thèses portent le terme de coopération dans leur titre soit plus de 8 % et 55 étaient en préparation. Certaines thèses abordent la coopération dans sa dimension intra-organisationnelle, lorsque d'autres développent une approche inter-organisationnelle. **Dans notre recherche la notion de**

---

<sup>8</sup> Consulté le 20 avril 2015 sur <http://www.theses.fr>.

**coopération est mobilisée dans un périmètre à la fois intra et inter-organisationnel.** Nous l'abordons d'un point de vue des sciences du management afin d'étudier la relation entre le management des coopérations entre des parties prenantes internes et externes et la notion de performance. Le terme de parties prenantes est considéré dans son sens élargi, défini par Freeman comme « *tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984, p. 46). La notion de management est quant à elle mobilisée dans son aspect stratégique de la relation entre des parties prenantes.

#### **0.1.2.2 Le champ de la recherche**

Pour étudier l'objet de recherche, nous avons choisi de limiter notre champ d'investigation aux **entreprises de maîtrise d'œuvre du secteur du bâtiment**. Ces entreprises réalisent des prestations de conseils, d'études et de directions de travaux pour le compte d'un client appelé « maître d'ouvrage ». Le contrat d'études prospectives de septembre 2001 consacré aux professions de la maîtrise d'œuvre définit leur action comme « *l'ensemble des activités destinées à étudier, concevoir, faire réaliser un ouvrage ou un système d'ouvrages et à assister l'exploitant pour sa mise en fonctionnement* ». Leurs missions principales consistent en effet à :

- concevoir un projet de construction neuve ou d'intervention sur un bâtiment existant ;
- préparer les marchés de travaux à passer avec les entrepreneurs ;
- diriger les travaux réalisés par les entrepreneurs choisis, vérifier qu'ils sont exécutés conformément aux dispositions du marché et en contrôler les paiements ;
- assister le client pour la réception.

« *Le maître d'œuvre est la personne de droit privé ou le groupement de personnes de droit privé qui doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme mentionné à l'article 2 de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 modifiée relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée* » (loi MOP)<sup>9</sup>. Cette fonction de maître d'œuvre est notamment exercée par les architectes qui peuvent pratiquer au sein d'agences d'architecture.

Les organisations de maîtrise d'œuvre ont donc pour rôle de concevoir, coordonner et contrôler la bonne exécution des travaux. Leur positionnement au carrefour des interactions entre les différentes parties prenantes tout au long d'un projet de construction est donc particulièrement intéressant pour analyser les coopérations entre les acteurs à la fois internes mais aussi externes à ces organisations. Le champ de notre recherche comprend donc les entreprises de maîtrise d'œuvre et les parties prenantes en interactions avec elles.

---

<sup>9</sup> Article 7 de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 modifiée, relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

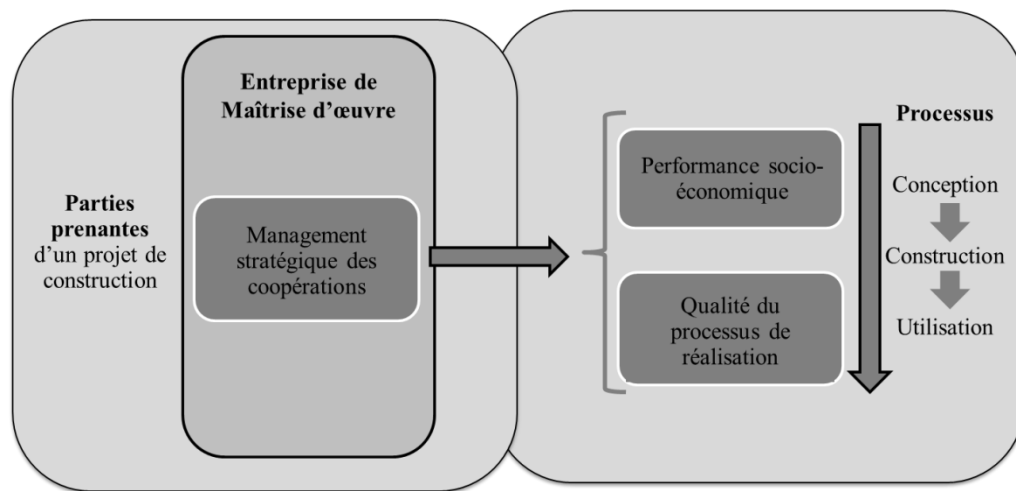
### 0.1.3 L'hypothèse centrale de la recherche

La thèse défendue est résumée dans l'hypothèse centrale suivante :

**L'amélioration du management stratégique des coopérations entre parties prenantes intervenant dans un projet de construction par l'entreprise de maîtrise d'œuvre permet de développer sa performance socio-économique, ainsi que la qualité du processus de réalisation du projet, depuis la phase de conception jusqu'à l'utilisation en passant par la construction.**

Nous l'avons schématisée ainsi :

Figure 1. Schématisation de l'hypothèse centrale



La recherche a donc eu pour objectif de valider cette hypothèse centrale à partir de la validation d'un corps d'hypothèses correspondant à sa décomposition en plusieurs sous-hypothèses plus détaillées. Ce corps d'hypothèses, visible en *annexe I*, est composé d'hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives (Savall & Zardet, 2004). Les hypothèses descriptives sont issues des observations, des constats démontrés à l'aide de matériaux expérimentaux et bibliographiques. Elles constituent une représentation du champ d'observation. Les hypothèses explicatives correspondent à des explications pertinentes sur les causes et les origines des observations. Les hypothèses prescriptives correspondent quant à elles à des prédictions en tant que solutions possibles. La formulation de ces hypothèses a été réalisée au cours de la recherche à partir de la littérature et des observations sur les terrains de recherche. Le corps d'hypothèses s'est alors stabilisé autour de quatre thèmes, à savoir : le pilotage stratégique des coopérations, le management des parties prenantes, la maîtrise de la qualité, ainsi que la mesure et le pilotage de la performance économique. La confrontation de ces hypothèses avec la réalité empirique dans le cadre d'une démonstration scientifique, a permis d'obtenir les résultats présentés dans cette thèse qui sont venus

valider ou invalider ces hypothèses de recherche et ainsi apporter de nouveaux éléments de connaissance.

La recherche questionne donc les coopérations entre les parties prenantes d'un projet de construction, à partir de l'étude des effets du management stratégique des coopérations sur la performance socio-économique des organisations de maîtrise d'œuvre et sur la qualité du processus de réalisation du projet. Le positionnement théorique, méthodologique et épistémologique de la recherche présenté ci-après permet d'éclairer le cadre de la démonstration scientifique visant à valider ou invalider nos hypothèses vis-à-vis de cet objet de recherche.

## 0.2 Le positionnement théorique, méthodologique et épistémologique de la recherche

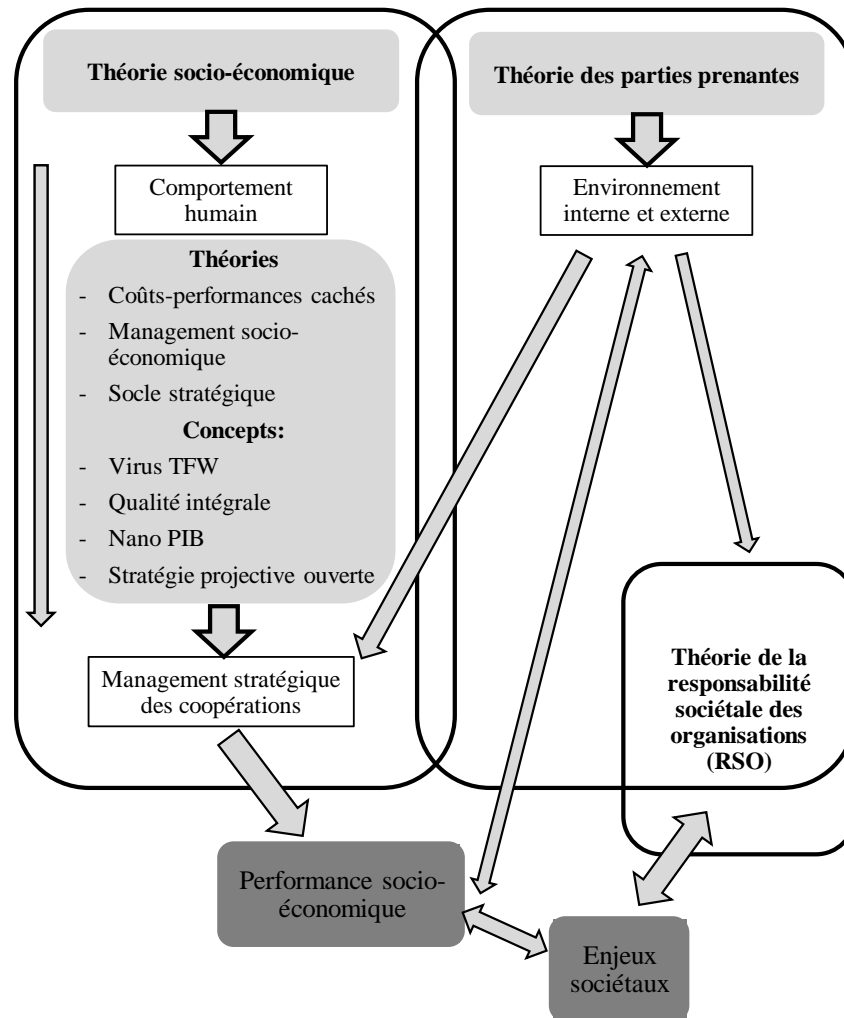
La coexistence de multiples paradigmes en sciences de gestion nécessite de positionner nos travaux de recherche d'un point de vue théorique, méthodologique et épistémologique. C'est une condition nécessaire à la validité scientifique de nos résultats. Nous présentons en premier lieu les deux principales théories que nous avons mobilisées pour interpréter les données avant d'exposer les cadres méthodologique et épistémologique choisis.

### 0.2.1 Les cadres théoriques de la recherche

L'étude du management stratégique des coopérations et de ses effets sur la performance d'une organisation a nécessité la mobilisation de cadres théoriques étayés en matière d'analyse des organisations. Nous nous sommes donc appuyé sur deux principaux cadres théoriques : la **théorie socio-économique des organisations** et la **théorie des parties prenantes**. Ces théories sont composées de plusieurs micro-théories. Celles de la théorie des parties prenantes portent principalement sur la compréhension des liens entre l'organisation et son environnement interne et externe tandis que celles de la théorie socio-économique des organisations portent notamment sur le comportement humain dans les organisations. Ces théories ont constitué des grilles de lecture pertinentes pour analyser et interpréter les résultats par rapport à notre objet de recherche.

Ainsi, **la théorie socio-économique a principalement été mobilisée pour analyser et comprendre les liens entre le management stratégique des coopérations et les questions de performance sociale et économique des organisations de maîtrise d'œuvre**. Certaines théories qui lui sont associées ont également été utilisées dans cette analyse comme celles des **coûts-performances cachés**, du **management socio-économique**, ou encore du **socle stratégique**, mais aussi des concepts comme celui du **virus « TFW »**, de la **qualité intégrale**, du **nano PIB** et de la **stratégie projective ouverte**. **La théorie des parties prenantes** a quant à elle été mobilisée dans son approche stratégique **pour analyser cette performance vis-à-vis de l'environnement interne et externe à ces organisations**. Son lien avec la **théorie de la responsabilité sociétale des organisations** a permis d'identifier les effets de cette performance vis-à-vis des enjeux sociétaux du secteur du bâtiment. La figure ci-après synthétise les principaux concepts et théories mobilisés.

Figure 2. Articulation des cadres théoriques de la recherche



Le cadre général de ces théories est présenté dans le premier chapitre. Elles sont ensuite développées au fur et à mesure de leur mobilisation dans l'analyse des données et dans l'interprétation des résultats.

### 0.2.2 Le cadre méthodologique de la recherche

La méthodologie est un levier d'accès au réel. Elle doit permettre d'observer et de décrire les phénomènes étudiés. Dans le cadre de notre objet de recherche, elle doit pouvoir donner accès à l'observation *in situ*. « *La coopération se construisant dans l'action, elle ne peut s'étudier qu'à travers l'action, voire in situ* » (Raulet-Croset, 2003). Les acteurs et leurs coopérations étant des sujets mouvants, il est donc également important d'avoir une méthodologie qui offre un temps d'immersion du chercheur dans l'environnement étudié qui soit suffisamment important et répété pour collecter des données fiables. Les impacts socio-économiques des coopérations étant quant à eux habituellement peu traités par les acteurs et donc peu présents dans les indicateurs des organisations, la méthodologie doit permettre d'extraire des informations et données qualitatives,

quantitatives et financières qui ne sont pas visibles à première vue. Par métaphore, elle doit permettre au chercheur de ne pas se laisser éblouir par la lumière blanche que renvoie un diamant, mais de la lui faire traverser afin de faire apparaître son spectre avec ses multitudes de couleurs qui n'étaient pas visibles au premier regard. Enfin, la méthodologie doit donner accès au recueil des données nécessaires à la validation des hypothèses. La validation de notre hypothèse centrale reposant en partie sur la validité d'hypothèses prescriptives, elle doit donc permettre de tester ces hypothèses en les expérimentant sur le terrain afin de pouvoir observer et analyser les évolutions induites. En résumé, les quatre critères auxquels doit pouvoir répondre notre méthodologie de recherche sont les suivants :

- accès à l'observation in-situ ;
- immersions régulières et suffisamment conséquentes pour recueillir des données stables ;
- techniques d'extractions qui permettent d'accéder à des informations qualitatives, quantitatives et financières difficilement accessibles ;
- expérimentations des hypothèses prescriptives sur le terrain.

Ces caractéristiques, importantes dans l'étude de notre objet de recherche, nous ont guidé vers le choix d'une méthodologie de recherche-intervention (Savall H. , 1977; Savall & Zardet, 1985; Moisdon, 1984; Hatchuel, 1986; David A. , 2000), et plus précisément la **méthodologie de recherche-intervention socio-économique** qui a été développée et mise en œuvre auprès de 1850 terrains d'observation depuis 40 ans, et qui propose une **approche qualimétrique** dans le traitement et l'analyse des données, c'est-à-dire qui **couple les méthodes de recherche qualitatives et quantitatives**. Cette méthodologie que nous avons mobilisée pour recueillir des données auprès de 23 terrains de recherche, dont 22 agences d'architecture, sera développée dans le chapitre 2.

Les théories et la méthodologie mobilisées, par leur ancrage épistémologique, ont orienté notre positionnement épistémologique pour mener cette recherche. « *La réflexion et les réflexes épistémologiques ne peuvent se concevoir de façon dissociée de l'élaboration des méthodes de recherche* » (Savall & Zardet, 2004, p. 50). Nous présentons ce positionnement ci-après.

### **0.2.3 Le positionnement épistémologique de la recherche**

L'objectif d'une recherche est de contribuer à apporter de nouvelles connaissances à partir d'un processus heuristique, dynamique et temporel. Des connaissances qui doivent être produites selon un cadre de production scientifique afin de leur permettre d'atteindre un certain niveau de validité. Des auteurs comme Gaston Bachelard (1938), Jean Piaget (1988), Maurice Godelier (1999) s'accordent sur l'existence de deux grands paradigmes épistémologiques, le positivisme et le constructivisme. Le positivisme correspond à l'idée qu'il y a une réalité objective de l'environnement que l'on peut observer. Le chercheur doit alors nécessairement être neutre vis-à-

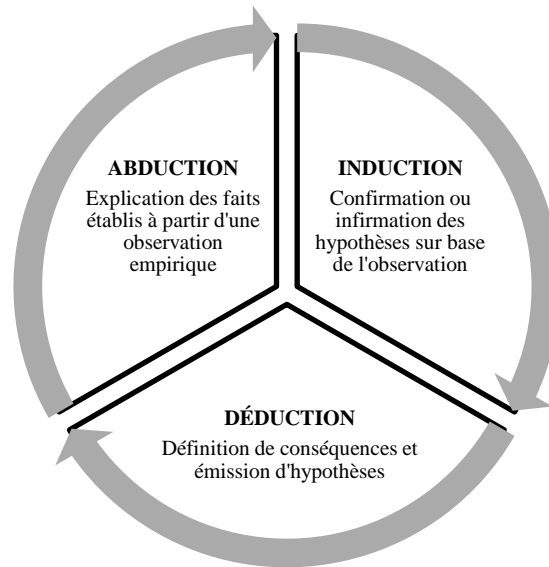


vis de son objet de recherche. Dans cette approche, toute interaction entre l'observateur et l'observé est considérée comme une perturbation qui parasite l'observation. Le processus de recherche commence par une modélisation théorique du phénomène avant d'être expérimenté pour attester de sa validité dans une logique déductive. Le constructivisme induit quant à lui l'interaction entre l'observateur et l'observé. Cette approche a principalement été conceptualisée à partir des travaux de Piaget (1936; 1937), par des auteurs comme Usunier, Easterby-Smith, & Thorpe (1993), Everaere (1993), Igalens & Roussel (1998). Savall et Zardet (2004) synthétisent les propositions du constructivisme ainsi :

- « *la réalité est socialement construite, le monde n'est pas donné une fois pour toutes.*
- *le changement et le processus de transformation de l'objet étudié ne sont pas des problèmes pour le chercheur, au contraire ils constituent une dimension clé inhérente aux systèmes de production, reconnus dans leur composante sociale (Everaere, 1993).*
- *la neutralité de l'observateur, du chercheur, est donc un mythe, car l'interaction entre observateur et observé est par définition la condition même de la connaissance. Elle est recherchée pour elle-même (Arnaud, 1996). Les idées d'objectivité et donc d'un possible accès objectif au réel sont abandonnées ».*

À partir de ces deux paradigmes, trois formes de raisonnements scientifiques sont généralement distinguées : le raisonnement déductif, inductif et abductif. Selon Koenig (1993) l'abduction « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». Elle consiste donc à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence en permettant ainsi de « *retrouver la conséquence si la règle générale est vraie* » (David A. , 2000). « *La principale différence entre l'induction et l'abduction est que la première est une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori alors que dans l'abduction, la découverte a un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle* » (Savall & Zardet, 2004, p. 67). Peirce (1965), propose de dépasser cette distinction entre ces trois modes de raisonnement en considérant le raisonnement scientifique comme l'articulation complémentaire d'une abduction avec une déduction et une induction et où l'objectivité et le progrès de la science proviendraient du déroulement indéfini de cette boucle récursive, que David (2000) représente ainsi.

Figure 3. Boucle récursive Abduction-Induction-Déduction *in* (David A. , 2000)



Nous avons mobilisé cette boucle récursive dans la génération des hypothèses du corps d'hypothèses. En effet, « *une hypothèse explicative est construite par abduction pour rendre compte de données posant problème ; les conséquences possibles de cette hypothèse sont énoncées par raisonnement déductif ; l'observation des faits permet ensuite de confirmer ou d'infirmer les hypothèses mobilisées, selon le raisonnement inductif ; si les règles sont infirmées, c'est par raisonnement abductif que de nouvelles hypothèses explicatives pourront être formulées* » (Savall & Zardet, 2004, p. 68).

Notre démarche de recherche se positionne également dans cette boucle et dans un processus de va-et-vient entre la littérature et l'observation sur le terrain. Nous avons en effet réalisé une alternance entre des raisonnements déductifs, par exemple lorsque nous proposons une analyse à partir de la littérature scientifique, mais aussi inductifs, lorsque nous construisons une règle générique à partir de l'analyse des données issues des terrains d'observation qui rend compte des conséquences, et enfin abductifs, lorsque nous construisons des concepts à partir de l'articulation des résultats issus de ces différents raisonnements.

« *Le raisonnement déductif, ou logico-déductif, ou hypothético-déductif consiste à poser une hypothèse, puis à collecter des données pour valider l'hypothèse, enfin à en déduire logiquement le degré de validation de l'hypothèse. Le raisonnement déductif met à l'épreuve la réalité d'un objet théorique, en utilisant le plus souvent des méthodes quantitatives.* » (Savall & Zardet, 2004, p. 64).

**Notre recherche s'est donc également inscrite dans une démarche logico-inductive et hypothético-déductive.** Logico-inductive, car nous avons fait émerger de nouvelles hypothèses à partir de données empiriques et d'interactions avec les acteurs, et hypothético-déductive car notre

recherche sur le terrain a permis de construire des modèles théoriques permettant de mieux analyser l'objet de recherche. Ce raisonnement a été en partie induit par la méthodologie de recherche-intervention qui combine une démarche hypothético-déductive, inductive et logico-déductive.

Le positionnement épistémologique de la méthodologie de recherche-intervention permet de dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme (Cappelletti L. , 2007). La théorie socio-économique s'est construite à partir d'une méthodologie de recherche-intervention qui a elle-même contribué, par itérations successives, au développement d'une méthodologie spécifique, celle de la recherche-intervention socio-économique. Elle est basée sur une approche épistémologique fondée sur trois principes de création de la connaissance d'intention scientifique : **l'interactivité cognitive**, **l'intersubjectivité contradictoire** et **la contingence générique** (Savall & Zardet, 1996). Ces principes permettent de limiter l'influence des interactions lors des immersions du chercheur sur les terrains de recherche. Les deux premiers principes permettent de renforcer le troisième, développé dès 1979, qui constitue un cadre épistémologique à part entière : la contingence générique. Il permet de traduire une certaine relativité des combinaisons infinies entre universalisme et contingence (Savall H. , 1979; Savall & Zardet, 1995, 2005). Amandine Savall (2014) rappelle les deux fondements de la contingence générique : « *Premièrement, l'immersion au terrain de recherche par le chercheur est essentielle car la connaissance ou « vérité » n'est pas uniquement la propriété des chercheurs ou des scientifiques. Elle n'est pas non plus statique. Les connaissances sont plus ou moins rapidement obsolètes et il convient de les co-construire entre chercheurs et praticiens. Deuxièmement, le chercheur n'est pas naïf, dans le sens où son objectivité est illusoire. Le chercheur a une expérience, un vécu et n'est pas vierge de tout schéma conceptuel. Par conséquent, la logico-induction pure n'existe pas à un instant t, elle est fonction d'une période t-1 qui a « formaté » le chercheur* ». Notre choix méthodologique a donc influencé notre positionnement épistémologique.

C'est dans ce positionnement épistémologique de la contingence générique associée aux principes d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire que nous avons mené notre recherche. La mobilisation de ces principes dans le cadre de l'étude est développée plus en détail dans le second chapitre. La recherche s'inscrit donc dans une approche davantage **constructiviste**, dans le cadre d'une **démarche empirique** et d'un **raisonnement** principalement **abductif**, bien que la boucle récursive « abductif-déductif-inductif » soit utilisée dans notre raisonnement, à partir d'un processus de va-et-vient entre la littérature et l'observation sur le terrain que nous avons confronté à l'expérimentation. « *L'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles. (...) Sa seule justification réside dans le fait qu'elle constitue le seul chemin qui puisse permettre d'atteindre une explication rationnelle (Collected Papers, 2. 776-777, cité par Carantini, 1990, p. 221)* » (David A. , 1999, p. 5).

### **0.3 Le fil conducteur de la recherche**

Afin d'expliciter notre logique de démonstration, nous positionnons tout d'abord nos travaux de recherche vis-à-vis de ceux déjà menés par le laboratoire, permettant ainsi de mieux en exposer les enjeux, puis nous présentons l'architecture de la thèse à partir du parcours de recherche qui a conduit à son élaboration.

#### **0.3.1 Le positionnement de la recherche**

Notre recherche s'inscrit dans la continuité d'un programme collectif mené par le laboratoire de recherche de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des ORganisations (ISEOR). Elle se positionne en effet dans un axe de recherche fondamentale, initié dans les années 1980, sur la mesure de la productivité dans le secteur du bâtiment. Des travaux de terrain avaient alors été menés dans le cadre d'une mission interministérielle du Plan Construction (EVMB). Ils avaient conduit à une réflexion méthodologique et théorique sur les liaisons entre productivité et emploi dans ce secteur mais également sur des méthodes socio-économiques de pilotage des chantiers (David, Pio, & Letellier, 1987), (Bonnet, Buthion, & Savall, 1990). Puis, plus récemment, depuis 2011, le laboratoire a développé cet axe de recherche auprès d'entreprises de maîtrise d'œuvre. Des travaux qui ont notamment été menés auprès d'agences d'architecture par différents enseignants-chercheurs : Laurent Cappelletti, Miguel Delattre, Renaud Petit et Véronique Zardet.

Du point de vue de l'objet d'étude que constitue la coopération, des recherches récentes, appartenant à des axes transversaux, ont également été réalisées. Le tableau ci-après synthétise les contributions récentes de six chercheurs du laboratoire qui ont mené une thèse sur cette notion de coopération.

Tableau 1. Principales contributions récentes de six chercheurs du laboratoire sur l'objet de la coopération

Auteurs	Principales contributions
Melchior Salgado (1998)	Il développe le concept de "coopérations multipoints", afin de mieux saisir le phénomène de " <b>coopération inter-entreprises</b> ". Au travers de l'identification de trois types de coopérations multipoints, sa thèse développe les principales caractéristiques et spécificités liées à la formation, au management, à la performance et à l'évolution des coopérations multipoints.
Xavier Pierre (2010)	Il développe comment améliorer les performances des <b>stratégies territoriales</b> . À partir d'une identification des carences de compétences entre acteurs impliqués dans la mise en œuvre de stratégies territoriales, ses travaux permettent de mieux comprendre les causes de la <b>non coopération</b> . Il montre comment le développement de la fonction d'intervention et de pilotage permet de faire évoluer les comportements.
Samia Khenniche (2010)	Sa recherche s'intéresse au phénomène de <b>coopération</b> dans une approche <b>intra-organisationnelle</b> à partir de l'observation des formes, raisons, motivations ou freins à l'action commune d'individus. Ses travaux permettent de mieux comprendre les interactions entre trois dimensions de la coopération, à savoir horizontale, transversale et verticale.
Sofiane Seghier (2012)	Ses travaux portent sur le pilotage des <b>interfaces organisationnelles</b> et sur la dialectique de la <b>différenciation</b> et de <b>l'intégration</b> . Cet auteur analyse la nature conflictuelle de l'interface, qu'il développe à travers la différenciation des entités. Il mobilise les analyses de Lawrence et Lorsch (1968) pour étudier ce qu'il appelle « <i>la zone intermédiaire entre entités</i> » (Seghier, 2012, p. 16). Sa recherche vise à mieux comprendre comment générer de la coopération entre entités.
Helga Fouré : (2014)	Sa recherche porte sur les <b>coopérations</b> dans le cadre de <b>réseaux d'entreprises</b> et leurs contributions à améliorer la maîtrise d'une économie en réseau nécessaire selon l'auteur au développement d'innovations. Ses travaux permettent de mettre en évidence que le manque de confiance vis-à-vis des partenaires, au sein et à l'extérieur des entreprises en réseau, renforce la résistance des collaborateurs à construire une véritable intelligence collective se basant sur un partage de savoirs. Les résultats de la recherche montrent qu'un mode de communication plus transparent et plus ouvert contribue à développer le potentiel humain et le capital social ainsi que la performance socio-économique des entreprises d'un réseau.
Stephen Girard (Girard, 2015)	Sa thèse traite des coopérations inter-organisationnelles territorialisées dans le cadre d'un dispositif d'insertion par l'activité économique. Elle montre que les coopérations inter-organisationnelles ne sont pas un processus naturel et qu'elles ont besoin d'être pilotées pour être performantes. Les résultats de la recherche invitent à l'implémentation d'un outil de contractualisation, entre les pouvoirs publics et les structures d'insertion par l'activité économique, pour activer le pilotage des coopérations.

Notre recherche s'inscrit dans la poursuite de ces travaux en contribuant à apporter de nouveaux éléments de compréhension à cet objet de la coopération, notamment dans une perspective managériale et stratégique. Elle s'intéresse en effet à la manière dont on peut manager les coopérations entre des parties prenantes, à la fois internes et externes, et en quoi ces coopérations peuvent constituer des enjeux stratégiques pour une organisation. Elle vise également à identifier les causes profondes qui génèrent des défaillances dans ces coopérations entre les acteurs.

### 0.3.2 Les enjeux de la recherche

#### 0.3.2.1 Les enjeux de la recherche pour la recherche en sciences de gestion

Nous avons vu dans l'introduction que les enjeux du secteur du bâtiment sont importants. Pourtant, **les travaux de recherche sont étonnamment peu développés dans ce domaine**. Le champ des entreprises de maîtrise d'œuvre de ce secteur est également très peu investi par les chercheurs gestionnaires, bien que des recherches récentes, notamment sur les agences d'architecture aient pu être menées. Certains auteurs de ces recherches confirment cet aspect peu investi des organisations de maîtrise d'œuvre (Zardet, Delattre, & Petit, 2012). Ils rappellent cependant que des écrits sur la maîtrise d'œuvre et en particulier sur la profession d'architecte existent en sociologie et en économie. On peut notamment citer des auteurs comme Gautier (2005; 2007), Callon (1998), Champy (1998), Chadouin (2007), Raynaud (2004; 2009). D'autres auteurs comme Christophe Midler (1998), Jean-Jacques Terrin (2009), Christian Martin (2012), ont quant à eux développé des recherches auprès d'entreprises de maîtrise d'œuvre, mais davantage d'un point de vue de la gestion de projets.

Notre recherche se positionne donc dans un champ de recherche relativement inexploité en sciences de gestion, mais avec un objet quant à lui très développé dans la discipline. **Son enjeu est ainsi de développer le concept de management stratégique des coopérations dans le champ des entreprises de maîtrise d'œuvre**, à partir d'une grille d'analyse de l'amélioration des coopérations et de l'identification des causes racines des dysfonctionnements récurrents dans l'organisation humaine de l'action collective. Elle vise à contribuer au développement de concepts, modèles, outils et méthodes afin d'aider à la compréhension d'un management des coopérations et de ses effets sur la performance socio-économique des parties prenantes d'un projet de construction. Des développements qui peuvent contribuer à enrichir les théories mobilisées.

En effet, **par rapport à la théorie des parties prenantes, la recherche propose d'aller au-delà de leur simple prise en compte en proposant un management de ces parties prenantes par le biais de la coopération**. Elle vise à dépasser la dimension instrumentale de cette théorie, qui se concentre sur la corrélation entre management par les parties prenantes et performances financières (Donaldson & Preston, 1995), en développant la corrélation entre un management des parties prenantes et la performance économique, sociale et environnementale. L'apport d'implications concrètes d'un management des parties prenantes constitue également un enjeu. Certains auteurs comme Samuel Mercier (2010) dénoncent le manque d'implications proposées par les développements actuels de cette théorie. **Concernant la théorie socio-économique, la principale perspective de contribution se situe dans l'identification de facteurs et leviers de performance du management stratégique des coopérations et ses effets sur le comportement humain**.

### 0.3.2.2 *Les enjeux de la recherche pour les entreprises et les organisations*

Nous avons vu en introduction que le tissu des entreprises du secteur du bâtiment représente 13,5 % des entreprises françaises et 6,6 % des emplois. Il est majoritairement constitué de petites et moyennes entreprises, 92 % d'entre elles ayant moins de 20 salariés (Deshayes, 2012). Les innovations managériales dans ce secteur peuvent donc concerner un nombre significatif d'entreprises. La recherche propose notamment d'apporter des éléments méthodologiques et managériaux à ces organisations afin qu'elles puissent améliorer la performance de leurs coopérations avec leurs partenaires-parties prenantes dans le cadre de projets de construction.

En identifiant des facteurs et leviers de performance d'un management stratégique des coopérations, **la recherche vise également à apporter des outils de management concrets**, émanant de l'opérationnalité des concepts développés, **qui soient mobilisables par ces organisations**. Parmi les entreprises de maîtrise d'œuvre, le secteur compte 24 000 entreprises d'architecture (Garcia & Grand, 2003). Ces organisations sont marquées par des difficultés économiques. Leur chiffre d'affaires moyen est en baisse, ainsi que les revenus des architectes qui sont passés d'une moyenne de 41 139 euros en 2008 à une moyenne de 34 299 euros en 2010, soit une baisse de plus de 16 % (Étude Ifop 2011). La moitié des architectes gagnait moins de 2 100 euros net par mois en 2010 (Fouquet, 2011). Certains auteurs parlent même d'une « paupérisation » de la profession (Dauge, 2004), lorsque d'autres utilisent le terme de « sous-emploi » (Maurois, 1994). Ces organisations souffrent également d'un manque de gestion et de management qui ne favorise pas le pilotage de leur performance économique. La gestion et le management sont, selon certains chercheurs, « *terra incognita* » de ces organisations (Zardet, Delattre, & Petit, 2012). Selon une enquête, 78 % des architectes considèrent qu'il serait nécessaire d'intégrer des économistes de la construction et des gestionnaires dans les agences d'ici 2030 (CNOA, 2013)<sup>10</sup>. Cela confirme donc bien l'intérêt de ces organisations vis-à-vis de la recherche en sciences de gestion sur des apports gestionnaires et managériaux.

### 0.3.2.3 *Les enjeux de la recherche pour la société et les citoyens*

La problématique générale de la recherche (cf. p.17) a souligné que les organisations du secteur du bâtiment, et notamment celles de maîtrise d'œuvre sont soumises à des dysfonctionnements de coopération prégnants qui impactent leurs performances sociales et économiques. En cherchant à identifier les causes de ces défaillances pour développer la qualité des coopérations, **la recherche ouvre donc des perspectives d'améliorations sociales internes aux entreprises de maîtrise d'œuvre mais également sociétales**. En effet, ces organisations conçoivent le « bâti » qui participe au cadre de vie de tout citoyen. « *Le secteur de la maîtrise d'œuvre façonne notre environnement quotidien et élabore, avec un impact durable, des réponses aux multiples besoins de l'homme en*

---

<sup>10</sup> CNOA : Conseil National de l'Ordre des Architectes.

terme d'habitat, de lieux de travail, d'équipements de toutes natures. Sa compétence est gage de la qualité de notre cadre de vie » (Garcia & Grand, 2003, p. 8), l'architecture étant considérée d'intérêt public par la loi de 1977. La dégradation de la qualité du cadre bâti, remarquable au travers des bâtiments inadaptés à leurs usagers, à leurs personnels ou à leurs missions, est le résultat de défauts de qualité des projets de construction qui impactent donc l'ensemble des citoyens. Si le management des coopérations entre parties prenantes permet d'améliorer la qualité du produit fini, cela devrait pouvoir participer à l'amélioration du cadre de vie. De la même manière, en améliorant la performance économique d'un projet de construction, ce management pourrait contribuer à la diminution du coût de la construction, qui a augmenté en moyenne de plus de 14,5 % ces cinq dernières années (Insee 2014). Ces gains de performance économique pourraient alors bénéficier en partie aux citoyens en favorisant la diminution du prix de leur logement. Le logement est une ligne de dépense conséquente puisque le citoyen français lui consacre en moyenne 23 % de ses revenus et, pour un locataire sur cinq, cette dépense dépasse 40 % de ses revenus (Statistique Insee 2014). Cette part des revenus consacrée au logement ne cesse de croître, le coût moyen du logement ayant augmenté en moyenne de 17 % en cinq ans (Tommasini, 2013). **L'amélioration des performances économiques d'un projet de construction pourrait donc contribuer à améliorer le pouvoir d'achat des citoyens.**

### 0.3.3 Le parcours de recherche

Nos observations et notre intérêt pour les coopérations entre des acteurs au sein d'organisations ont débuté dès nos premières expériences professionnelles, d'abord au sein d'une organisation multinationale, puis d'une PME industrielle. Les différentes fonctions exercées, à la fois techniques et commerciales nous ont permis d'être témoin de problématiques récurrentes dans l'organisation humaine de l'action collective. La contribution à des projets d'envergure qui s'inscrivent dans le long terme, comme celui d'une centrale à fusion nucléaire dans le sud de la France, regroupant des acteurs de plus de 35 nationalités et de domaines d'activités, de spécialités et de métiers très variés, nous a permis d'appréhender la puissance novatrice et créatrice induite par des coopérations entre des hommes. Un constat qui s'est également attaché à celui de défaillances dans la gestion de ces coopérations, laissant transparaître leurs conséquences sur la performance des activités. Une autre expérience au sein d'une agence d'architecture a renforcé ce constat en permettant d'en observer plus précisément les conséquences économiques pour l'organisation et ses répercussions sur le volet social. Ces constats successifs ont suscité notre intérêt à mener une recherche sur ces relations humaines et sur les leviers de performance qu'ils représentent.

La première étape de cette recherche a débuté par une étude exploratoire auprès d'une agence d'architecture que nous avons menée dans le cadre de la réalisation d'un mémoire universitaire de master recherche (Ruat, 2012). Cette étude avait alors mis en évidence la prégnance des



problématiques de coopération au sein de ce type d'organisation, mais également les attentes des professionnels de la maîtrise d'œuvre vis-à-vis d'innovations organisationnelles et managériales dans leur secteur. Notre parcours doctoral a débuté à la suite de cette étape en septembre 2012. Nous avons alors intégré le laboratoire de recherche de l'institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Iseor), sous la direction du Professeur Véronique Zardet, afin de mener notre recherche sur la notion de coopération dans le secteur du bâtiment. Nous avons notamment participé à un programme pluriannuel de recherches-interventions auprès d'agences d'architecture. Ce programme a été initié dès 2011 par une équipe de recherche composée d'Henri Savall, Véronique Zardet, Renaud Petit et Miguel Delattre. Nous avons également été intégré à une recherche-intervention, dès son démarrage en octobre 2012, auprès d'une entreprise de maîtrise d'œuvre de 270 personnes. Ces organisations ont constitué les terrains d'observations et d'expérimentations de notre objet de recherche.

Notre recherche a été régulièrement accompagnée par des chercheurs en sciences de gestion, mais également d'autres disciplines, lors d'échanges et de concertations. Nous avons ainsi participé à plus d'une vingtaine de séminaires doctoraux, qui nous ont notamment apporté des éléments méthodologiques et épistémologiques. Les présentations de l'avancement de nos travaux, lors de tutorats et « workshop » auprès de chercheurs de différentes équipes de recherche et laboratoires, nous ont aidé dans nos réflexions en nous permettant également de tester la lisibilité de nos travaux vis-à-vis de chercheurs non spécialistes de la discipline. Enfin, les rendez-vous réguliers avec notre directrice de thèse ont constitué des dispositifs de contrôle qualité de la formalisation et de la structuration de nos travaux tout au long du processus de recherche. La formalisation des premiers résultats dans des communications académiques et leur présentation dans des congrès ont également constitué des étapes importantes dans la construction et la consolidation des résultats de cette recherche. Le tableau ci-après en synthétise les principaux développements.

Tableau 2. Synthèse des principales présentations des résultats intermédiaires de la recherche doctorale

Colloque	Objet principal de la communication
SEAM (2014) Minneapolis <i>(Socio-Economic Approach to Management)</i>	Développement d'une première <b>grille de lecture des coopérations dans le bâtiment</b> à partir d'une analyse des pratiques de synchronisation. L'étude met en perspective les liens entre les résultats génériques d'une recherche-intervention réalisée en équipe et notre recherche doctorale.
ADERSE (2014) Marseille <i>(Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise)</i>	<b>Analyse des problématiques profondes des pratiques de coopération dans le secteur du bâtiment</b> , à partir des premiers résultats d'une étude de la synchronisation entre les parties prenantes d'un projet de construction, ainsi que leurs impacts sur la performance sociétale des parties prenantes. La communication met en perspective l'expérimentation de nos hypothèses prescriptives sur les leviers d'améliorations potentiels des coopérations, ainsi que la mesure de leurs effets sur les parties prenantes externes indirectes des organisations de maîtrise d'œuvre.
AOM-OD & Change-ISEOR (2014) Lyon <i>(Academy of Management-Organization Development)</i>	<b>Analyse des liens entre les résultats observables au sein d'une entreprise du secteur du bâtiment</b> depuis le début d'une démarche de changement et <b>les résultats théoriques en sciences de gestion sur les pratiques de coopération dans le bâtiment</b> . L'étude montre en quoi la mise en œuvre d'une méthodologie de conduite du changement, construite sur des bases théoriques permet d'obtenir des résultats opérationnels tout en contribuant simultanément au développement de modèles théoriques grâce à l'ancrage épistémologique de la démarche de recherche-intervention socio-économique. La communication met en perspective l'expérimentation des leviers d'améliorations identifiés ainsi que l'opérationnalisation des concepts d'un point de vue organisationnel, managérial et stratégique.
Oriane (2014) Bayonne	<b>Développement du concept de risque organisationnel afférent aux parties prenantes d'un projet de construction</b> , à partir d'une quantification économique de ce risque, rendue possible grâce à l'identification des dysfonctionnements organisationnels et de leur mode de régulation. <b>L'étude propose des leviers potentiels d'amélioration et de réduction de ce risque organisationnel</b> . La communication met en perspective l'élargissement du périmètre de la quantification de ce risque au niveau de l'ensemble des parties prenantes externes, ainsi qu'une analyse de la mise en œuvre d'actions d'amélioration visant à réduire les dysfonctionnements trouvant leur origine dans les causes identifiées.
ADERSE (2015) Strasbourg	<b>Analyse de la notion de responsabilité sociétale des organisations dans le secteur du bâtiment</b> , à partir d'une analyse des coopérations entre les parties prenantes d'entreprises de maîtrise d'œuvre. <b>L'étude identifie la manière dont une organisation peut affecter par ses coopérations sa responsabilité sociétale</b> . La communication met en perspective l'évaluation des impacts environnementaux liés à l'amélioration de la qualité des constructions induites par un meilleur management des coopérations, ainsi que le lien entre l'amélioration des relations de confiance-coopération et la performance des entreprises de maîtrise d'œuvre.
AOM (2015) Vancouver	Analyse de la spécificité de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique pour mener une recherche auprès d'agences d'architecture, à partir des données issues de 22 recherches-interventions effectuées auprès de ce type d'organisation. La communication met en perspective le <b>développement de recherche en sciences de gestion auprès d'entreprises de maîtrise d'œuvre</b> . La présentation de cette communication au congrès a été réalisée par l'un de nos co-auteurs.

Ce parcours de recherche a permis la construction progressive de cette thèse dont l'architecture est présentée ci-après.

### **0.3.4 L'architecture de la thèse**

Les résultats de la recherche sont présentés en trois parties. La première positionne les cadres théoriques et la méthodologie de recherche ainsi que le processus opérationnel de recueil des données. Son premier chapitre développe le concept de coopération et son approche dans les deux principales théories mobilisées. Le second explicite la méthodologie adoptée pour accéder à l'objet de recherche ainsi que notre posture épistémologique dans la collecte et l'analyse des matériaux nécessaires à son étude. Les terrains de recherche et leur positionnement dans le secteur du bâtiment sont également présentés. Enfin, le troisième chapitre détaille la méthodologie opératoire de collecte et de traitement des données auprès de ces terrains.

La deuxième partie présente les résultats de l'étude empirique du management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction au travers de deux chapitres. Le premier expose principalement les résultats qualitatifs de la première étape de la recherche, basés sur 191 entretiens réalisés auprès d'acteurs des 23 organisations de maîtrise d'œuvre constituant nos terrains de recherche. Le second développe les résultats de l'analyse des effets de ce management sur la performance économique des organisations de maîtrise d'œuvre mais également sur leurs parties prenantes.

Enfin, la troisième partie analyse les expérimentations de l'amélioration du management stratégique des coopérations réalisées sur les terrains de recherche, et présente les leviers et facteurs d'amélioration identifiés. Les résultats de ces expérimentations sont principalement exposés dans le sixième chapitre de cette thèse notamment au travers de l'analyse d'actions d'amélioration, d'outils et de méthodes de management des coopérations mis en œuvre par les acteurs. Leur contribution au développement de la performance socio-économique des organisations de maîtrise d'œuvre y est analysée. Le septième chapitre développe quant à lui la place de la formation et des compétences dans l'amélioration du management des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction. Il développe et propose un concept reliant les variables de compétences et de confiance à la performance durable des coopérations. Enfin, le dernier chapitre propose des outils, méthodes et indicateurs de management mobilisables par les professionnels de la maîtrise d'œuvre pour améliorer les coopérations avec leurs parties prenantes.

Pour faciliter la compréhension, un lexique des concepts et mots clés figure à la suite de la bibliographie. Ils sont signalés dans le corps du texte par une \* la première fois qu'ils apparaissent.

---

# PREMIÈRE PARTIE

## Les fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche

---

Cette première partie présente les fondements conceptuels qui ont constitué les cadres d'analyses des résultats de la recherche. La méthodologie mobilisée est ensuite développée d'un point de vue théorique avant de présenter le processus opérationnel de sa mise en œuvre qui a permis de recueillir et de traiter les données issues des terrains de recherche.

Chapitre 1 – La coopération, le management stratégique et les parties prenantes : des concepts transversaux dans les théories en sciences de gestion

Chapitre 2 – Le cadre méthodologique et les terrains de la recherche

Chapitre 3 – La mise en œuvre des recherches-interventions sur les terrains d'observation



# Chapitre 1 La coopération, le management stratégique et les parties prenantes : des concepts transversaux dans les théories en sciences de gestion

« Un modèle ne nous intéresse que dans la mesure où il apporte un enrichissement en termes d'intelligibilité des choses » (Pesqueux, 2009, p. 262). À partir des évolutions du concept de coopération\* en sciences de gestion, ce premier chapitre présente les cadres théoriques et les concepts associés qui ont été mobilisés pour étudier l'objet de recherche, c'est-à-dire le management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction.

## 1.1 Le concept de coopération dans les théories des organisations

Nous avons vu en introduction que la coopération demeure un objet de recherche important en sciences de gestion et ce, depuis les prémices de la discipline. Cette partie présente ce concept et ses évolutions dans les théories des organisations afin d'identifier le sens du terme coopération utilisé dans cette recherche.

### 1.1.1 Aux origines du concept de coopération

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, Taylor (1911) fait du concept de coopération l'un des quatre principes de l'organisation scientifique du travail. Il concentre cependant ce concept, tout comme Fayol (1916), sur la relation entre employeur et employés. La coopération est donc entendue dans une dimension verticale. Puis, le concept évolue en incluant dans son champ l'ensemble des relations au sein de l'organisation. Barnard (1938) définit alors l'organisation comme un système d'efforts coopératifs. La coopération apparaît indispensable au fonctionnement d'une organisation. « *Certains auteurs identifient une coopération contrainte. Romelaer (1998) la présente comme le « degré minimum de bonne volonté que toute personne, dans toute organisation, manifeste ou doit manifester pour que l'organisation fonctionne* » (Khenniche, 2013, p. 2). Une coopération qui est surtout fondée, selon Bonnet (2007), sur la faculté des personnes à travailler et fonctionner ensemble, ce qui induit la coexistence de degrés de coopération différents dans une organisation.

Cet aspect relationnel entre les acteurs explique en partie pourquoi le concept est souvent développé en sciences de gestion avec des incursions fréquentes dans les approches sociologiques. Pour Friedberg (1993) la coopération est bien le fondement de toute entreprise et la dynamique collective de ses membres la condition *sine qua non* de son fonctionnement. La construction de la coopération « *constitue bien le problème central et fondamental que doit résoudre toute organisation comme toute entreprise collective* » (Friedberg, 1993, p. 20). Mayo (1945) met

L'accent sur le besoin de coopération entre les différents niveaux de l'organisation. La coopération naît, selon Crozier et Friedberg (1977), de l'interdépendance des acteurs pour accomplir des objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes. L'acteur, le pouvoir, l'incertitude et le système sont les quatre principaux concepts qui sont mobilisés par ces auteurs pour comprendre les relations entre les acteurs. Des concepts qui ont contribué à la construction de la théorie de la régulation sociale développée par Reynaud (1979), qui conçoit les relations au sein d'une organisation comme une zone de pouvoir avec des stratégies d'acteurs interdépendants. Selon cette théorie, l'organisation est constituée de zones de conflits, de négociations et de productions de règles articulées autour de la relation dialectique entre contrôle et autonomie. Elle permet de mieux comprendre le conflit et la négociation au sein des organisations. **La coopération est considérée comme la réalisation d'une action collective qui a pu être menée grâce à une négociation entre les acteurs.** Pour Reynaud (1985) ce sont les acteurs qui produisent le système et non l'inverse. Il positionne la coopération, tout comme le concept de rationalité limitée, comme le fruit d'un comportement stratégique des acteurs. « *La rationalité de la décision de l'acteur ne renvoie donc pas à une maximisation immédiate, elle fonde une stratégie qui cherche un avantage dans un jeu répété, à terme donc, lui-même fondé sur une réciprocité de l'engagement (Reynaud J. , 1991)* » (Seghier, 2012, p. 31).

Le concept de coopération est donc principalement développé en sociologie d'un point de vue intra-organisationnel, en considérant les relations entre les acteurs d'une organisation, en vue de réaliser une action, comme le produit d'une coopération. En sciences de gestion, Khenniche (2010) définit la **coopération intra-organisationnelle** comme une dynamique organisée autour de trois dimensions de l'organisation : verticale, transversale et horizontale. Elle confirme ainsi l'élargissement du concept au-delà de sa dimension verticale en considérant **la coopération comme l'ensemble des interactions entre acteurs de même niveau hiérarchique, d'une même équipe ou de services différents.** Ses travaux confirment l'aspect dynamique de la coopération qui permet aux acteurs de passer de leurs actions individuelles à une action collective. Le collectif étant « *déterminé par l'interdépendance des acteurs par rapport au but à atteindre dans une tâche commune* » (Rabardel, Rogalski, & Béguin, 1996, p. 297). Les recherches en sciences de gestion ont également contribué à l'évolution du concept au-delà des relations entre acteurs internes d'une organisation en développant une approche inter-organisationnelle de la coopération.

### 1.1.2 L'approche inter-organisationnelle de la coopération

Les travaux sur la **coopération au niveau inter-organisationnel** ne se développent qu'à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle « (...) en raison notamment des stratégies d'alliances engendrées par les mouvements de mondialisation des vingt dernières années » (Dameron-Fonquernie, 2000). Selon Barthélemy, Fulconis et Mothe (2001), « *une coopération inter-organisationnelle est un accord, formel ou*

*informel, établi dans une perspective de durée, impliquant une interaction entre deux ou plusieurs organisations indépendantes qui combinent ou mettent en œuvre des actifs et des ressources dans un but d'efficacité et d'efficacités* ». L'approche inter-organisationnelle de la coopération a contribué au développement des approches économiques contractualistes modernes comme la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) et la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975; 1985). Des théories qui permettent selon Charreaux (1999) d'expliquer les phénomènes sociaux à partir des comportements individuels. Seghier (2012) identifie que les auteurs de ces théories considèrent implicitement la coopération « *comme une ligne conflictuelle où est partagée une valeur, entre et par des agents maximisateurs et, dans le cas de la théorie de l'agence, rationnels, ayant des intérêts contradictoires. L'approche préconise la mise en place, aux interfaces, de mécanismes de coordination, règles incitatives et structure de gouvernance, pour maximiser la création de valeur* » (Seghier, 2012, p. 19). Pour Midler (1996), la coopération inter-organisationnelle se structure, en situation de conception, à travers des échanges négociés en rapport avec les objectifs initiaux. Pour Terssac et Dubois (1992), ce sont plus les caractéristiques liées aux situations de conception qui favorisent la coopération que le type d'activité lui-même.

**Le concept de coopération s'est donc élargi, passant du stade restreint de relation hiérarchique intra-organisationnelle à celui de relation intra et inter-organisationnelle incluant dans son champ l'ensemble des interactions entre les acteurs.** Le concept a également évolué dans sa dynamique. Le Moigne (1977) développe le sujet dans une approche systémique qui positionne la coopération comme un point d'interrelations programmées pour permettre la réalisation des finalités du système. Les travaux de Ring et Van de Ven (1994) développent la coopération comme une construction dynamique et temporelle, « *les relations coopératives sont des mécanismes construits socialement en vue d'une action collective. Ils sont continuellement modelés et restructurés par les actions et interprétations symboliques des parties impliquées* ». Raulet-Croset (2003) confirme que cette approche dynamique de la coopération est davantage mobilisée pour décrire les formes organisationnelles contemporaines. « *Aujourd'hui, la coopération est perçue comme une dynamique d'action collective, fondée sur la volonté des acteurs d'atteindre un but commun* » (Khenniche, 2010, p. 77). Les développements du concept de coopération par ces différents auteurs permettent de **définir la coopération inter-organisationnelle comme le produit des interactions entre les parties prenantes internes et externes à une organisation en vue d'atteindre un objectif commun.** L'atteinte de cet objectif étant possible grâce à la complémentarité des parties prenantes. Les « *organisations se lient, coopèrent et contractent avec d'autres pour obtenir des ressources qu'elles ne possèdent pas et ne pourraient obtenir autrement* » (Forgues, Frechet, & Jossierand, 2006). C'est cette nécessaire complémentarité des parties prenantes qui induit les coopérations inter-organisationnelles. En effet, dans le cadre de notre champ de recherche, une organisation de maîtrise d'œuvre\* ne peut avoir



toutes les compétences pour réaliser un projet de construction dans son intégralité, ce qui la contraint à coopérer.

**Cette approche inter-organisationnelle permet donc de mettre en évidence les liens de coopération entre une organisation de maîtrise d’œuvre et ses parties prenantes externes, à partir des comportements des acteurs lors de leurs différentes interactions.** Cette approche de la coopération sera mobilisée dans l’étude des effets des relations de coopération sur la performance des organisations. « *Dans un environnement de coopération inter-organisationnelle, chaque organisation coopérante externalise et propage des dysfonctionnements dans le milieu organisationnel, dont les effets impactent l’équilibre coopératif* » (Bonnet D. , 2007). Les travaux sur les coopérations inter-organisationnelles ont également contribué à faire évoluer le concept dans une approche davantage stratégique. Ainsi, Koenig (1996) définit les coopérations inter-organisationnelles comme des démarches stratégiques destinées à coordonner des actions de mise en œuvre stratégique. Pour Lado, Boyd, & Hanlon (1997) le développement de stratégies coopératives constitue même une nécessité pour une organisation.

### 1.1.3 L’approche stratégique de la coopération

Les travaux sur l’approche stratégique des coopérations inter-organisationnelles ont notamment été développés dans le cadre de processus de projets d’innovations. Des auteurs comme Bengtsson et Kock (2000), Gnyawali et Park (2009), Yami, Castaldo, Dagnino et Le Roy (2010) distinguent les stratégies de coopération verticale, avec les clients et les fournisseurs, des stratégies de coopération horizontale avec les concurrents. Cette dernière stratégie correspond à une stratégie de coopération\*, c’est-à-dire combinant des relations de coopération et de compétition avec un même partenaire. Mais l’approche stratégique des coopérations était déjà identifiable dans les travaux de Porter (1985) à travers le renforcement des coopérations entre les différents acteurs d’une même chaîne de valeur. Les travaux de Kline et Rosenberg (1986) ainsi que ceux de Heide et John (1990) ont également contribué au développement de cette approche à partir d’une logique de co-conception.

Certains auteurs comme Tarondeau et Wright (1995), Zarifian (1996) ainsi que Lorenzoni et Lipparini (1999), ont quant à eux développé les liens entre les stratégies de coopération et la performance des activités, mais principalement d’un point de vue de la performance économique\*. **Ce lien entre les coopérations des acteurs et la performance d’une organisation est particulièrement développé par la théorie socio-économique de Savall et Zardet.** Il constitue même un élément central de cette théorie.

## 1.2 Le concept de coopération dans la théorie socio-économique

Cette partie explicite le concept de coopération dans la théorie socio-économique notamment à travers la **dialectique de conflit-coopération** qu'elle développe pour expliquer le lien entre les comportements de coopération des acteurs et la performance socio-économique\* d'une organisation. Le management socio-économique\* développé par cette théorie est également présenté afin de comprendre en quoi il constitue un levier de développement stratégique des coopérations.

### 1.2.1 La théorie socio-économique des entreprises et des organisations

Pour expliquer le niveau de performance d'une organisation, la théorie socio-économique prend en compte simultanément les performances sociales et économiques de l'organisation. Elle s'est construite à partir de la théorie des crises de Bernacer (1922) et des développements de Perroux (1948) sur l'effet de domination sur les marchés ainsi que ceux d'Allais (1947) sur les règles du jeu sur un territoire et entre territoires. Cette théorie se base à l'origine sur trois réfutations qui sont :

- la place du potentiel humain accordé dans les théories classiques des organisations
- la critique de l'organisation scientifique du travail
- l'insuffisance du modèle comptable classique

Elle remet en cause les théories macro-économiques (classique, marxiste, néoclassique et keynésienne) à travers la critique des deux facteurs visibles de production de richesse, le capital et le travail, proposés par ces théories pour expliquer la création de valeur économique.

Pour développer son hypothèse de l'oubli du rôle primordial du potentiel humain dans la création de valeur, Savall s'appuie sur les travaux de Carré, Dubois, Malinvaud (1972) et Perroux (1973), notamment sur la théorie de « fonction de production ». Ces auteurs ont en effet démontré que le niveau de valeur économique ne peut pas être expliqué uniquement par ces deux facteurs que sont le capital et le travail. Un « résidu » inexplicable représente pour eux la moitié de la valeur mesurée par le PIB. Henri Savall propose en 1973 de considérer ce résidu et de le nommer coût caché\*. **La théorie socio-économique** transpose alors le concept d'unité active de François Perroux (1975) aux sciences de gestion en considérant **le potentiel humain comme le seul facteur actif de création de valeur ajoutée économique**. Le potentiel humain constitue le concept central de la théorie socio-économique qui repositionne l'humain au cœur de l'organisation. Cette hypothèse du rôle du potentiel humain dans la création de valeur remet en cause l'organisation scientifique du travail. En effet, **selon la théorie socio-économique, les modes d'organisation traditionnels sont la cause principale de l'inefficacité et de l'inefficience dans l'activité économique**. Elle critique ainsi les théories classiques des organisations à travers le **concept de « virus TFW »**.

### 1.2.1.1 *Le concept de virus TFW de la théorie socio-économique*

Le concept de « virus TFW », développé dans la théorie socio-économique, s'est construit à partir de la critique des principes développés par Taylor, Fayol et Weber dans les théories classiques d'organisation du travail. Henri Savall remet en cause ces principes dès 1974 dans sa seconde thèse de doctorat publiée en 1975 dans « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique ». Le terme « virus TFW » n'apparaît qu'à partir de 2006 dans la communication intitulée « *Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales* » (Savall & Zardet, 2006).

*« La métaphore du virus TFW (Savall & Zardet, 2005, 2013) se réfère à la survivance anachronique des principes de l'École Classique de l'Organisation, proposés par Taylor (1911), Fayol (1916) et Weber (1924) qui, au demeurant, ont contribué à leur époque au progrès économique et social. Il est toutefois regrettable qu'un siècle plus tard, les théoriciens, les experts et les praticiens continuent à propager trois principes devenus obsolètes : la division maximale du travail, la dichotomie entre conception, décision et réalisation des activités (Savall H. , 1974), ainsi que la dépersonnalisation des postes de travail, des organigrammes, des processus, des méthodes et des règles (Friedmann (Friedmann, 1956; Trist E. , 1963; Lussato, 1972; Reynaud & Rémy, 1974; Montmollin, 1981). Ces facteurs ne contribuent plus à la performance globale durable, compte tenu des évolutions des comportements, des compétences, de l'environnement social et politique national et international (Savall H. , 1974; 1981) » (Savall & Zardet, 2014, p. 5).*

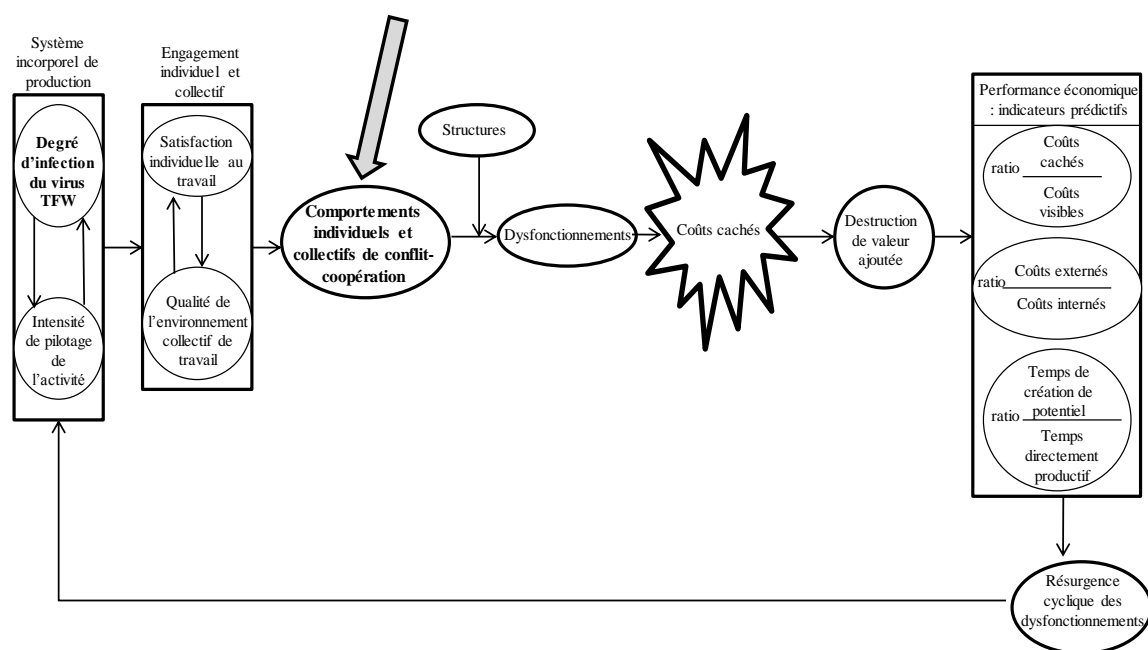
Les critiques de l'organisation traditionnelle du travail représentées par cette métaphore du virus taylorisme-fayolisme-weberisme (virus TFW) reposent principalement sur le fait que l'unité est centrée sur l'organisation de la fonction ou le poste de travail individuel. **Les dispositifs de coopération entre les individus et les équipes ne sont pas structurés et les temps nécessaires à la communication, la négociation, la coopération, la coordination, la concertation ou même la formation sont peu voire pas du tout pris en compte dans ces systèmes d'organisation.**

Selon ce concept, les principes d'hyperspécialisation du travail, de séparation entre les fonctions de conception et d'exécution, ainsi que de dépersonnalisation des processus et des méthodes de travail, affectent la performance socio-économique d'une organisation en dégradant la qualité\* des coopérations entre les acteurs. « *Le degré d'infection par le virus TFW des modèles organisationnels et pratiques managériales dominants se réfère au degré plus ou moins grand de coopération défailante entre les participants à l'activité, individus, équipes, établissements d'une même organisation, filiales d'un groupe industriel ou d'une entreprise de services* » (Savall & Zardet, 2014). La prégnance de ces principes au sein d'une organisation est donc identifiable à travers le niveau de défaillance des coopérations. **Ce concept a notamment été mobilisé dans cette thèse pour analyser les liens entre**

**les défaillances de management des coopérations par les organisations de maîtrise d’œuvre et leur performance socio-économique** (cf.4.3.2, p.166 ; 7.3.2, p.341).

Au-delà d’influencer les systèmes organisationnels, les trois principes d’organisation du travail critiqués à travers le concept de « virus TFW », exercent également une influence significative sur les comportements des acteurs. Dans la théorie socio-économique les comportements constituent une variable explicative importante de la performance. En effet, selon cette théorie, **la performance économique et sociale d’une organisation dépend de la qualité de l’interaction entre les structures\* de l’organisation et les comportements des hommes qui agissent au sein de cette organisation**. Le comportement est défini comme l’acte humain observable qui a une incidence sur son environnement physique et social. « *Il se caractérise par sa nature conjoncturelle relativement instable, due à sa composition ambivalente, en partie conflictuelle et en partie coopérante* » (Savall & Zardet, 2013). La coopération tient alors une place importante, au travers du concept de **comportement de conflit-coopération** entre les acteurs. La figure ci-après, qui représente la modélisation de la théorie socio-économique, permet de visualiser le positionnement de ce concept et son articulation avec celui de « virus TFW ».

Figure 4. Modélisation de la théorie socio-économique des coûts cachés in (Savall & Zardet, 2011; 2013; 2014)



**1.2.1.2 La dialectique conflit-coopération dans la théorie socio-économique**

La dialectique conflit-coopération dans l’univers des sciences économiques a été mise en évidence par Perroux (1973). La théorie socio-économique, en développant l’analyse des comportements de

conflit-coopération jusqu'au niveau des individus dans l'organisation, a apporté une réponse d'un point de vue des sciences de gestion à l'analyse développée par François Perroux au niveau économique. Elle rejoint la conception du conflit développée par les auteurs du courant de l'école des relations humaines qui le considèrent comme inhérent à la vie des organisations. Cependant, ce courant de pensée explique l'existence de ce type de conflit par le fait que les contraintes engendrées par les principes d'organisation du travail sont incompatibles avec les besoins de l'individu. **La théorie socio-économique considère quant à elle le conflit comme naturel et créatif, contrairement à la coopération.** Elle se rapproche en ce sens des développements de Follett (1924; 1941) qui positionne le conflit comme une situation normale, « *le conflit n'est ni bon ni mauvais, mais c'est la manifestation d'une différence, différence entre des opinions, des intérêts* ».

Dans la théorie socio-économique, tout comme dans les développements de Bazerman et Lewicki, (1983) ou encore de Reynaud (1994), le conflit est considéré comme utile dans le renforcement des coopérations. « *La rencontre des acteurs au travers du conflit permet de construire une action collective, de réguler leurs interactions sociales. À travers lui se définissent des règles du jeu : "le conflit oblige à rechercher et à formuler une définition commune et mutuellement acceptable de son enjeu". Il est souvent un détour nécessaire pour définir une base d'accord, "le fondement d'une régulation conjointe" (Reynaud & Reynaud, 1994)* » in (Seghier, 2012, p. 33).

Cette mise en évidence des dialectiques comportementales de conflit-coopération se caractérise dans la théorie socio-économique par les actions humaines, en partie conflictuelles et en partie coopérantes, qui sont observables au travers de leurs impacts sur l'environnement de l'organisation. « *Le système incorporel de production (SIP) de l'organisation a une incidence sur l'engagement individuel et collectif des acteurs au travail. Cela influence les comportements de conflit-coopération des individus et des équipes (De Backer, 1972), source des dysfonctionnements nés de l'interaction avec les structures de l'organisation* » (Savall & Zardet, 2014, p. 5). Selon la théorie socio-économique, **les comportements de conflit-coopération des acteurs engendrent donc des dysfonctionnements\***, c'est-à-dire **un écart entre le fonctionnement normal souhaité (ortho fonctionnement) et le fonctionnement réel observable**. Ces dysfonctionnements impactent la performance sociale\* et économique de l'organisation (Savall & Zardet, 1987).

### 1.2.2 La coopération et la performance socio-économique

La théorie socio-économique (Savall, 1979) met en relation les dysfonctionnements d'une organisation avec les variables de performance sociale et économique à partir de l'interaction entre les structures et les comportements de conflit-coopération. En sciences de gestion, « *la structure recouvre l'ensemble des dispositifs et des mécanismes par lesquels une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente ou tente d'orienter les comportements de ses*

membres » (Savall & Zardet, 1987). Les structures correspondent à tous les éléments permanents dans l'entreprise qui nécessitent des mesures et des ressources importantes lorsqu'on veut les modifier. La théorie socio-économique identifie cinq types de structures : physiques (ex : les locaux), technologiques (ex : automatisation, état du parc), organisationnelles (ex : répartition des tâches), démographiques (ex : âge, ancienneté, sexe, qualification) et mentales (ex : concept dominant dans les esprits, culture d'entreprise), quant aux comportements humains, ils ont été identifiés comme pouvant être individuels, de groupes d'activités, catégoriels, de groupes d'affinités ou collectifs (Savall & Zardet, 1987). **La théorie socio-économique montre que l'évolution des structures et des comportements de conflit-coopération des acteurs a une incidence sur la performance économique et sociale de l'organisation et sur celle de son environnement.**

#### 1.2.2.1 La performance socio-économique

**La théorie socio-économique considère les coopérations entre acteurs comme des sources potentielles de performance, la performance étant fonction de la qualité des coopérations.** « Le niveau de performance d'une organisation dépend de la capacité de coopération durable de ses membres, c'est-à-dire de leur savoir-faire de négociation de relations productives, efficaces et efficientes, qui se déconstruisent inéluctablement et qu'il faut reconstruire, inlassablement » (Savall & Zardet, 2005, p. 40). La coopération est considérée ici dans son approche intra-organisationnelle, c'est-à-dire entre les acteurs d'une même organisation.

La théorie socio-économique définit la performance sociale comme la satisfaction des besoins humains des acteurs. Cette satisfaction dépend de la qualité du fonctionnement de l'organisation sur six domaines : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. « La performance sociale est donc définie par les résultats obtenus par l'entreprise, ou l'unité, dans chacun de ces six domaines, représentatifs à la fois de dysfonctionnements et d'actions » (Savall & Zardet, 1987, p. 191). Selon le **concept de qualité intégrale\*** développé par cette théorie, **le management constitue le levier central d'amélioration de la qualité de ce fonctionnement qui influe sur le niveau de satisfaction des acteurs.** L'amélioration du management permet donc d'améliorer la performance sociale d'une organisation. Pour Savall et Zardet, la performance sociale d'une organisation « correspond à sa capacité à offrir un nombre élevé et durable de situations de travail (emplois, postes, fonctions) fournissant aux hommes des opportunités de développement affectif, social, relationnel, culturel et professionnel dans leur cadre quotidien de travail » (Savall & Zardet, 2014).

Dans la théorie socio-économique la performance économique se définit non seulement par les résultats immédiats de l'organisation, qui correspondent à des ressources disponibles à court terme



(productivité, efficacité\*, autofinancement à court terme, rentabilité et compétitivité\*), mais également par le niveau de création de potentiel\*. Ce dernier correspond aux investissements de l'organisation dans des actions « *dont les pleins effets se mesureront dans les périodes futures (accroissements de compétences humaines, par exemple)* » (Savall & Zardet, 1987, p. 191).

La théorie socio-économique lie la performance sociale avec l'évolution de la performance économique, « *on parle de performance ou d'efficacité socio-économique, car il s'agit de deux facettes d'un même phénomène* » (Savall & Zardet, 1987, p. 191). **La performance socio-économique correspond à un équilibre entre la recherche de résultats économiques immédiats et la création de potentiel à court, moyen et long termes.** Les acteurs au sein d'une organisation agissent en tenant compte de ces trois aspects temporels. Ainsi, selon Savall (1974), la performance socio-économique correspond à la capacité de survie d'une organisation à court terme et à sa capacité de développement à moyen-long terme. Cette performance implique à la fois la mesure de l'efficacité, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs stratégiques fixés, mais également de l'efficience\*, c'est-à-dire la maîtrise des ressources consommées pour atteindre ces objectifs. L'efficience est définie comme « *la relation entre les coûts et les performances susceptibles d'être évalués quantitativement, qualitativement et financièrement* » (Savall & Zardet, 1987).

**Les modèles développés dans la théorie socio-économique permettent de mesurer cette performance en proposant des indicateurs extra financiers en corrélation avec les parties prenantes d'une organisation et leur participation dans la création de valeur.** Ainsi, la performance sociale est mesurable à partir d'indicateurs de dysfonctionnements qui sont révélateurs de l'insatisfaction des besoins humains des acteurs : absentéisme, accidents du travail et maladies professionnelles, rotation du personnel, non qualité et écart de productivité directe (Savall & Zardet, 1987). L'indicateur d'absentéisme permet d'identifier les absences « *pour des causes autres que "légitimes", c'est-à-dire simplement : causes prévues dans la règle du jeu (événements familiaux, formation, heures de représentation du personnel, accidents, maladies "effectives")* » (Savall H. , 1978, p. 99). Ces indicateurs sont révélateurs de l'efficience sociale et peuvent être traduits en termes financiers grâce à la **théorie des coûts-performances cachés\***. Cette théorie permet de compléter la mesure de la performance économique visible d'une organisation (exemple : résultats de l'entreprise) en mesurant ses performances cachées. La performance économique durable d'une organisation est mesurable au travers de ses résultats immédiats (coûts et performances visibles et cachés) et de ses investissements en création de potentiel.

#### **1.2.2.2 La théorie socio-économique des coûts-performances cachés**

Le développement du concept de coûts cachés s'est fait à partir d'une remise en cause des modèles économiques, comptables et d'organisation pour aboutir à une proposition théorique d'amélioration de ces modèles. La théorie socio-économique des coûts-performances cachés permet en effet

d'éclairer les facteurs inexpliqués de création de valeur. Pour expliquer le facteur résiduel, Savall propose de mesurer ce résidu à partir des coûts et performances cachés au sein des organisations et développe la théorie des coûts cachés. Cette théorie s'appuie sur le constat que les acteurs disposent de pouvoirs informels qui leur permettent de générer des dysfonctionnements qui influent sur la performance économique de l'organisation. « *L'entreprise est constituée d'acteurs qui chacun a des modalités à sa disposition pour exercer du pouvoir vis à vis des autres. Ainsi, par nos travaux sur les coûts cachés, nous avons montré qu'un acteur dit « sans pouvoir » (hiérarchique formel) a de fait un pouvoir important, de génération de coûts cachés, préjudiciables et supportés par l'entreprise à travers des comportements d'absentéisme, de turnover, d'accident du travail, de défauts de qualité et d'écarts de productivité directe (pannes, lenteurs...)* » (Savall & Zardet, 2005). Cette théorie rejoint les développements de Larsson (1989), qui montrent que ce pouvoir de résistance des acteurs peut être actif et exprimé (ex : colère, rejet, sabotage) ou passif, les salariés font mine de se résigner à la situation, mais ne montrent aucune bonne volonté (ex : absentéisme, baisse de la performance). **Ces comportements engendrent des dysfonctionnements qui génèrent des coûts par le biais des actions de régulation qu'ils induisent.** Ces coûts correspondent à des coûts cachés car ils ne sont pas détectés explicitement dans les systèmes d'informations financières usuels des entreprises tels que la comptabilité générale ou analytique, le budget, le bilan ou le compte de résultats, contrairement aux coûts visibles, qui eux, sont répertoriés dans ces systèmes d'informations.

**Les coûts cachés sont donc la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements.** Leur évaluation mesure en partie les conséquences de ces dysfonctionnements, révélateurs des pouvoirs informels des acteurs, sur la performance économique d'une organisation. C'est en ce sens que la théorie socio-économique, avec sa théorie des coûts cachés, permet de réduire les imperfections du modèle comptable et financier classique en proposant cette nouvelle variable de coûts qui constitue un facteur explicatif déterminant de la création de valeur et donc de la performance globale\* d'une organisation. Le modèle comptable classique n'identifie pas la part de coûts cachés des dysfonctionnements générés et subis par les entreprises car ces coûts sont constitués de charges diluées dans les comptes de charges et de non-produits qui n'apparaissent pas dans la comptabilité. Le modèle classique ne permet donc pas de mesurer la destruction de création de valeur induite par les coûts cachés à travers des excédents de dépenses et des coûts d'opportunité. Ce constat est à l'origine de la critique des imperfections et de l'insuffisance du modèle comptable classique développé dans la théorie socio-économique (Savall H. , 1974; Savall & Zardet, 1987).

**La théorie des coûts cachés** propose cinq indicateurs qui permettent d'identifier des coûts cachés au sein d'une organisation : absentéisme, accidents du travail et maladie professionnelle, rotation du personnel, non-qualité, et écart de productivité directe. L'évaluation des coûts cachés est



réalisée en mesurant financièrement les conséquences des actions de régulation des dysfonctionnements. Ces mesures sont classées en six composants, trois d'entre eux correspondent à des surcharges : sursalaires\*, surtemps\*, surconsommations\* et les autres correspondent à des non-produits : non-productions\*, non-crédation de potentiels et risques (Savall & Zardet, 1987). Cette théorie développe la mesure des variables cachées pour mieux rendre compte des impacts d'un dysfonctionnement ou d'un phénomène et ainsi enrichir le système d'information d'une organisation. Elle positionne la performance financière visible comme une composante de la performance économique et **permet d'identifier les gisements de performance potentiels d'une organisation**. Le montant des coûts cachés représente ce gisement qui peut potentiellement être converti en valeur ajoutée pour améliorer la performance économique d'une organisation. Cette conversion est possible à condition de diminuer les dysfonctionnements qui engendrent ces coûts.

**Cette théorie des coûts cachés a été mobilisée dans notre recherche afin d'identifier les impacts des défaillances de coopération sur la performance économique des organisations de maîtrise d'œuvre au cours d'un projet de construction** (cf.5.1, p.171). Elle a aussi permis d'analyser les effets de l'amélioration du management stratégique des coopérations sur la réduction des coûts cachés et leur conversion en valeur ajoutée au sein de ces organisations (cf.6.3.2, p.293 ; 6.3.3.2, p.302). Cette théorie, qui contribue à faire le lien entre la macro-économie et la gestion des organisations grâce à son principe d'isomorphisme, a également été utilisée pour **étudier les liens entre la qualité des coopérations et les performances macro-économiques du secteur du bâtiment** (cf.5.2.3, p.210). Elle permet en effet d'évaluer la performance économique aux différents niveaux de création de valeur, et donc aux différents niveaux de coopération, depuis le niveau individuel jusqu'au niveau de la société, en passant par le niveau de l'équipe et de l'organisation.

Nous avons vu précédemment que les dysfonctionnements trouvent leur origine dans l'interaction entre les comportements de conflit-coopération des acteurs et les structures d'une organisation. Savall et Zardet (2006) ont identifié que les coûts cachés liés à ces dysfonctionnements sont principalement localisés aux interfaces, c'est-à-dire dans les relations de coopération entre les acteurs. Ces auteurs développent la nécessité de piloter ces relations de coopération afin d'améliorer la performance socio-économique de l'organisation. La pérennité de cette performance repose sur une coopération de meilleure qualité entre ses acteurs (Savall & Zardet, 1995, 2005). La théorie socio-économique positionne le management comme le levier de cette performance et suggère le management socio-économique pour révéler le potentiel humain des acteurs. La partie suivante présente les apports du management socio-économique dans l'amélioration du management stratégique des coopérations.

### 1.2.3 Le management stratégique des coopérations

**La théorie socio-économique positionne le développement du management des acteurs comme un levier stratégique d'amélioration des coopérations** (Savall & Zardet, 1995, 2005; 2006). On retrouve ce positionnement dans les écrits de plusieurs autres auteurs : « (Perroux, 1961; Crozier, 1987; Geindre, 2000; Casteigts, 2003; McEvily & Zaheer, 2005; Boulay & Isaac, 2007; Depeyre & Dumez, 2007; Tremblay, 2007), (Bories-Azeau, Loubès, & Fabre, 2007)» (Pierre, 2010, p. 20). La coopération est considérée dans cette théorie comme un gisement de performances plus ou moins exploitables selon la qualité de son pilotage\*. Cette partie développe les aspects de la **théorie du management socio-économique** que nous avons mobilisés dans l'étude du management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre.

#### 1.2.3.1 Les principes du management socio-économique

La théorie socio-économique a fait émerger la théorie du management socio-économique (Savall H. , 1974; Savall & Zardet, 1987), qui développe des outils et des méthodes de management permettant la mise en œuvre d'actions concrètes. Ce management positionne les variables sociales comme des leviers de performance économique. **Les principes du management socio-économique sont profondément ancrés dans les relations de coopération entre les acteurs.** Ils ont notamment été bâtis à partir de la **dialectique comportementale de conflit-coopération des acteurs** issue de la théorie socio-économique. Parmi les principes développés, celui de contractualisation et de décentralisation synchronisée constituent des principes clés de management des coopérations.

**Le principe de contractualisation prône la nécessité d'une négociation périodique entre les parties prenantes internes d'une organisation à tous les niveaux hiérarchiques.** Il vise à mettre en œuvre des indicateurs plus pertinents, réellement utilisables, pour piloter les activités et manager les acteurs. Leur utilisation doit permettre de fiabiliser le recueil des données et de renforcer la diversité et la qualité des informations pour prendre des décisions plus pertinentes. Ce concept est notamment développé pour convertir une partie des coûts cachés en création de valeur ajoutée, en contractualisant avec les acteurs les améliorations de performance attendues dans un espace-temps défini.

**Le principe de décentralisation synchronisée de l'activité et de la prise de décision consiste à rapprocher cette dernière de l'endroit où la décision s'applique.** « Elle consiste à déplacer l'initiative de l'acte décisif vers le niveau de responsabilité où sa mise en œuvre sera déclenchée, tout en instaurant des règles du jeu de communication-coordination-concertation visant à assurer sa comptabilité avec l'action d'autres zones de responsabilités et avec le pilotage stratégique de l'ensemble de l'organisation » (Savall & Zardet, 1995, 2005, p. 482). Ce principe vise donc à renforcer les liens et la cohérence entre les décisions stratégiques globales d'une organisation et les

décisions et actions menées à un niveau local en s’assurant de la démultiplication de ces décisions entre les différents niveaux organisationnels.

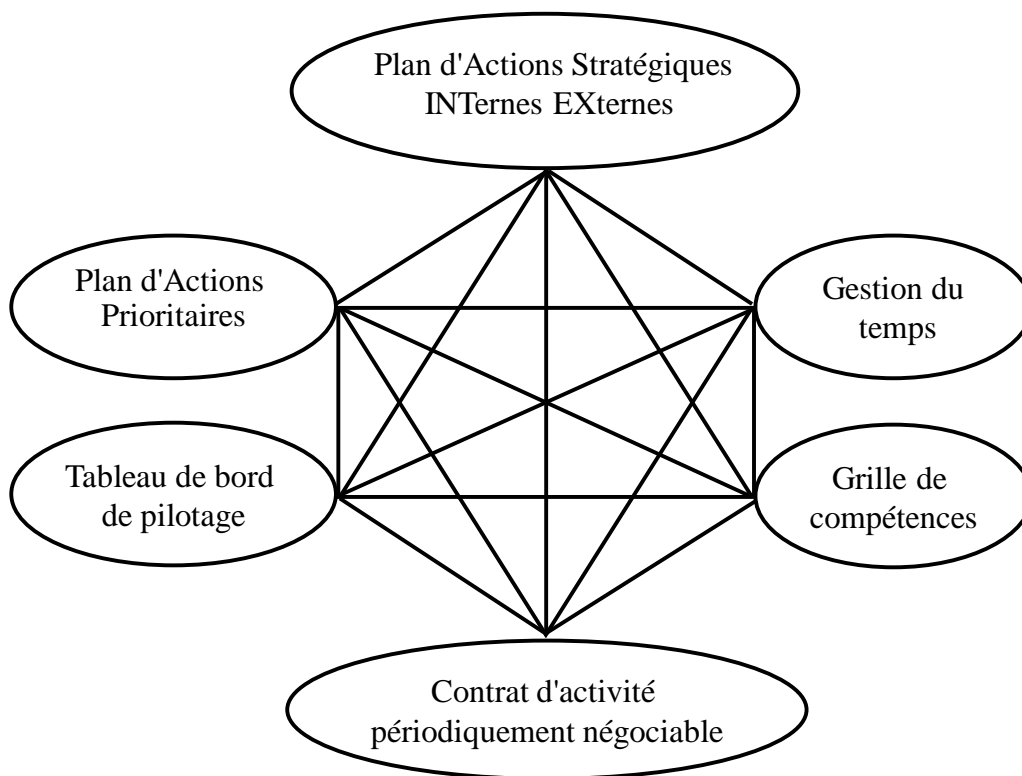
**Ces principes du management socio-économique proposent une personnalisation de l’activité et des missions des acteurs en développant un engagement consenti et négocié dans une forme de contractualisation des coopérations.** Ce management s’oppose ainsi aux paradigmes classiques, issus des principes d’organisation classique du travail (cf. concept de virus TFW, 1.2.1.1, p.46), qui véhiculent, selon Savall (1974), soumission et subordination dans le management des acteurs. « Une condition et une étape de négociation sont nécessaires pour passer de la simple communication à la coopération réellement productive. La négociation implique la création d’un terrain d’entente entre les partenaires afin de permettre l’action » (Savall & Zardet, 2014, p. 4).

En se basant sur les principes de contractualisation et de décentralisation synchronisée, la théorie du management socio-économique propose des outils de management qui favorisent la négociation de l’amélioration et du développement des coopérations, notamment à travers six outils principaux.

### 1.2.3.2 Les six outils centraux du management socio-économique comme outils de management des coopérations

La figure ci-après schématise l’interconnexion des six outils centraux du management socio-économique.

Figure 5. Six outils centraux du management socio-économique © Iseor 1990



La présentation de ces six outils de la théorie du management socio-économique est particulièrement développée dans l'ouvrage de Savall et Zardet (1987) intitulé « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* ». Nous présentons ci-dessous les principales fonctions de ces outils afin d'identifier en quoi ils peuvent constituer des outils de management des coopérations.

➤ Les outils de gestion du temps

Ces outils permettent d'analyser les allocations de ressources temps, depuis la direction jusqu'à l'encadrement de proximité, afin de développer une structure de l'emploi du temps des acteurs plus efficace, en améliorant la programmation individuelle et collective ainsi que la délégation concertée\*. La délégation permet d'éviter certains glissements de fonction tout en dégageant du temps pour mener davantage d'actions d'amélioration visant à prévenir les dysfonctionnements. L'agenda constitue le principal support de gestion du temps.

Ces outils de gestion du temps contraignent à des concertations plus fréquentes entre les acteurs notamment sur les conditions temporelles de réalisation des coopérations par le biais de programmations concertées.

➤ La grille de compétences

Elle permet d'identifier et de cibler les actions de formation à entreprendre pour réduire les vulnérabilités d'un périmètre dues à des insuffisances de compétences. C'est un outil synoptique permettant de cartographier les compétences effectives disponibles d'un groupe d'acteurs. Les informations qu'elles regroupent permettent d'élaborer un plan de formation intégré particulièrement bien adapté aux besoins d'une équipe. L'outil favorise la cohérence entre le pilotage de l'accroissement de la polyvalence des acteurs au sein d'une équipe et la stratégie de l'organisation.

L'outil grille de compétences permet d'améliorer le pilotage des coopérations en fournissant des informations sur les compétences effectives des acteurs et donc sur leur adéquation avec les besoins pour réaliser une activité en collaboration avec des parties prenantes.

➤ Le plan d'actions stratégiques internes et externes

C'est un support de formalisation de la stratégie défini au niveau de la gouvernance pour une période de trois ou cinq ans. Il permet de clarifier la stratégie et de hiérarchiser les priorités en fonction des principaux axes stratégiques à développer sur la période définie. Il indique les actions à mener aussi bien d'un point de vue de la stratégie externe (produit-marché) qu'interne (technologie, ressources humaines et organisation). Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l'évolution de ces deux environnements stratégiques.

L'outil plan d'actions stratégiques internes et externes permet de définir les objectifs d'amélioration et de développement des coopérations avec les parties prenantes internes et externes d'une organisation.

➤ Le plan d'actions prioritaires

C'est un outil de démultiplication de la mise en œuvre stratégique. Il formalise la déclinaison des actions stratégiques, définies dans le plan d'actions stratégiques internes et externes, en actions opérationnelles au niveau de l'ensemble des acteurs de l'organisation par périodes successives, généralement par cycle de six mois. Il positionne chaque acteur comme un appui opérationnel à la mise en œuvre de la stratégie. Il est conçu avec la participation étroite de l'encadrement et enrichi par les propositions des acteurs sans responsabilité hiérarchique dans un processus d'élaboration en aller-retour. Le projet de plan d'actions est validé par la direction après un arbitrage sur les priorités et la disponibilité des ressources. L'outil invite à une décentralisation de l'élaboration de la stratégie en permettant à chaque acteur de participer à sa construction et à la planification stratégique. Ce principe diverge des conceptions classiques d'organisation où l'élaboration de la stratégie est centralisée et concentrée sur un noyau dur d'acteurs, bien souvent la gouvernance.

L'outil plan d'actions prioritaires renforce les coopérations en mobilisant tous les acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie. Il permet de formaliser les actions stratégiques qui visent à améliorer les coopérations avec les parties prenantes.

➤ Le tableau de bord de pilotage

Il regroupe les outils de management et les indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers utilisés pour piloter les activités, manager les équipes et mesurer les performances afférentes à un périmètre de responsabilité. Il permet de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques.

L'outil tableau de bord de pilotage favorise le suivi et le pilotage de la performance et de la qualité des coopérations avec des parties prenantes.

➤ Le contrat d'activité périodiquement négociable

Il formalise les objectifs prioritaires à atteindre et les moyens mis à disposition pour chaque acteur d'une organisation sur une période déterminée qui correspond généralement au cycle de renouvellement des plans d'actions prioritaires. L'outil contraint à un dialogue entre chaque acteur et son responsable hiérarchique pour négocier les conditions d'atteinte des objectifs d'amélioration et de développement. L'atteinte des objectifs génère un complément de rémunération. La prime est autofinancée par les améliorations de performance induites par les actions d'amélioration et de développement mises en œuvre. L'outil permet de modifier la dialectique de conflit-coopération au sein des organisations en favorisant l'accroissement de la zone de convergence entre la stratégie individuelle des acteurs et la stratégie de l'organisation. Il favorise la réallocation d'une partie des pouvoirs informels de résistance des acteurs, qui engendrent des dysfonctionnements et des coûts

cachés, en pouvoirs formels d'innovation en vue d'améliorer la performance sociale et économique de l'organisation.

L'outil contrat d'activité périodiquement négociable permet de négocier des objectifs et actions d'amélioration des coopérations avec des parties prenantes.

**Les six outils centraux de la théorie du management socio-économique constituent donc des outils de dialogue et de concertation qui facilitent la formalisation et le pilotage de l'amélioration des coopérations avec les parties prenantes d'une organisation.**

La mobilisation de ces outils par des entreprises de maîtrise d'œuvre a pu être analysée dans le cadre de cette recherche. **Les différentes analyses ont notamment permis d'identifier les leviers mobilisés et mobilisables par les organisations de maîtrise d'œuvre pour améliorer le management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes.** Les principales analyses de plans d'actions prioritaires, de plans d'actions stratégiques internes et externes, et de contrats d'activité périodiquement négociables sont développées dans le sixième chapitre (cf.6.2.3, p.242 ; 6.2.4, p.250), et celles concernant les grilles de compétences dans le septième (cf.7.1.1, p.314). L'outil tableau de bord de pilotage est développé dans le chapitre 8 (cf.8.1, p.349).

**Les outils de management socio-économique constituent des outils de management stratégique car ils aident à la structuration et au pilotage de la mise en œuvre stratégique aussi bien d'un point de vue interne qu'externe.** La théorie socio-économique considère en effet qu'une organisation doit prendre en compte ces deux environnements stratégiques.

### *1.2.3.3 Le double environnement stratégique*

La plupart des modèles de management stratégique ciblent l'environnement externe\* à l'organisation dans une approche de « marché », à l'instar d'Ansoff (1965; 1979), qui introduit le concept de management stratégique en 1965 avant de le développer dans son ouvrage « *Strategic management* » en 1979. Ce concept cible un environnement stratégique propice au développement de l'entreprise. L'approche de Porter (1985) s'inscrit dans une stratégie déduite qui se fonde sur l'adaptation des ressources de l'organisation aux opportunités de l'environnement et où l'avantage concurrentiel résulte de la meilleure adaptation de la stratégie aux facteurs clés de succès de l'environnement externe. Ces auteurs, tout comme Child (1997), considèrent l'appropriation de la stratégie comme un processus d'apprentissage intentionnel et analytique.

Dechamp, Goy, Grimand, et De Vaujany (2006) distinguent trois perspectives « appropriatives » des dispositifs stratégiques : la perspective psycho-cognitive, socio-politique et rationnelle. Ils définissent l'appropriation psycho-cognitive comme le processus d'acquisition de nouvelles connaissances par des acteurs pour améliorer les prises de décision ou influencer d'autres acteurs

organisationnels. L'appropriation socio-politique est envisagée comme la résultante du jeu des acteurs, de leur capacité à saisir des marges d'autonomie et à créer des coalitions dans une perspective stratégique avec les parties prenantes internes et externes. L'appropriation rationnelle de la stratégie est considérée comme une vision mécaniste de l'organisation, centrée sur la régulation de contrôle. Ces auteurs distinguent également deux types d'acteurs impliqués dans les processus stratégiques, le « noyau stratégique » et la « périphérie ». Ils définissent le noyau stratégique comme « le groupe (composé de 1 à n individus) qui a, de par la propriété et/ou le mandat, le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'institution [...]. Il peut s'enrichir en s'agrégant des individus puisés dans l'organisation (cadres...) ou à l'extérieur (experts, conseils, "alliés") » (Dechamp, Goy, Grimand, & De Vaujany, 2006, p. 182). La périphérie est envisagée « comme l'ensemble des acteurs extérieurs au noyau, et susceptibles de s'approprier les stratégies proposées par le noyau stratégique, ou d'influencer la dynamique d'appropriation des stratégies des autres acteurs » (Dechamp, Goy, Grimand, & De Vaujany, 2006, p. 185). Le tableau ci-après synthétise le positionnement des différents courants théoriques par rapport à ces trois perspectives d'appropriation stratégique et selon les acteurs impliqués dans le processus.

Tableau 3. Dynamiques appropriatives endogènes du management stratégique *in* (Dechamp, Goy, Grimand, & De Vaujany, 2006, p. 186)

	Perspective psycho-cognitive	Perspective socio-politique	Perspective rationnelle
Noyau Stratégique	Courant de l'apprentissage organisationnel : routines défensives des managers (Argyris, 1995), cartographie cognitive (Cosette, 1994; Huff, 1990), approche psychanalytique des organisations, leadership et névroses organisationnelles (Kets de Vries & Miller, 1985; Enriquez, 1992)	Gouvernement d'entreprise (Charreaux G., 1997)	Management scientifique (Taylor F., 1913), fonction administrative (Fayol, 1916), théorie des coûts de transaction (Coase R., 1937; Williamson, 1975)
Périphérie	Théorie des communautés de pratique (Wenger & Snyder, 2000; Brown & Duguid, 1991), représentations sociales de la stratégie (Mounoud, 2001; Lauriol, 1995)	Analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977), sociologie de la contrainte (Courpasson, 2000), dialectique innovateurs-légalistes (Alter, 1990), approche par les conventions ou les « mondes sociaux » de l'entreprise (Sainsaulieu, 1998)	Courants de la planification stratégique (Martinet A., 2001), recherche opérationnelle (Roy, 1997)
Noyau Stratégique + Périphérie	Courant narratif de la stratégie (Giroux et Demers, 1998) : conversations stratégiques, grammaire stratégique (Chanal, Lacroux, & Mounoud, 2001), Attention-Based View (Occasio, 1997; Simons, 1994), Routines organisationnelles (Nelson & Winter,	Régulation par la culture (Johnson & Scholes, 2002; Schein E., 1985)	Concept de tension créatrice (Senge, 1990)



	1982)		
--	-------	--	--

La présentation des principes et des outils du management socio-économique développée dans la partie précédente a montré que **la théorie socio-économique vise à intégrer l'ensemble des acteurs dans les processus de conception et d'appropriation de la stratégie**. Elle considère donc l'implication du noyau stratégique et de la périphérie dans le processus stratégique. Elle permet également de dépasser la distinction entre les trois types de perspectives en envisageant le processus d'appropriation de la stratégie comme une articulation de ces trois dimensions psychocognitive, socio-politique et rationnelle.

Dans leur développement, Dechamp, Goy, Grimand, et De Vaujany (2006) différencient le management stratégique de nature interne du management externe en maintenant une opposition dans leur mode de fonctionnement. La théorie socio-économique distingue également ces deux environnements mais elle considère comme nécessaire leur imbrication dans la stratégie d'une organisation (Savall H. , 1974; Savall & Zardet, 1995, 2005). « *La stratégie socio-économique s'inscrit dans un continuum entre les périmètres interne et externe de l'entreprise, en considérant que sa frontière avec son environnement économique, social et écologique est poreuse* (Savall & Zardet, 2014, p. 9). En prenant en compte simultanément ces deux types d'environnements, la théorie socio-économique propose de dépasser les approches classiques de la stratégie. En effet, les approches techno-économiques ne tiennent compte que de l'environnement externe et les approches socio-techniques seulement de l'environnement interne\*.

L'environnement externe est défini comme « *l'ensemble des acteurs économiques hors de l'organisation dont les impacts ont des effets directs, indirects, diffus ou induits sur l'organisation* » et l'environnement interne comme « *l'ensemble des ressources actives de l'organisation, c'est-à-dire le potentiel humain, acteur producteur d'activité et de valeur ajoutée (salariés, propriétaires ou bénévoles) internes* » (Savall & Zardet, 1995, 2005, p. 483).

La théorie socio-économique propose le **concept de stratégie projective ouverte**. Ce concept, développé dès 1979 par Savall et Martinet, réconcilie l'environnement interne et externe. Il prend en compte les parties prenantes internes et externes dans la conception de la stratégie d'une organisation, en cherchant à intégrer leurs enjeux, leurs comportements et les processus d'expérience dont ils sont porteurs. Il représente « *la résultante de la dialectique entre les relations projectives de l'entreprise et des acteurs sociaux qui l'environnent et qui la constituent* » (Savall & al., 1979, p. 3). Il positionne le développement du potentiel humain comme un axe majeur de la stratégie d'une entreprise. « *La stratégie projective ouverte postule que le potentiel humain constitue le facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteurs (...) dans le moyen et le long termes* » (Savall & al., 1979, p. 2). Le développement des compétences représente un des aspects essentiels du développement du

potentiel humain et de la satisfaction des acteurs. « *Les aptitudes individuelles tendent à se développer sous l'impulsion du système éducatif et informatif... Le développement de la formation et de l'information tend à accroître le niveau de la culture générale et des aptitudes techniques et professionnelles, ainsi que le niveau des attentes et des aspirations des hommes* » (Savall H. , 1977, p. 2).

La stratégie projective ouverte conçoit la stratégie d'une organisation « *comme un projet périodiquement négocié de l'entreprise sur son environnement* » (Savall & al., 1979, p. 1). Pour mettre en œuvre cette stratégie, les auteurs proposent le développement de quatre éléments. Les trois premiers se rapportent aux comportements des acteurs sociaux, le quatrième relève des modèles de gestion usuels (Savall & Zardet, 1995, 2005, p. 268) :

- « *le contrat d'activité périodiquement négociable, facteur de stabilisation des comportements des personnels,*
- *la préférence pour un système d'information plus complet et plus « transparent »,*
- *la préférence pour des procédures plus souples favorisant la découverte des solutions possibles ("heuristiques"),*
- *la préférence pour des modèles de gestion non maximisateurs (Savall & al., 1979) »*

Parmi ces quatre éléments proposés, « *l'instrument essentiel de cette « réconciliation » des stratégies est constitué par le contrat d'activité périodiquement négociable entre l'entreprise active et les autres acteurs de son environnement, permettant l'arbitrage entre les besoins/objectifs des parties prenantes* » (Savall & al., 1979, p. 5). L'outil contrat d'activité périodiquement négociable constitue donc un support matériel essentiel de la mise en œuvre d'une stratégie projective ouverte. Son utilisation dans une organisation implique la totalité des acteurs dans la mise en œuvre des objectifs et actions stratégiques à destination du double environnement interne et externe.

**Le concept de stratégie projective ouverte a été mobilisé dans la recherche pour analyser les stratégies concrètes d'amélioration et de développement du management des coopérations mises en œuvre par des organisations de maîtrise d'œuvre.** Les mises en œuvre d'actions stratégiques ont notamment été analysées à travers l'utilisation effective de l'outil contrat d'activité périodiquement négociable par les acteurs d'une organisation de maîtrise d'œuvre (cf.6.2.4, p.250).

Selon la théorie socio-économique, la stratégie doit également prendre en compte les objectifs sociaux et économiques de l'organisation. « *La condition de réussite d'une stratégie consiste à prendre en compte simultanément les objectifs sociaux, c'est-à-dire la qualité du fonctionnement interne souhaitée par les acteurs internes de l'organisation, et les objectifs économiques, qui correspondent aux performances attendues et jugées par les acteurs externes de l'entreprise ou l'organisation, dans son environnement pertinent* » (Savall & Bonnet, 1992, p. 745). Savall (1978)

distingue cette stratégie dite « socio-économique » des autres stratégies qu'il classe en trois catégories selon leur niveau de prise en compte des objectifs sociaux et économiques : laxiste, techno-économique traditionnelle et socio-politicienne. Le tableau ci-après synthétise ces catégories.

Tableau 4. Quatre types de stratégies et de management définis par la théorie socio-économique *in* (Savall H. , 1978, p. 99)

Objectif social de l'organisation / Objectif économique de l'organisation	Non prioritaire	Prioritaire
Non prioritaire	Consensus obtenu par laxisme Gestion de type suicidaire	Consensus utopique (au sens étymologique) Stratégie politicienne (rapports de force, pouvoirs de négociation, emprise de structure <sup>11</sup> des différents groupes en présence)
Prioritaire	Gestion techno-économique Stratégie traditionaliste	Gestion socio-économique Stratégie socio-économique de type contractuel

Une définition de ces quatre types de stratégies et de management est proposée par Savall et Martinet dans leur article intitulé « *stratégie socio-économique de l'entreprise* » (Savall & al., 1979). Nous en exposons les principaux éléments.

➤ Stratégie laxiste

Elle cherche à donner plus de réalisme aux approches technico-économiques en leur conseillant une « prise en compte des contraintes sociales » externes ou internes. Le consensus entre objectifs sociaux et économiques est obtenu par laxisme.

➤ Stratégie techno-économique traditionnelle

Elle est destinée avant tout à restaurer la légitimité de la grande entreprise dans les économies de marché contemporaines, et à promouvoir l'apprentissage d'un processus de décision politique à l'intérieur de l'organisation.

➤ Stratégie socio-politicienne

Elle est davantage sociologique car elle se positionne en prolongement de la théorie des relations humaines. Elle risque de conduire les entreprises à gérer les tensions/satisfactions de façon ponctuelle en les faisant dériver vers la « gestion politicienne ».

<sup>11</sup> Emprise de structure : concept de François Perroux signifiant le pouvoir de déformation de son environnement par une unité active (individu, entreprise), à son avantage.

➤ **Stratégie socio-économique contractuelle**

Elle vise à concilier les objectifs économiques et sociaux.

Selon la théorie socio-économique, l'amélioration de la performance d'une organisation dépend du développement de sa stratégie sur ces deux aspects économique et social dans le double environnement interne et externe. « *Le rapport dialectique interne-externe détermine la compétitivité de l'organisation* » (Savall & Zardet, 2014, p. 9). La compétitivité correspond à la capacité d'une organisation à survivre et se développer à court, moyen et long termes. « *La compétitivité implique un niveau de performance économique convenable, résultant des interactions multiples avec et entre ses principales parties prenantes externes et internes* » (Savall & Zardet, 2014, p. 9). Ce lien entre la stratégie socio-économique interne et externe et la performance de l'organisation est développé dans la **théorie du socle stratégique**.

**1.2.3.4 La théorie du socle stratégique comme liant de la stratégie interne et externe**

La théorie du socle stratégique\* relie les deux environnements stratégiques interne et externe avec la performance de l'organisation (Savall & Zardet, 2005). Elle comporte trois « théorèmes » :

- « *La réussite de la stratégie externe d'une organisation est fonction de l'intensité de sa stratégie interne*
- *Le niveau de performance externe d'une organisation est fonction du degré d'intensité de sa cohésion interne.*
- *La variation du degré de cohésion a un effet multiplicateur (ou effet de levier) sur la variation du niveau de performance ; ainsi, un doublement du niveau de cohésion engendre un accroissement de performance de plus du double* » (Savall & Zardet, 2014, p. 6).

**Cette théorie positionne la cohésion comme l'un des facteurs principaux de réussite d'une stratégie.** Cette cohésion constitue le « socle de l'organisation » et permet d'accroître sa performance durable. La cohésion est entendue comme « *une prédisposition des individus et des groupes à se synchroniser et à coopérer* » (Savall & Zardet, 2014, p. 1). Selon cette théorie, la présence au sein d'une organisation des principes d'organisation traditionnelle du travail, dont les conséquences sur la coopération sont développées par le concept de « virus TFW », dégrade le degré de cohésion des équipes et la performance socio-économique durable de l'organisation.

**La théorie du socle stratégique a été mobilisée dans la recherche pour analyser les liens entre les variables de coopération et de confiance et la performance socio-économique durable d'une organisation** (cf.7.3.2, p.341).

#### 1.2.4 La théorie socio-économique comme cadre d'analyse du management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre

Le positionnement du concept de coopération dans la théorie socio-économique a permis de montrer que la théorie du management socio-économique, qui lui est associée, développe des principes de management stratégique. Ce management est basé sur des outils opérationnels qui permettent de négocier les conditions de développement et d'amélioration des coopérations avec les parties prenantes internes et externes d'une organisation. **Cette théorie nous a donc semblé particulièrement pertinente pour étudier comment les organisations de maîtrise d'œuvre managent les coopérations avec leurs parties prenantes.** La coopération constitue un élément indispensable à la réalisation d'un projet de construction. En effet, un acteur ne peut concevoir et réaliser seul l'intégralité « d'un viaduc de Millau », « d'un musée du Louvre » ou tout simplement un projet de rénovation. **La coopération constitue un facteur essentiel d'efficacité,** compte tenu de la multiplicité des acteurs qui interviennent et de l'interdépendance de leurs actions dans le déroulement du projet. Sur un chantier l'activité est répartie entre plusieurs intervenants qui sont techniquement dépendants les uns des autres, tant du point de vue des délais que de la réalisation matérielle des travaux. Le développement de la spécialisation technique et professionnelle dans le secteur contraint encore plus fortement ces acteurs à coopérer. Cette spécialisation a tissé entre les maîtres d'œuvre et les différents intervenants un lien de dépendance important (Woudhuysen & Abley, 2004). Ainsi, les architectes\* qui, dans l'après-guerre, intégraient au sein de leurs agences les compétences techniques et économiques, les partagent désormais avec d'autres professions. (Maurois, 1994).

Selon la théorie socio-économique, la coopération n'est pas un acquis mais un potentiel à développer. Le concept de stratégie projective ouverte considère que ce développement doit se faire en tenant compte du double environnement interne et externe d'une organisation. La théorie socio-économique permet d'analyser les coopérations aussi bien aux niveaux intra qu'inter-organisationnel. « *Les niveaux d'application de la théorie socio-économique sont multiples : l'organisation ou entreprise et le territoire, conçus comme un ensemble d'organisations, d'institutions et d'entreprises enchevêtrées et en interaction* » (Savall & Zardet, 2014, p. 5). Cette théorie place le produit et/ou service « *au cœur de la coopération au sein de l'organisation et au carrefour du lien social entre acteurs internes et externes* » (Savall et Zardet, 2005). Dans un projet de construction, le produit qui lie les différents acteurs peut être le bâtiment à construire ou à rénover et dans le cadre des entreprises de maîtrise d'œuvre, le produit correspond finalement à un service d'ingénierie de la conception.

La théorie socio-économique mobilise donc le concept de parties prenantes dans l'analyse des comportements de coopération entre les acteurs internes et externes d'une organisation. La partie suivante développe les éléments de ce concept de parties prenantes mobilisés dans la recherche.

## 1.3 Le concept de parties prenantes

Cette partie développe la **théorie des parties prenantes** à partir de l'analyse de l'évolution du concept de parties prenantes avant d'explicitier son lien avec la **théorie de la responsabilité sociétale\***. Ces deux théories ont été mobilisées dans le cadre de l'étude de l'objet de recherche.

### 1.3.1 L'évolution du concept et de la théorie des parties prenantes

Le concept de parties prenantes vient de l'idée qu'une entreprise n'existe pas uniquement dans le but de créer de la richesse pour ses actionnaires mais que les dirigeants doivent également prendre en compte les intérêts des autres acteurs (salariés, fournisseurs, clients) et de la société dans son ensemble. Ce concept a connu et connaît encore des évolutions. La théorie des parties prenantes, qui s'est construite sur ce concept, peine à constituer un paradigme dominant. « *Certains auteurs affirment que la théorie des parties prenantes n'est pas une théorie et lui reprochent de ne pas proposer un ensemble de propositions testables et de comporter trop d'ambiguïtés dans sa définition. Ils considèrent la théorie des parties prenantes comme un cadre, un ensemble d'idées dont peuvent découler de nombreuses théories (Parmar, et al., 2010) » in (Fernandez, 2015).*

Le terme « stakeholders », au sens de parties prenantes, a été développé pour la première fois en 1963 dans une note interne du Stanford Research Institute, bien que Mercier (2010) rappelle que le terme est apparu quelques siècles auparavant. « *Le dictionnaire Oxford indique que le terme « stakeholding » apparaît pour la première fois en 1708 avec comme sens premier la notion de « pari » mais également « intérêt ». (...) L'invention moderne du terme « stakeholder » est une volonté délibérée de jouer avec le terme de stockholder (désignant l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (stake) dans l'entreprise » (Mercier, 2010, p. 143). Mais ce n'est qu'en 1984 que le concept de parties prenantes connaît un véritable développement dans l'ouvrage de Freeman intitulé « *Strategic Management : a Stakeholder Approach* ». Freeman (1984) développe alors une vision extrêmement large des parties prenantes basée sur la notion d'intérêt. Il définit une partie prenante comme « *un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984, p. 46).*

À partir de cette définition, plusieurs types de classifications des parties prenantes ont émergé. La plus connue est la distinction entre les parties prenantes internes et externes, c'est-à-dire entre les acteurs qui interagissent au sein de l'environnement interne d'une organisation et les acteurs extérieurs à cette même organisation. Mitchell, Agle, et Wood (1997) proposent de classer les parties prenantes selon la nécessité de les intégrer dans un processus de participation ou de concertation. Ils proposent de réaliser ce classement en fonction de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Hill et Jones (1992) ainsi que Clarkson (1995) proposent quant à eux une classification en deux groupes, primaire et secondaire, basée sur le niveau d'interdépendance. Le

groupe primaire correspond aux parties prenantes sans lesquelles l'organisation ne pourrait assurer sa survie du fait d'un niveau élevé d'interdépendance et qui sont en lien contractuel avec elle (ex : actionnaires, employés, clients, fournisseurs...). Le groupe secondaire intègre les parties prenantes qui influencent le fonctionnement de l'organisation mais sans être essentielles à la survie de l'organisation. Dans cette approche, les auteurs ne tiennent pas compte des parties prenantes qui peuvent subir de façon passive les conséquences des activités de l'entreprise comme les citoyens, par exemple à travers la pollution engendrée par l'activité de l'organisation. Pesqueux (2002) comble ce manque en proposant de distinguer les parties prenantes contractuelles des parties prenantes diffuses. « *Les parties prenantes contractuelles sont les partenaires en lien de contrat avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs,...). Les parties prenantes diffuses en revanche, sont les partenaires en interaction avec l'entreprise et cela sans lien contractuel explicite (organismes publics, collectivités territoriales, ONG, opinions publiques...).* »

Quel que soit le mode de classification, la théorie des parties prenantes vise à mettre en évidence les liens d'interaction entre les acteurs internes et externes à une organisation pour faciliter l'identification des effets de ces interactions sur l'environnement de l'organisation. Elle vise également à mieux identifier les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. **C'est en ce sens que la théorie des parties prenantes a constitué un cadre d'analyse pertinent pour étudier les effets des coopérations entre les parties prenantes d'une organisation de maîtrise d'œuvre sur l'environnement organisationnel.**

Selon Capron (2003), la théorie des parties prenantes, en interrogeant la compatibilité entre la rationalité économique de l'entreprise et ses préoccupations sociétales, a participé à l'émergence et au développement de la théorie de la **Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)**.

### 1.3.2 Les parties prenantes et la responsabilité sociétale des organisations (RSO)

La théorie des parties prenantes développe la notion de responsabilité de l'organisation au-delà de ses frontières internes. La responsabilité sociétale repose en grande partie sur la prise en compte des parties prenantes car il y a nécessairement une relation entre une organisation et ses parties prenantes, que la relation soit volontaire ou non (ISO, 2010). La notion de Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) est « née aux États-Unis au début du XX<sup>e</sup> siècle en même temps que la fonction de manager » (Barthe & Rosé, 2011), mais le concept de RSE s'est véritablement développé en sciences de gestion à partir des années 1950 (Bowen, 1953). Son évolution rapide dans les dernières décennies a fait muter le concept vers une théorie de la responsabilité sociétale des organisations (RSO), « expression provenant de l'expression américaine *corporate social responsibility (CSR)* » (Capron & Mitchell, 2009). En Europe, depuis la fin des années 1990, la RSO est considérée comme la contribution des entreprises au développement durable\*. Dans la dernière décennie, la théorie s'est élargie pour devenir plus englobante et complexe. Elle inclut

désormais une multitude de facettes et de préoccupations qui s'étendent à l'échelle mondiale (Cochran, 2007), notamment les droits de l'Homme, la loyauté des pratiques et l'environnement (ISO, 2010). La RSO modifie donc la perception des organisations quant à leur rôle et leur responsabilité au sein des sociétés où elles sont actives. Elles ne peuvent plus s'en tenir à la simple production de biens et services, elles doivent aussi agir de manière responsable. La norme ISO 26000, publiée en 2010, est l'unique norme internationale relative à la responsabilité sociétale des organisations. Issue d'un consensus international, cette norme fixe les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, développées par l'organisation internationale de normalisation (ISO). Elle définit la responsabilité sociétale d'une organisation comme sa responsabilité vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement. Elle se traduit notamment par la prise en compte des attentes des parties prenantes.

**Cette théorie de la responsabilité sociétale des organisations a été mobilisée dans la recherche afin d'identifier la manière dont une organisation de maîtrise d'œuvre peut, par une mauvaise qualité de coopération avec ses parties prenantes, affecter sa responsabilité sociétale.**

La théorie de la RSO s'est donc construite sur les évolutions du concept de responsabilité des organisations vis-à-vis de leurs parties prenantes. Rasolofo-Distler (2010) identifie quatre types d'approches successives qui ont permis cette construction.

Tableau 5. Historique de la RSE-RSO *in* (Rasolofo-Distler, 2010)

Périodes	Types d'approches	Principes fondamentaux
Années 1950/1960	Approche philosophique et normative de la RSE	Concept d'Éthique : Déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société
Années 1970	Approche pragmatique et managériale	Concept de Sensibilité sociétale de l'entreprise : Quels outils ou moyens pour détecter et gérer les problèmes relatifs à la RSE ?
Années 1980/1990	Synthèse des approches précédentes	Concept de Performance sociétale* de l'entreprise : Quels sont les principes ou valeurs « éthiques » de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? Quels sont les résultats concrets d'une telle approche ?
Années 2000	Approche pragmatique	Identifier les facteurs extra financiers qui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier la performance économique

Dès les années 1970, la théorie socio-économique s'inscrit dans l'approche pragmatique étant donné que la prise en compte de l'environnement sociétal dans l'analyse de l'entreprise constitue un des fondements de cette théorie. « *La RSO constitue un composant intrinsèque de la théorie socio-économique* » (Savall & Zardet, 2013, p. 16). D'un point de vue économique, cette théorie éclaire les facteurs inexpliqués de création de valeur au niveau sociétal, à partir de la théorie des



coûts cachés et du **concept de nano-PIB** (Savall & Zardet, 2013). La théorie des coûts cachés permet d'évaluer la performance économique aux différents niveaux de création de valeur, de l'individu à la société en passant par l'équipe et l'organisation, grâce au principe d'isomorphisme (cf.1.2.2.2, p.50). L'indicateur « contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables »\* développé dans cette théorie est un élément de mesure de la performance d'un individu, considérée comme un « *nano-PIB* ». La théorie socio-économique permet ensuite d'agrèger cette performance au niveau de l'équipe de travail, de l'entreprise, de la région et ce, jusqu'au PIB national.

**Ce concept de nano-PIB a été mobilisé dans la recherche pour analyser en quoi la qualité du management des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre peut impacter économiquement des parties prenantes externes jusqu'au citoyen.** Ce concept permet de faire le lien entre les performances aux niveaux micro-organisationnel et macro-économique.

La théorie de la RSO, dans son approche pragmatique, développe le lien entre la responsabilité et la performance de l'organisation au-delà de l'aspect économique. En effet, le développement de la responsabilité d'une organisation passe par l'amélioration de la prise en compte de sa performance dans un équilibre entre les volets social, économique et environnemental. À partir de la prise en compte de ces trois volets, Donaldson et Preston (1995) ont mis en évidence trois aspects de la RSO : normatif, descriptif et instrumental. L'approche pragmatique se situe principalement dans l'aspect instrumental. « *Dans son aspect instrumental, la théorie établit un lien entre la gestion des parties prenantes et l'atteinte des objectifs de performance traditionnels de l'organisation en avançant que les organisations pratiquant la gestion des parties prenantes atteindront de meilleures performances en terme de rentabilité, stabilité, croissance, etc.* » (Rasolofo-Distler, 2010). La responsabilité sociétale peut, selon Carroll (1979) et Clarkson (1995), être analysée et évaluée avec un modèle fondé sur le management des relations avec les parties prenantes.

La théorie de la responsabilité sociétale des organisations, dans son approche pragmatique et instrumentale, considère donc la responsabilité d'une organisation en fonction de ses performances économiques, sociales et environnementales, en positionnant la gestion et le management des parties prenantes comme facteurs d'amélioration de ses performances. La théorie socio-économique s'inscrit dans cette approche tout en suggérant de positionner ce management des parties prenantes dans une perspective stratégique.

### 1.3.3 L'approche stratégique des parties prenantes

« *La théorie des parties prenantes est ancrée en management stratégique* » (Mercier, 2010). Blair (1995), Charreaux (1997; 1999), Charreaux et Desbrières (1998), Wirtz (1999) et Mercier (2001) rappellent que le concept de parties prenantes a d'abord été mobilisé en stratégie avant d'être développé dans les réflexions sur les systèmes de gouvernance des entreprises. Freeman, a

développé la théorie des parties prenantes dans une approche de pilotage stratégique\* des « porteurs d'enjeux », c'est-à-dire au-delà de l'environnement interne, à l'ensemble des parties prenantes impactées par les activités de l'organisation. Il positionne les managers comme des pilotes du management des parties prenantes. « *Le travail des managers est de gérer les relations entre parties prenantes et de faire en sorte de maximiser la création de valeur pour les parties prenantes. La bonne répartition de la valeur ajoutée fait aussi partie de ses missions (Freeman, 1984)* » (Fernandez, 2015, p. 48).

Rasolofo-Distler (2010), synthétise les trois idées principales de l'approche stratégique de la théorie des parties prenantes comme :

- Une formulation stratégique qui identifie les parties prenantes de l'organisation et qui tient compte de leurs attentes
- Une redéfinition de la notion de performance en remettant en cause la primauté des actionnaires. La performance devient ainsi globale en intégrant les trois volets de la dimension sociétale.
- Une instrumentation adaptée qui déploie auprès des acteurs les objectifs stratégiques annoncés et qui mesure le niveau de performance de chaque unité de gestion.

L'approche stratégique de la théorie des parties prenantes permet donc l'analyse des liens entre le management stratégique des parties prenantes et la performance sociétale d'une organisation. **Cette approche a été mobilisée dans la recherche afin d'étudier comment les organisations de maîtrise d'œuvre intègrent le management des coopérations dans leur stratégie et en quoi le développement de cette intégration permet d'améliorer leur performance.**

## Conclusion du chapitre 1

---

Ce premier chapitre a présenté les cadres théoriques ainsi que les concepts associés sur lesquels nous nous sommes appuyé pour analyser le management stratégique des coopérations avec les parties prenantes d'une organisation de maîtrise d'œuvre. Le positionnement des concepts de coopération et de parties prenantes dans les deux principales théories mobilisées a contribué à expliciter comment ces dernières ont été articulées dans cette recherche.

La position centrale du concept de coopération dans la théorie socio-économique est développée à travers la dialectique comportementale de **conflit-coopération** des acteurs. Cette dialectique explique en partie le niveau de performance d'une organisation, car selon cette théorie, la performance d'une organisation est fonction de la qualité de ses coopérations. Le lien entre cette qualité de coopération et la performance socio-économique est mis en évidence par le concept de « **virus TFW** ». La théorie des **coûts-performances cachés** permet quant à elle d'évaluer les effets des coopérations sur la performance économique aux différents niveaux de création de valeur. Son articulation avec le concept de **nano-PIB** montre ces effets depuis le niveau individuel jusqu'au niveau de la société. Les effets des coopérations sur la performance sociale sont analysables à partir du concept de **qualité intégrale**. Ce concept situe le management des acteurs comme le levier central d'amélioration de cette performance.

La théorie socio-économique suggère un management socio-économique qui positionne les variables sociales comme des leviers de performance économique. Il constitue un management stratégique basé sur des concepts, méthodes et outils opérationnels qui permettent de négocier les conditions de développement et d'amélioration des coopérations. Il s'appuie sur un principe de contractualisation et de décentralisation synchronisée qui favorise un engagement consenti et négocié des acteurs dans une forme de **contractualisation des coopérations**. La théorie du **management socio-économique**, à travers les six outils centraux qu'elle propose, vise à intégrer l'ensemble des acteurs dans le processus de conception et d'appropriation de la stratégie. Selon le concept de stratégie projective ouverte, une stratégie doit prendre en compte le double environnement interne et externe dans une conception globale du management de l'entreprise visant à intégrer les objectifs sociaux et économiques. La théorie du **socle stratégique** permet de relier ces deux environnements stratégiques avec la performance de l'organisation.

Le concept de parties prenantes est intégré dans les différents développements conceptuels de la théorie socio-économique. La **théorie des parties prenantes** permet de mettre en évidence les liens d'interaction et de coopération entre les acteurs, qu'ils soient internes ou externes, ainsi que leurs effets sur le double environnement de l'organisation. Son articulation avec la **théorie de la responsabilité sociétale des organisations** favorise l'identification des responsabilités d'une

entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes au-delà de son environnement interne. La théorie socio-économique s'inscrit dans l'approche pragmatique et instrumentale de cette théorie, en considérant le management des parties prenantes dans une perspective stratégique, visant à améliorer la performance sociétale de l'organisation. Le niveau de responsabilité d'une organisation est identifiable en fonction de ses performances économiques, sociales et environnementales.

Le tableau ci-après synthétise ces différents concepts et théories utilisés dans cette recherche en précisant leurs principales mobilisations dans nos travaux. Il indique également les endroits où ils sont développés dans la thèse.

Tableau 6. Synthèse des dix cadres théoriques et concepts mobilisés et leurs principales mobilisations dans la recherche

Cadres et concepts théoriques	Principales mobilisations	Situation dans la thèse
Théorie socio-économique	- Analyser la performance d'une organisation de maîtrise d'œuvre en fonction de la qualité de ses coopérations	Chapitre 1 (p.45)
Concept de « Virus TFW »	- Analyser les liens entre les défaillances de management des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre et leur performance socio-économique.	Chapitre 4 (p.166) Chapitre 7 (p.336, p.341)
Théorie des coûts-performances cachés	- Identifier les impacts des défaillances de coopération au cours d'un projet de construction sur la performance économique des organisations de maîtrise d'œuvre. - Étudier les liens entre la qualité des coopérations et les performances macro-économiques du secteur du bâtiment - Analyser les effets de l'amélioration du management stratégique des coopérations sur la réduction et la conversion des coûts cachés en valeur ajoutée au sein de ces organisations	Chapitre 5 (p.171)  Chapitre 5 (p.210)  Chapitre 6 (p.293, p.302)
Concept de nano-PIB	- Analyser en quoi la qualité du management des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre peut impacter économiquement des parties prenantes externes jusqu'au citoyen.	Chapitre 1 (p.66) Chapitre 5 (p.214)
Concept de qualité intégrale	- Analyser les effets des coopérations sur la performance sociale des organisations de maîtrise d'œuvre et les effets d'une amélioration du management des coopérations sur la qualité du processus de réalisation d'un projet de construction.	Chapitre 1 (p.49) Chapitre 6 (p.298)
Théorie du management socio-économique	- Identifier les leviers mobilisables par les organisations de maîtrise d'œuvre pour améliorer le management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes.	Chapitre 1 (p.53) Chapitre 6 (p.242, p.250) Chapitre 7 (p.314)
Concept de stratégie projective ouverte	- Analyser les stratégies concrètes d'amélioration et de développement du management des coopérations mises en œuvre par des organisations de maîtrise d'œuvre.	Chapitre 1 (p.58) Chapitre 6 (p.250)
Théorie du socle stratégique	- Analyser les liens entre les variables de coopération et de confiance et la performance socio-économique durable d'une organisation	Chapitre 1 (p.63) Chapitre 7 (p.341)
Théorie des parties prenantes	- Étudier les effets des coopérations entre les parties prenantes d'une organisation de maîtrise d'œuvre sur son environnement interne et externe.	Chapitre 1 (p.65)
Théorie de la responsabilité sociétale des organisations	- Identifier la manière dont une organisation de maîtrise d'œuvre peut affecter par ses coopérations sa responsabilité sociétale.	Chapitre 1 (p.66) Chapitre 5 (p.214)

Ces cadres et concepts théoriques ont constitué les fondements conceptuels de cette recherche. Le chapitre suivant présente le cadre méthodologique qui a été mobilisé pour observer et recueillir les données scientifiques sur l'objet de recherche.

## Chapitre 2 Le cadre méthodologique et les terrains de la recherche

Ce chapitre explicite la méthodologie adoptée pour accéder à l'observation de l'objet de recherche ainsi que l'approche épistémologique mobilisée dans le recueil et l'analyse des données. Les terrains d'observation et d'expérimentation sont ensuite présentés par rapport à leur positionnement dans le champ de la recherche.

### 2.1 La méthodologie de recherche-intervention qualimétrique

Cette partie présente la méthodologie de recherche-intervention socio-économique que nous avons mobilisée dans son approche qualimétrique de collecte et d'extraction des données.

#### 2.1.1 La méthodologie de recherche-intervention socio-économique

Nous avons fait le choix d'une méthodologie de recherche-intervention socio-économique car elle permet de répondre aux **quatre critères d'observation de l'objet de recherche** que nous avons définis en introduction (cf.0.2.2, p.26), à savoir :

- accès à l'observation in-situ ;
- immersions régulières et suffisamment conséquentes pour recueillir des données stables ;
- techniques d'extraction qui permettent d'accéder à des informations qualitatives, quantitatives et financières difficilement accessibles ;
- expérimentation des hypothèses prescriptives sur le terrain.

Cette méthodologie a été développée par le laboratoire de recherche Iseor depuis plus de 40 ans. Sa mise en œuvre par des centaines de chercheurs dans le cadre de programmes de recherche auprès de 1800 entreprises et organisations de 72 secteurs d'activités dans 40 pays, atteste de sa robustesse. Elle constitue une méthode d'observation scientifique qui permet une alternance entre la recherche en entreprise (*in vivo*) et le travail en « laboratoire » (*in vitro*) (Savall & Zardet, 2004). Elle permet de combiner la recherche fondamentale et la recherche appliquée afin de « *co-produire des connaissances avec les acteurs* » (Savall & Zardet, 1996, p. 160). Elle favorise l'observation rapprochée et approfondie des organisations de par les interactions régulières qu'elle induit avec le terrain. Ces immersions empiriques évitent une observation exclusivement événementielle et offrent ce que Argyris (1960) conçoit comme un rapport intime avec la réalité qui permet le développement de théories testables. L'implication du chercheur sur le terrain permet en effet de confronter les hypothèses prescriptives à l'expérimentation en testant ces hypothèses de façon empirique. La recherche n'est pas seulement l'exploration d'un système, mais la production de

savoirs et de concepts qui permettent de penser les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager.

**La méthodologie de recherche-intervention intègre cette visée transformative.** Selon David (2012), « *il s'agit d'aider les acteurs sur le terrain à concevoir et à mettre en place des modèles et des outils de gestion adéquats, à partir d'un projet initial de transformation des situations et des pratiques de gestion plus ou moins défini* » in (Savall & Zardet, 2004, p. 79). La recherche-intervention socio-économique « *cherche à transformer effectivement l'organisation dans ses structures et ses comportements, et non à préparer des changements futurs* » (Cappelletti L. , 2010, p. 7). Elle permet de formaliser et contextualiser cette transformation au sein d'une organisation à partir d'un processus de changement. Elle offre ainsi au chercheur des terrains d'observation des évolutions de l'objet de recherche à travers la transformation des organisations étudiées. La mesure de ces évolutions permet la validation d'hypothèses prescriptives.

En résumé, la méthodologie de recherche-intervention socio-économique est une « *méthode interactive globale à visée transformative entre l'équipe de recherche et les multiples acteurs de l'organisation, visant à produire des connaissances complémentaires qualitatives, quantitatives et financières* » (Savall & Zardet, 2004, p. 107). Pour produire ces connaissances complémentaires, cette méthodologie s'appuie sur une approche qualimétrique.

### 2.1.2 L'approche qualimétrique de la recherche

L'approche qualimétrique a été développée par Savall dès 1974 dans le but d'évaluer l'importance du développement du potentiel humain dans l'amélioration de la performance socio-économique des organisations. Elle avait également pour objectif d'établir un lien entre la mesure de la performance économique et la performance sociale, qui sont bien souvent séparées dans les mesures classiques de la performance. Le terme qualimétrie\* n'est apparu que 30 ans plus tard dans l'ouvrage de Savall et Zardet (2004) intitulé « *Recherche en Sciences de Gestion: Approche qualimétrique, Observer l'objet Complexe* ». La qualimétrie permet de dépasser le clivage entre l'approche qualitative et quantitative en couplant ces deux dimensions. Elle part du constat qu'un nombre a besoin d'une idée pour donner du sens et qu'inversement, une idée a besoin d'un nombre pour appuyer son sens (Savall, Gephart, & Bonnet, 2015).

Ainsi, **la qualimétrie considère les données qualitatives et quantitatives en tant que formes complémentaires de mesure d'un même phénomène** et non comme une juxtaposition de mesures qualitatives et quantitatives. Elle permet de traduire des données qualitatives, par exemple exprimées par des mots clés, en informations quantitatives mais aussi financières. Cette articulation de mesures qualitatives, quantitatives et financières d'un même phénomène sous des angles différents enrichit le niveau d'information ce qui favorise la qualité des descriptions et des

explications de ce phénomène. L'approche qualimétrique a été développée à partir de la critique de cette qualité en dénonçant le caractère partiel et biaisé des mesures réalisées en gestion qui ne permettent pas de rendre visible une partie des phénomènes explicatifs de la performance. Elle converge en ce sens avec l'approche éthnostatistique (Gephart R. , 1988; 1993), qui critique la qualité de saisie des données, leur processus de traitement et l'exploitation qui en est faite en vue de prendre des décisions. Les deux approches mettent en avant les faiblesses de la mesure habituellement utilisée en sciences de gestion et visent à augmenter la pertinence et la fiabilité des interprétations en renforçant la variété des informations qui permettent d'en faire l'analyse.

Selon Savall, Gephart et Bonnet (2015), la mesure des phénomènes de vie et de transformation des organisations est difficile, car cela suppose de mesurer des phénomènes dynamiques, complexes et instables. Selon ces auteurs, les systèmes d'informations classiques permettent difficilement de mesurer les changements organisationnels car ils sont centrés sur des mesures statiques et incomplètes. Ils considèrent que les indicateurs sont surtout centrés sur les performances visibles à court terme, délaissant ainsi la mesure des effets de changement immatériels sur la performance de l'entreprise à moyen et long termes. **L'approche qualimétrique**, en enrichissant le niveau, la diversité et la qualité des informations, contribue à mieux rendre compte de phénomènes complexes comme l'évolution d'un système organisationnel. Elle permet par exemple de **fiabiliser la mesure des effets d'actions d'amélioration organisationnelles sur la performance d'une entreprise**.

Grâce à l'approche qualimétrique, certains chercheurs comme Roche (2013) ont pu développer une mesure de l'impact du phénomène de reconnaissance des salariés sur la performance socio-économique de l'organisation. **L'approche qualimétrique est donc particulièrement pertinente pour mesurer des phénomènes organisationnels évolutifs**. C'est pourquoi elle nous a paru adaptée à l'étude de notre objet de recherche, notamment dans la mesure des effets d'une amélioration du management stratégique des coopérations par des entreprises de maîtrise d'œuvre sur leur performance socio-économique. Elle a permis d'associer à nos observations des données qualitatives, quantitatives et financières dans le but d'accroître la validité de nos analyses et de nos hypothèses. Ces données ont été recueillies selon le processus de collecte de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique que nous détaillons dans la partie ci-après.

### 2.1.3 Le processus de collecte des données qualimétriques selon la méthodologie de recherche-intervention socio-économique

La méthodologie de recherche-intervention socio-économique comporte quatre phases chronologiques : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation (Savall & Zardet, 1987). Cette méthodologie s'inscrit dans une démarche de mise en œuvre de résolutions de problèmes au sein d'une organisation à partir d'une approche initiale dysfonctionnelle. Elle permet de collecter,



notamment grâce à son approche qualimétrique, des données non-disponibles dans les systèmes d'informations classiques des organisations. Le recueil des données sur les différentes phases est réalisé à partir de dispositifs d'interaction entre les chercheurs et les acteurs des terrains d'expérimentations. Il s'agit de dispositifs méthodologiques de travail et d'échanges entre ces acteurs. Cette partie présente ces dispositifs et le type de données qu'ils permettent de recueillir.

### 2.1.3.1 La phase de diagnostic socio-économique

L'objectif d'un diagnostic socio-économique est d'étudier une organisation à partir de ses normes de fonctionnement. « *Aucun problème n'existe en soi. Il n'a d'existence que pour autant qu'il y ait un construit capable de le traiter* » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 19). Cette analyse se fonde donc sur la notion de fonctionnement attendu ou ortho fonctionnement qui fait office de norme de référence. Cette norme peut-être implicite ou explicite au sein de l'organisation. L'écart entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement réel à une date donnée est considéré comme un dysfonctionnement. Cet écart est mesuré par rapport aux normes spécifiques de l'organisation, un dysfonctionnement est donc ici relatif à la stratégie de l'entreprise. **Cette première phase de diagnostic vise à analyser une organisation à partir de ses dysfonctionnements.** Elle est principalement constituée de quatre dispositifs d'interaction méthodologiques.

Le premier consiste à réaliser des entretiens avec des acteurs de l'organisation afin d'identifier les dysfonctionnements. Ces entretiens sont conduits de façon semi-directive afin de limiter les biais liés à des questions qui seraient orientées. Pour Winnicott (1971) ce type d'entretien est plus rassurant pour les acteurs qu'un entretien directif. Le guide d'entretien mobilisé est constitué des six grands thèmes<sup>12</sup> génériques de dysfonctionnements définis dans la théorie socio-économique. Ces entretiens permettent au chercheur de recueillir des phrases-témoins exprimant les dysfonctionnements vécus, provoqués, subis et/ou observés par les acteurs ainsi que leurs impacts constatés.

Le deuxième dispositif correspond à la réalisation de nouveaux entretiens semi-directifs avec des acteurs de l'organisation afin d'associer aux informations qualitatives, recueillies lors du premier dispositif, la collecte de données quantitatives relatives aux dysfonctionnements exprimés. L'objectif est de quantifier la fréquence d'apparition des dysfonctionnements ainsi que les actions de régulation qu'ils engendrent. Ces informations quantitatives sont ensuite transformées en informations financières à partir de l'estimation des coûts cachés des actions de régulation. Ce second dispositif permet alors au chercheur de recueillir des données qualitatives, quantitatives et financières relatives à la quantification des fréquences d'apparition des dysfonctionnements, aux actions de régulation mises en œuvre par les acteurs ainsi qu'aux coûts de ces régulations.

---

<sup>12</sup> Conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

Le troisième dispositif correspond à des entretiens avec des membres de la direction. Ces entretiens, davantage directifs, visent à collecter des informations économiques, sociales et financières. De façon non exhaustive, ces informations peuvent être relatives : à l'effectif de l'organisation et à la répartition par fonction et service ; aux caractéristiques du personnel (sexe, âge, ancienneté dans l'organisation, qualification, formation, classification, rémunérations de base et primes) ; aux documents comptables de synthèse (bilan, compte de résultat...), aux chiffres de l'absentéisme (par catégorie, personne, motif, fréquence), à la rotation du personnel (entrées et sorties par catégorie pour les CDI, CDD et stagiaires), aux accidents du travail (fréquence, nombre de jours d'arrêts/accident, cause des accidents), etc.

Enfin, la présentation des résultats du diagnostic aux acteurs, lors d'une ou de plusieurs séances collectives (selon la taille de l'organisation), constitue un quatrième dispositif méthodologique. Il est appelé « effet-miroir ». Au cours de ce dispositif, les chercheurs restituent l'ensemble des phrases-témoins collectées par thématique de dysfonctionnements ainsi que le bilan de l'évaluation des coûts de ces dysfonctionnements dans le cas d'un diagnostic quantitatif. Lors d'une séance ultérieure, ils présentent leur analyse des résultats à partir d'une synthèse des dysfonctionnements et d'une première interprétation de leurs causes. Cette analyse est appelée « avis d'expert » (Savall & Zardet, 1987). L'objectif vise à ce que les acteurs intègrent les situations dysfonctionnelles de leur organisation mais surtout le potentiel orthofonctionnel que représente la résolution des dysfonctionnements. Ce dernier dispositif de la phase de diagnostic, en favorisant les échanges entre les acteurs et les chercheurs sur les différents points d'analyse, donne une première validation externe de l'interprétation des données.

**L'application de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique auprès d'une organisation permet donc au chercheur d'obtenir, à travers la phase de diagnostic, des informations sur sa performance sociale et économique.** Cette phase développe auprès des acteurs une prise de conscience des aspects dysfonctionnels de leur organisation afin de les inciter à rechercher des solutions d'amélioration. Cette prise de conscience permet d'initier une phase de projet d'innovations, qui constitue la deuxième étape de cette méthodologie.

### *2.1.3.2 La phase de projet d'innovations socio-économiques*

**La phase de projet d'innovations socio-économiques impulse une dynamique de changements organisationnels, managériaux et stratégiques.** Elle initie la constitution de groupes de projet et de travail intégrant des acteurs de toutes les fonctions et niveaux hiérarchiques de l'organisation. L'objectif de ces groupes est de rechercher et proposer des solutions d'amélioration visant à réduire les dysfonctionnements recensés lors de la phase de diagnostic. Ils ont également pour vocation de développer la création de potentiel en proposant de réallouer les ressources anciennement consacrées à réguler des dysfonctionnements en actions et projets d'innovations facteurs de valeur

ajoutée. Ces dispositifs favorisent la co-construction de solutions, ce qui facilite leur acceptation auprès des autres acteurs. Selon Zarifian (2005), la co-construction permet en effet de définir un contenu du changement acceptable par différents acteurs aux intérêts souvent divergents. Le cahier des charges de chaque projet connecte les données qualitatives avec les données quantitatives et financières mesurées dans les diagnostics afin de pouvoir évaluer les conséquences économiques des actions d'amélioration proposées. Les groupes se réunissent plusieurs fois sur une période déterminée qui s'étend souvent sur un semestre.

**Cette phase permet au chercheur, grâce à sa présence aux séances de projet, d'observer la conception d'actions d'amélioration et d'innovations organisationnelles, managériales et stratégiques développées par les acteurs.** Ce dispositif lui donne également accès aux informations quantitatives et financières liées aux solutions envisagées.

#### *2.1.3.3 La phase de mise en œuvre d'innovations socio-économiques*

La mise en œuvre d'innovations socio-économiques est consécutive aux séances de projet. **Durant cette phase, les acteurs mettent en œuvre les solutions d'amélioration élaborées et validées lors des séances de projet.** Elle correspond également à une phase d'implantation d'outils de management permettant d'accompagner les managers dans leur rôle de pilotage des activités et d'animation de leurs équipes. Cette implantation est favorisée par des séances d'accompagnement des managers. **Elles constituent pour le chercheur des dispositifs privilégiés d'observation et de validation des évolutions et des mises en œuvre.** Elles lui permettent également de recueillir des outils de management mobilisés par les managers pour piloter ces transformations.

#### *2.1.3.4 La phase d'évaluation socio-économique*

L'évaluation socio-économique constitue la dernière phase de la méthodologie de recherche-intervention. Réalisée avec les acteurs de l'organisation, **elle vise à évaluer les actions mises en œuvre ou non, ainsi que leurs effets sur la performance sociale et économique de l'organisation.** Elle permet également d'identifier les problèmes et difficultés rencontrés par les acteurs lors de la mise en œuvre ainsi que les perspectives envisagées. L'évaluation est qualitative, quantitative et financière.

Ces dispositifs, constitutifs de la recherche-intervention socio-économique, constituent des zones d'observation des concertations, des dialogues et des prises de décisions entre les acteurs *in situ* à leur organisation. Ils permettent d'articuler **trois techniques de collecte d'informations : les entretiens, l'observation directe des situations de travail et l'analyse de documents.** Le tableau ci-après synthétise les principales données qualitatives, quantitatives et financières que permettent de collecter ces différents dispositifs sur les quatre phases de mise en œuvre de la méthodologie de

recherche-intervention socio-économique. Il présente des exemples d'analyses envisageables grâce à la collecte de ce type de données.

Tableau 7. Synthèse des principales données qualitatives, quantitatives et financières que permet de collecter la mise en œuvre d’une méthodologie de recherche-intervention socio-économique

Phases	Données qualimétriques			Exemples d’analyses envisageables
	Qualitatives	Quantitatives	Financières	
Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phrases-témoins exprimant des dysfonctionnements</li> <li>- Données sociales (qualification du personnel, causes des accidents du travail...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fréquence d’apparition des dysfonctionnements</li> <li>- Données sociales (ex : effectif, absentéisme, rotation du personnel, accidents du travail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts des régulations</li> <li>- Documents comptables de synthèse (ex : bilan, compte de résultat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentiel de performances à court et moyen terme</li> <li>- Performances sociales et économiques à un instant t.</li> </ul>
Projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions d’amélioration et d’innovation co-construites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Données prévisionnelles quantitatives liées aux solutions envisagées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts et gains prévisionnels des améliorations et innovations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conséquences économiques des améliorations et des innovations</li> <li>- Leviers mobilisés par les acteurs</li> </ul>
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions d’amélioration et d’innovation mises en œuvre</li> <li>- Outils implantés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateurs quantitatifs mobilisés (ex : nombre d’opérations avec un client, quantité de temps à mobiliser...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de la mise en œuvre des améliorations et innovations (ex : coûts de l’investissement en temps, en matières...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de mise en œuvre</li> <li>- Évolution de la mise en œuvre des améliorations et innovations</li> <li>- Leviers mobilisés par les acteurs</li> <li>- Mesure des impacts des évolutions d’un point de vue organisationnel, managérial et stratégique</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problèmes rencontrés et perspectives envisagées</li> <li>- Mise en œuvre effective des améliorations et innovations (ex : satisfaction client)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Données quantitatives liées à la mise en œuvre des améliorations et innovations (ex : nombre de nouveaux client)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts et gains des améliorations et innovations</li> <li>- Documents comptables de synthèse (ex : bilan, compte de résultat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de mise en œuvre des améliorations et innovations</li> <li>- Évolution des performances sociales et économiques</li> <li>- Potentiel de performances à court, moyen et long terme</li> </ul>

Ces données renforcent la diversité des analyses possibles. Leur recueil et analyse se base sur trois principes épistémologiques que nous avons mobilisés dans notre recherche.

## 2.1.4 Les trois piliers épistémologiques mobilisés dans la recherche

Nous avons vu en introduction que la méthodologie de recherche-intervention socio-économique est basée sur trois principes de création de connaissances d'intentions scientifiques : l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire et la contingence générique\*.

### 2.1.4.1 L'interactivité cognitive

L'**interactivité cognitive** correspond au processus d'interaction entre les chercheurs et les acteurs du terrain. Ce principe est basé sur l'idée que la connaissance d'un phénomène complexe ne peut pas être produite par une seule personne et qu'il y a besoin **d'une confrontation des points de vue entre les acteurs sur le terrain et les chercheurs pour co-produire de la connaissance**. « *Cette co-production est basée sur les interactions successives où chercheurs et praticiens exposent leurs représentations des faits, générant de nouvelles informations contribuant à l'enrichissement de la connaissance dans une démarche cumulative (Savall & Zardet, 1996)* ». Selon David (2004), l'aller-retour entre théorie et terrain favorise une production de connaissances fondée sur l'expérimentation et argumentée par la théorie. **Ce principe permet d'élargir le recueil et la diversité des informations en prenant en compte des points de vue ignorés dans les approches traditionnelles de la mesure**. La méthode de recherche-intervention socio-économique, dans son approche qualimétrique, ne peut pas être appliquée sans la participation des acteurs, car c'est cette participation qui procure au chercheur des informations complémentaires pour analyser plus précisément son objet de recherche. Cette méthode inverse donc l'hypothèse des positivistes selon laquelle il ne faut pas impliquer les acteurs pour ne pas créer de la subjectivité. Pour Savall (2003), dans la recherche-intervention, la connaissance est produite dans une alliance entre les chercheurs et les acteurs. Le chercheur étant spécialiste de la recherche et l'acteur un « petit chercheur » à temps partiel. Si l'acteur ne parle pas, le chercheur n'a pas d'éléments. Ce principe rejoint celui de Girin (1989) qui parle de « savant ordinaire » en considérant les gens du terrain comme des « producteurs de théorie ».

Ce principe a été mobilisé dans notre méthodologie de recherche lors d'entretiens de diagnostic avec des acteurs et lors de séances d'effet-miroir (cf.2.1.3.1 ; p.76). En effet, au cours de ces séances nous avons pu soumettre aux acteurs de la recherche, comme les architectes, les hypothèses issues de nos premières analyses. Les acteurs ont été invités à réagir et à discuter nos propositions. **Les échanges ont permis de co-construire des connaissances avec les acteurs de terrain en confrontant les points de vue**.

### 2.1.4.2 L'intersubjectivité contradictoire

L'**intersubjectivité contradictoire** correspond à la **confrontation des visions subjectives des personnes puis à la recherche d'une vision commune objective**. Selon Savall et Zardet (2004), elle vise à pallier l'impossibilité d'accéder à une objectivité des discours en confrontant les

subjectivités des différents acteurs autour des mêmes situations afin d'en dégager du sens susceptible d'être partagé. Le principe sert donc à collecter et à consolider des informations provenant d'acteurs et de groupes divers afin de renforcer la triangulation des données, en vue de se rapprocher davantage d'un point de convergence. L'intersubjectivité contradictoire repose donc sur un processus de création progressive de connaissances.

La phase de diagnostic de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique mobilise particulièrement ce principe car elle contraint à recueillir des informations auprès d'une diversité d'acteurs qui ont des fonctions, positions hiérarchiques et expériences variées. Par exemple, dans notre recherche, nous avons réalisé des entretiens auprès d'architectes, de dessinateurs, de chargés d'affaires, de conducteurs de travaux, d'assistantes, de menuisiers, etc. **La confrontation des entretiens permet ainsi de collecter une pluralité de subjectivités.** Ce principe est également développé lors des séances « d'effet-miroir », en particulier lors de la restitution des verbatim recueillis auprès de tous les acteurs interrogés. Lors de ce dispositif, les participants confirment ou infirment les propos de leurs collègues et débattent. Le chercheur observe et capitalise alors la confrontation des subjectivités ainsi que les échanges qui tendent vers un consensus le plus objectif possible. La mise en œuvre en équipe de cette méthodologie sur les terrains de recherche renforce également cette intersubjectivité contradictoire en favorisant l'analyse d'un même phénomène par les différents membres de l'équipe de recherche.

#### **2.1.4.3 La contingence générique**

La « *contingence générique désigne la combinaison possible entre contingence et universalisme : un noyau dur de connaissances génériques complété par des périphéries contextuelles issues de cas différents* » (Savall & Zardet, 2004, p. 251). Dans la recherche-intervention socio-économique, le chercheur « *visé à découvrir, à partir des connaissances contingentes et contextuelles, des connaissances génériques, valides au-delà du seul cas étudié* » (Savall & Zardet, 2004, p. 388). **Ce principe postule donc l'existence d'invariants qui constituent des règles génériques.** La construction de connaissances génériques à partir d'un ensemble de cas renforce, selon Savall, Gephart et Bonnet (2015), la stabilité et l'universalité du corps de connaissances ainsi produit. Pour Savall (2003), la méthodologie de recherche-intervention socio-économique développe ce principe grâce à la variété d'acteurs (variété socio-professionnelle, générationnelle, âge, expérience, etc.) et la variété institutionnelle que le chercheur peut observer. Elle permet de confronter les invariants identifiés à d'autres cas, renforçant ainsi la règle générale construite, qui représente alors une grille de lecture applicable dans différentes organisations. **Le principe de contingence générique a été mobilisé lors de la confrontation des résultats d'analyses de diagnostics de nos différents terrains de recherche. L'analyse a permis d'identifier les aspects convergents et spécifiques vis-à-vis de notre objet de recherche.**

La mobilisation de ces trois principes épistémologiques dans le processus de recherche-intervention socio-économique permet de développer la mesure qualimétrique\* des phénomènes. Celle-ci contribue à enrichir le système d'information en rendant visibles des informations habituellement difficilement accessibles et/ou mesurables. La recherche-intervention socio-économique permet donc d'obtenir un système d'information plus complet afin de mieux décrire et expliquer les phénomènes. L'approche qualimétrique et les principes épistémologiques de cette méthodologie renforcent la scientificité des connaissances élaborées à partir des données observées et mesurées sur les terrains de recherche.

**La méthodologie de recherche-intervention socio-économique offre donc un espace empirique d'observation, d'expérimentation et de modélisation, dans un processus de va et vient entre mesure et interprétation de la mesure, grâce à des interactions endogènes et proactives avec les acteurs et les chercheurs.**



## 2.2 Les terrains d'observation et d'expérimentation scientifiques

Après avoir positionné les organisations de maîtrise d'œuvre par rapport aux parties prenantes d'un projet de construction, cette partie présente les 23 terrains de recherche sur lesquels a été mise en œuvre la méthodologie de recherche-intervention socio-économique. Ils ont constitué des lieux d'observation et d'expérimentation de notre objet de recherche.

### 2.2.1 Les parties prenantes d'un projet de construction

La complexification du processus de construction dans le secteur du bâtiment, due en partie à l'apparition permanente de nouvelles techniques, au renouvellement constant des réglementations et à l'accumulation de normes, appelle désormais l'intervention d'un plus grand nombre d'acteurs de manière plus fréquente. « *Chaque projet de construction est singulier et mobilise de façon opportune des acteurs à chaque fois très nombreux et très différents* » (Deshayes, 2012, p. 225). Qu'il s'agisse d'une construction neuve, d'une réhabilitation, ou d'une rénovation, un projet de construction fait donc appel à une multitude de parties prenantes, avec des spécialités différentes, qui interagissent en vue de réaliser un produit bâti. Ainsi, les bureaux d'études, les architectes, les notaires, les entreprises du bâtiment, les géomètres, les économistes, les huissiers, les administrations sans oublier les « politiques »... , sont des acteurs dans l'acte de construire. Philippe Pelletier (2009) propose une classification des parties prenantes qui agissent directement dans un projet de construction en six groupes :

- La maîtrise d'ouvrage, commanditaires, gestionnaires (les donneurs d'ordre).
- La maîtrise d'œuvre, l'ingénierie.
- Les entreprises réalisant les travaux (salariés, artisans et intérimaires).
- Les fournisseurs, industriels et distributeurs.
- Les exploitants du bâtiment, entretien, maintenance et consommation.
- Les acteurs et services associés.

**La maîtrise d'ouvrage\*** correspond à la personne physique ou morale pour le compte de laquelle le projet est effectué et qui en règle les honoraires (conseil national de l'Ordre des architectes, 2012). Le maître d'ouvrage est donc le client d'un projet.

**La maîtrise d'œuvre est l'instance qui a la responsabilité de la conduite et de l'aboutissement du projet conformément aux objectifs fixés par le maître d'ouvrage.** Selon le code des marchés publics, les entreprises de maîtrise d'œuvre ont pour objet, en vue de la réalisation d'un ouvrage ou d'un projet urbain ou paysager, l'exécution d'un ou plusieurs éléments de mission définis par l'article 7 de la loi du 12 juillet 1985 et par le décret du 29 novembre 1993.<sup>13</sup> « *La mission de maîtrise d'œuvre que le maître de l'ouvrage peut confier à une personne de droit privé ou à un*

---

<sup>13</sup> Art. 74 du Code des Marchés Publics 2006.

*groupement de personnes de droit privé doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme mentionné à l'article 2<sup>14</sup> ». Pour la réalisation d'un ouvrage, la mission de maîtrise d'œuvre est distincte de celle d'entrepreneur. Le maître de l'ouvrage peut confier au maître d'œuvre tout ou partie des éléments de conception et d'assistance suivants :*

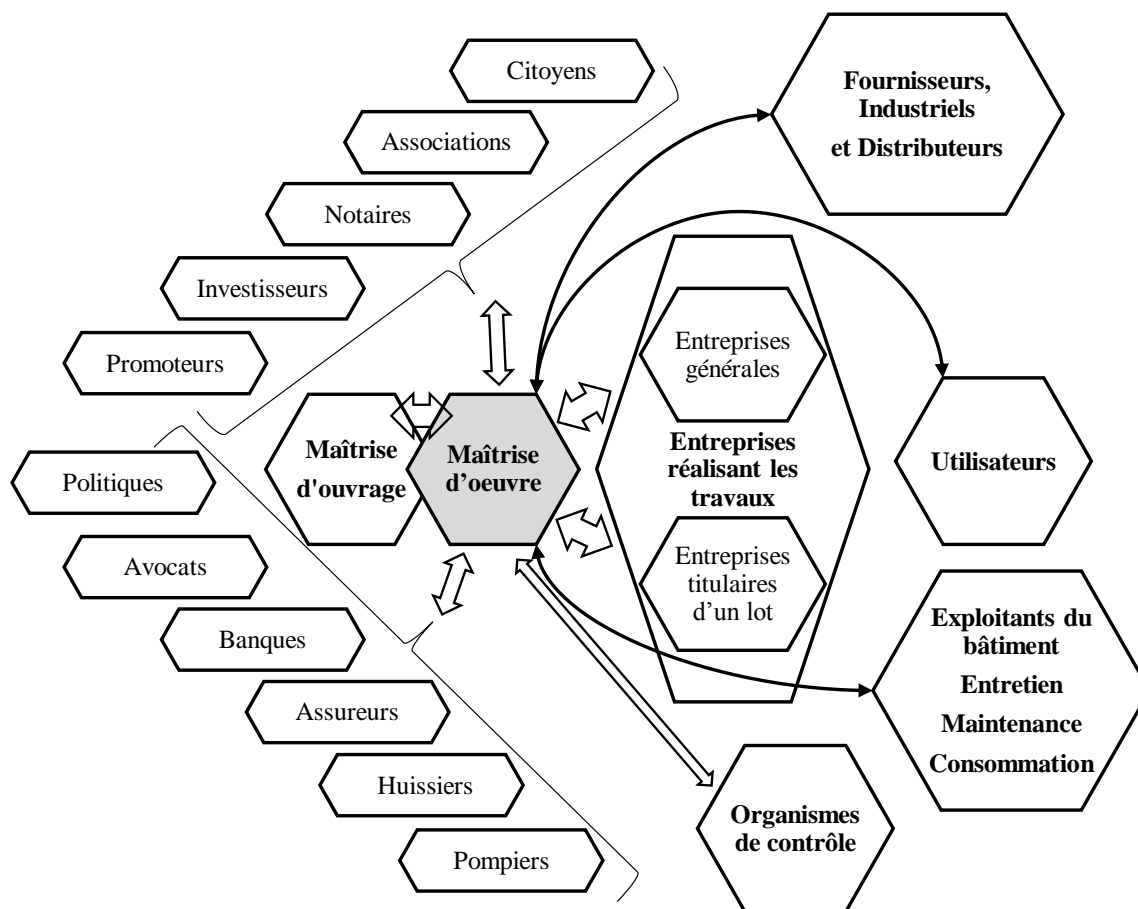
- Les études d'esquisses.
- Les études d'avant-projets.
- Les études de projets.
- L'assistance apportée au maître de l'ouvrage pour la passation du contrat de travaux.
- Les études d'exécution ou l'examen de la conformité au projet et le visa des études qui ont été faites par l'entrepreneur.
- La direction de l'exécution du contrat de travaux.
- L'ordonnancement, le pilotage et la coordination du chantier.
- L'assistance apportée au maître de l'ouvrage lors des opérations de réception et pendant la période de garantie de parfait achèvement.

Les entreprises de maîtrise d'œuvre peuvent donc intervenir sur toutes les phases d'un projet de construction, aussi bien avant la conception que lors de la réalisation et même après son achèvement, notamment au cours de la période de garantie de parfait achèvement. **Les acteurs des entreprises de maîtrise d'œuvre constituent ainsi les seules parties prenantes à avoir, par leurs missions, une vue relativement complète d'un projet de construction.** Ce positionnement, au carrefour des interactions entre les différentes parties prenantes d'un projet de construction, offre au chercheur un emplacement propice à l'étude des coopérations entre ces parties prenantes. Il s'agit notamment d'étudier comment la maîtrise d'œuvre manage ces coopérations. La cartographie ci-après permet de visualiser le positionnement d'une entreprise de maîtrise d'œuvre par rapport aux autres organisations parties prenantes susceptibles d'intervenir dans un projet de construction. Les liens d'interactions possibles avec ces parties prenantes, selon la configuration du projet, sont schématisés par les flèches.

---

<sup>14</sup> Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 modifiée relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée version consolidée au 8 juillet 2009. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>, (consulté le 26 mai 2012).

Figure 6. Cartographie des parties prenantes d'un projet de construction à partir de la classification de Pelletier (2009)



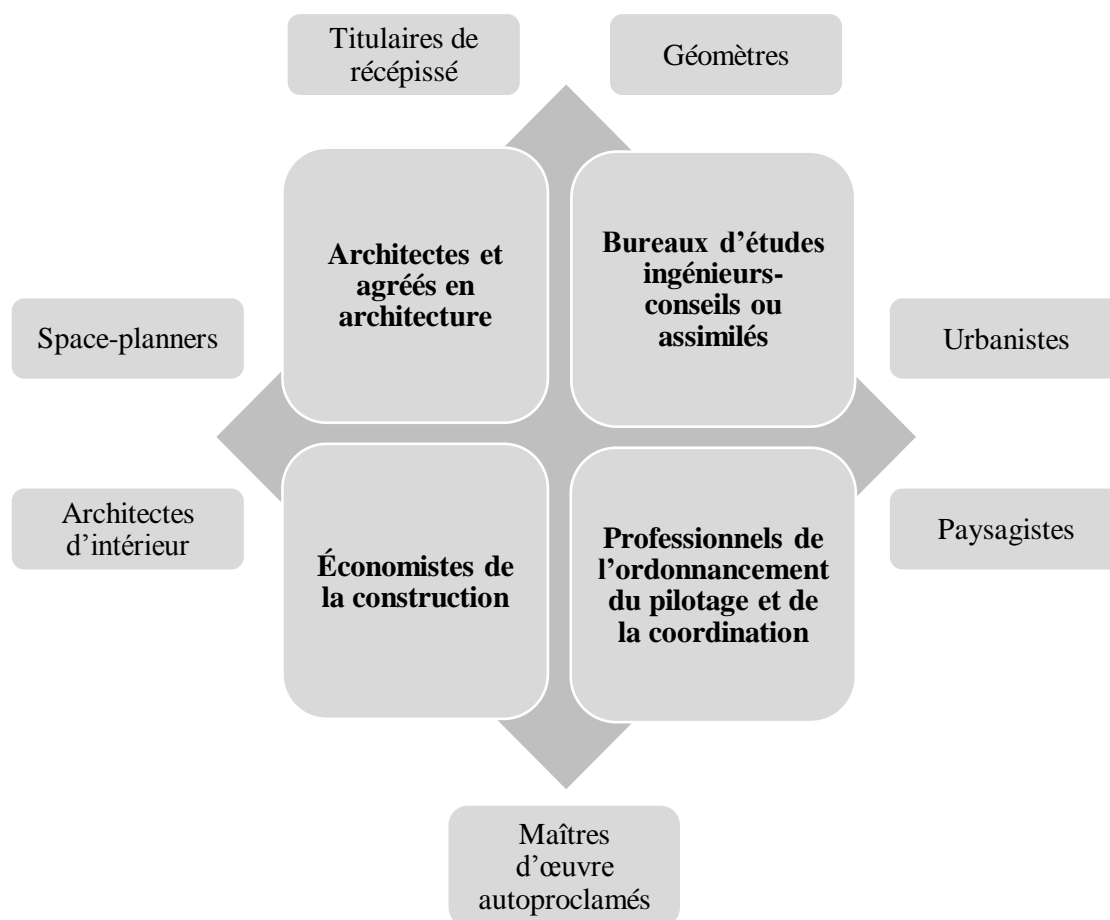
Comme nous l'avons précisé en introduction, notre champ de recherche s'est limité aux organisations de maîtrise d'œuvre et aux interactions avec leurs parties prenantes au démarrage d'un projet et au cours du processus de construction jusqu'à la réception du chantier. Les liens de coopération non directement rattachables à ces phases d'un projet n'ont pas été développés, comme par exemple les interactions avec des politiques en amont du projet.

### 2.2.2 Les entreprises de maîtrise d'œuvre comme champ de recherche

Garcia et Grand (2003) identifient quatre professions principales de la maîtrise d'œuvre et sept secondaires. Les principales étant : les architectes et agréés en architecture ; les bureaux d'études, ingénieurs-conseils ou assimilés ; les économistes de la construction ; et les professionnels de l'ordonnancement, du pilotage et de la coordination. Les professions secondaires sont composées des urbanistes, paysagistes, géomètres, architectes d'intérieur, « space-planners », titulaires de récépissé<sup>15</sup> (loi de 1977) et maîtres d'œuvre auto-proclamés.

<sup>15</sup> « La loi de 1977, qui a rendu obligatoire le recours aux architectes pour l'élaboration, pour tout bâtiment significatif, du projet architectural faisant l'objet de la demande de permis de construire, a prévu une

Figure 7. Quatre professions principales de la maîtrise d'œuvre et sept secondaires d'après le classement de Garcia et Grand (2003)



Le recours à un architecte est obligatoire lorsqu'il y a nécessité d'un permis de construire. La loi de 1977, au titre de l'intérêt public, réserve en effet aux architectes le monopole de l'élaboration du projet architectural faisant l'objet de la demande de permis de construire, hors constructions de faible importance. Dans ce cadre, une construction est considérée de faible importance si elle représente moins de 170 m<sup>2</sup> (Garcia & Grand, 2003). Les professions d'architecte et de géomètre-expert sont les seules réglementées de la maîtrise d'œuvre. Ce statut résulte des dispositions de la loi n° 77-2 du 3 janvier 1977 sur l'architecture complétées par le décret n° 80-217 du 20 mars 1980 codifiant les devoirs professionnels des architectes.

En France, la plupart des projets de construction ne font pas appel à des architectes : « 68 % des constructions sont aujourd'hui édifiées sans architecte. De plus, les architectes représentent seulement 30 % des emplois liés à la maîtrise d'œuvre » (Dauge, 2004, p. 18). Les agences

---

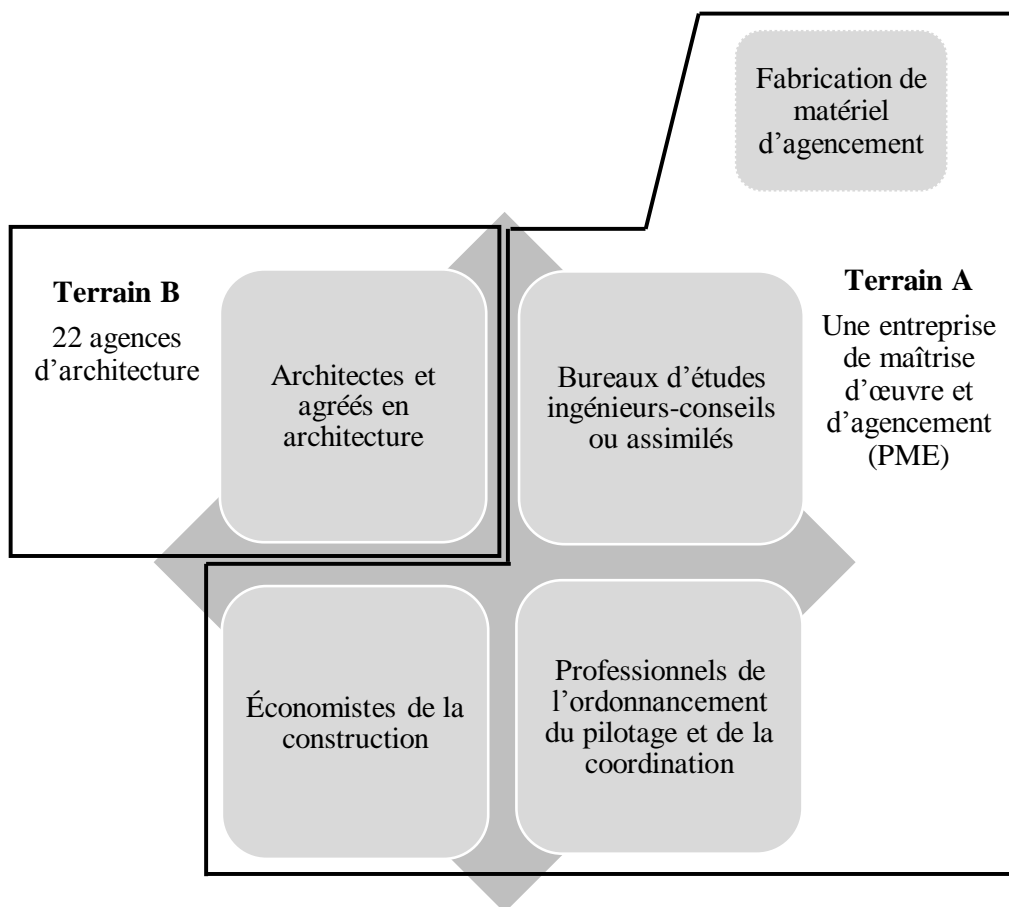
*procédure d'agrément pour les maîtres d'œuvre existants. Les maîtres d'œuvre ayant fait une demande d'agrément, mais non agrées, sont dits porteurs de récépissé. Moins d'un millier continuent d'exercer, dans une position juridique floue » (Garcia & Grand, 2003, p. 6).*

d'architecture constituent donc un type d'organisation de maîtrise d'œuvre. En France, 30 000 architectes exercent au sein de 22 500 agences d'architecture, en majorité en activité libérale (15 000) et les autres en société (Vial-Voirion V. , 2011), ce qui représente en moyenne deux architectes par agence. 90 % des entreprises d'architecture emploient de 0 à 3 salariés et seulement 1 % des agences ont plus de 10 salariés (Les Échos, 19 janvier 2012). Les agences d'architecture sont donc des structures atomisées, qui n'intègrent pas l'ensemble des compétences nécessaires à la réalisation d'un projet de maîtrise d'œuvre. Une partie de leurs missions est externalisée auprès d'autres parties prenantes comme les bureaux d'études techniques par exemple.

Dans la classification de Garcia et Grand (2003), la deuxième catégorie d'entreprises de maîtrise d'œuvre est constituée des bureaux d'études. Ces organisations peuvent également compter quelques salariés, mais il est fréquent que certaines structures dépassent la centaine de salariés. Elles intègrent dans ce cas-là davantage de spécialités que les agences d'architecture, leur permettant d'avoir parfois toutes les compétences pour réaliser l'ensemble des missions de conception d'un projet. Certaines de ces organisations intègrent des économistes de la construction et des professionnels de l'ordonnancement, du pilotage et de la coordination.

Notre recherche a été menée auprès de ces deux catégories d'organisations de maîtrise d'œuvre. Nous avons en effet eu l'opportunité d'accéder à des terrains d'observation dans le cadre de recherches-interventions socio-économiques auprès de **22 agences d'architecture et d'une entreprise de maîtrise d'œuvre organisée en bureau d'études**. Cette PME de maîtrise d'œuvre et d'agencement intègre des économistes et des spécialistes de l'ordonnancement, du pilotage et de la coordination. Elle a la particularité de participer, au-delà des missions de conception, à des missions de fabrication, puisqu'elle intègre à la fois un bureau d'études et un atelier de fabrication de matériel d'agencement. Elle est donc composée de parties prenantes internes avec des fonctions de conception mais aussi de fabrication comme des menuisiers-poseurs. L'intégration de compétences d'économistes, de professionnels de l'ordonnancement, du pilotage et de la coordination, lui permet d'avoir un processus de conception davantage intégré que les agences d'architecture de l'échantillon. La figure ci-après positionne les deux types de terrains, auprès desquels nous avons mené notre recherche, vis-à-vis des quatre principales professions de la maîtrise d'œuvre identifiées par Garcia et Grand (2003).

Figure 8. Positionnement des deux types de terrains de recherche vis-à-vis des quatre principales professions de la maîtrise d'œuvre identifiées par Garcia et Grand (2003)



**Ces terrains de recherche nous ont donc donné accès aux quatre professions principales de la maîtrise d'œuvre.**

Afin de faciliter la compréhension, l'entreprise de maîtrise d'œuvre et d'agencement est identifiée dans la suite de la thèse comme étant le terrain A. Le terrain B correspond aux 22 agences d'architecture. Ces deux types de terrains, ainsi que la multiplicité des agences d'architecture de l'échantillon, ont permis de renforcer la mise en œuvre du principe de contingence générique dans le développement de nos analyses. Cela a contribué à mieux distinguer les connaissances génériques des connaissances contextuelles propres à chaque cas, notamment grâce à l'observation de l'objet de recherche dans différents contextes. Les caractéristiques de ces cas sont présentées ci-après.

### 2.2.3 Le terrain de recherche A : une entreprise de maîtrise d'œuvre et d'agencement d'espaces

Le terrain de recherche A est une entreprise de maîtrise d'œuvre spécialisée dans le conseil et l'ingénierie en aménagement d'espaces. C'est une Société Anonyme française à directoire et conseil de surveillance créée en 1987. Son effectif est de 270 personnes, dont 35 compagnons

menuisiers, 28 architectes et 24 ingénieurs du bâtiment, réparties sur huit lieux géographiques, sept en France et un en Italie.

Après une introduction en bourse à la fin des années 90, cette entreprise a connu une croissance externe intense avec six acquisitions successives en trois ans. Suite à un recentrage sur les métiers du groupe et un rachat des titres par l'équipe dirigeante, le chiffre d'affaires de l'entreprise représentait 56 millions d'euros en 2013. Ses différentes activités l'invitent à agir tantôt en tant que maître d'œuvre\*, tantôt en contractant général. En effet, elle réalise aussi bien des travaux de conception et de suivi de chantiers pour des projets d'agencements de magasins, boutiques et centres commerciaux, que la fabrication et la pose de menuiseries pour des chalets ou encore la réalisation de projets de muséographie. En moyenne, chaque chantier représente 150 000 € de chiffre d'affaires et les projets spécifiques de fabrication de menuiseries environ 70 000 €. Ses principaux clients sont des entreprises des secteurs de la banque, de la mode, des loisirs, de l'hôtellerie et de la restauration, de l'ameublement, telles que la Caisse d'Épargne, Kiko, Uniqlo, Orange, Mac Donald, Nespresso... et ses principaux concurrents sont les architectes et les agences d'architecture ainsi qu' Espace 4, Phm Immobilier, Korus Dasa, ou Batirénov'.

**Cette organisation intervient donc sur des projets de construction depuis la phase de conception, jusqu'à la phase d'exploitation en passant par la phase de réalisation.** Elle gère des chantiers à l'international, principalement en Italie, Espagne, Portugal et Belgique. En 2013, l'entreprise a réalisé 850 chantiers avec plus de 300 entreprises sous-traitantes.

#### **2.2.4 Le terrain de recherche B : 22 agences d'architecture**

Le terrain de recherche B est constitué de 22 agences d'architecture composées de 1 à 19 personnes implantées dans la région Rhône-Alpes. Cette région regroupe 10 % des agences d'architecture françaises, ce qui la positionne comme la deuxième plus importante après l'Ile de France (Chadoin & Evette, 2010). Cet échantillon représente 106 personnes réparties entre 31 gérants et 75 collaborateurs. Le tableau ci-après synthétise le chiffre d'affaires ainsi que la répartition de l'effectif entre les gérants et les collaborateurs pour chacune des agences.

Tableau 8. Synthèse des chiffres d'affaires et des effectifs des 22 agences d'architecture du terrain de recherche B

N° du terrain de recherche	Codification de l'entreprise	Chiffre d'affaires	Moyenne de chiffre d'affaires par personne	Effectif		
				Total	Gérant	Collaborateur
1	1.1	257 k€	64 k€	4	1	3
2	1.2	236 k€	59 k€	4	1	3
3	1.3	281 k€	56 k€	5	1	4
4	1.4	285 k€	143 k€	2	2	0
5	1.5	380 k€	95 k€	4	1	3
6	1.6	391 k€	98 k€	4	1	3
7	2.1	1 761 k€	117 k€	15	1	14
8	2.2	296 k€	49 k€	6	2	4
9	2.3	89 k€	30 k€	3	1	2
10	2.4	564 k€	56 k€	10	1	9
11	2.5	911 k€	70 k€	13	4	9
12	3.1	144 k€	36 k€	4	1	3
13	3.2	235 k€	78 k€	3	3	0
14	3.3	170 k€	57 k€	3	1	2
15	3.4	138 k€	69 k€	2	1	1
16	3.5	165 k€	41 k€	4	1	3
17	3.6	122 k€	41 k€	3	1	2
18	4.1	203 k€	68 k€	3	1	2
19	4.2	84 k€	42 k€	2	2	0
20	4.3	378 k€	54 k€	7	1	6
21	4.4	55 k€	55 k€	1	1	0
22	4.5	140 k€	35 k€	4	2	2
Total		<b>7 285 k€</b>		<b>106</b>	31	75
Moyenne		<b>331 k€</b>	<b>66 k€</b>	<b>5</b>	1.5	3

Le rapport chiffre d'affaires/effectif montre que les performances financières des agences de l'échantillon sont très disparates. Ce rapport oscille entre 30 000 € et 143 000 € avec une moyenne de 66 000 € par personne.



## Conclusion du chapitre 2

---

Ce chapitre a présenté la **méthodologie de recherche-intervention socio-économique** et son processus de recueil et d'analyse des données pour étudier notre objet de recherche. Cette méthodologie s'inscrit dans un processus d'aller-retour entre mesure et interprétation de la mesure, grâce à des interactions proactives entre les acteurs et les chercheurs. Elle permet de collecter des données visibles et non-visibles dans les systèmes d'informations classiques des organisations, et ainsi de renforcer la qualité des descriptions et des interprétations des phénomènes. Avec son processus opérationnel de collecte de données, elle répond à nos différents critères pour étudier l'objet de recherche, à savoir : l'accès à l'observation in-situ au plus proche de la réalité empirique, l'immersion régulière et conséquente pour recueillir des données stables, une technique d'extraction qui favorise l'accès à des informations qualitatives, quantitatives et financières, et qui permet d'expérimenter nos hypothèses prescriptives sur le terrain.

**Nous avons mis en œuvre cette méthodologie sur 23 terrains de recherche composés d'entreprises de maîtrise d'œuvre.** Le positionnement de ces organisations vis-à-vis des parties prenantes d'un projet de construction leur confère une vue très large des projets et des interactions. Cela renforce la pertinence de ces types de terrains pour observer et mesurer les impacts du management des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction sur la performance sociale et économique des organisations et sur le processus de réalisation à ses différentes étapes.

**La variété de l'échantillon étudié permet de fiabiliser les résultats et les découvertes** tout en renforçant le développement de connaissances génériques grâce à la **démarche de contingence générique** induite par notre positionnement épistémologique. Ces terrains constituent le champ d'observation et d'expérimentation empiriques sur lequel nous nous sommes appuyé pour développer des grilles d'analyses et de compréhension de notre objet de recherche, dans un processus de confrontation avec les cadres d'analyses théoriques présentés dans le premier chapitre, c'est-à-dire la théorie socio-économique, la théorie des parties prenantes et celle de la responsabilité sociétale des organisations. Le chapitre suivant présente comment cette méthodologie de recherche-intervention a été appliquée de façon opérationnelle sur les différents terrains de recherche.

## Chapitre 3 La mise en œuvre des recherches-interventions sur les terrains d'observation

---

Ce chapitre présente la démarche opérationnelle des recherches-interventions socio-économiques, depuis la négociation du cahier des charges méthodologique avec les terrains de recherche jusqu'à la méthode de traitement des données en laboratoire en passant par le processus opératoire de recueil de ces données.

### 3.1 Le processus d'interaction auprès des terrains de recherche A et B

Cette partie explicite la négociation de l'accès aux terrains de recherche qui nous ont permis d'obtenir des données significatives pour étudier notre objet de recherche. Les étapes d'interactions avec les acteurs sont présentées pour chacun d'entre-eux.

#### 3.1.1 La négociation du cahier des charges méthodologique

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, la méthodologie de recherche-intervention socio-économique développe une recherche à visée transformative qui permet au chercheur d'observer les évolutions de l'objet étudié. Le processus de transformation est négocié avec l'entreprise qui valide la mise en œuvre des quatre étapes du processus induit par cette méthodologie (cf.2.1.3, p.75). La validation est facilitée par le fait que la demande de mise en œuvre d'un tel processus de changement est initiée par l'organisation qui sollicite l'aide du laboratoire de recherche pour l'accompagner dans sa démarche. Une étape de négociation d'un cahier des charges méthodologique est donc réalisée entre l'organisation et le laboratoire afin de garantir une grande rigueur dans la mise en œuvre du processus. **Ce cahier des charges aide à formaliser les différents dispositifs méthodologiques d'interaction avec les acteurs auxquels les chercheurs vont pouvoir participer.** C'est au cours de ces dispositifs que les chercheurs, qui participent à la mise en œuvre de cette démarche de changement, vont pouvoir recueillir des données à travers des entretiens, des observations directes et l'analyse de documents (cf. 2.1.3, p.75).

La négociation avec les organisations porte notamment sur la définition du périmètre de la recherche, sa durée, la méthode et le planning d'interactions avec les acteurs. Elle aboutit à la validation par les deux parties du cahier des charges méthodologique qui définit les objectifs, méthodes et prestations convenues de mise en œuvre de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique. Les éléments principaux de la négociation avec les deux terrains de recherche sont présentés ci-après.

### 3.1.2 Le cahier des charges négocié avec le terrain A

La négociation de la mise en œuvre de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique sur le terrain A a duré quatre mois, de juin à septembre 2012. La demande a été initiée par le président de l'entreprise qui avait pris ses fonctions au début de l'été 2012. L'objectif principal de la mise en œuvre de la méthodologie, défini entre l'entreprise et le laboratoire de recherche, a été le suivant : « *Développer et mobiliser le potentiel humain de l'entreprise et rendre chacun plus acteur de la stratégie* ». Cet objectif principal a été décliné en sept objectifs intermédiaires qui ont permis de définir et formaliser les méthodes et prestations dans le cahier des charges méthodologique. Les prestations correspondent aux dispositifs d'interaction entre les chercheurs et les acteurs au cours du processus. Ces sept objectifs étaient les suivants:

Encadré 1. Sept objectifs intermédiaires de mise en œuvre de la méthodologie de recherche-intervention formalisés dans le cahier des charges méthodologique du terrain A

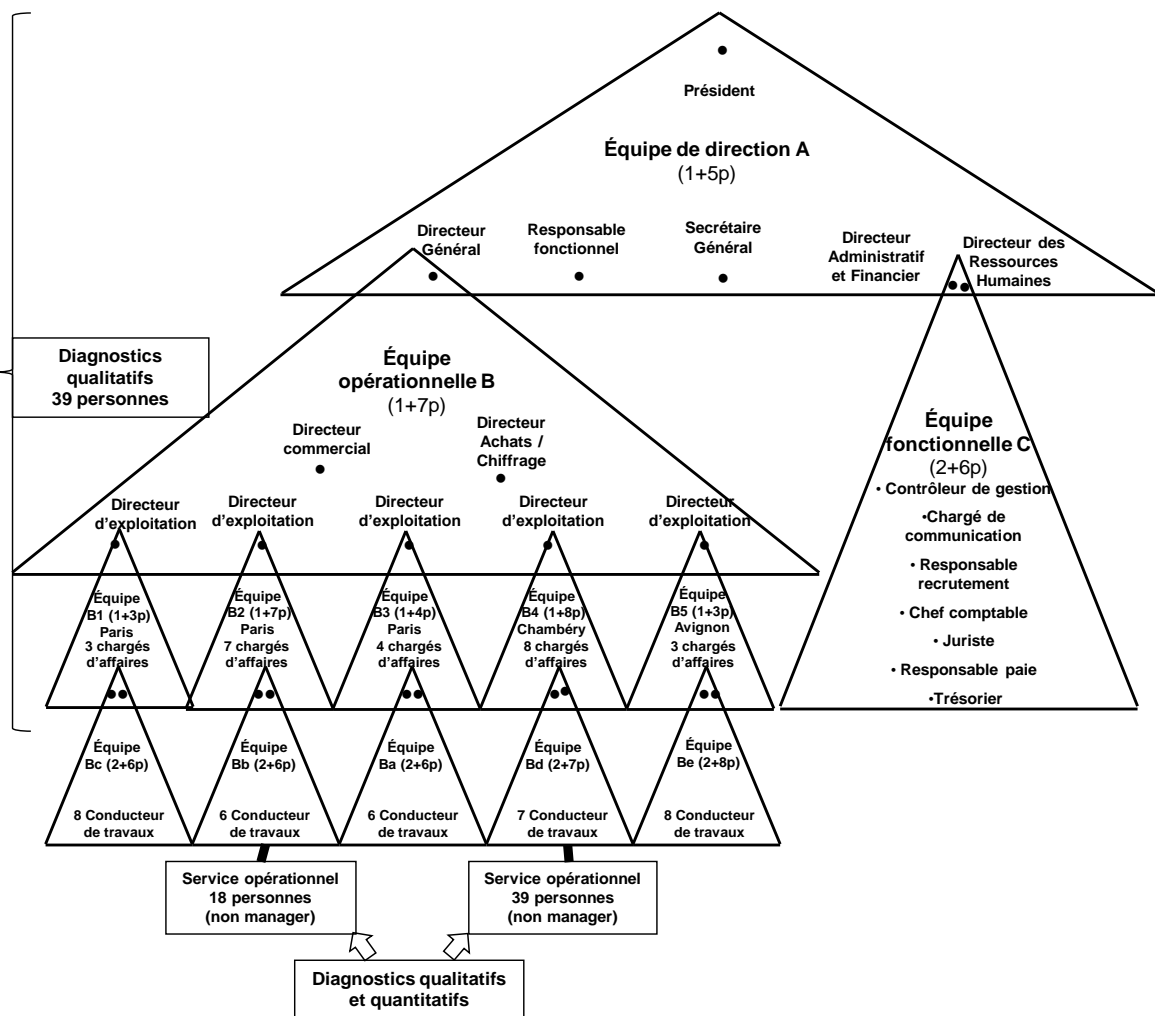
1. *Améliorer la qualité de service et le respect des délais grâce à une meilleure adaptation de l'offre et une coordination efficace des sous-traitants ;*
2. *Créer une véritable force commerciale afin de fidéliser les clients et en conquérir de nouveaux, et sensibiliser chacun à la fonction vitale de vente qui permet d'être tous vendeurs ;*
3. *Adapter les structures et les méthodes de travail en s'appuyant sur des outils de management partagés par tous ;*
4. *Développer la cohésion de l'équipe de direction afin de faciliter le pilotage de la mise en œuvre stratégique de manière décentralisée et réaffirmer l'unité du Groupe en Europe ;*
5. *Renforcer le management de proximité pour accroître la performance socio-économique de l'entreprise et en particulier la prise en compte du potentiel humain ;*
6. *Mettre en place des indicateurs de performance socio-économique fiables et pertinents ;*
7. *Mettre en place une équipe d'intervenants internes en management, capable de maintenir les effets de la démarche dans le temps.*

Le processus de recherche-intervention visait donc à aider l'organisation à atteindre ces objectifs. Il a débuté en octobre 2012 dans un contexte difficile pour l'entreprise, marqué par une diminution de son chiffre d'affaires de 11,5 millions d'euros entre 2011 et 2012, passant ainsi de 52 millions à 40,5 millions d'euros soit une baisse de plus de 22 % et un résultat net d'exploitation négatif de 5 millions d'euros.

#### 3.1.2.1 Le périmètre de recherche du terrain A

La recherche-intervention auprès du terrain A a duré presque deux ans, de septembre 2012 à juillet 2014. Le périmètre de la recherche qui a été négocié est représenté par la figure ci-après.

Figure 9. Périmètre de recherche du terrain A



Comme le présente la figure, ce périmètre est constitué de l'ensemble des acteurs de la gouvernance (équipe A), de la direction opérationnelle (équipe B), de la direction et des managers fonctionnels (équipe C), des managers opérationnels (équipes B1, B2, B3, B4, B5), des acteurs opérationnels en lien direct avec les partenaires extérieurs sur les chantiers (équipes Ba, Bb, Bc, Bd et Be), mais aussi de tous les autres acteurs opérationnels sous la direction des responsables des équipes B2 et B4. Ils exercent des fonctions de dessinateurs, décorateurs, techniciens étude de prix, menuisiers, poseurs, assistantes techniques, assistantes de direction, chargés de développement, acheteurs.

**Le périmètre de recherche du terrain A** nous a donc donné accès à l'ensemble de ces acteurs, soit **136 personnes**, ce qui représente plus de la moitié des acteurs de cette organisation, **dont 100 % des directeurs et managers** (44 personnes) et **100 % des métiers et fonctions**. La partie suivante présente les dispositifs méthodologiques d'interactions avec ces acteurs et leur positionnement temporel dans le processus de recherche.

### 3.1.2.2 Le planning des interactions avec les acteurs du terrain A

Les dispositifs d'interaction entre les chercheurs et les acteurs définis dans le cahier des charges méthodologique sont synthétisés dans le planning ci-dessous. Il permet de visualiser le processus temporel de mise en œuvre de la recherche-intervention socio-économique sur ses quatre phases.

Tableau 9. Planning des dispositifs d'interaction avec les acteurs du terrain A sur les quatre phases de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique

Phases	Mois																						
	Années																						
	2012			2013									2014										
Évaluation continue	Diagnostic	Diagnostic 1 ( <i>qualitatif</i> )	x	x	x																		
		Diagnostic 2 ( <i>qualitatif et quantitatif</i> )				x	x	x	x														
		Diagnostic 3 ( <i>qualitatif et quantitatif</i> )				x	x	x	x														
	Projet	Groupe de projet 1				1	2	3	4	5													
		Groupe de projet 2									1	2	3	4	5								
		Groupe de projet 3									1	2	3	4	5								
	Mise en œuvre	Accompagnement collectif ( <i>Direction et encadrement</i> )	1	2		3	4	5		6	7	8		9		10		11		12		13	14
		Accompagnement individuel ( <i>Direction et encadrement</i> )			1			2	3				4	5									
		Accompagnement collectif ( <i>Conducteurs de travaux</i> )																1	2	3			
Évaluation complémentaire	Évaluation grilles de compétences														x	x	x						
	Évaluation plan d'actions prioritaires																	x	x	x			
	Évaluation contrat d'activité périodiquement négociable																	x	x	x			

Ce planning représente les étapes de la conduite du changement pour les acteurs de l'organisation et l'enchaînement des dispositifs d'interaction et de recueil des données pour le chercheur. Il indique les différentes séances réalisées auprès des acteurs sur les quatre phases du processus durant les 22 mois de recherche. Les caractéristiques des données collectées au cours de ces séances, qui ont été mobilisées dans la recherche, sont présentées dans la partie 3.2 à partir de la page 99. Le Tableau 16 à la page 111 en présente la synthèse. Le nombre de séances et les temps impartis lors des différentes phases sont synthétisés dans le Tableau 15 à la page 110.

### 3.1.3 Le cahier des charges négocié avec le terrain B

Concernant le **terrain B, constitué de 22 agences d'architecture**, la demande de mise en œuvre de recherches-interventions a été initiée par la présidence d'un Conseil Régional de l'Ordre des Architectes. Cet organisme à caractère associatif, indépendant et reconnu par les pouvoirs publics, a pour fonction de régir la profession libérale liée à l'activité d'architecte et d'assurer des activités de formation. La demande se basait sur le constat d'un besoin d'accompagnement des agences pour renforcer leur organisation et leur management interne, améliorer les services aux clients, accroître leur performance économique et leur compétitivité. La négociation a eu lieu entre 2009 et 2010, et comme pour le terrain A, elle a abouti à la validation d'un cahier des charges méthodologique précisant les objectifs, les méthodes et les dispositifs d'interaction avec les acteurs ainsi que le périmètre de recherche. L'objectif principal défini entre le Conseil Régional de l'Ordre des Architectes et le laboratoire de recherche a été : « *Améliorer la qualité du management et du fonctionnement des agences d'architecture de la région Rhône Alpes* ». L'encadré ci-après précise les cinq objectifs intermédiaires associés à cet objectif principal.

Encadré 2. Cinq objectifs intermédiaires de mise en œuvre de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique formalisés dans le cahier des charges méthodologique du terrain B

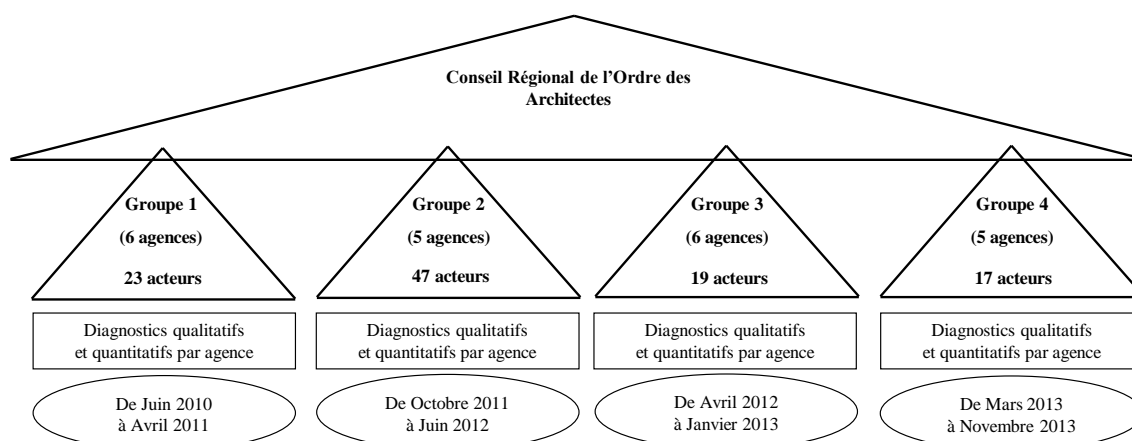
1. *Développer la qualité de l'organisation interne des agences d'architectes et des services qu'elles proposent aux clients*
2. *Accroître la performance économique des agences d'architectes et leur compétitivité dans un contexte de forte intensité concurrentielle*
3. *Valoriser les apports du Conseil Régional de l'Ordre des Architectes auprès des architectes et de la profession au travers d'une expérience pilote sur la région Rhône-Alpes*
4. *Renforcer le dialogue social et la cohésion interne au sein des agences d'architectes pour développer l'implication et la motivation du potentiel humain*
5. *Faire coopérer des agences d'architectes au travers d'un groupe de formation-concertation à des outils simples et maniables de qualité et de management*

Suite à la validation de ce cahier des charges avec le conseil de l'Ordre, une deuxième étape de négociation avec des agences d'architecture a eu lieu afin que les gérants-architectes des agences intéressées par la démarche valident également ces objectifs liés à la mise en œuvre d'une méthodologie de recherche-intervention socio-économique au sein de leur agence. La recherche s'étant inscrite dans un programme pluriannuel, cette deuxième étape de négociation a été réalisée quatre fois entre 2010 et 2014. Chaque négociation a abouti à la constitution d'un groupe de cinq à six agences souhaitant mettre en œuvre la démarche sur une période d'environ dix mois. Ainsi, la recherche-intervention a pu être réalisée auprès de 22 agences d'architecture entre 2010 et 2014.

### 3.1.3.1 Le périmètre de recherche du terrain B

Le périmètre de la recherche-intervention au sein du **terrain B** est constitué de l'ensemble des acteurs des **22 agences d'architecture, soit 106 personnes dont 31 gérants-architectes** (cf. Tableau 8, p.91). La figure ci-dessous détaille la répartition du nombre d'agences et leur effectif ainsi que la période de mise en œuvre du processus de recherche-intervention socio-économique pour chaque groupe.

Figure 10. Périmètre de recherche du terrain B



### 3.1.3.2 Le planning des interactions avec les acteurs du terrain B

Les dispositifs méthodologiques d'interactions réalisés entre les chercheurs et les acteurs des agences d'architecture sont synthétisés dans le planning type ci-après.

Tableau 10. Planning type des interactions avec les acteurs du terrain B

Phases	Dispositifs d'interaction	Mois									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diagnostic	Diagnostic socio-économique		1	2							
Projet	Groupe de projet			1		2		3			
Mise en œuvre	Formation d'accompagnement à la mise en œuvre (dispositif inter-agences)	1			2		3		4		5&6
Évaluation	Évaluation (intégrée à la sixième séance d'accompagnement)										1

Compte-tenu du faible effectif des agences (5 personnes en moyenne, cf. Tableau 8, p.91), les dispositifs d'interaction ont été mis en place avec une alternance entre des séances au sein des agences et des séances inter-agences dans les locaux du Conseil Régional de l'Ordre des Architectes. Les dispositifs inter-agences correspondent à des séances d'interactions entre les gérants et les principaux collaborateurs de toutes les agences d'un groupe. Ces séances portent sur l'appropriation de concepts et d'outils de management d'équipe et d'activités visant à aider les

acteurs à mettre en œuvre les solutions d'innovations développées au cours de la phase de projet. Ce dispositif favorise l'interactivité cognitive en incitant les échanges entre les acteurs de différentes agences sur les problématiques rencontrées et les solutions développées.

Cette alternance entre des dispositifs intra et inter-agences provient d'une miniaturisation de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique (Savall H. , 2003; Buono & Savall, 2007). Selon Cappelletti et Khouatra (2009), cette adaptation de la méthode est particulièrement adaptée aux entreprises libérales. Elle permet au chercheur de mettre en œuvre la méthodologie sur ses quatre phases et de recueillir les données de la même façon que pour une organisation de taille plus importante. Le recueil des données réalisé sur ces différentes phases est développé dans la partie suivante.

## **3.2 La méthodologie opératoire de recueil des données**

Cette partie présente le processus opérationnel de collecte des données réalisé sur les terrains au cours des dispositifs d'interaction avec les acteurs sur les quatre phases de la recherche-intervention socio-économique. Elle précise les données collectées lors de ces phases. Les recherches-interventions sur les deux terrains ont été menées en équipe. Sur le terrain A, nous avons travaillé en collaboration avec cinq autres chercheurs sur toute la période de recherche-intervention. Nous avons ainsi eu accès à l'ensemble des acteurs du périmètre de recherche (cf. Figure 9, p.95) sur l'ensemble des phases du processus (cf. Tableau 9, p.96).

Sur le terrain B, l'équipe de recherche était composée de huit chercheurs. Nous avons intégré le programme de recherche en mars 2012, ce qui nous a permis de participer aux recherches-interventions auprès d'agences d'architecture du troisième groupe, entre avril 2012 et janvier 2013 (cf. Figure 10, p.98). Le recueil des données a donc été réalisé au cours des recherches-interventions avec l'ensemble de ces chercheurs.

### **3.2.1 Les données issues des diagnostics qualitatifs et quantitatifs**

#### **3.2.1.1 Les 25 diagnostics qualitatifs**

Comme nous avons pu le voir précédemment, le diagnostic correspond à la première phase de mise en œuvre de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique (cf.2.1.3, p.75). Trois diagnostics ont eu lieu sur le terrain A dont deux auprès des équipes opérationnelles et un sur l'ensemble des équipes de direction et d'encadrement (cf. Figure 9, p.95). Un diagnostic a également été réalisé pour chacune des 22 agences d'architecture du terrain B.

La première étape d'un diagnostic consiste à réaliser des entretiens semi-directifs auprès des acteurs de l'entreprise afin que les personnes interviewées puissent s'exprimer sur les dysfonctionnements qu'elles subissent et/ou observent (Savall & Zardet, 1987) (cf.2.1.3.1, p.76). Il



s'agit donc d'entretiens portant uniquement sur les dysfonctionnements perçus et/ou subis par les acteurs au sein de l'organisation. Le respect de l'anonymat favorise un climat de confiance permettant aux acteurs de s'exprimer plus librement. Lors de chaque entretien, le chercheur procède à une prise de notes exhaustive afin de capitaliser l'ensemble des dysfonctionnements exprimés par les acteurs. Les notes exhaustives permettent d'éviter tout jugement de valeur qui peut se produire dans une prise de note dite « classique ». Il n'y a donc pas d'interprétation des expressions des acteurs par le chercheur. C'est à partir de ces notes que nous avons extrait les phrases-témoins qui expriment ces dysfonctionnements perçus. Les phrases-témoins correspondent aux expressions des personnes interviewées qui précisent un dysfonctionnement et ses conséquences sur l'organisation. Elles sont extraites des entretiens sans modification de formulation. En voici un exemple : « *Il y a des erreurs dans les cotes qui sont prises par le bureau d'études, ainsi que dans les plans. Les menuisiers-poseurs doivent donc retravailler les meubles sur place et parfois les renvoyer en fabrication pour apporter les modifications nécessaires. (DVP/MOE/Personnel)* »

Dans chaque diagnostic, les entretiens individuels avec les managers (gouvernance, direction et encadrement) ont duré une heure et ceux collectifs avec le personnel sans responsabilité hiérarchique ont duré 1,5 heure. Les entretiens collectifs sont composés de groupes de deux à six personnes. Sur le terrain A, **74 entretiens** ont été réalisés dans le cadre de **trois diagnostics**. Le premier a été mené auprès de l'ensemble des acteurs de la direction et de l'encadrement soit 39 personnes. Le tableau ci-après détaille les fonctions des personnes interrogées.

Tableau 11. Synthèse des fonctions et du nombre de personnes interrogées par fonction lors du premier diagnostic qualitatif auprès du terrain A

	Fonctions	Nombre de personnes interrogées par fonction
Direction (5 personnes)	Président	1
	Directeur Général	1
	Directeur Administratif et Financier	1
	Directeur des Ressources Humaines	1
	Secrétaire Général	1
Encadrement (34 personnes)	Directeur Achats	1
	Directeurs d'Exploitation	5
	Chef Comptable	1
	Trésorier	1
	Responsable Paie	1
	Responsable Fonctionnel	1
	Responsable Recrutement	1
	Chargés d'affaires	22
	Responsable des poseurs	1
<b>Total</b>		<b>39</b>

Suite au premier diagnostic, il y en a eu deux autres sur deux secteurs opérationnels de l'entreprise. **35 entretiens** ont été menés auprès de **81 personnes**, dont 19 membres de la direction et de

l'encadrement ainsi que 62 personnes sans responsabilités hiérarchiques dont 10 représentants des instances représentatives du personnel. Le tableau ci-dessous détaille les fonctions des personnes interviewées.

Tableau 12. Synthèse des fonctions et du nombre de personnes interrogées par fonction lors des deuxième et troisième diagnostics qualitatifs auprès du terrain A

	Fonctions	Nombre de personnes interrogées par fonction
Direction et Encadrement (19 personnes)	Directeur Général	1
	Directeurs d'Exploitation	2
	Chargés d'affaires	12
	Responsable Technique Bureau d'Etudes	1
	Responsable Atelier	1
	Responsable poseurs	1
	Métreur	1
Personnel sans responsabilité hiérarchique (52 personnes)	Chargés de Développement	2
	Chargé d'affaires	1
	Conducteurs de Travaux	5
	Dessinateurs	9
	Alternant Travaux	1
	Menuisiers Poseurs	10
	Menuisiers Atelier	11
	Alternant Menuisier	1
	Assistants Techniques	2
	Assistants	2
	Assistante Direction	1
	Service Achat	1
	Technicien Etude Prix	1
	Décorateurs	4
	Alternant Travaux	1
Représentants des instances représentatives du personnel	10	
<b>Total</b>		<b>81</b>

Sur le terrain B, **57 entretiens**, dont 31 individuels, ont été réalisés dans le cadre des diagnostics qualitatifs auprès des **106 acteurs** des 22 agences d'architecture. Le tableau ci-après synthétise le nombre de personnes interrogées par fonction pour les quatre groupes d'agences.

Tableau 13. Synthèse du nombre de personnes interrogées par fonction lors des diagnostics qualitatifs auprès des agences d'architecture du terrain B

	Fonctions	Nombre de personnes interrogées par fonction
Groupe 1 (23 personnes)	Gérant-architecte	7
	Collaborateur	16
Groupe 2 (47 personnes)	Gérant-architecte	9
	Collaborateur	38
Groupe 3 (19 personnes)	Gérant-architecte	8
	Collaborateur	11
Groupe 4 (17 personnes)	Gérant-architecte	7
	Collaborateur	10
<b>Total</b>		<b>106</b> (31 gérants-architectes et 75 collaborateurs)

**La phase de diagnostic qualitatif sur les terrains de recherche A et B représente donc 131 entretiens auprès de 226 acteurs.** Nous avons réalisé personnellement 38 de ces entretiens sur le terrain A et cinq sur le terrain B. Cette phase a permis de collecter **1989 phrases-témoins**. Ces données ont notamment été mobilisées dans l'étude du management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre.

### 3.2.1.2 Les 24 diagnostics quantitatifs

Sur le terrain A, deux des trois diagnostics ont comporté une évaluation financière des dysfonctionnements identifiés lors des entretiens qualitatifs selon la méthode des coûts cachés (Savall & Zardet, 1987) (cf.1.2.2.2, p.50). Pour réaliser cette évaluation, des entretiens de « coûts cachés » ont été menés à la suite des entretiens qualitatifs auprès de chaque encadrant afin de mesurer financièrement le coût des dysfonctionnements cités dans la partie qualitative. L'objectif a donc consisté à traduire les informations qualitatives en informations quantitatives et financières. Pour cela, l'évaluation des coûts cachés s'est basée sur le coût des actions de régulation liées aux dysfonctionnements cités par les personnes et que l'encadrement est susceptible de pouvoir évaluer, compte tenu de la connaissance de son périmètre de responsabilité et de la fiabilité de ses indicateurs.

La méthode pratique d'évaluation des coûts cachés a consisté à estimer avec les encadrants la fréquence et les temps consacrés à la régulation des dysfonctionnements évoqués par un ou plusieurs acteurs lors des entretiens qualitatifs. Ainsi, par exemple, lors d'un entretien qualitatif, le dysfonctionnement suivant a été exprimé : « *Plusieurs prestations ne sont pas facturées aux clients alors qu'elles correspondent pourtant à des temps supplémentaires réellement consacrés à l'évolution de leur projet* ». La question est donc posée aux acteurs: « *À quelle fréquence ce dysfonctionnement se reproduit-il et/ou combien de temps cela représente-t-il sur l'année pour l'ensemble des collaborateurs ?* ». Dans notre exemple, la réponse obtenue a été : « *Cela représente entre 3 et 4 heures pour trois personnes chaque semaine* ».

Dans le calcul du coût d'une régulation, c'est la « fourchette basse » de l'estimation en temps, en matières ou autre qui est prise en compte. Donc, dans l'exemple, le calcul du coût caché se base sur le temps de régulation minimum estimé, soit trois heures. Ce principe méthodologique s'explique par le fait que **l'objectif du calcul des coûts cachés** n'est pas d'obtenir le montant le plus élevé, mais **d'estimer le potentiel que représente la réduction des dysfonctionnements** qui engendrent ces coûts pour l'organisation. De plus, l'identification des régulations provient de l'estimation des acteurs, donc en prenant la fourchette basse, cela facilite le consensus entre les personnes sur l'estimation.

Les régulations qui consomment du temps sont valorisées à la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV) (Savall & Zardet, 1987). Il s'agit d'un indicateur de performance économique globale durable d'une organisation, qui correspond à la valeur ajoutée économique moyenne générée par une heure de travail d'un acteur de l'organisation. La CHVACV est calculée en divisant la valeur ajoutée sur coûts variables par l'ensemble des heures de tous les acteurs de l'organisation sur une année. La valeur ajoutée sur coûts variables correspond classiquement au chiffre d'affaires moins les charges variables. L'encadré ci-après détaille le calcul de cet indicateur pour le terrain A.

Encadré 3. Calcul de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables du terrain A

Chiffre d'affaires	41 339 384 €
Charges Variables	26 929 070 €
Nombre d'heures attendues	234 442 h
Valeur ajoutée sur coûts variables (CA - Charges Variables)	14 410 314 €
(Valeur ajoutée sur coûts variables / Nombre d'heures attendues)	61.47
CHVACV (arrondi)	<b>61 €</b>

Selon la théorie des coûts cachés, le coût d'une heure d'activité consacrée par un acteur à réguler un dysfonctionnement correspond au montant de cet indicateur. Ainsi, le calcul du montant de coûts cachés du dysfonctionnement présenté précédemment et dont la régulation identifiée était : « *Cela représente entre 3 et 4 heures pour trois personnes chaque semaine* », est le suivant : 3 personnes x 3 heures x 42<sup>16</sup> semaines x 61 €<sup>17</sup>, soit environ 23 000 €.

Le calcul du coût caché d'un dysfonctionnement tient compte de l'ensemble des régulations qu'il engendre. Ainsi, les indicateurs en place au moment du premier entretien d'évaluation des coûts cachés ne permettent pas toujours de mesurer l'ensemble des régulations. C'est pourquoi un second

<sup>16</sup> Correspond au nombre de semaines effectives travaillées sur une année dans cette organisation.

<sup>17</sup> Les heures sont évaluées à la Contribution Horaire moyenne à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV) cf encadré.

entretien est réalisé quelques temps plus tard, souvent un mois après, afin que les responsables puissent mettre en place des indicateurs pour mesurer et obtenir les informations manquantes et pouvoir ainsi affiner l'évaluation des coûts des régulations. Sur le terrain A, 38 entretiens d'une heure ont été conduits pour cette évaluation auprès des 19 encadrants des deux périmètres diagnostiqués. Sur le terrain B, en raison du faible effectif par agence, l'évaluation des coûts cachés s'est faite dans le cadre d'une séance collective d'une heure et demie en présence de tous les acteurs de l'agence. Ainsi, 22 entretiens ont été réalisés auprès des 106 acteurs des agences.

Dans le cadre des diagnostics quantitatifs, **60 entretiens « coûts cachés »** ont donc été menés auprès de 144 acteurs des terrains A et B. Nous avons réalisé personnellement 16 entretiens « coûts cachés » sur le terrain A et deux sur le terrain B. Ces diagnostics ont permis de collecter 611 dysfonctionnements élémentaires dont une partie des régulations a été évaluée financièrement (158 sur le terrain A et 453 sur le terrain B). **Ces données ont été mobilisées dans l'étude des impacts des dysfonctionnements de management des coopérations sur la performance économique des organisations de maîtrise d'œuvre** (cf.5.1, p.171).

### 3.2.2 Les données issues des projets d'amélioration et d'innovation

Comme nous l'avons développé dans le chapitre 2, la phase de projet d'innovation socio-économique est constituée de plusieurs séances de projet et de travail entre les acteurs internes à l'organisation et les intervenants-chercheurs afin de construire des solutions d'amélioration aux dysfonctionnements explicités lors de la phase de diagnostics qualitatifs et quantitatifs (cf.2.1.3.2 ; p.77). Lors de ces séances, les acteurs travaillent sur des solutions d'amélioration à partir d'une synthèse des grands thèmes de dysfonctionnements révélés par les diagnostics, puis regroupés dans quatre à six grandes thématiques nommées « paniers de dysfonctionnements ».

Sur le terrain A, des projets d'amélioration et d'innovation ont été réalisés après chacun des trois diagnostics. Cela a représenté cinq séances collectives de travail avec les acteurs réparties sur les six mois suivant chaque diagnostic. Ainsi, 15 séances ont eu lieu au sein de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A. Ces séances de projet ont réuni des encadrants du périmètre diagnostiqué c'est-à-dire, pour les trois diagnostics du terrain A, des personnes de l'équipe de direction A, et des équipes opérationnelles B2 et B4 (cf. Figure 9, p.95) ainsi que des responsables d'autres services. Lors de chaque séance, une synthèse des solutions envisagées lors des groupes de travail avec des acteurs de différentes fonctions et services de l'entreprise est réalisée afin de valider ou non les propositions faites. Les chercheurs de l'équipe étaient présents dans toutes les séances de projet. Le tableau ci-après synthétise les acteurs avec qui nous avons été en interaction lors de ces séances dans le cadre des trois projets.

Tableau 14. Synthèse des fonctions et du nombre de personnes ayant participé aux séances des projets d'innovations socio-économiques du terrain A

	Fonctions	Nombre de personnes participant aux séances
Projet 1	Président	1
	Directeur Général	1
	Directeur Administratif et Financier	1
	Directeur des Ressources Humaines	1
	Secrétaire Général	1
	Responsable Fonctionnel	1
	Directeurs d'Exploitation	4
	Directeur Achats	1
	<b>Total</b>	<b>11</b>
Projet 2	Président	1
	Directeur Général	1
	Directeurs d'Exploitation	2
	Chargés d'affaires	6
	Directeur des Achats	1
	Juriste	1
	Responsable QHSE	1
	Responsable poseurs	1
Directeur Commercial	1	
	<b>Total</b>	<b>15</b>
Projet 3	Président	1
	Directeur Général	1
	Directeur d'Exploitation	1
	Responsable recrutement	1
	Chargés d'affaires	2
	Métreur	1
	Responsable atelier	1
	Responsable d'Études Architecturales	1
Assistante de direction	1	
	<b>Total</b>	<b>10</b>

Sur le terrain B, les groupes de projet étaient constitués de l'ensemble des acteurs de chaque agence, gérant(s) et salariés. Trois séances de projet en présence des chercheurs de l'équipe ont été réalisées à la suite des diagnostics dans chaque agence sur une période de six mois, soit 66 séances auprès des 106 acteurs.

La mise en œuvre de la phase de projet sur les terrains de recherche nous a donné accès à la synthèse et au processus de validation des propositions d'améliorations et d'innovations grâce à la présence des chercheurs de l'équipe aux **81 séances de projets**. Les propositions d'améliorations ont émergé grâce aux échanges et aux concertations structurées et régulières entre les acteurs. Les solutions validées ont été testées et mises en œuvre. Celles mises en œuvre ont été formalisées au fur et à mesure. Ainsi, **174 actions d'amélioration réalisées au sein du terrain A ont pu être capitalisées et 321 sur le terrain B, soit 495 actions**. À ces données, il faut ajouter la collecte d'informations qualitatives, quantitatives et financières liées aux solutions envisagées, comme les coûts et gains prévisionnels de certaines propositions. **Ces données ont notamment été mobilisées**

**dans l'étude des leviers d'amélioration et de développement du management stratégique des coopérations au sein des entreprises de maîtrise d'œuvre** (cf.6.1, p.225).

### 3.2.3 Les données issues des dispositifs d'accompagnement de la mise en œuvre

La phase de mise en œuvre est constituée de deux dispositifs méthodologiques d'interactions complémentaires, les formations-concertations en collectif et les assistances personnalisées individuelles. Ces dispositifs d'accompagnement portent sur les principes, concepts et outils de management, et notamment les six outils principaux du management socio-économique (cf. 1.2.3.2, p.54), pouvant aider à la mise en œuvre des actions d'amélioration et d'innovation proposées par les acteurs. Sur le terrain A, l'ensemble des acteurs de la direction et de l'encadrement a été intégré dans ces dispositifs sur une période de 20 mois. Les conducteurs de travaux y ont également participé car leur fonction les invite à manager des personnes extérieures à l'entreprise sur les chantiers. Leur participation a débuté la deuxième année de recherche et s'est étalée sur 10 mois.

Les formations-concertations en collectif et les assistances personnalisées individuelles ont constitué des dispositifs d'interaction réguliers avec les acteurs, puisque cela a représenté en moyenne une séance par mois pendant deux ans (cf. Tableau 9, p.96). 14 séances collectives ont été réalisées auprès des huit équipes de direction et d'encadrement et trois séances pour les conducteurs de travaux, soit 127 séances de trois heures. Elles ont alterné avec cinq séances individuelles d'une heure auprès de chaque membre de la direction et de l'encadrement, soit **220 séances**. Sur le terrain B, cette phase de mise en œuvre a représenté six séances collectives de trois heures par groupe soit 24 séances et trois séances individuelles d'une heure avec les gérants soit 93 séances.

Lors de ces séances, des prises de notes exhaustives sont réalisées par les chercheurs de l'équipe. C'est ainsi que les discussions, débats et concertations entre les acteurs sur les actions mises en œuvre et leurs difficultés sont capitalisées. Elles permettent également d'observer les évolutions de l'organisation et des comportements des acteurs. Cette phase a permis de recueillir des données sur les actions d'amélioration effectives et sur les outils et méthodes organisationnels mobilisés par les acteurs pour piloter leur mise en œuvre. Des indicateurs réalisés par les acteurs pour suivre les évolutions ont également été capitalisés. Ils sont venus s'ajouter à ceux recueillis lors des phases d'évaluation que nous présentons ci-après. Ces données ont par exemple été utilisées dans l'étude des outils de management mobilisables par les organisations de maîtrise d'œuvre pour améliorer le management stratégique des coopérations, mais aussi dans l'analyse des effets de cette amélioration sur les évolutions économiques et sociales de ces organisations (cf.6.2, p.240 ; 6.3, p.284).

### 3.2.4 Les données issues des dispositifs d'évaluation

Sur le terrain A, il n'y a pas eu de phase d'évaluation globale mais des évaluations intermédiaires et continues sur les trois autres phases du processus de recherche-intervention socio-économique. Certaines évaluations étaient intégrées aux séances avec les acteurs et d'autres ont fait l'objet de dispositifs d'évaluation spécifiques. Par exemple, à chaque séance de projet, une évaluation des mises en œuvre des propositions validées lors de la séance précédente a été réalisée. De même, lors des séances d'accompagnement individuel et collectif, une **évaluation systématique des résolutions** prises par les acteurs lors des séances précédentes a été menée. Ces résolutions correspondent aux décisions et engagements que prennent les acteurs au cours des séances après s'être concertés sur les objectifs, les moyens et les délais de mise en œuvre de ces décisions.

**Une évaluation de l'utilisation effective d'outils et de dispositifs de management est également réalisée lors de ces séances d'accompagnement.** Ces évaluations intégrées aux dispositifs des différentes phases du processus de recherche-intervention ont permis d'évaluer régulièrement les évolutions et les améliorations. Des évaluations spécifiques portant sur la qualité de mise en œuvre et d'utilisation d'outils de management socio-économique, tels que la grille de compétences, le plan d'actions prioritaires et le contrat d'activité périodiquement négociable, ont également été réalisées.

Sur le terrain B, il y a eu des évaluations continues mais également une phase d'évaluation bilan co-construite avec les acteurs. Cette phase correspond à la dernière séance d'accompagnement collectif. Elle a permis de compléter et de confirmer les évaluations réalisées de façon continue lors des dispositifs sur les autres phases dix à douze mois après le début des actions mises en œuvre. Elle a notamment contribué à évaluer la qualité de mise en œuvre des actions d'amélioration issues des projets ainsi que le niveau d'utilisation d'outils de management. **Une évaluation de l'impact des améliorations et innovations sur la conversion de coûts cachés en valeur ajoutée a été réalisée.** Les améliorations sociales perçues, les évolutions de performances économiques et commerciales constatées, ainsi que les dysfonctionnements non traités et les difficultés rencontrées ont également été évalués dans cette phase d'évaluation.

Les dispositifs d'évaluation qu'ils soient spécifiques ou intégrés sur les différentes phases du processus de recherche-intervention, ont contribué à valider les mises en œuvre effectives d'actions d'amélioration et d'innovation, l'utilisation d'outils ou de dispositifs de management mais aussi l'évolution des méthodes de travail. Les évaluations ont également porté sur la qualité de ces mises en œuvre.

La phase d'évaluation a donc permis de capitaliser les actions et les processus de mises en œuvre d'amélioration et d'innovation, mais aussi les supports utilisés par les acteurs pour les piloter.



L'ensemble des plans d'actions prioritaires de la gouvernance et de la direction du terrain A, les grilles de compétences des acteurs, mais aussi les contrats d'objectifs de l'ensemble des fonctions présentes dans l'entreprise soit 142 contrats ont ainsi pu être recueillis. Les données issues de cette phase d'évaluation ont notamment été mobilisées dans l'analyse de l'amélioration du pilotage stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre (cf.6.2, p.240), ainsi que dans l'étude des compétences effectives de management au sein de ces organisations (cf.7.1, p.314). Les données relatives aux évolutions de performances économiques et sociales ont été mobilisées dans l'analyse des effets des actions mises en œuvre (cf.6.3, p.284).

### 3.2.5 Les dispositifs de validation des données et des résultats en interaction avec les acteurs

Les données recueillies ont été soumises à une **double validation**, à la fois **empirique** avec les acteurs, lors des dispositifs d'interaction, et **théorique** à partir des analyses en laboratoire. La confirmation par les acteurs de l'interprétation des données constitue une **validation externe** des analyses faites par le chercheur. Par exemple, pendant la séance d'« effet-miroir » dans la phase de diagnostic (cf. 2.1.3.1, p.76), les phrases-témoins récoltées auprès de tous les acteurs interrogés lors des entretiens leur sont restituées oralement, au cours d'une séance collective, sous forme d'un classement par thème et sous-thème de la nomenclature\* de la théorie socio-économique. Elles sont regroupées sous des idées-clés génériques. Ce classement constitue une première interprétation du chercheur par rapport à son choix d'associer une phrase-témoin spécifique à une idée clé générique dans un thème et sous-thème de dysfonctionnement. « *L'effet-miroir (...) permet de présenter aux acteurs l'image de leur expression pour en obtenir une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement* » (Savall & Zardet, 2004, p. 333). La confirmation ou infirmation de l'analyse se réalise dans le cadre d'un processus de réaction et de discussion entre les acteurs. Sur le terrain A, les restitutions ont été faites auprès de chaque équipe de direction et d'encadrement pour que les managers puissent ensuite les restituer à leur équipe. Sur le terrain B, elles se sont déroulées avec l'ensemble des acteurs de chaque agence.

Les séances d'accompagnement individuel et collectif ont elles aussi contribué à consolider la validité des données, des analyses et des modèles élaborés. Ces derniers sont présentés pour discussion et validation ou invalidation. Ainsi, par exemple, la cartographie des liens de coopération (cf. Figure 22, p.207) a été réalisée en laboratoire à partir de données issues de différentes phases et dispositifs puis consolidée et validée lors des concertations successives avec les différents acteurs. **L'observation directe des situations de travail** a également constitué une technique complémentaire de validation des données et des analyses. En effet, la fréquence et les temps importants d'interactions avec les acteurs in-situ à l'organisation et sur une période continue a renforcé la validité des données recueillies et des évaluations faites à partir des constats issus des observations. La diversité des temps d'intersubjectivité contradictoire avec les acteurs a contribué à

renforcer l'objectivité des données et des analyses. « *L'immersion dans la durée permet au chercheur de ne pas fonder ses études seulement sur la perception des acteurs (les déclarations dans le cadre d'interviews ou de questionnaires) mais de les recouper par référence aux pratiques et aux caractéristiques réelles des outils et des visions des acteurs en action* » (Rasolofo-Distler, 2010).

La mise en œuvre des quatre phases de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique sur l'ensemble des terrains a permis de renforcer la comparabilité des résultats. « *La fiabilité des observations provient de la permanence des dispositifs d'observation d'un terrain à l'autre qu'induit la méthode de recherche-intervention socio-économique. Cela fiabilise également la comparabilité des observations, car comment en effet, comparer des observations qui n'auraient pas été faites selon des dispositifs similaires ?* » (Savall & Zardet, 2004). **Les dispositifs d'interaction avec les acteurs réalisés au cours des différentes phases de la recherche-intervention ont donc constitué des lieux de validation des données et des analyses faites en laboratoire.** La partie suivante récapitule les différents dispositifs réalisés au cours de cette recherche.

### 3.2.6 La synthèse des dispositifs et des temps d'interaction avec les acteurs

Le tableau ci-après synthétise le nombre d'entretiens réalisés pour chaque dispositif méthodologique d'interaction avec les acteurs sur les différentes phases de mise en œuvre de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique sur les terrains A et B. Celle-ci ayant été réalisée en équipe, les temps de participation qui nous sont propres sont précisés dans la dernière colonne.

Tableau 15. Synthèse des entretiens et des temps d'interactions avec les acteurs réalisés lors des différentes phases du processus de collecte des données

Phases	Dispositifs d'interaction et d'observation	Acteurs				Entretien					
		Direction	Encadrement	Personnel	Total	Individuel	Collectif	Total	Temps d'entretiens (en h)	Dont Temps personnel (en h)	
<b>Terrain A</b>											
Évaluation continue	Diagnostic	Diagnostic qualitatif 1 (DH)	5	34	0	39	39	0	39	39	20
		Diagnostic qualitatif 2 (DVP)	9		21	30	9	7	16	20	12
		Diagnostic qualitatif 3 (DVC)	10		41	51	10	9	19	23	11
		Diagnostic coûts cachés 1 (DVP)	0	9	0	9	18	0	18	18	6
		Diagnostic coûts cachés 2 (DVC)	0	10	0	10	20	0	20	20	10
		<b>Total Diagnostic</b>							<b>112</b>	<b>120 h</b>	<b>59 h</b>
	Projet	Groupe de projet 1 (DH)	6	5	0	11	0	5	5	15	15
		Groupe de projet 2 (DVP)	3	11	1	15	0	5	5	15	15
		Groupe de projet 3 (DVC)	2	5	3	10	0	5	5	15	15
		<b>Total Projet</b>							<b>15</b>	<b>45 h</b>	<b>45h</b>
	Mise en œuvre	Accompagnement collectif (Direction et encadrement)	6	38	0	44	0	112	112	336	252
		Accompagnement individuel (Direction et encadrement)	6	38	0	44	220	0	220	220	90
		Accompagnement collectif (conducteur de travaux)	0	10	35	45	0	15	15	45	45
		<b>Total Mise en œuvre</b>							<b>347</b>	<b>601 h</b>	<b>387 h</b>
<b>Total Terrain A</b>						<b>316</b>	<b>158</b>	<b>474</b>	<b>766 h</b>	<b>491 h</b>	
<b>Terrain B (22 agences)</b>											
Évaluation continue	Diagnostic qualitatif	31	75	106	31	26	57	70	5		
	Diagnostic coûts cachés	31	75	106	0	22	22	33	3		
	Groupe de projet	31	75	106	0	66	66	198	18		
	Accompagnement collectif	31	0	31	0	24	24	72	18		
	Accompagnement individuel	31	0	31	93	0	93	93	6		
<b>Total Terrain B</b>						<b>124</b>	<b>138</b>	<b>262</b>	<b>466 h</b>	<b>50 h</b>	

Ainsi, **474 séances d'entretien** avec les acteurs ont été réalisées par l'équipe de recherche sur le **terrain A** et **262** sur le **terrain B**, ce qui représente environ **170 jours d'observation** et d'interaction avec les acteurs. Personnellement, cela a représenté environ 80 jours au sein des deux

terrains de recherche sur leurs différents lieux d'implantation, principalement Paris, Chambéry, Avignon, et Toulouse. **C'est donc au cours de ces temps de présence sur le terrain que nous avons pu collecter une partie des données et matériaux expérimentaux mobilisés dans cette recherche.**

### 3.2.7 La synthèse des matériaux collectés et utilisés dans cette recherche

Le tableau ci-après récapitule le nombre de matériaux principaux collectés et mobilisés dans le cadre de cette recherche sur les deux terrains. Il indique les principaux chapitres où les résultats de leur analyse sont développés dans la thèse.

Tableau 16. Synthèse du nombre de matériaux principaux collectés et mobilisés dans la recherche sur les terrains A et B

Matériaux	Terrains		Total	Situation dans la thèse
	A	B		
Phrases-témoins de dysfonctionnements	1199	790	1989	Chapitre 4 : 4.1, p.123
Dysfonctionnements élémentaires évalués financièrement	158	453	611	Chapitre 5 : 5.1, p.171
Actions d'amélioration et d'innovation mises en œuvre	174	321	495	Chapitre 6 : 6.1, p.225
Plan d'actions prioritaires	11		17	Chapitre 6 : 6.2.3, p.242
Contrats d'activité périodiquement négociables	34		34	Chapitre 6 : 6.2.4, p.250
Grilles de compétences	40	10	50	Chapitre 7 : 7.1, p.314
Grilles de formation intégrée	19		19	Chapitre 7 : 7.1.2, p.316

Les documents collectés lors des dispositifs d'interaction sont venus compléter ces matériaux. Il s'agit des bilans, comptes de résultats, bilans sociaux (absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, budgets, etc.), ainsi que des outils de management (éventail de délégation concertée, fiche de résolutions, outils de gestion du temps, , etc.). La partie suivante développe le traitement des premiers matériaux. La méthode d'analyse des matériaux suivants est exposée au fur et à mesure de la présentation des résultats dans les différents chapitres.

### 3.3 La méthode d'élaboration de la nomenclature du « management stratégique des coopérations au sein des entreprises de maîtrise d'œuvre »

Cette partie expose le processus de construction de la nomenclature thématique relative à l'analyse de notre objet de recherche, ainsi que les étapes de consolidation de cette grille de lecture à partir de la méthodologie d'analyse des données issues des diagnostics qualitatifs.

#### 3.3.1 La méthode de construction de la nomenclature du management des coopérations

Afin d'analyser les données recueillies vis-à-vis de notre objet de recherche, nous avons construit une **nomenclature relative au management stratégique des coopérations** avec les parties prenantes d'une organisation de maîtrise d'œuvre. L'analyse de la littérature sur la coopération et sur son management stratégique a contribué à faire émerger plusieurs thématiques au cours de la recherche (cf. périphérie thématique de l'objet de recherche en *annexe II*). Le management, le pilotage stratégique, la performance, la qualité et les parties prenantes ont constitué des thématiques majeures de l'objet de recherche comme nous avons pu le développer dans le premier chapitre. La confrontation de ces thématiques issues de la littérature avec des données empiriques ont permis de construire une première nomenclature.

En effet, nous avons procédé à une **analyse de contenu des « avis d'expert » des diagnostics qualitatifs** génériques réalisés sur les terrains de recherche ainsi que des thèmes des projets développés. « *L'avis d'expert, élaboré après l'effet-miroir, désigne l'interprétation par le chercheur de l'image obtenue : il s'agit d'une analyse « au second degré », qui correspond à une forme d'évaluation contradictoire externe des informations* » (Savall & Zardet, 2004, p. 334). Les documents des avis d'expert des diagnostics étaient constitués d'une hiérarchisation de l'effet-miroir (HEM) et d'une synthèse des non-dits des acteurs formulés par les chercheurs. La HEM est le résultat de la condensation des informations qualitatives. C'est une synthèse des expressions des acteurs sur les dysfonctionnements de leur organisation. Le non-dit est un élément de connaissance perçu par le chercheur mais que les acteurs n'ont pas exprimé explicitement. Il complète la synthèse des problématiques évoquées par les acteurs lors des entretiens de diagnostic. Les avis d'expert sont constitués d'idées-forces qui ont été construites par les chercheurs à partir de ces deux documents de synthèse, la HEM et le non-dit. Une idée-force est une combinaison de mots-clés, eux-mêmes concentrés de signification. Les idées-forces correspondent aux grandes thématiques dysfonctionnelles identifiées dans l'organisation diagnostiquée. En voici un exemple : « *Manque d'efficacité des relations entre personnels du siège, des chantiers et des entreprises extérieures par méconnaissance réciproque des métiers* ». C'est à partir de la synthèse des idées-

forces que des thèmes de projet, appelés thèmes mobilisateurs, sont proposés. Ils correspondent aux grands axes d'amélioration de l'organisation.

L'analyse de contenu des avis d'expert a consisté à extraire les mots clés des HEM afin de réaliser une première analyse sémantique en repérant ceux qui se rattachent aux thèmes de l'objet de recherche identifiés dans la littérature. Les HEM étant construites à partir de l'expression des acteurs, les mots clés sont donc issus, à l'origine, des phrases-témoins des diagnostics. Cette analyse a permis de relever des convergences et des redondances de thèmes entre les différents diagnostics. Les tableaux de synthèse de cette analyse sont visibles en *annexe III*. Ils synthétisent les liens entre les idées-forces, la HEM, les thèmes-mobilisateurs, les non-dits et mots clés des diagnostics avec les thèmes de la recherche.

Le résultat de l'analyse des avis d'expert a fait émerger et a confirmé quatre grandes thématiques, déjà identifiées dans la littérature, qui permettent d'analyser notre objet de recherche, à savoir :

- Pilotage stratégique des coopérations
- Management des parties prenantes
- Maîtrise de la qualité
- Mesure et pilotage de la performance économique

Des résultats de recherche récents dans le champ exploré ont confirmé les deux premières thématiques. En effet, la distinction entre le pilotage stratégique des activités et le management des hommes a été identifiée par des chercheurs dans le champ des entreprises de maîtrise d'œuvre, notamment des agences d'architecture (Zardet, Delattre, & Petit, 2012). La première version de la nomenclature a donc été élaborée dans un **processus d'abord déductif puis inductif, à partir de la littérature puis d'analyses issues de données empiriques**. Ce processus a permis de faire émerger une première typologie de sous-thématiques. Elles sont visibles dans la première version de la nomenclature ci-après.

Tableau 17. Première version de la nomenclature thématique du management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction

<b>PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS</b>
Dispositifs et outils de communication-coordination-concertation et de prise de décision Anticipation, gestion du temps et charge de travail
<b>MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES</b>
Relation avec les parties prenantes externes Management des parties prenantes internes
<b>MAÎTRISE DE LA QUALITÉ</b>
Respect des délais Qualité des produits/services
<b>MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>
Dynamique commerciale Pilotage de la rentabilité

**La première nomenclature était donc constituée de quatre thèmes et huit sous-thèmes.** L'analyse des données issues des diagnostics qualitatifs des deux terrains de recherche a fait évoluer cette nomenclature avant de la stabiliser. La partie suivante présente comment nous avons mené cette analyse.

### **3.3.2 La méthode de traitement des données qualitatives des diagnostics et de stabilisation de la nomenclature du management stratégique des coopérations**

Cette partie présente la méthode de traitement des données qualitatives des diagnostics que nous avons menée et qui a permis de développer, consolider et stabiliser la nomenclature du management stratégique des coopérations. Cette méthodologie constitue une technique interprétative qui vise, à partir de la signification des termes, à décrire, décoder, traduire les phénomènes sociaux. Les termes que nous avons analysés correspondent aux 1989 phrases-témoins recueillies (cf. Tableau 16, p.111) lors des 25 diagnostics qualitatifs menés auprès des 23 organisations de maîtrise d'œuvre des terrains A et B.

#### **3.3.2.1 Le logiciel d'analyse qualitative utilisé**

Le traitement des phrases-témoins des diagnostics a été réalisé avec le logiciel Segese à partir d'une **analyse de contenu** et non d'une analyse sémantique. Il s'agit d'un logiciel d'analyse qualitative créé par le laboratoire de recherche Iseor (Savall & Zardet, 1987; Zardet & Harbi, 2007; Krief & Zardet, 2013; Savall, Zardet, & Harbi, 2015). Ce logiciel permet d'analyser le contenu d'une phrase-témoin exprimée par une personne en fonction de son contexte et non à partir de mots-clés. Il permet de détecter des idées-clés génériques communes à différents cas à partir des phrases-témoins spécifiques à chaque cas. « *L'idée-clé générique exprime le sens profond du dysfonctionnement, -le fond-, tandis que la phrase-témoin en exprime la forme concrète perçue par l'acteur* » (Savall, Zardet, & Harbi, 2015, p. 7).

Ce logiciel aide donc à identifier des invariants entre plusieurs organisations tout en contribuant à la construction d'une modélisation des problématiques spécifiques d'une organisation. Il permet de construire cette modélisation grâce au processus heuristique et de concaténation des données. Le traitement des phrases-témoins se fait à partir de leur classement dans une nomenclature de thèmes/sous-thèmes/sous-sous-thèmes commune à tous les cas étudiés. L'imputation de chaque phrase-témoin sous une idée-clé dans cette nomenclature permet de construire une **arborescence qui constitue une modélisation des dysfonctionnements d'une organisation**. Il s'agit d'une modélisation dysfonctionnelle car, selon la méthodologie de recherche-intervention socio-économique, les phrases-témoins sélectionnées correspondent à des dysfonctionnements identifiés et formulés par les acteurs au cours des entretiens de diagnostic.

### 3.3.2.2 *Le traitement des données qualitatives*

Nous avons donc réalisé le traitement des données qualitatives issues des entretiens à partir du logiciel Segese dans un processus heuristique et de concaténation des données. Nous avons vu dans la partie précédente que les entretiens qualitatifs avaient permis de recueillir 1199 phrases-témoins de dysfonctionnements lors des trois diagnostics sur le terrain A et 790 lors des 22 diagnostics sur le terrain B (cf. Tableau 16, p.111). La première étape d'analyse a consisté à **identifier parmi ces 1989 phrases-témoins celles imputables à notre objet de recherche**. Nous avons commencé par coder les phrases-témoins afin de garder la traçabilité de leur provenance (notamment l'entreprise et la population (direction, encadrement ou personnel)). Puis, nous avons procédé à une sélection des phrases-témoins exprimant des problématiques de coopération de façon générique. Ainsi, 815 phrases-témoins, soit **40,9 % des expressions**, réparties en 485 pour le terrain A et 330 pour le B, ont été identifiées comme afférentes à des problématiques de coopération. Les travaux de Seghier, avaient identifié à partir d'une analyse de contenu similaire, sur un échantillon multi-cas composé de 70 organisations, que les dysfonctionnements relatifs à des problématiques de coopération aux interfaces représentaient en moyenne 21 % des dysfonctionnements exprimés (Seghier, 2012, p. 146). Le résultat de cette première sélection montre que les problématiques de coopération sont exprimées de façon plus prégnante dans ces organisations de maîtrise d'œuvre que la moyenne identifiée par ce chercheur dans d'autres types d'organisations.

Étant donné que notre objet de recherche porte spécifiquement sur les coopérations avec les parties prenantes des entreprises de maîtrise d'œuvre dans le cadre d'un projet de construction, nous avons procédé à une deuxième sélection des phrases-témoins afin de conserver seulement les dysfonctionnements de coopération se produisant dans ce cadre. Ainsi des phrases-témoins telles que : « *Il n'y a pas assez de communication dans l'entreprise* », n'ont pas été conservées. Tandis que celles afférentes à notre objet de recherche, telles que : « *Il n'y a pas assez de communication entre les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux lors du lancement des projets* » ont été imputées dans notre nomenclature du management stratégique des coopérations. À l'issue de cette deuxième sélection, 586 phrases-témoins correspondaient à l'expression d'un dysfonctionnement de coopération entre des parties prenantes participant à un projet de construction.

**Cette deuxième sélection constitue un premier résultat de la recherche, car elle a permis de révéler qu'en moyenne, sur un échantillon de 23 organisations de maîtrise d'œuvre, 29,5 % des dysfonctionnements identifiés par les acteurs correspondent à des problématiques de coopération avec leurs parties prenantes.** Des problématiques qui ont davantage été exprimées par les acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre que par ceux des agences d'architecture. Ainsi, 32,5 %, soit 390 phrases-témoins, exprimaient des problématiques sur le sujet au sein du terrain A et 25 %, soit 196 phrases-témoins, sur le terrain B, comme le synthétise le tableau ci-après.



Tableau 18. Résultats de la sélection des phrases-témoins en fonction de leur lien avec l'objet de recherche

Terrains	Phrases-témoins des 25 diagnostics		
	Génériques	Liées à des problèmes de coopération	Liées à des problèmes de coopération dans le cadre d'un projet de construction
A	1199	485	390
B	790	330	196
Total	1989	815	586
	100 %	40,9 %	29,5 %

Ces phrases-témoins issues de la deuxième sélection ont ensuite été classées dans les thèmes et sous-thèmes de la première version de la nomenclature sous le logiciel Segese. Au fur et à mesure du classement, nous avons procédé à la formulation d'idées-clés génériques pour synthétiser l'idée principale de la phrase-témoin. L'aspect générique de ces idées-clés permet de fédérer plusieurs phrases-témoins. Notre modélisation s'est ainsi construite, prenant la forme d'une arborescence thèmes, sous-thèmes, idées-clés génériques et phrases-témoins. Un exemple de classement de phrases-témoins dans cette arborescence est visible dans l'encadré ci-après.

Encadré 4. Exemple de classement de phrases-témoins selon l'arborescence thème/sous-thème/idée-clé/phrase-témoin avec le logiciel Segese

<b>Management des parties prenantes (Thème)</b>
Relations avec les parties prenantes externes ( <i>sous-thème</i> )
Difficultés à gérer et à faire respecter les règles aux parties prenantes externes ( <i>idée-clé</i> )
<i>"Nous avons souvent des soucis avec les chantiers car il y a un manque de rigueur et d'anticipation dans la gestion des entreprises extérieures, ce qui au final nuit à l'image de l'agence. (3.4/ARCHI/Personnel)" (Phrase-témoin)</i>
<i>"La sécurité sur nos chantiers est difficile à faire respecter à nos sous-traitants. Il faudrait plus d'engagements de leur part et que nous soyons, en interne, mieux briefés sur ce sujet. (DVP/MOE/Encadrement)" (Phrase-témoin)</i>

L'analyse de contenu des 586 phrases-témoins a ainsi permis de générer des idées-clés qui ont fait évoluer la nomenclature de l'objet de recherche dont la première version avait été construite à partir des données de la littérature et d'une première analyse de synthèses issues de données empiriques (cf. 3.3.1, p.112). Les phrases-témoins traitées avec ce logiciel provenaient des 191 entretiens réalisés par l'équipe de recherche auprès des acteurs des 23 organisations de maîtrise d'œuvre. Cet aspect multi-cas et la diversité des fonctions représentées par les acteurs interviewés a permis d'obtenir une nomenclature stabilisée contenant 4 thèmes et 16 sous-thèmes. Cette

nomenclature du management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction est visible ci-après.

Tableau 19. Nomenclature stabilisée du management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction

1	PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS
101	Répartition des rôles, des missions, des fonctions
102	Organisation du travail en équipe
103	Anticipation, gestion du temps et charge de travail
104	Dispositifs et outils de communication-coordination-concertation et de prise de décision
105	Vision stratégique
2	MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES
201	Relation avec les parties prenantes externes
202	Management des parties prenantes internes
203	Cohésion, ambiance et conditions de travail
204	Compétences disponibles
3	MAÎTRISE DE LA QUALITÉ
301	Respect des délais
302	Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail
303	Qualité des produits/services
4	MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE
401	Dynamique commerciale
402	Pratique et outils de contrôle de gestion
403	Pilotage de la rentabilité
404	Pilotage des facturations

Le résultat du traitement des phrases-témoins imputées dans cette nomenclature selon l'arborescence thème/sous-thème/idée-clé/phrasé-témoin est visible en *annexe IV*. Les 68 idées-clés, formulées au cours du traitement des données, révèlent les problématiques de ces organisations de maîtrise d'œuvre du point de vue des coopérations et du management des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction. Les différences de rattachement des phrases-témoins à des idées-clés permettent **d'identifier les points de convergences et de spécificités entre les différentes organisations et populations d'acteurs**. Le chapitre suivant présente les résultats de recherche issus de l'analyse de ce traitement des données.

## Conclusion du chapitre 3

---

Ce chapitre a présenté le processus opérationnel de recueil des données qualimétriques sur les différents terrains de recherche. Ces données, mobilisées dans le cadre de l'étude de notre objet de recherche dans une perspective de validation de notre hypothèse centrale, ont été recueillies selon la méthodologie de recherche-intervention socio-économique présentée dans le second chapitre, c'est-à-dire à partir d'interactions entre l'équipe de recherche et les acteurs in-situ des organisations étudiées, dans un processus de collecte en quatre phases (diagnostic, projet, accompagnement à la mise en œuvre et évaluation).

La négociation du cahier des charges méthodologique avec les terrains de recherche a permis d'accéder à des dispositifs d'interaction réguliers et fréquents dans un large périmètre d'observation. Ainsi, notre équipe de recherche a été en **interaction avec 242 acteurs représentant toutes les fonctions parties prenantes internes des organisations de maîtrise d'œuvre étudiées et incluant l'ensemble des managers**. La première phase de collecte, constituée de données issues de **191 entretiens**, a permis de consolider la **nomenclature thématique** relative à l'étude de notre objet de recherche, à partir d'une méthode d'analyse heuristique et de concaténation des données. Une nomenclature construite initialement à partir de données issues de la littérature et d'une première analyse de synthèses issues de données empiriques. À partir du traitement de ces données, nous avons constitué une première modélisation de l'objet de recherche, dont la synthèse est présentée dans le chapitre 4.

Les dispositifs d'interaction pendant les autres phases ont représenté 567 séances avec les acteurs, soit plus de 500 heures d'observations de notre part, permettant ainsi de suivre les évolutions des organisations et des comportements des acteurs. Les dispositifs d'évaluation ont renforcé la validité des données et des analyses dans le cadre d'une double validation, à la fois empirique avec les acteurs et théorique à partir des analyses itératives en laboratoire. L'intégration de ces dispositifs d'évaluation dans les différentes phases nous a donné accès à la collecte de matériaux bruts, tels que des outils et indicateurs d'améliorations et d'innovations mis en œuvre par les acteurs. **Ainsi, plus d'une centaine d'outils de pilotage et de management stratégique ont été recueillis tout au long du processus.**

Les résultats présentés dans les chapitres suivants s'appuient donc sur les données extraites des entretiens et dispositifs d'interaction réalisés entre notre équipe de recherche et les acteurs des 23 organisations, ainsi que des documents et matériaux collectés tout au long du processus de recherche-intervention. Les méthodes de traitement des données utilisées seront présentées au fur et à mesure de leur mobilisation dans la démonstration.

## CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

---

Cette première partie a développé les fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche. Le positionnement des concepts de coopération et de parties prenantes dans la théorie socio-économique et dans la théorie des parties prenantes a permis d'explicitier comment ces deux principales théories ont été articulées dans cette recherche. La théorie socio-économique mobilise le concept de parties prenantes dans l'analyse des comportements de coopération entre les acteurs internes et externes d'une organisation, lorsque la théorie des parties prenantes considère le double environnement interne et externe d'une organisation qui est développé d'un point de vue stratégique dans la théorie socio-économique à travers son concept de Stratégie Projective Ouverte.

Le concept de coopération est central dans la théorie socio-économique. Celle-ci considère que la performance d'une organisation dépend de la qualité des coopérations. Les concepts de « Virus TFW » et de qualité intégrale, ainsi que les théories des coûts-performances cachés, du management socio-économique et du socle stratégique, constituent des modèles d'analyse, développés par la théorie socio-économique. Nous les avons mobilisés dans notre recherche pour identifier et mesurer les effets de la qualité du management stratégique des coopérations sur la performance socio-économique des organisations de maîtrise d'œuvre. Nous avons également mobilisé les concepts de nano-PIB et de Stratégie Projective Ouverte, ainsi que les théories des parties prenantes et de la Responsabilité Sociétale des Organisations, afin d'identifier les impacts de la qualité du management des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre sur la performance sociétale des parties prenantes externes à ces organisations.

La **méthodologie de recherche-intervention socio-économique**, mise en œuvre pour mener cette recherche, a été développée dans son approche **qualimétrique**. Les trois principes épistémologiques sur lesquels est fondée cette méthodologie, à savoir **l'interactivité cognitive**, **l'intersubjectivité contradictoire** et **la contingence générique**, ont été présentés afin de comprendre comment nous les avons utilisés dans le recueil et l'analyse des données. Le processus de collecte des données sur les quatre phases de la méthodologie de recherche-intervention a été développé de façon théorique avant que soit présentée sa mise en œuvre opérationnelle sur les deux types de terrains de recherche composés d'une PME de maîtrise d'œuvre et de 22 agences d'architecture. Ces terrains ont constitué des lieux d'observations et d'expérimentations sur lesquels nous avons pu extraire des données empiriques pour analyser notre objet de recherche. Ces données ont pu être collectées de manière abondante grâce à la négociation d'un cahier des charges méthodologique avec les terrains de recherche. Il nous a donné accès, avec l'équipe de recherche, à des dispositifs d'interaction réguliers et fréquents avec 242 acteurs représentant toutes les fonctions

parties prenantes internes des organisations de maîtrise d'œuvre étudiées et incluant l'ensemble des managers.

Ces dispositifs méthodologiques d'interactions entre les chercheurs et les acteurs sur les différentes phases de la méthodologie de recherche-intervention ont représenté 170 jours d'observations et d'interactions au sein des terrains de recherche. Ils ont permis de collecter de nombreuses données que nous avons mobilisées dans le cadre de cette recherche. L'explicitation de la méthode de traitement et d'analyse des phrases-témoins, issues des phases de diagnostics, a permis de montrer comment s'est construite la **nomenclature thématique** relative à l'étude de notre objet de recherche constituée de **4 thèmes et 16 sous-thèmes** dans sa version stabilisée. Les résultats de cette analyse de données issues des phases de diagnostics sont développés dans la partie suivante.

---

## DEUXIÈME PARTIE

### L'étude empirique du management stratégique des coopérations avec les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre

---

Cette deuxième partie expose les résultats de l'étude empirique du management stratégique des coopérations au sein d'organisations de maîtrise d'œuvre. Elle développe, à partir de l'analyse des données issues de diagnostics réalisés selon la méthodologie de recherche-intervention présentée dans la première partie, les impacts de ce management sur la performance économique et sociale des organisations de maîtrise d'œuvre mais également ses effets sur leurs parties prenantes externes. Elle fait apparaître les convergences et les spécificités identifiées sur ce sujet entre les agences d'architecture et les entreprises de maîtrise d'œuvre de type PME.

Chapitre 4 – Le management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre : résultats des diagnostics qualitatifs initiaux

Chapitre 5 – Les impacts des défaillances de management des coopérations pour les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre



## Chapitre 4 Le management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre : résultats des diagnostics qualitatifs initiaux

Ce chapitre présente la synthèse des résultats de la recherche sur **l'état du management stratégique des coopérations** au sein des organisations de maîtrise d'œuvre. Ces résultats sont issus de l'analyse des données qualitatives provenant des 191 entretiens réalisés avec les acteurs parties prenantes internes des 23 terrains de recherche lors des phases de diagnostics socio-économiques. Ces diagnostics étant réalisés à partir d'une approche dysfonctionnelle (cf.2.1.3.1, p.76), les résultats présentés synthétisent les problématiques de coopération et de management des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre. Le caractère multi-cas de l'échantillon et la méthode générique de traitement des données, présentés dans le second chapitre, ont permis d'identifier les problématiques contingentes et génériques de ces organisations sur le sujet. Ces résultats de recherche ont abouti à identifier **six causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations rencontrées par les entreprises de maîtrise d'œuvre**. Elles sont développées à la fin de ce chapitre.

### 4.1 Les problématiques génériques de management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre

Cette partie développe les problématiques génériques de management stratégique des coopérations identifiées au sein des organisations de maîtrise d'œuvre. Les résultats présentés sont issus du traitement des 586 phrases-témoins provenant des diagnostics qualitatifs menés sur les terrains de recherche, un traitement que nous avons réalisé selon la méthodologie présentée dans le chapitre précédent (cf.3.3.2, p.114). L'analyse a abouti à un classement des dysfonctionnements de coopération dans la nomenclature spécifique du management stratégique des coopérations, selon 4 thèmes et 16 sous-thèmes (cf. Tableau 19, p.117). Ce classement suit une arborescence en thèmes/sous-thèmes/idées clés et phrases-témoins comme nous avons pu l'expliquer précédemment (cf.3.3.2.2, p.115 ; Encadré 4, p.116). Nous avons réalisé ce classement des dysfonctionnements pour chacune des 23 organisations de maîtrise d'œuvre étudiées et pour chaque population d'acteurs au sein de ces organisations. Ce classement est visible en *annexe IV*. Cela nous a permis d'identifier les convergences et spécificités des défaillances de management des coopérations entre les agences d'architecture et la PME de maîtrise d'œuvre, mais également entre les différentes populations d'acteurs (direction<sup>18</sup>, encadrement et personnel sans responsabilité hiérarchique). Les problématiques génériques, que nous avons identifiées à partir de l'analyse des idées-clés

<sup>18</sup> La population « direction » correspond aux gérants-architectes dans les agences d'architecture.



convergentes entre les deux types d'organisations et entre les trois populations d'acteurs, sont présentées pour chacun des quatre thèmes du management stratégique des coopérations :

- Pilotage stratégique des coopérations.
- Management des parties prenantes.
- Maîtrise de la qualité.
- Mesure et pilotage de la performance économique.

Le résultat relatif à chaque thème correspond à une synthèse des « **idées-forces** » de ce thème. Ces idées-forces « *que l'on peut considérer comme des règles de connaissance, dès lors qu'elles acquièrent un caractère suffisamment générique pour être reproductibles et transposables dans d'autres contextes* » (Savall & Zardet, 2004, p. 243). Elles ont été construites à partir d'une **synthèse des idées-clés convergentes** contenues dans les sous-thèmes des différents diagnostics. Chacune des idées-forces présentées dans cette partie est illustrée par une sélection de phrases-témoins provenant des deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre, ainsi que des différentes populations d'acteurs travaillant dans différents services.

La codification de chacune des phrases permet d'identifier l'organisation, la population ainsi que le service d'où elle provient. Ainsi, les dysfonctionnements exprimés par les acteurs des agences d'architecture sont codés « ARCHI » et ceux émanant des acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre sont codés « MOE ». Pour les agences d'architecture, la provenance de la phrase-témoin est identifiable grâce au code de l'agence, par exemple « 2.5 ». Cette codification est visible dans le second chapitre (cf. Tableau 8, p.91). Pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre, le service concerné est repérable à partir du code du diagnostic (DH, DVP ou DVC). Les phrases-témoins codées DH proviennent du diagnostic réalisé auprès de l'ensemble des managers de l'organisation et celles codées DVP et DVC sont issues des diagnostics menés dans deux services opérationnels. Enfin, le positionnement de l'acteur parmi les trois types de populations est indiqué à la fin du code (direction, encadrement ou personnel). Par exemple, le code « 2.1/ARCHI/Direction » signifie que la phrase-témoin provient d'un gérant de l'agence d'architecture 2.1. De même, le code « DVC/MOE/Personnel » signifie que la phrase-témoin est issue d'un acteur sans responsabilité hiérarchique de l'entreprise de maîtrise d'œuvre qui travaille dans un service opérationnel.

#### 4.1.1 Le pilotage stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre

Le thème du pilotage stratégique des coopérations a été étudié à partir des dysfonctionnements relatifs aux cinq sous-thèmes qui lui sont attachés (la répartition des rôles, des missions, des fonctions ; l'organisation du travail en équipe ; l'anticipation, gestion du temps et charge de travail ; dispositifs et outils de communication-coordination-concertation et de prise de décision ; vision stratégique). Les idées-forces relatives à ce thème, et aux trois suivants, correspondent donc

aux problématiques communes rencontrées par les organisations de maîtrise d’œuvre qu’il s’agisse d’agences d’architecture ou d’entreprise de maîtrise d’œuvre de type PME. **Ces problématiques sont subies aussi bien par la direction et l’encadrement que par le personnel sans responsabilité hiérarchique.**

**L’organisation du travail entre les parties prenantes d’un projet de construction**, qu’elles soient internes ou externes à l’organisation de maîtrise d’œuvre, est **extrêmement cloisonnée** ce qui accentue le **manque de travail en équipe**. Paradoxalement, la **répartition des rôles, des missions et des fonctions** entre les parties prenantes internes (architectes, collaborateurs, directeurs d’exploitations, chargés d’affaires, conducteurs de travaux, dessinateurs, assistantes...) **manque de précision et de clarté**, ce qui entraîne des glissements de fonctions et de responsabilités entre ces parties prenantes ainsi que des défaillances dans les relais et les prises de décisions aux différentes étapes d’un projet.

- *"On travaille tous dans notre coin, on ne partage pas nos documents même si on peut aller les chercher, chacun a son dessinateur. Il n’y a pas de mutualisation ni d’aide active entre nous. (2.5/ARCHI/Direction)"*
- *"On a une entreprise encore très cloisonnée, entité par entité et service par service, sans parler de la filiale italienne qui n’est même pas connue de tous les collaborateurs. On a besoin de créer de la transversalité. (DH/MOE/Direction)"*
- *"Il y a des difficultés à se répartir les tâches et à se concerter. Il n’y a pas de partage d’un objectif commun sur le contenu du dossier et les délais. (3.1/ARCHI/Direction)"*
- *"Personne ne connaît vraiment les limites de chacune des fonctions et il y a de nombreux glissements de fonctions, du haut vers le bas le plus souvent. Tout le monde est responsable de tout et personne ne l’est. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Il y a des glissements de fonctions à tous les niveaux. Des directeurs d’exploitation qui se substituent aux chargés d’affaires, des chargés d’affaires qui absorbent une partie du travail des conducteurs de travaux... (DH/MOE/Direction)"*
- *"La passation des dossiers, entre le bureau d’études et les chargés d’affaires, se fait à la volée, sans véritable concertation. (DVC/MOE/Encadrement)"*

**Les parties prenantes dites « manuelles » comme les menuisiers ne sont jamais intégrées en amont des projets et les relations avec les fonctions de conception sont quasiment inexistantes au cours du projet.** Les assistantes sont également des acteurs peu intégrés dans les relations avec les parties prenantes. Leur fonction est souvent **dévalorisée** et leurs missions considérées comme une multitude de simples tâches d’exécution à faible valeur ajoutée. Cette **séparation organisationnelle** entre les fonctions dites de « conception » et « d’exécution », ne permet pas d’assurer des **coopérations de qualité** ce qui engendre des dysfonctionnements tout au long du projet.

- *"Les poseurs ne sont jamais consultés dans la phase de conception des meubles, alors que cela permettrait d'éviter de nombreuses erreurs, aussi bien sur les plans que dans le choix des matériaux. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"Les conducteurs de travaux et les décorateurs n'écoutent pas les suggestions des poseurs, les considérant comme des personnes soi-disant inférieures. Cela génère des dysfonctionnements et, derrière, les poseurs doivent refaire. (DVC/MOE/Personnel)"*
- *"Certains assistants techniques ne sont pas impliqués dans la relation avec le client et ne connaissent pas les projets, ils jouent un rôle de « boîte aux lettres ». Cela impacte la relation avec le client mais également avec les personnes en interne. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"La fonction administrative est dévalorisée par rapport à celle de la production. Sous prétexte qu'ils produisent, qu'ils font vivre la boîte, ils se considèrent irremplaçables et que les autres ne servent pas à grand-chose et peuvent être remplacés. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Les poseurs n'ont aucune information sur la stratégie du groupe. On ne se sent pas considéré et on n'est jamais consulté. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"Tous les anciens dessinateurs sont partis, il n'y a plus de lien dessin-travaux. On est vraiment séparés le dessin d'un côté et le chantier de l'autre. Il y a un mur entre les deux. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

La **planification prévisionnelle** des activités pour réaliser les projets est **insuffisamment anticipée** et le **temps nécessaire** à la réalisation de ces activités est très souvent **sous-estimé**. Les **ressources humaines** et les **compétences** nécessaires aux projets ne sont **pas en adéquation avec les besoins**.

- *"Il y a un manque d'anticipation et de visibilité sur un planning pour organiser notre activité notamment en termes de délais à respecter. (3.5/ARCHI/Personnel)"*
- *"On n'a jamais appris à planifier les études et les affaires. (DVC/MOE/Encadrement)"*
- *"L'estimation du temps et du travail à consacrer sur certains projets est sous-estimé par les directeurs d'exploitation. Certains chargés d'affaires doivent alors faire des journées de dix heures pour pallier ces mauvaises estimations. (DVC/MOE/Encadrement)"*
- *"Mon chargé d'affaires n'intègre pas le temps de levée des réserves sur le planning des chantiers. Alors, je mets un temps fou quand il faut lever les réserves car je suis déjà affecté sur un autre chantier. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"Le directeur d'exploitation manque de réalisme sur la capacité à évaluer le temps sur un chantier et pour tenir les délais. Il met la pression sur les gens, ce qui n'est pas tenable, en tout cas pas tous les jours et pas en continu. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Sur des gros chantiers, l'entreprise affecte des stagiaires qui n'ont pas d'expérience au niveau de la conception. Les plans sont donc mal faits et les poseurs perdent un temps fou à rattraper les erreurs. (DVP/MOE/Personnel)"*

Ces défaillances dans la **planification** engendrent du **travail dans l'urgence**. Les informations entre les parties prenantes internes sont transmises au dernier moment, ce qui perturbe leur gestion du temps. De plus, **l'absence d'outil de pilotage** de la planification renforce la difficulté à gérer cette urgence. La charge de travail est alors mal répartie entre les acteurs et les échéances sont difficilement respectées.

- *"On ne sait même pas les chantiers qu'on va suivre. Je l'apprends la veille pour le lendemain. (2.1/ARCHI/Personnel)"*
- *"Les chantiers sont mal anticipés et pas programmés. Tout se fait au dernier moment, dans l'urgence. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Il n'y a pas d'outil pour maîtriser mieux que cela la gestion et l'organisation de l'agence comme la répartition du travail ou même le planning par exemple. (3.6/ARCHI/Direction)"*
- *"La répartition du travail se fait au jour le jour. Cela crée une désorganisation et des tensions. (3.1/ARCHI/Personnel)"*
- *"Les poseurs n'ont jamais de planning et ils sont toujours prévenus à la dernière minute des chantiers à faire, par leur responsable. Les consignes sont données au dernier moment, on ne peut donc ni anticiper, ni organiser notre travail. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"Il y a une mauvaise répartition de la charge de travail chez les dessinateurs. Certains travaillent le dimanche lorsque d'autres n'ont pas de boulot. (DVP/MOE/Personnel)"*

**Les dispositifs de communication-coordination-concertation entre les parties prenantes internes d'un projet de construction sont quasiment inexistantes.** Lorsqu'ils existent, ils **manquent d'efficacité** à cause d'une absence de structuration, de préparation et de formalisation des décisions prises entre les acteurs. Les décisions aboutissent peu sur la mise en œuvre d'actions concrètes faute d'outils et d'indicateurs pour les piloter.

- *"Au sein de l'agence, nous n'avons pas de méthode structurée d'échange d'informations, cela génère des incompréhensions et des loupés. (3.5/ARCHI/Direction)"*
- *"Il manque des réunions de lancement des projets, réunissant les décorateurs, les dessinateurs, le service des travaux et le personnel de l'atelier. (DVC/MOE/Encadrement)"*
- *"On n'arrive pas à programmer des réunions et lorsqu'on en fait une de façon improvisée, on n'arrive pas à formaliser les décisions prises. (3.2/ARCHI/Direction)"*
- *"Le peu de réunions qui existent ne sont pas préparées et les ordres du jour ne sont pas respectés. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Il manque des réunions entre les productifs et les encadrants pour fixer les objectifs des projets. (DVC/MOE/Personnel)"*
- *"Les réunions ne se terminent jamais par une prise de décisions ou de résolutions. (DH/MOE/Encadrement)"*

**Ce manque d'espaces d'échanges et de synchronisation entre les parties prenantes internes** contribue à alimenter l'**insuffisance de communication, de coordination et de concertation** entre

tous les acteurs. **Les informations sur les projets sont transmises d'une façon informelle et partielle** ce qui engendre des erreurs et une perte d'efficacité dans la réalisation des travaux à réaliser. Ce manque de synchronisation se constate également avec les parties prenantes externes.

- *"À cause du manque de retours d'informations sur les chantiers, nous perdons du temps et de l'efficacité pour la rédaction des comptes rendus. (1.2/ARCHI/Personnel)"*
- *"Il y a un manque de dialogue entre les dessinateurs, les poseurs et les chargés d'affaires. Il y a donc une perte d'informations considérable qui fait perdre du temps aux poseurs. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"Il y a un problème de coordination entre la pose et la fabrication. Par exemple, sur plusieurs chantiers, les poseurs ont posé la cuisine avant le parquet et ils ont reçu les couvre-joints avant les meubles. (DVC/MOE/Personnel)"*
- *"Le responsable de l'agence ne communique pas systématiquement les informations lorsqu'il revient d'un chantier. Par conséquent, avec le temps qui passe, des informations relatives à des chantiers sont perdues en route. (1.1/ARCHI/Personnel)"*
- *"Le manque de communication avec un architecte partenaire sur un dossier a généré des problèmes entre nous et avec la maîtrise d'ouvrage. C'est un projet que je ne maîtrise plus alors que je suis mandataire du projet. (2.3/ARCHI/Direction)"*
- *"Les conducteurs de travaux ne transmettent jamais de descriptifs qui précisent ce qu'il y a à faire par les poseurs. Les poseurs font alors des travaux qu'ils ne devraient pas faire. (DVP/MOE/Personnel)"*

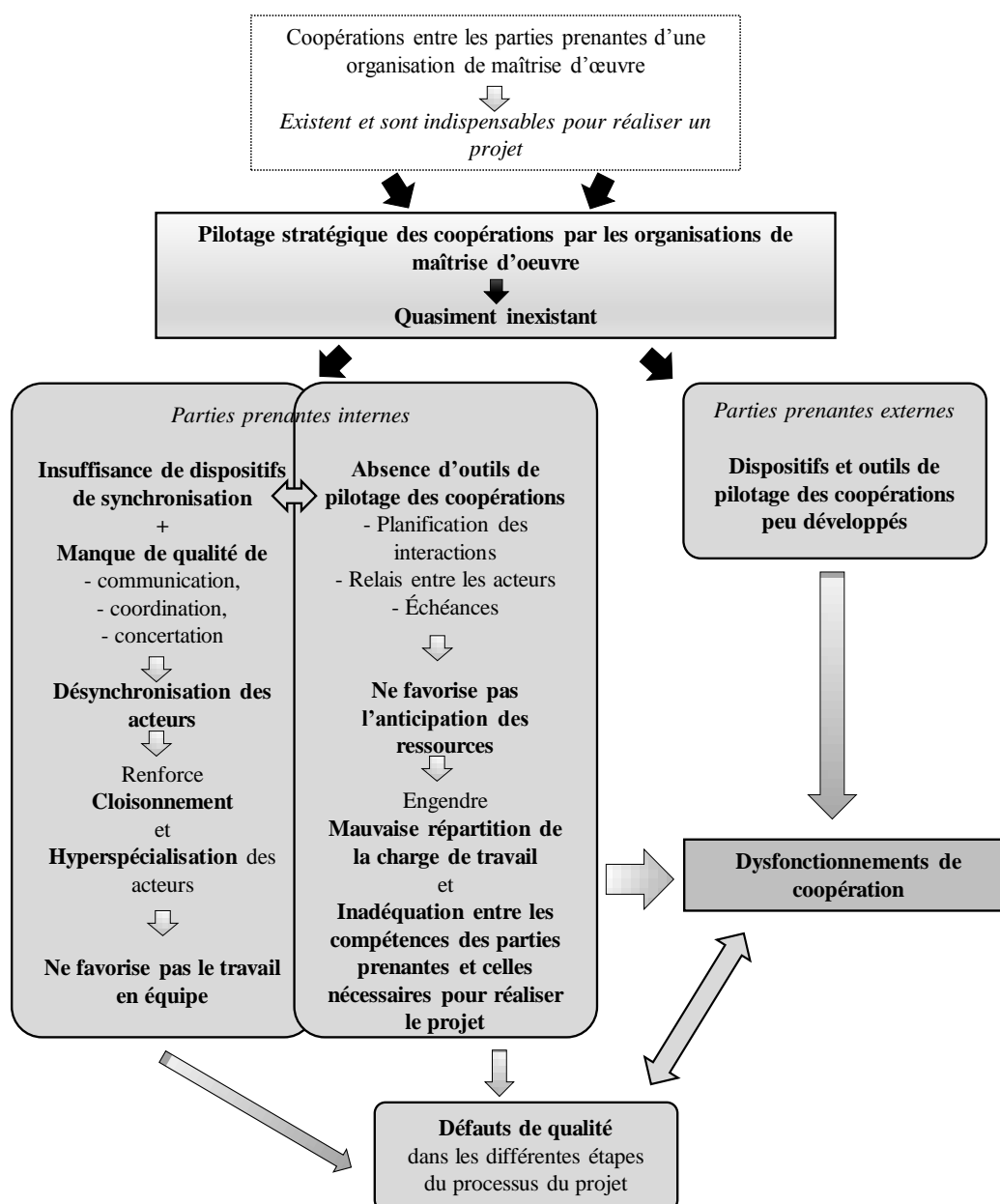
### **Le résultat relatif au pilotage stratégique des coopérations :**

Les **coopérations** entre les parties prenantes internes d'une entreprise de maîtrise d'œuvre au cours d'un projet de construction existent, mais leur **pilotage** est **quasiment inexistant**. Les **dispositifs de synchronisation** sont **insuffisants** ce qui génère une désynchronisation entre des acteurs déjà très cloisonnés et hyperspécialisés dans leur fonction. Cette désynchronisation, qui ne favorise pas le travail en équipe, est accentuée par un **manque de qualité** dans la **communication**, la **coordination** et la **concertation** entre les acteurs. **L'absence d'outils de pilotage** des coopérations, comme la planification des interactions, des relais et des échéances, ne permet pas une bonne anticipation des ressources ce qui aboutit à une mauvaise répartition de la charge de travail entre les acteurs et une inadéquation entre les compétences des parties prenantes internes et celles nécessaires pour réaliser le projet. Ceci engendre des **défauts de qualité** dans les différentes étapes du processus du projet et des retards dans les délais.

**Ces problématiques de pilotage des coopérations sont indépendantes du nombre d'acteurs et de spécialités au sein de l'organisation** puisqu'on les retrouve aussi bien au sein des agences d'architecture comptant moins de cinq salariés que dans l'entreprise de maîtrise d'œuvre de 270 personnes. Le cloisonnement entre les spécialités est également présent dans les deux types

d’organisations. Enfin, bien que les défaillances dans les **dispositifs** et **outils de pilotage des coopérations** avec les parties prenantes internes soient abondamment exprimées par les acteurs au cours des entretiens (ces thèmes ont mobilisé 12 % des expressions cf. Tableau 20, p.143) la question des dispositifs et des outils de pilotage des coopérations avec les **parties prenantes externes** reste un **sujet très peu évoqué**. Le schéma ci-après synthétise ce résultat de l’analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs au pilotage stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d’œuvre.

Figure 11. Résultat de l’analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs au pilotage stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d’œuvre



#### 4.1.2 Le management des parties prenantes par les organisations de maîtrise d'œuvre

Les problématiques de management des parties prenantes par les organisations de maîtrise d'œuvre ont été analysées à partir des dysfonctionnements relatifs aux relations avec les parties prenantes externes, au management des parties prenantes internes, à la cohésion, à l'ambiance et aux conditions de travail ainsi qu'aux compétences disponibles. L'analyse a porté aussi bien sur le management des parties prenantes internes qu'externes.

Selon la phase du projet de construction, la prégnance des relations avec les parties prenantes externes est très différente entre l'entreprise de maîtrise d'œuvre et les agences d'architecture. En effet, comme nous l'avons développé dans le deuxième chapitre, l'entreprise de maîtrise d'œuvre intègre davantage de spécialités et de compétences pour concevoir les projets que les agences d'architecture (cf.2.2.2, p.86 ; Figure 8, p.89). Elle dispose notamment de compétences spécifiques d'économies de la construction, d'ordonnancement, de pilotage et de coordination des chantiers, mais également de compétences pour réaliser des études de structures ou de fluides. Dans la phase de conception, les acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre sont donc davantage en relation avec des parties prenantes internes que les agences d'architecture. Ces dernières doivent manager des relations avec des partenaires extérieurs auprès desquels elles ont externalisé une partie de la conception, comme les bureaux d'études techniques par exemple. En revanche, dans la phase de construction, les deux types d'organisations sont en relation avec l'ensemble des parties prenantes externes intervenant dans le cadre du chantier. Comme nous l'avons vu dans la partie 2.2.1 page 84, une entreprise de maîtrise d'œuvre peut avoir les éléments de mission suivants :

- La direction de l'exécution du contrat de travaux.
- L'ordonnancement, le pilotage et la coordination du chantier.
- L'assistance apportée au maître de l'ouvrage lors des opérations de réception et pendant la période de garantie de parfait achèvement.

Ces missions invitent donc les maîtres d'œuvre à manager les relations avec les parties prenantes externes intervenant dans la phase de construction. Les problématiques de management des parties prenantes spécifiques aux agences d'architecture et à l'entreprise de maîtrise d'œuvre sont développées dans la partie 4.2.2.2 à partir de la page 145. Nous présentons ci-après les idées-forces relatives aux défaillances de management des parties prenantes communes aux deux types d'organisations.

**Les maîtres d'œuvre ont des difficultés à piloter les parties prenantes externes** intervenant dans un projet de construction. Ils consacrent beaucoup de temps à relancer leurs partenaires et vont même jusqu'à **internaliser la régulation** de certains de leurs **dysfonctionnements** en

réalisant des opérations à leur place. Le temps consacré à ces régulations perturbe leur activité et la tenue des délais.

- *"Il y a un manque de pilotage sur les chantiers des entreprises extérieures. Nous ne sommes pas assez en amont. (3.4/ARCHI/Personnel)"*
- *"Nous avons souvent des soucis avec les chantiers car il y a un manque de rigueur et d'anticipation dans la gestion des entreprises extérieures. Cela nuit à l'image de l'agence. (3.4/ARCHI/Personnel)"*
- *"L'information aux clients est inexistante, donc, on est pourchassé par des clients inquiets et qui ont besoin d'informations. (DVC/MOE/Encadrement)"*
- *"On passe tout notre temps à relancer les bureaux d'études, les intervenants extérieurs et les co-traitants, qui ne sont jamais à l'heure. En fait, on doit gérer le temps des autres. (2.2/ARCHI/Direction)"*
- *"Lorsque les co-traitants n'ont pas le temps, nous faisons à leur place. Par exemple, nous faisons les analyses d'offre à la place de l'économiste qui est toujours très occupé. (4.2/ARCHI/Personnel)"*
- *"Une entreprise qui dysfonctionne et c'est moi qui monte au créneau. Par exemple, le carreleur qui ne lit pas le compte rendu et qui se trompe de faïence pour quatre salles de bain, la dépense d'énergie pour lui faire réparer son erreur a été énorme. (4.4/ARCHI/Direction)"*

**Ce manque de pilotage** par les maîtres d'œuvre accentue les **difficultés de négociation avec les parties prenantes externes** en particulier avec les clients.

- *"Notre architecte ne négocie pas les délais avec les clients. Le client raccourcit alors les délais d'études. (2.1/ARCHI/Personnel)"*
- *"A l'agence on a souvent tendance à trop dire oui au client, on refait donc en permanence car on ne sait pas toujours dire non. (4.5/ARCHI/Personnel)"*
- *"Ma collègue a du mal à prioriser, parce qu'elle a du mal à dire «non» aux clients ou prestataires, elle veut trop leur faire plaisir. (1.5/ARCHI/Direction)"*
- *"Avec les clients particuliers, je ne sais pas dire non. Ils finissent par me « bouffer » ce qui crée un déséquilibre entre eux et moi. (4.2/ARCHI/Direction)"*
- *"Nous ne sommes pas suffisamment vigilants avec nos clients et nous avons du mal à leur dire non. Nous ne sommes pas assez transparents avec eux sur nos difficultés, nos retards. (DH/MOE/Direction)"*
- *"Il n'y a pas assez de limites établies vis-à-vis du client. Les décoratrices n'ont pas le pouvoir de lui dire non. (DVC/MOE/Personnel)"*

**Le management des parties prenantes internes est très insuffisant.** Les maîtres d'œuvre en parlent peu et ils assimilent et **réduisent le management à la simple gestion administrative du personnel.** Ce manque de management est ressenti à tous les niveaux hiérarchiques, du personnel à la direction en passant par les encadrants.

- *"La Direction ne s'occupe pas assez de la gestion des salariés et de leur temps, c'est à la limite du manque de respect. (2.5/ARCHI/Direction)"*



- *"J'ai le sentiment de ne pas consacrer assez de temps à mes collaborateurs et j'ai l'impression d'être en coup de vent au bureau. (2.3/ARCHI/Direction)"*
- *"Il n'y a pas d'entretien individuel et les collaboratrices n'ont pas de retour de la part du gérant sur leurs travaux. Elles ne savent pas si elles répondent suffisamment aux attentes du gérant en termes de qualité de projets par exemple. (3.6/ARCHI/Personnel)"*
- *"Je dois changer mon mode de management et devenir plus rigoureux car certaines choses se sont cassées au niveau de l'ambiance de travail. (1.3/ARCHI/Direction)"*
- *"Il existe un déficit managérial accru par une absence totale de formations en management. (DVC/MOE/Encadrement)"*
- *"Le manque d'encadrement et de management se révèle par la difficulté à réorganiser le pôle décoration. Celui-ci reste bloqué sur une lutte d'egos et de conflits internes. (DVC/MOE/Personnel)"*

Le **manque de cohésion et de synergie** est évoqué par l'ensemble des parties prenantes internes. Il se révèle dans le manque d'esprit d'équipe et d'entraide et il est accentué par des **méthodes de travail qui cloisonnent les acteurs dans leur fonction**. Les **métiers manuels ou administratifs**, comme les assistantes, sont même **déconsidérés**. Tout ceci, bien souvent renforcé par des cloisonnements physiques dans l'agencement des locaux, contribue à alimenter une mauvaise ambiance de travail qui ne favorise pas le travail en équipe.

- *"Il n'y a pas de cohésion entre le gérant et le collaborateur pour le traitement des chantiers. (3.1/ARCHI/Personnel)"*
- *"Il y a des tensions que l'on ressent au niveau de la Direction, c'est parfois frustrant en termes de méthodes de travail et de résultats attendus. (2.5/ARCHI/Personnel)"*
- *"On a un problème d'ambiance de travail. Il y a un manque d'esprit d'équipe. (3.1/ARCHI/Direction)"*
- *"Il existe un clivage entre la direction et le reste de la boîte. Il y a des barrières physiques. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Certains poseurs ont des rapports tendus avec des conducteurs de travaux qui leur font réaliser des tâches qualitativement inadaptées, voire des travaux non vendus. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"La configuration des locaux n'est pas optimum car deux cours séparent les trois plateaux. Il y a donc plusieurs mondes et réalités, notamment entre la direction et le reste du monde. (DH/MOE/Direction)"*

Les **entreprises de maîtrise d'œuvre** sont confrontées à des **manques de compétences pour réaliser l'intégralité de leurs missions** au niveau de qualité requis. Ces carences de compétences techniques mais aussi managériales sont accentuées par une **insuffisance de formation** des parties prenantes internes. Les formations sont en effet peu développées dans ces structures et leur pilotage est quasiment inexistant. Ainsi, il n'y a pas de plan de formation et lorsqu'elles sont dispensées elles sont peu suivies de pratiques.

- *"Certains de mes collaborateurs ont besoin de formations car il y a une certaine inadéquation entre*

*les fonctions et les compétences requises. (1.3/ARCHI/Direction)"*

- *"Les compétences managériales d'une partie des encadrants sont très faibles. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Les formations sont quasiment inexistantes. C'est un peu laissé au bon vouloir de chacun, à l'initiative du salarié car le manager ne joue pas son rôle de formateur. (DH/MOE/Direction)"*
- *"J'aurais besoin de formation sur la conduite de travaux, le métrage et le dessin. Cela me permettrait de mieux maîtriser le sujet lorsque je fais des chiffrages et de me rapprocher des chargés d'affaires et des conducteurs de travaux qui me sollicitent. (DVC/MOE/Encadrement)"*
- *"Il manque des formations techniques pour les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux, comme sur la climatisation par exemple. Cela pose problème dans les chiffrages, dans les études et dans les conseils aux clients. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Il n'y a pas de plan de formation à long terme alors qu'il serait intéressant que les collaboratrices aient des formations pour le suivi de chantier ou pour les relevés par exemple. (3.6/ARCHI/Direction)"*

Parallèlement à ce manque de compétences, **certaines compétences des acteurs sont inexploitées ou sous-utilisées** par rapport à la valeur ajoutée qu'elles pourraient apporter dans la réalisation des projets en cours ou dans celle de nouveaux projets. La **transmission et la capitalisation des savoir-faire** et des compétences demeurent également des **sujets peu développés et non pilotés**, ce qui ne favorise pas les liens entre les acteurs expérimentés et les jeunes débutants.

- *"Il y a des compétences qui ne sont pas exploitées. Par exemple, les dessinateurs ont beaucoup de solutions qui ne sont pas écoutées par les conducteurs de travaux. Ils sont rarement consultés et ils ne peuvent donc pas apporter leur expertise. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"Les poseurs sont sous-exploités. On sait s'occuper de gros musées à plusieurs millions d'euros et en ce moment on ne fait pas de belles choses, juste des petites bricoles à droite et à gauche, comme poser des portes. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"Deux poseurs expérimentés vont bientôt partir à la retraite. L'entreprise n'a pas anticipé leur départ, ni le transfert de leur savoir-faire. (DVC/MOE/Personnel)"*
- *"Les conducteurs de travaux ont de nombreuses connaissances des chantiers qui ne sont écrites nulle part. Quand ils partent, c'est perdu et on repart à zéro. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Il n'y a pas de transmission du savoir-faire, comme par exemple, entre l'ancien vernisseur et son remplaçant. (DVC/MOE/Personnel)"*
- *"Il y a un gros turnover dans l'entreprise et il n'y a pas d'organisation dans la transmission des savoirs. (DVP/MOE/Encadrement)"*

### **Le résultat relatif au management des parties prenantes :**

Les entreprises de maîtrise d'œuvre **subissent les coopérations avec les parties prenantes externes** d'un projet de construction car elles rencontrent des difficultés pour piloter les interactions. Ces parties prenantes sont nombreuses, souvent segmentées entre différentes

spécialités (bureau d'étude fluides, structure, acoustique, mais aussi maçon, menuisier...) et les maîtres d'œuvre n'ont pas les **compétences suffisantes** pour manager les coopérations avec ces différents acteurs. Ces difficultés de management posent la question de leur légitimité en tant que pilotes « omniscients » du projet étant donné que les missions des maîtres d'œuvre les invitent à se positionner comme managers de ces interactions.

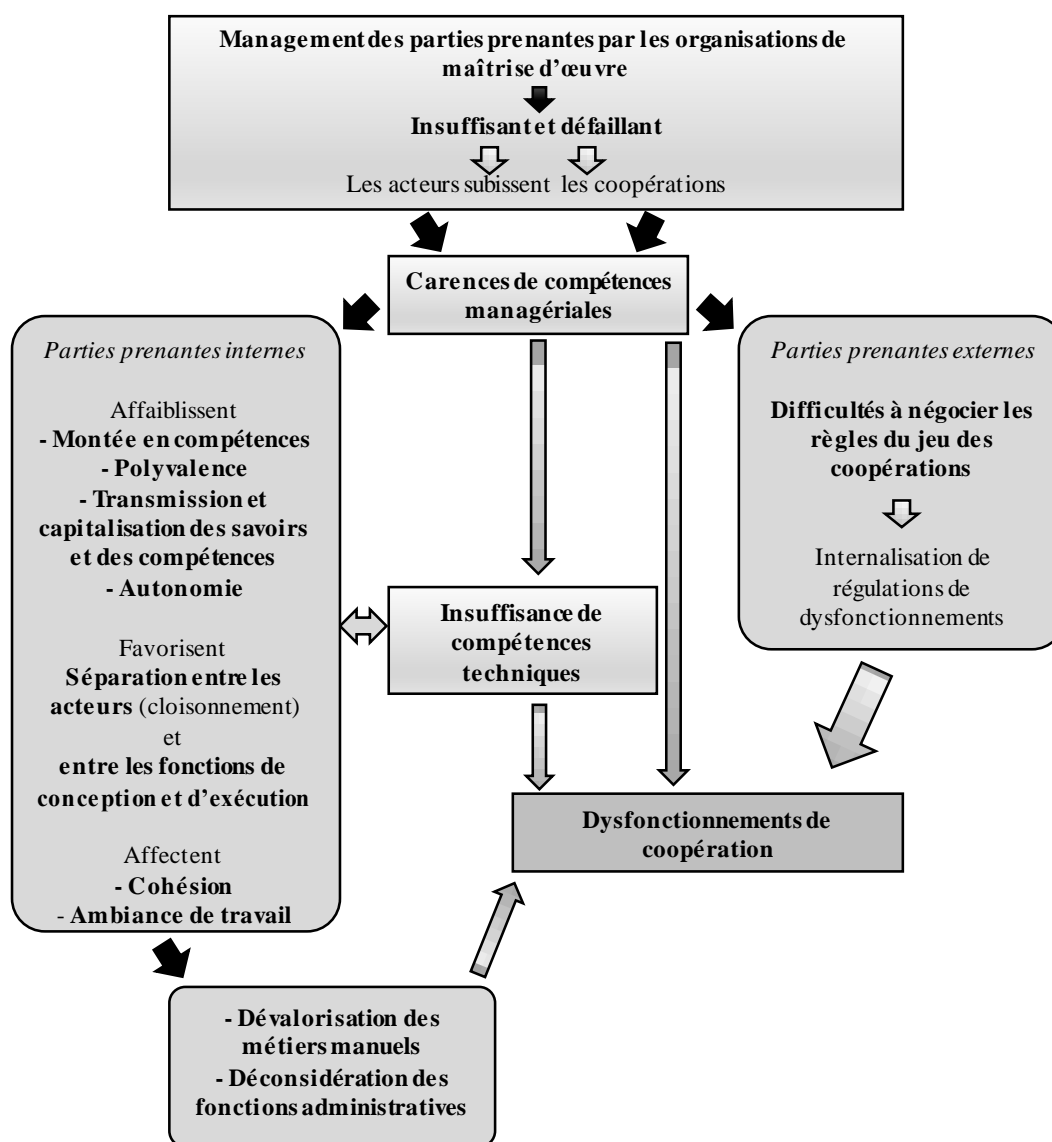
Ces défaillances dans le management des partenaires se révèlent dans les dysfonctionnements de coopération et dans les difficultés des entreprises de maîtrise d'œuvre à **négoier les règles du jeu de leurs interactions avec leurs partenaires**. Elles se retrouvent alors en situation d'internalisation des régulations des dysfonctionnements générés par ces parties prenantes externes. Ces difficultés de pilotage externe sont accentuées par la faiblesse et **l'insuffisance du management des parties prenantes internes** qui ne favorisent pas les coopérations. **Cette carence de management ne permet pas la montée en compétences ni même le développement de la polyvalence des acteurs, pourtant nécessaires pour répondre à la diversité de leurs missions**. Ce manque de management se révèle également dans **l'absence de transmission et de capitalisation des savoirs et des compétences qui ralentit le développement de l'autonomie des collaborateurs**. Les compétences se trouvent alors en inadéquation avec les besoins ce qui constitue un frein au développement de ces structures. Cette insuffisance de management affecte également la cohésion et l'ambiance de travail en favorisant la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution. Ainsi, les métiers manuels sont dévalorisés et les fonctions administratives, comme les assistantes, sont déconsidérées.

Les difficultés de management des coopérations s'expliquent donc en partie par les **carences prégnantes de compétences managériales** au sein des entreprises de maîtrise d'œuvre. Ces carences affectent les coopérations entre les parties prenantes internes et rejaillissent dans les relations de coopération avec les parties prenantes externes. **L'amélioration du management des coopérations repose donc en partie sur l'amélioration des compétences managériales des maîtres d'œuvre**.

Ces résultats montrent également que l'on retrouve les mêmes difficultés de management des coopérations entre les parties prenantes d'un projet de construction, qu'elles soient internes ou externes. En effet, ces difficultés ont été exprimées aussi bien par les acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A pour expliquer par exemple des défaillances de coopération entre le pilote d'un projet et son collègue responsable du service étude de prix au sein de la même entreprise, que dans le cadre de la relation entre le maître d'œuvre d'une agence d'architecture et son partenaire économiste externe. Le même constat peut être fait au niveau de la cohésion et de l'ambiance de travail, puisque malgré la proximité entre les parties prenantes internes des agences d'architecture du fait de leur taille réduite (moins de cinq salariés en moyenne dans notre échantillon), les

problématiques de synergie entre les acteurs sont tout aussi évoquées que dans l’entreprise de 270 personnes. **Le management stratégique des coopérations entre les parties prenantes d’un projet de construction par les entreprises de maîtrise d’œuvre demeure donc défaillant et insuffisant que les compétences soient internalisées ou externalisées.** Le schéma ci-après synthétise ce résultat de l’analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs au management des parties prenantes par les organisations de maîtrise d’œuvre.

Figure 12. Résultat de l’analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs au management des parties prenantes par les organisations de maîtrise d’œuvre



### 4.1.3 La maîtrise de la qualité par les organisations de maîtrise d'œuvre

Les problématiques liées à la maîtrise de la qualité ont été étudiées à partir des défauts de qualité des processus, procédures et des méthodes de travail, ainsi que des produits et services. Ces défauts favorisent les défaillances de coopération.

Les **méthodes de travail** entre les parties prenantes internes **manquent d'harmonisation** et de **formalisation**. Il y a peu d'outils et de règles communes de travail. Les acteurs travaillent de façon individuelle, il n'y a donc pas de mutualisation des moyens ni d'uniformisation des processus. Les procédures sont rares et quand elles existent, elles se révèlent inefficaces.

- *"Nous n'avons pas de méthode de travail commune, chacun fait son petit travail dans son coin et on ne prend pas le temps de mettre en commun et de travailler en équipe. (4.3/ARCHI/Personnel)"*
- *"On n'a pas la même méthode pour les relevés ni la même rigueur, ce qui engendre des erreurs et des manques dans les côtes quasi systématiquement. (3.2/ARCHI/Direction)"*
- *"Il y a un manque d'harmonisation du matériel et des logiciels entre les équipes, nous ne sommes pas tous au même niveau. (DH/MOE/Direction)"*
- *"Il n'y a pas d'organisation du travail, on a chacun la nôtre. Il n'y a pas de procédure définie, de méthode de travail commune. Chaque chargé d'affaires fait son petit tableau, son compte-rendu de chantier. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Les documents types ne sont pas unifiés. On y passe du temps et on dérange les autres pour trouver les bonnes versions. Cela nous fait perdre en crédibilité. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"Les procédures sont totalement absentes dans l'entreprise, chacun fait à sa propre sauce. Par exemple, les devis et les plans sont faits différemment dans chaque équipe. (DH/MOE/Encadrement)"*

Les **méthodes de travail** entre les parties prenantes internes sont également **insuffisamment capitalisées**. Les acteurs réinventent un processus de travail à chaque projet au lieu de s'appuyer sur les innovations déjà réalisées pour d'autres projets. Les erreurs et les défaillances ne sont donc pas analysées ni capitalisées afin de mettre en place des actions préventives permettant de les éviter à l'avenir.

- *"On perd beaucoup de temps sur tous les projets à réinventer des choses que l'on pourrait pourtant capitaliser pour l'ensemble des projets. (3.2/ARCHI/Direction)"*
- *"On ne capitalise pas assez, voire pas du tout en Province, l'expérience acquise lors de la récurrence des chantiers. On repart de zéro, sans utiliser la base de données des prix, ou des sous-traitants. (DH/MOE/Direction)"*
- *"On imite les documents à chaque fois qu'on a besoin, au dernier moment, dans l'urgence. On ne capitalise pas dans une base de données et on refait alors parfois trois fois la même chose. (3.2/ARCHI/Direction)"*
- *"Il y a un manque de capitalisation et de formalisation d'expériences, entre les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux. Cela nécessite de consacrer plus de temps à rechercher des solutions"*

*alors qu'on a peut-être une solution existante. (DVC/MOE/Encadrement)"*

- *"Il n'y a pas d'outils et de procédures clairs pour faire remonter les problèmes sur les chantiers suffisamment tôt pour prendre des mesures correctives et évaluer les risques. (DH/MOE/Direction)"*
- *"Au démarrage d'un projet, le chargé d'affaires monte une équipe, la forme au concept, à des méthodes de travail, mais au lieu de capitaliser, l'entreprise a repris les personnes formées pour les mettre sur d'autres comptes. (DH/MOE/Encadrement)"*

Le **contrôle et le suivi de la qualité** des produits et des services des parties prenantes internes des entreprises de maîtrise d'œuvre sont **insuffisants**. Il y a alors des erreurs et des défauts de qualité dès la phase de conception, comme des erreurs dans les plans, qui ne sont détectés qu'au moment de la réalisation sur le chantier.

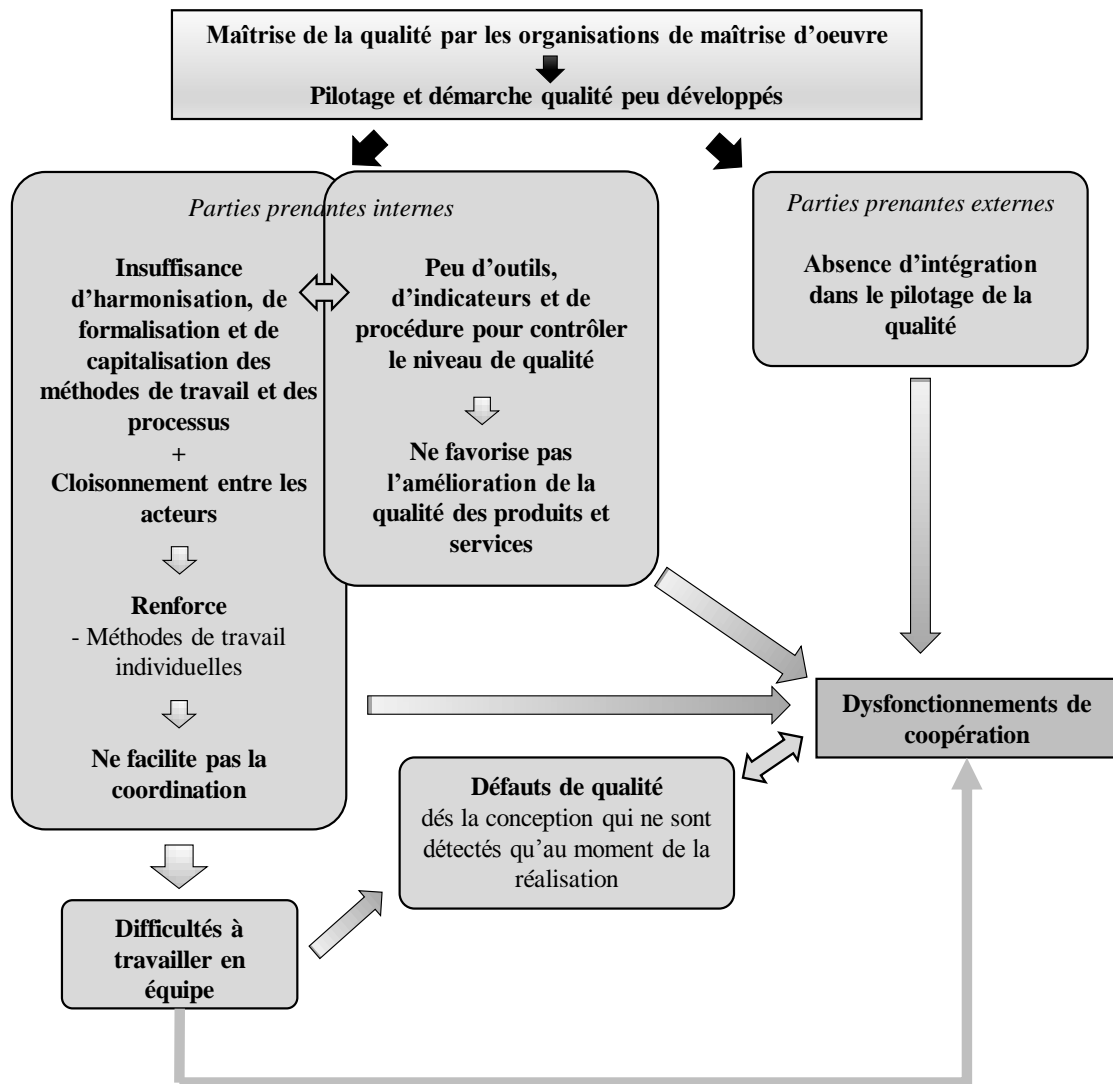
- *"On est parfois déçu par la piètre qualité du travail que produit l'agence ce qui a des répercussions ensuite sur le suivi de chantier. (2.5/ARCHI/Direction)"*
- *"Par manque de temps, il y a des erreurs et des oublis dans les permis de construire. Les permis reviennent. Il faut les retoucher. Cela fait du travail en plus. (3.3/ARCHI/Personnel)"*
- *"Le travail des dessinateurs intérimaires n'est pas contrôlé et les plans sont faux. Par exemple, si la hauteur de faux-plafond est fautive, il faut recouper les meubles. (DVC/MOE/Personnel)"*
- *"Il y a des erreurs dans les cotes qui sont prises par le bureau d'études, ainsi que dans les plans. Les menuisiers-poseurs doivent donc retravailler les meubles sur place et parfois les renvoyer en fabrication pour apporter les modifications nécessaires." (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"Il y a beaucoup d'erreurs dans les chantiers réalisés. Ils ne sont pas de bonne qualité. (DVC/MOE/Personnel)"*
- *"Il n'y a pas de contrôle des plans avant de les envoyer aux promoteurs. Les erreurs, on les gère sur place, sur le chantier (2.1/ARCHI/Personnel)"*

### **Le résultat relatif à la maîtrise de la qualité :**

L'**insuffisance d'harmonisation et de formalisation des méthodes de travail** révèle les **difficultés** des parties prenantes internes des entreprises de maîtrise d'œuvre à **travailler en équipe**. Le cloisonnement entre les acteurs est mis en évidence là encore au travers de méthodes de travail individuelles qui ne facilitent pas leur coordination. Chaque acteur travaille individuellement avec ses propres outils et ses propres méthodes. Le **manque de capitalisation des processus** d'un projet de construction et des **méthodes de travail** y afférents ne permet pas d'améliorer la maîtrise de la qualité des produits et des services. Le **pilotage de la qualité** se révèle **peu développé** au sein des entreprises de maîtrise d'œuvre. Les démarches d'amélioration continues sont inexistantes. Il y a en effet peu d'outils, d'indicateurs ou de procédures pour contrôler le niveau de qualité tout au long du processus. De nombreuses erreurs de conception ne sont alors détectées qu'en bout de chaîne, au moment de la réalisation sur le chantier. Ceci accentue l'impact de ces défaillances sur les délais du fait des actions de régulation que les parties prenantes

doivent entreprendre pour pallier ces erreurs. Le schéma ci-après synthétise ce résultat de l'analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs au pilotage et à la maîtrise de la qualité par les organisations de maîtrise d'œuvre.

Figure 13. Résultat de l'analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs au pilotage et à la maîtrise de la qualité par les organisations de maîtrise d'œuvre



#### 4.1.4 La mesure et le pilotage de la performance économique par les organisations de maîtrise d'œuvre

Les problématiques de mesure et de pilotage de la performance économique par les organisations de maîtrise d'œuvre et les impacts sur la qualité des coopérations avec leurs parties prenantes ont été étudiées à partir des dysfonctionnements relatifs aux pratiques et outils de contrôle de gestion, au pilotage de la rentabilité et des facturations, ainsi qu'à ceux liés à des problèmes de dynamique commerciale.

**Les notions de commerce et de vente sont très peu abordées par les parties prenantes internes** des entreprises de maîtrise d'œuvre. Il n'y a **pas de politique** ni de **stratégie commerciale formalisées** et les outils de communication commerciale, comme un site internet présentant l'entreprise par exemple, sont insuffisamment développés.

- *"Je ne fais pas de démarchage direct, la démarche de vendeur n'est pas dans ma culture. J'ai vraiment du mal à conduire un rendez-vous commercial, je ne le fais pas de manière détendue. (4.4/ARCHI/Direction)"*
- *"On n'a pas de stratégie ni de cible commerciale, ce qui nous empêche d'anticiper notre organisation en amont. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Dans l'entreprise, il n'y a pas d'attitude de service clients ou commercial. Quand un conducteur de travaux envoie valser un client pour un détail, on risque de le perdre. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"On n'a pas de site internet et on n'est donc pas assez visible, ce qui est un manque de communication envers les partenaires extérieurs et les clients potentiels. Cela nous a déjà sûrement fait perdre des clients. (3.2/ARCHI/Direction)"*
- *"Il y a un gros travail de réflexion sur la communication externe comme le site internet ou la plaquette de présentation. C'est handicapant dans le cadre du développement que j'envisage avec de nouveaux clients dans de nouveaux secteurs. (3.3/ARCHI/Direction)"*
- *"Il y a un vrai problème de communication au sein de l'entreprise, à la fois en interne et en externe, avec un site internet qui n'est pas réactif, ni interactif et qui ne reflète pas notre activité. (DVP/MOE/Personnel)"*

Les **parties prenantes internes** des entreprises de maîtrise d'œuvre se **préoccupent peu de l'aspect économique** des projets. Certains devis sont incomplets et les projets conçus sont alors en inadéquation avec le devis remis au client. Les prestations supplémentaires ne sont pas toujours facturées ce qui dégrade la rentabilité des projets.

- *"Certains dessinateurs n'ont pas conscience de l'enjeu financier, ni du rapport coût-productivité au niveau du dessin et ils passent beaucoup de temps pour faire du détail qui n'est pas nécessaire. (DVP/MOE/Encadrement)"*
- *"Personne ne sensibilise le pôle décoration à concevoir un projet en fonction du devis qui a été fait et vendu, ce qui crée des conflits pour savoir qui aura le dernier mot. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Comme les devis ne sont pas clairs, le client choisit ce qu'il veut et les travaux supplémentaires*



*réalisés ne sont pas revendus au client. (DVC/MOE/Encadrement)"*

- *"Les études de prix ne sont pas pointues car les descriptifs sont le plus souvent sommaires ou inexistantes. Cela engendre d'importantes complications dans la phase de réalisation des chantiers. (DVP/MOE/Encadrement)"*
- *"Il nous arrive de perdre de l'argent car nous réalisons beaucoup de prestations qu'in fine, nous ne facturons pas. (1.4/ARCHI/Direction)"*
- *"Nous avons un problème de facturation car certaines tâches sont oubliées ou non relancées, ou bien encore, certains clients ne paient pas les prestations. (1.2/ARCHI/Direction)"*

**La rentabilité des projets n'est pas pilotée en amont de leur démarrage.** Les **indicateurs de contrôle de gestion sont peu développés** voire inexistantes. Ainsi, les temps nécessaires à la réalisation des prestations ne sont pas correctement évalués et des projets sont vendus à des prix qui ne permettent pas de dégager une marge suffisante pour l'entreprise.

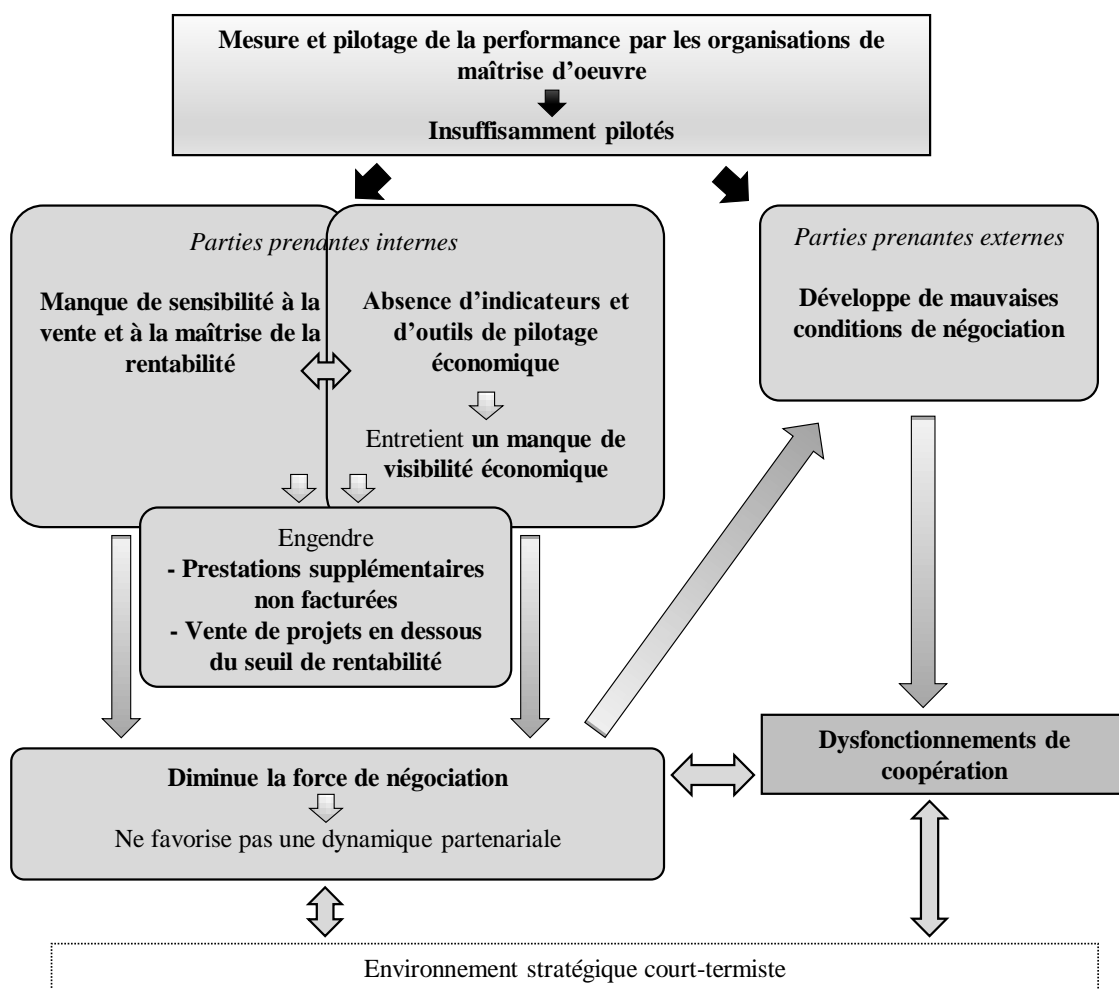
- *"Le terme rentabilité est très flou pour les membres de l'agence, tout le monde ne semble pas concerné par cela. (4.3/ARCHI/Direction)"*
- *"Je n'ai pas d'outil analytique pour vérifier la relation entre les honoraires et le temps que je consacre aux missions facturées. Je n'ai pas d'idées précises de la situation. C'est un peu calculé « à la louche ». (4.4/ARCHI/Direction)"*
- *"Il n'y a pas de système intégré sur les chantiers sur les informations financières, de gestion, comptables pour relier les commandes, les livraisons, les réceptions... (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Il y a un gros souci de rentabilité. On a beaucoup de mal à se rendre compte si une affaire est rentable et donc si notre travail est payé. Finalement, on fait beaucoup de travaux non payés ce qui est très négatif car on casse le marché des architectes. (3.2/ARCHI/Direction)"*
- *"Les conducteurs de travaux récupèrent les « merdes » des supérieurs qui ont mal vendu les chantiers. On demande aux dessinateurs de dessiner plus vite et donc moins bien. Les plans sont mal faits et il y a des problèmes sur le chantier. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"Quand un chantier démarre, on nous dit qu'il est déjà mort car la marge est déjà mangée. On demande donc aux poseurs de se dépêcher alors que le chantier n'a même pas encore commencé. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **Le résultat relatif à la mesure et au pilotage de la performance économique :**

L'aspect **économique des projets** est un sujet **insuffisamment piloté** par les parties prenantes internes des entreprises de maîtrise d'œuvre. Les acteurs **manquent de sensibilité à la vente** et à la **maîtrise de la rentabilité**. Les indicateurs et les outils de pilotage économique sont quasiment inexistantes. **Ce manque de visibilité économique diminue la force de négociation des maîtres d'œuvre envers leurs parties prenantes externes.** Ainsi, des prestations supplémentaires sont réalisées sans pouvoir être facturées et certains projets sont vendus en dessous du seuil de rentabilité pour l'entreprise. Ces mauvaises conditions de négociation ne favorisent pas le développement d'une dynamique de partenariat au cours du projet mais aussi au-delà pour des

projets futurs. **Les relations** se développent donc dans un **environnement stratégique court-termiste** où la fin du projet marque la fin de la coopération. Le schéma ci-après synthétise ce résultat de l’analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs à la mesure et au pilotage de la performance économique par les organisations de maîtrise d’œuvre.

Figure 14. Résultat de l’analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs à la mesure et au pilotage de la performance économique par les organisations de maîtrise d’œuvre



La partie suivante présente les spécificités des agences d’architecture et de la PME de maîtrise d’œuvre du point de vue du management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes.

## **4.2 Les spécificités du management stratégique des coopérations dans les agences d'architecture et dans la PME de maîtrise d'œuvre**

Comme nous l'avons expliqué précédemment (cf.4.1, p.123), la méthodologie générique de traitement des données sur l'ensemble des terrains de recherche a permis d'identifier les spécificités des problématiques de management stratégique des coopérations entre les agences d'architecture et la PME de maîtrise d'œuvre. Nous commençons par présenter les résultats issus d'une analyse quantitative des données qualitatives avant de développer les spécificités pour chaque type d'organisation et entre les différentes populations d'acteurs.

### **4.2.1 La comparaison quantitative des données qualitatives entre l'entreprise de maîtrise d'œuvre et les agences d'architecture**

Afin d'identifier les différences de préoccupations des acteurs des deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre sur le sujet du management stratégique des coopérations, nous avons analysé le volume d'expression de ces acteurs par thématiques. La méthode de collecte des phrases-témoins étant basée sur l'expression spontanée des acteurs, le volume de phrases-témoins sur une thématique donne une indication sur la prégnance des dysfonctionnements sur le sujet dans la vie de l'organisation. Ainsi, l'absence d'expression sur certains thèmes est révélatrice de problèmes moins aigus ou d'un manque de sensibilité des acteurs interrogés sur le sujet. Le tableau ci-après montre la répartition des phrases-témoins exprimant des dysfonctionnements de coopération par thème et sous-thème de la nomenclature du management stratégique des coopérations pour chacun des deux types de terrains. Le terrain A correspondant à la PME de maîtrise d'œuvre et le B aux 22 agences d'architecture.

Tableau 20. Répartition des dysfonctionnements de coopération par thème et sous-thème du management stratégique des coopérations et selon les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre

Thèmes	Sous-Thèmes	Total A & B		Terrain A		Terrain B	
		Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
		586	100%	390	100%	196	100%
Pilotage stratégique des coopérations		204	34%	143	37%	61	31%
Répartition des rôles, des missions, des fonctions		24	4%	19	5%	5	3%
Organisation du travail en équipe		28	4%	22	6%	6	3%
Anticipation, gestion du temps et charge de travail		56	10%	35	9%	21	11%
Dispositifs et outils de communication-coordination-concertation et de prise de décision		70	12%	45	12%	25	13%
Vision stratégique		26	4%	22	6%	4	2%
Management des parties prenantes		223	37%	153	39%	70	36%
Relation avec les parties prenantes externes		53	11%	20	5%	33	17%
Management des parties prenantes internes		60	9%	50	13%	10	5%
Cohésion, ambiance et conditions de travail		55	8%	44	11%	11	6%
Compétences disponibles		55	9%	39	10%	16	8%
Maîtrise de la qualité		83	14%	58	15%	25	13%
Respect des délais		8	2%	4	1%	4	2%
Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail		41	7%	30	8%	11	6%
Qualité des produits/services		34	6%	24	6%	10	5%
Mesure et pilotage de la performance économique		76	15%	36	9%	40	20%
Dynamique commerciale		16	3%	7	2%	9	5%
Pratiques et outils de contrôle de gestion		25	5%	10	3%	15	8%
Pilotage de la rentabilité		26	4%	18	5%	8	4%
Pilotage des facturations		9	2%	1	0%	8	4%

Le premier constat est qu'il y a peu d'écart dans la proportion d'expressions entre les deux types d'organisations sur les trois premiers thèmes. Ce résultat confirme le niveau de convergence des préoccupations entre les acteurs des agences d'architecture et ceux de la PME de maîtrise d'œuvre, dont les aspects génériques ont été présentés dans la partie précédente. En revanche pour le dernier thème, on constate un écart du simple au double dans la proportion du volume d'expression entre les deux types d'organisations. **Les acteurs des agences d'architecture se sont exprimés de façon beaucoup plus importante sur les problématiques de mesure et de pilotage de la performance économique que ceux de l'organisation de maîtrise d'œuvre (20 % des expressions contre 9 % pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre).**

Le deuxième constat est que le management des parties prenantes représente le sujet dysfonctionnel le plus évoqué par les acteurs (37 %). Cependant, la répartition par sous-thème fait apparaître que **pour les agences d'architecture les problématiques portent davantage sur le management des parties prenantes externes (17 %), contrairement à l'entreprise de maîtrise d'œuvre dont les défaillances proviennent principalement du management des parties prenantes internes (13 %).** Enfin, on constate un écart important entre les deux types d'organisations sur les sujets de

la stratégie et du pilotage des facturations. Les acteurs des agences d'architecture se sont en effet peu exprimés sur les aspects stratégiques des coopérations (2 %) mais de façon importante sur les problématiques de pilotage des facturations (4 %), comparativement à l'entreprise de maîtrise d'œuvre (respectivement 6 % et 0 %).

Ces résultats de l'analyse quantitative des données qualitatives montrent qu'il y a des écarts dans la prégnance des problématiques de management stratégique des coopérations entre les agences d'architecture et la PME de maîtrise d'œuvre. Mais cette analyse purement quantitative ne permet pas de caractériser les spécificités de ces écarts. C'est pourquoi nous avons réalisé une analyse qualitative que nous présentons ci-après.

#### 4.2.2 Les spécificités du management stratégique des coopérations au sein des deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre

La caractérisation des spécificités du management stratégique des coopérations entre les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre a été faite à partir d'une analyse de contenu similaire à celle réalisée dans le cadre de l'étude des aspects convergents (cf.4.1, p.123). Ainsi, nous avons identifié et analysé **les idées-clés spécifiques à chaque type de terrain** et pour l'ensemble des sous-thématiques. Les grilles de convergences/spécificités des idées-clés par population et pour les deux types de terrains sont visibles en *annexe V*.

Comme pour la présentation des résultats génériques, la synthèse de l'analyse des spécificités des deux types d'organisations, du point de vue du management stratégique des coopérations, est présentée par thème sous forme d'idées-forces illustrées par des phrases-témoins provenant du type de terrain concerné. La répartition quantitative des phrases-témoins avait montré un très faible écart des expressions des acteurs des deux types d'organisations sur le thème de la maîtrise de la qualité (cf. Tableau 20, p.143). L'analyse qualitative des idées-clés et des phrases-témoins a révélé que les problématiques exprimées sur ce thème étaient génériques à l'ensemble des terrains. Il n'y a donc pas de différences remarquables entre les agences d'architecture et la PME de maîtrise d'œuvre sur les problématiques de maîtrise de la qualité liées à des dysfonctionnements de coopération. **Les résultats de l'analyse des spécificités sont développés pour les trois autres thèmes (le pilotage stratégique des coopérations, le management des parties prenantes, et la mesure et le pilotage de la performance économique).**

##### 4.2.2.1 Le pilotage stratégique des coopérations

**La stratégie** est un sujet globalement très **peu abordé par les acteurs des agences d'architecture**. Malgré la faible taille des agences et donc la proximité entre la direction et les collaborateurs, **il n'y a pas de véritable construction d'une stratégie commune sur du moyen-long terme.**

- *"Au niveau du développement de l'agence, on n'a pas les mêmes envies, ni les mêmes objectifs avec mes collaborateurs ce qui ne facilite pas la construction d'une stratégie. (3.2/ARCHI/Direction)"*
- *"Il n'y a pas de visibilité claire sur la stratégie de l'agence et il n'y a pas de vision commune entre les collaborateurs sur les perspectives de croissance de l'agence ce qui se traduit dans la vie quotidienne par des déséquilibres dans les décisions. (3.2/ARCHI/Direction)"*
- *"Il n'y a pas de visibilité sur l'avenir de l'agence. Or, on a besoin de savoir où l'on va. Un prévisionnel a été établi mais personne n'est informé. (2.4/ARCHI/Personnel)"*
- *"La stratégie de l'agence est floue, notamment à long terme. Je ne sais pas si le gérant veut continuer encore longtemps. (4.2/ARCHI/Personnel)"*

Concernant l'**entreprise de maîtrise d'œuvre A**, les problématiques s'orientent davantage vers des **difficultés de mise en œuvre** et de **partage de la stratégie** entre des acteurs qui ne se sentent pas impliqués dans son élaboration. Les **orientations stratégiques** envers les partenaires demeurent **court-termistes**.

- *"Les gens travaillent ensemble en apparence mais je ne suis pas sûr qu'ils partagent une vision commune des objectifs stratégiques, des routes par lesquelles on y va, même au niveau de l'équipe de direction. (DH/MOE/Direction)"*
- *"J'ai découvert la stratégie à l'occasion de la réunion sur Paris. Mon équipe ne se sent pas concernée par la stratégie et les personnes n'ont pas l'impression de devoir s'impliquer. Quand le directeur est venu nous voir, il n'a parlé que de chiffres. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"L'avis des chargés d'affaires n'est pas pris en compte dans la stratégie et on nous demande de l'appliquer et de trouver les solutions pour la faire fonctionner. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Les sous-traitants sont mal choisis, car ils sont choisis uniquement en fonction du critère de prix et non en fonction de la qualité. Les travaux sont donc mal faits et les clients ne sont pas contents. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"La communication de la stratégie est axée sur les chiffres et tout le reste n'est pas grave aux yeux de la direction. C'est une très mauvaise communication. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Commercialement on épuise nos clients et nos sous-traitants avec les « one shot ». On n'a pas de vision à long terme. (DH/MOE/Encadrement)"*

#### **4.2.2.2 Le management des parties prenantes externes**

Du point de vue des parties prenantes externes, la **stratégie court-termiste** décrite précédemment influe sur la **qualité des relations de coopération** avec les **parties prenantes externes** au cours du projet. Les sous-traitants sont malmenés par l'**entreprise de maîtrise d'œuvre** qui utilise des moyens de pression comme les délais de paiement pour imposer ses conditions. Les **partenaires** se trouvent alors dans des situations inconfortables qui créent des difficultés sur les chantiers et développent des **relations conflictuelles** entre les parties prenantes. Les relations avec les parties prenantes externes ne sont alors **pas pérennisées**.

- *"La soi-disant souplesse de nos sous-traitants vient du fait qu'on les tord. On les paie très tard."*

*Quelques-uns sont en liquidation ou en redressement judiciaire et c'est de notre faute. (DH/MOE/Encadrement)"*

- *"Certains fournisseurs sont des partenaires, bons artisans mais parfois mauvais gestionnaires. La société profite de leurs erreurs de gestion pour les planter au lieu de les respecter comme des humains qui nous aident à travailler. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"La facturation des sous-traitants est une chaîne infernale de signatures qui prend trop de temps. Il arrive qu'un sous-traitant reçoive l'acompte de démarrage alors qu'il a fini le chantier. Cela n'améliore pas nos relations avec eux. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Les sous-traitants ne veulent plus travailler avec nous car, soit ils ne sont jamais payés, soit ils sont payés en retard. En conséquence, l'entreprise va chercher des sous-traitants à plus de 50 kilomètres. (DVC/MOE/Personnel)"*
- *"Le "turnover" des sous-traitants, accentué par nos modalités de paiement, oblige les chargés d'affaires à en rechercher sans cesse des nouveaux. Du coup, on ne fait pas autre chose. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Les conditions de règlements imposées à nos sous-traitants par notre service comptabilité, sont complètement bridées. Ils sont payés à 45 jours et beaucoup de sous-traitants ne veulent plus travailler avec nous, ce qui retarde les chantiers. (DVP/MOE/Personnel)"*

**Pour les agences d'architecture, les difficultés spécifiques de coopération se situent dans le positionnement des acteurs internes par rapport à la relation avec les parties prenantes externes.** Des clients deviennent des amis au cours du projet ce qui accentue les difficultés de management des relations de coopération.

- *"L'agence a un problème de positionnement par rapport à ses clients car 90 % des clients deviennent des amis. C'est très difficile de faire payer des amis. (1.1/ARCHI/Direction)"*
- *"Beaucoup de mes clients deviennent des amis. Or, cela pose problème car il devient plus difficile de parler argent avec eux. (1.3/ARCHI/Direction)"*
- *"Je ne sais pas toujours quelle place je dois prendre par rapport au client. (4.5/ARCHI/Personnel)"*

#### **4.2.2.3 Le management des parties prenantes internes**

Du point de vue du management au sein de l'**entreprise de maîtrise d'œuvre A**, les **relations de coopération entre les parties prenantes internes ne sont pas managées dans une perspective de partenariat durable**. Les nouveaux collaborateurs ne sont pas suffisamment intégrés à leur arrivée dans l'entreprise afin de leur transmettre des méthodes de travail communes. Le manque d'équité et d'attractivité des salaires et des primes ne permet pas de les fidéliser. La **pérennisation des relations** avec les **parties prenantes externes** est alors **difficile** du fait de conditions internes instables.

- *"Le "turnover" dans notre entreprise est catastrophique. Il atteint les 30 %, tous métiers confondus. C'est inquiétant. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"L'entreprise cherche à retenir les personnes une fois qu'elles ont décidé de partir mais ça ne*

*marche pas. Et après ils s'étonnent du taux de « turnover ». Il y a beaucoup de promesses et peu d'actions. (DH/MOE/Encadrement)"*

- *"Les personnes ne sont pas accompagnées ni intégrées lors de leur arrivée dans l'entreprise. Rien n'est expliqué, rien n'est organisé et il n'y a pas d'outils uniformisés ou de documents types pour travailler. (DVP/MOE/Personnel)"*
- *"Il n'y a pas d'accueil des nouveaux entrants, on n'accompagne pas les gens qui arrivent chez nous. Du coup, les équipes sur un même plateau travaillent différemment, et encore différemment de celles sur un autre plateau ou sur un autre site. (DH/MOE/Direction)"*
- *"Il y a un manque d'équité entre les différentes agences. Les salariés parlent entre eux et ils se rendent compte qu'ils ne sont pas tous traités de la même façon au niveau des salaires, des avantages, de l'intéressement, des indemnités de déjeuner... (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Les primes fixées ne tiennent pas compte de la difficulté du chantier. Elles deviennent un système comptable qui n'apporte aucune reconnaissance du travail réalisé et les responsables ne prennent même pas le temps de dire merci. (DVP/MOE/Personnel)"*

Le **management** et la **fidélisation** sont des sujets très peu abordés directement par les **architectes** et leurs collaborateurs. Les problématiques de **turnover** sont en effet peu énoncées dans les diagnostics des **agences d'architecture** alors qu'il est important au sein des agences. Il représente par exemple, plus de **60 % en moyenne** pour les six agences du troisième groupe de l'échantillon.

#### *4.2.2.4 La mesure et le pilotage de la performance économique*

Les **agences d'architecture** ne pilotent pas suffisamment les **facturations**. Elles n'ont pas d'outils pour gérer la concordance entre les prestations réalisées et leur facturation. Cela engendre des **problèmes de trésorerie** qui sont accentués par des **retards de paiement** des clients.

- *"La planification du traitement des dossiers n'est pas mise en œuvre. Cela entraîne des retards dans la facturation donc un problème récurrent de trésorerie. (3.1/ARCHI/Direction)"*
- *"Nous avons du retard en facturation, il y a encore des dossiers qu'on n'a pas facturés depuis trois ans. (4.5/ARCHI/Direction)"*
- *"Nous envoyons les factures trop tard aux clients. On attend, en moyenne, 30 jours après les prestations et on ne relance pas les personnes qui ne payent pas. (4.2/ARCHI/Direction)"*
- *"On a pas mal de choses à facturer et au niveau de la trésorerie on n'a pas assez d'avance. Il y a trop de décalage entre la facturation et le délai de paiement. C'est pour cela que la trésorerie est trop juste. (1.5/ARCHI/Personnel)"*
- *"Les défaillances de paiement dégradent les conditions de travail sur le chantier. (3.5/ARCHI/Direction)"*
- *"N'arrivant pas à me faire payer par certains clients la totalité des travaux, j'aimerais que cette faiblesse devienne une force. Selon mon expert-comptable, je pourrais doubler mon chiffre d'affaires si une partie d'activité était facturée. (1.1/ARCHI/Direction)"*

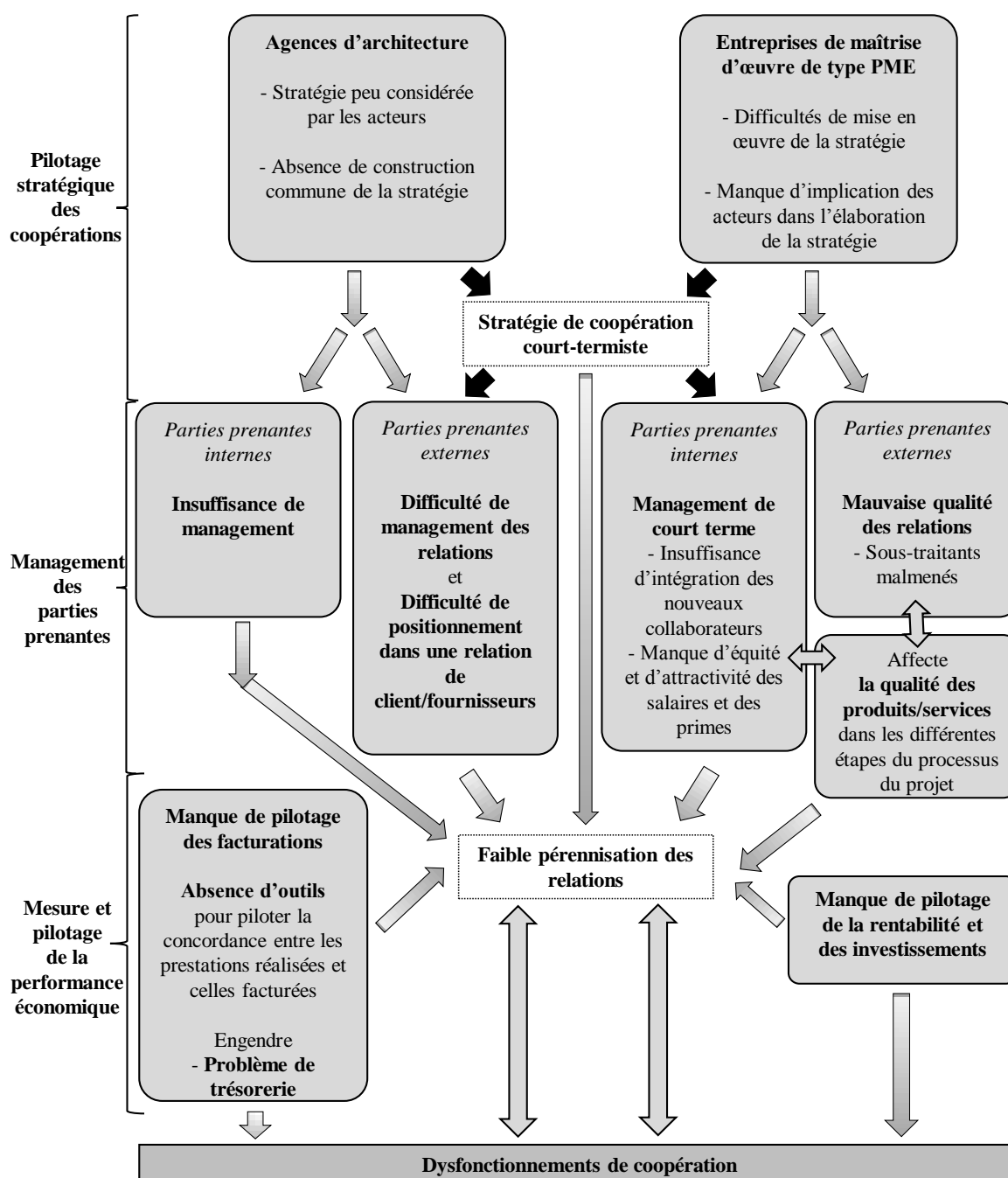


**L'entreprise de maîtrise d'œuvre A** intègre des fonctions de fabrication. Le manque d'investissement en matériel pour développer la rentabilité de l'atelier de menuiserie est évoqué. Ceci reflète le **manque de pilotage de la rentabilité** et le caractère **court-termiste de la stratégie**

- *"Cela fait plus de trois ans que l'on demande de moderniser l'atelier en achetant une machine à commande numérique. Il n'y a pas eu d'investissement depuis dix ans dans l'atelier et pour être rentable aujourd'hui, il faut avoir du matériel performant. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"Cela fait des années que l'on n'a pas investi dans de l'outillage et aujourd'hui on paie le résultat de toutes ces années où l'on n'a pas réfléchi aux investissements. (DH/MOE/Encadrement)"*
- *"L'équipement de l'atelier est tellement vieillissant que nous prenons du retard par rapport aux concurrents. Cela nous fait perdre des marchés. (DVC/MOE/Encadrement)"*
- *"Le parc des machines est obsolète, comme la cabine à peinture qui est dangereuse pour la santé des menuisiers. (DVC/MOE/Personnel)"*
- *"Il y a un manque de matériels et de machines. On a deux ponceuses orbitales, alors qu'on en a besoin de trois. On court dans tout l'atelier pour chercher les machines. (DVC/MOE/Personnel)"*
- *"Nous perdons beaucoup de temps à cause du manque d'outillage individuel. Nous sommes obligés de courir jusqu'au fond de l'atelier pour utiliser l'outillage commun. (DVC/MOE/Personnel)"*

Le schéma ci-après synthétise les résultats de l'analyse des dysfonctionnements de coopération spécifiques aux agences d'architecture et aux entreprises de maîtrise d'œuvre de type PME.

Figure 15. Synthèse des résultats de l’analyse des dysfonctionnements de coopération spécifiques aux agences d’architecture et aux entreprises de maîtrise d’œuvre de type PME.



#### 4.2.3 Les spécificités du management stratégique des coopérations par population d’acteurs

Suite à la présentation des résultats de l’analyse des spécificités du management stratégique des coopérations entre les deux types d’organisations de maîtrise d’œuvre, cette partie développe les préoccupations spécifiques des deux populations d’acteurs sur ce sujet. La première population est composée des acteurs exerçant des fonctions de management hiérarchique « Direction et

encadrement ». La seconde, qui correspond aux acteurs sans responsabilité hiérarchique, est intitulée « personnel ». Nous avons réalisé une comparaison quantitative des expressions de dysfonctionnements pour chaque population d'acteurs. D'abord, au sein de la PME de maîtrise d'œuvre, puis au sein des agences d'architecture avant d'identifier les spécificités d'une même population entre les deux types d'organisations. **Cette étude a permis d'identifier les problématiques de coopération subies plus spécifiquement par chaque type de population.**

#### 4.2.3.1 Les spécificités des managers et du personnel de la PME de maîtrise d'œuvre

Le tableau ci-après montre la répartition des phrases-témoins exprimant des dysfonctionnements de coopération pour chacune des deux populations d'acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A.

Tableau 21. Répartition quantitative des dysfonctionnements de coopération exprimés par les deux populations d'acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A

		Terrain A					
		Direction & Encadrement		Personnel		Total	
Thèmes	Sous-Thèmes	261	100%	129	100%	390	100%
Pilotage stratégique des coopérations		106	41%	37	29%	143	37%
Répartition des rôles, des missions, des fonctions		16	<b>6%</b>	3	<b>2%</b>	19	5%
Organisation du travail en équipe		15	6%	7	5%	22	6%
Anticipation, gestion du temps et charge de travail		26	10%	9	7%	35	9%
Dispositifs et outils de communication-coordination-concertation et de prise de décision		32	12%	13	10%	45	12%
Vision stratégique		17	7%	5	4%	22	6%
Management des parties prenantes		94	36%	59	46%	153	39%
Relation avec les parties prenantes externes		13	5%	7	5%	20	5%
Management des parties prenantes internes		31	12%	19	15%	50	<b>13%</b>
Cohésion, ambiance et conditions de travail		31	12%	13	10%	44	11%
Compétences disponibles		19	<b>7%</b>	20	<b>16%</b>	39	10%
Maîtrise de la qualité		42	16%	16	12%	58	15%
Respect des délais		4	2%	0	0%	4	1%
Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail		24	9%	6	5%	30	8%
Qualité des produits/services		14	5%	10	8%	24	6%
Mesure et pilotage de la performance économique		19	7%	17	13%	36	9%
Dynamique commerciale		5	2%	2	2%	7	2%
Pratiques et outils de contrôle de gestion		7	3%	3	2%	10	3%
Pilotage de la rentabilité		6	<b>2%</b>	12	<b>9%</b>	18	5%
Pilotage des facturations		1	0%	0	0%	1	0%

Le premier résultat est qu'il n'y a pas d'écart significatif d'expressions entre les managers et le personnel de l'entreprise de maîtrise d'œuvre sur les quatre thématiques ni sur la plupart des sous-thématiques. On constate cependant un écart significatif sur les trois sujets suivants :

- Compétences.
- Répartition des rôles, des missions, des fonctions.
- Pilotage de la rentabilité.

**Les problématiques de management des compétences représentent le sujet le plus évoqué par le personnel (16 %), alors qu'il ne représente statistiquement que le sixième sujet de préoccupation exprimé par les managers (7 %).** Lors de l'analyse des problèmes de compétences des organisations de maîtrise d'œuvre (cf.4.1.2, p.130), nous avons identifié que **les managers pilotaient peu la montée en compétences de leurs collaborateurs.** Les plans de formation sont quasiment inexistantes, les formations peu développées et, lorsqu'elles existent, elles sont souvent en inadéquation avec les besoins des collaborateurs.

- *« Les formations sont quasiment inexistantes. C'est un peu laissé au bon vouloir de chacun, à l'initiative du salarié car le manager ne joue pas son rôle de formateur » (DH/MOE/Direction).*

Cette faible prise en considération par les managers de leur **rôle de pilote de la montée en compétences de leurs collaborateurs** explique en partie pourquoi ces derniers se sont moins exprimés sur ce sujet que le personnel sans responsabilité hiérarchique qui subit directement ce manque de pilotage. Nous avons en effet identifié que le personnel des organisations de maîtrise d'œuvre manque de compétences pour réaliser l'intégralité de ses missions au niveau de qualité requis. Le personnel se retrouve alors à réguler des dysfonctionnements induits par ce manque de compétences.

- *« Les personnes qui commandent les peintures sont incompétentes pour choisir les bons produits. Par exemple, sur deux chantiers, l'entreprise a dû faire appel à des sous-traitants pour refaire la peinture. Cela a coûté trois fois plus cher » (DVC/MOE/Personnel).*

De plus, certaines de leurs **compétences** sont **inexploitées ou sous-utilisées.**

- *« Il y a des compétences qui ne sont pas exploitées. Par exemple, les dessinateurs ont beaucoup de solutions qui ne sont pas écoutées par les conducteurs de travaux. Ils sont rarement consultés et ils ne peuvent donc pas apporter leur expertise » (DVP/MOE/Personnel).*

Le **manque de pilotage des compétences** constitue pour le personnel sans responsabilité hiérarchique le sujet qui engendre le plus de dysfonctionnements dans les relations de coopération avec leurs parties prenantes au cours d'un projet. **Les compétences existantes sont**

**insuffisamment valorisées** et les compétences nécessaires pour améliorer la qualité des produits et services ne sont pas développées.

**Les problématiques de répartition des rôles, des missions, des fonctions dans les relations de coopération sont davantage exprimées par les managers (6 %) que par le personnel (2 %).** Cela peut s'expliquer par le fait que le **manque de clarté dans la définition des fonctions** ainsi que le **cloisonnement** important des acteurs dans leurs missions (cf.4.1.1, p.124) renforcent les difficultés pour les managers à articuler et piloter les coopérations entre les différents acteurs. Ils se retrouvent alors dans des situations de glissements de fonction, c'est-à-dire à assurer des opérations à la place de leurs collaborateurs.

- « *Personne ne connaît vraiment les limites de chacune des fonctions et il y a de nombreux glissements de fonctions, du haut vers le bas le plus souvent. Tout le monde est responsable de tout et personne ne l'est* » (DH/MOE/Encadrement).
- « *On a une entreprise encore très cloisonnée, entité par entité et service par service, sans parler de la filiale italienne qui n'est même pas connue de tous les collaborateurs. On a besoin de créer de la transversalité* » (DH/MOE/Direction).
- « *Il y a des glissements de fonctions à tous les niveaux. Des directeurs d'exploitation qui se substituent aux chargés d'affaires, des chargés d'affaires qui absorbent une partie du travail des conducteurs de travaux...* » (DH/MOE/Direction).

Ces problèmes engendrent des **défaillances** dans les **relais** entre les acteurs et les **prises de décisions** ce qui ne favorise pas l'anticipation de la répartition des missions. Les **délais** se retrouvent alors **réduits**, ce qui **accroît le degré d'urgence** de réalisation des opérations. Les managers assurent alors leur mission de pilotage des coopérations dans l'urgence.

- « *La passation des dossiers, entre le bureau d'études et les chargés d'affaires, se fait à la volée, sans véritable concertation* » (DVC/ARCHI/Encadrement).
- « *Les chantiers sont mal anticipés et pas programmés. Tout se fait au dernier moment, dans l'urgence* » (DH/MOE/Encadrement).

**Les problématiques de pilotage de la rentabilité sont davantage abordées par le personnel (9 %) que par les managers (2 %).** Cette différence de préoccupation s'explique potentiellement par le fait que le personnel subit davantage dans son activité quotidienne, les défaillances de pilotage de la rentabilité par les managers. Le personnel est ainsi contraint à travailler dans l'urgence parfois au détriment de la qualité.

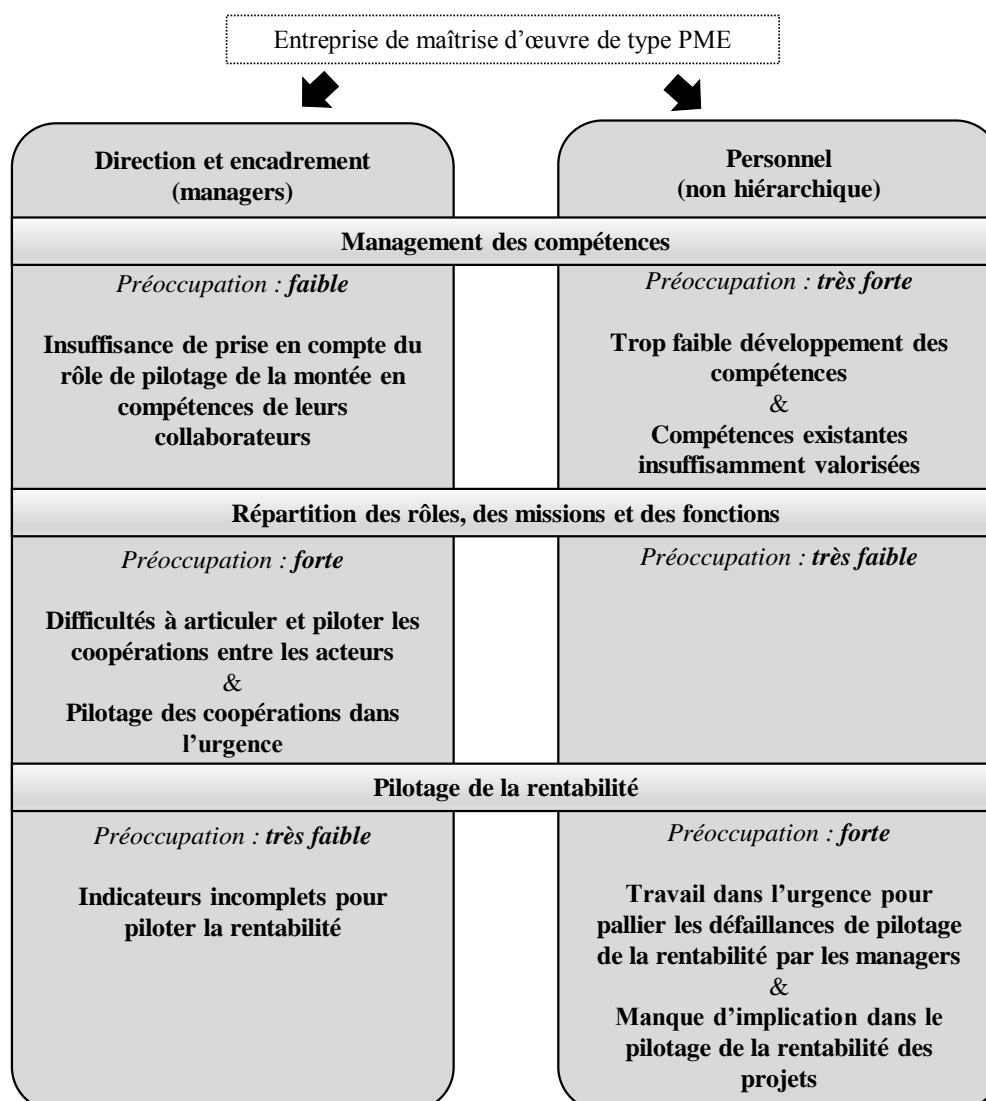
- « *Les conducteurs de travaux récupèrent les « merdes » des supérieurs qui ont mal vendu les chantiers. On demande aux dessinateurs de dessiner plus vite et donc moins bien. Les plans sont mal faits et il y a des problèmes sur le chantier* » (DVP/MOE/Personnel).

Le personnel n’est **pas impliqué** dans ce **pilotage de la rentabilité** et les indicateurs des managers ne prennent pas suffisamment en compte tous les éléments de coûts.

- « Les décorateurs demandent des modifications à l’atelier sans savoir si elles ont été vendues. On vend donc une voiture bas de gamme alors qu’on fabrique une voiture de course » (DVC/MOE/Personnel).
- « Il n’y a pas de système intégré sur les chantiers sur les informations financières, de gestion, comptables pour relier les commandes, les livraisons, les réceptions... » (DH/MOE/Encadrement).

La figure ci-après synthétise les spécificités identifiées dans l’expression des managers et du personnel de la PME de maîtrise d’œuvre vis-à-vis des préoccupations relatives au management stratégique des coopérations.

Figure 16. Préoccupations spécifiques des managers et du personnel de la PME de maîtrise d’œuvre sur le management stratégique des coopérations



#### 4.2.3.2 Les spécificités des gérants et des collaborateurs des agences d'architecture

Tout comme pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre, nous avons analysé les préoccupations spécifiques des deux populations d'acteurs des agences d'architecture du point de vue du management stratégique des coopérations. La population intitulée « Direction et encadrement » représente les gérants-architectes ainsi que les responsables hiérarchiques dans les grandes agences et la population « personnel » est composée des collaborateurs sans responsabilité hiérarchique. Le tableau ci-après montre la répartition des phrases-témoins exprimant des dysfonctionnements de coopération pour chacune des deux populations d'acteurs des agences d'architecture.

Tableau 22. Répartition quantitative des dysfonctionnements de coopération exprimés par les deux populations d'acteurs des agences d'architecture

Thèmes	Sous-Thèmes	Terrain B					
		Direction & Encadrement		Personnel		Total	
		120	100%	76	100%	196	100%
Pilotage stratégique des coopérations		27	23%	34	45%	61	31%
Répartition des rôles, des missions, des fonctions		4	3%	1	1%	5	3%
Organisation du travail en équipe		4	3%	2	3%	6	3%
Anticipation, gestion du temps et charge de travail		10	8%	11	14%	21	11%
Dispositifs et outils de communication-coordination-concertation et de prise de décision		7	<b>6%</b>	18	<b>24%</b>	25	<b>13%</b>
Vision stratégique		2	2%	2	3%	4	2%
Management des parties prenantes		43	36%	27	36%	70	36%
Relation avec les parties prenantes externes		16	<b>13%</b>	17	22%	33	<b>17%</b>
Management des parties prenantes internes		7	6%	3	4%	10	5%
Cohésion, ambiance et conditions de travail		5	4%	6	8%	11	6%
Compétences disponibles		15	<b>13%</b>	1	<b>1%</b>	16	8%
Maîtrise de la qualité		18	15%	7	9%	25	13%
Respect des délais		4	3%	0	0%	4	2%
Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail		9	8%	2	3%	11	6%
Qualité des produits/services		5	4%	5	7%	10	5%
Mesure et pilotage de la performance économique		32	27%	8	11%	40	20%
Dynamique commerciale		7	6%	2	3%	9	5%
Pratiques et outils de contrôle de gestion		11	9%	4	5%	15	8%
Pilotage de la rentabilité		8	<b>7%</b>	0	<b>0%</b>	8	4%
Pilotage des facturations		6	5%	2	3%	8	4%

Cette répartition montre que contrairement à l'entreprise de maîtrise d'œuvre (cf. Tableau 21, p.150), il y a une disparité plus importante entre les deux populations des agences d'architecture vis-à-vis des problématiques de management stratégique des coopérations. Par rapport aux gérants-architectes, les collaborateurs s'expriment davantage sur le pilotage stratégique des coopérations

(45 % contre 23 % pour les gérants) et dans une moindre proportion, sur la mesure et le pilotage de la performance économique (11 % contre 27 %).

**La plus forte disparité dans le volume d'expression entre les gérants-architectes et les collaborateurs porte sur les problématiques de coopération relatives aux compétences.** Le sujet n'est quasiment pas abordé par les collaborateurs (1 %), alors qu'il correspond à la préoccupation principale des gérants-architectes au même niveau que les problématiques de relation avec les parties prenantes externes (13 %). Cet écart s'explique en partie par le fait que non seulement les **gérants** ont plus conscience des manques de compétences de leurs collaborateurs, mais aussi qu'ils ont conscience de leurs propres **carences de compétences managériales** pour piloter la montée en compétences de leurs collaborateurs (cf.4.1.2, p.130 ; Figure 12, p.136).

- « *Des collaborateurs ont des zones de manque de compétences et on ne fait pas toujours l'effort d'éviter de les mettre dans des postures d'inconfort* » (2.5/ARCHI/Direction).
- « *Il n'y a pas de plan de formation à long terme alors qu'il serait intéressant que les collaboratrices aient des formations pour le suivi de chantier ou pour les relevés par exemple* » (3.6/ARCHI/Direction).

Les **collaborateurs se préoccupent peu** de leur **manque de compétences** pour réaliser certaines missions car les gérants-architectes pallient ce manque en assurant eux-mêmes les missions que leurs collaborateurs ne sont pas en capacité de réaliser. Ces déficits de compétences confrontent les gérants-architectes à des **problématiques de délégation**, car leurs collaborateurs ne peuvent pas assurer certaines missions en pleine autonomie.

La répartition entre les deux populations fait également apparaître **un écart important dans les préoccupations vis-à-vis des dispositifs et outils de communication-coordination-concertation et de prise de décision.** C'est le sujet le plus évoqué par les collaborateurs (24 %). Cet écart peut être interprété par le fait que les **collaborateurs subissent** davantage que les gérants **l'insuffisance et l'inefficacité des dispositifs de communication-coordination-concertation** (cf.4.1.1, p.124 ; Figure 11, p.129).

- « *Nous n'avons pas de réunions chantier ou projet afin de faire le bilan. Donc, nous cherchons à obtenir les informations mais notre collaborateur ne nous les donne pas forcément* » (1.3/ARCHI/Personnel).
- « *La transmission des informations sur des projets ne passe pas toujours bien, ou n'est pas assez précise, notamment entre ce que veut le gérant et ce qui est dessiné. Cela augmente la charge de travail car il faut refaire le travail* » (4.3/ARCHI/Direction).

De plus, dans la plupart des cas, ce sont les gérants-architectes qui sont en relation quasi-exclusive avec les clients et les partenaires extérieurs. Le **manque de structuration** des dispositifs de communication-coordination-concertation renforce les **problèmes de transmission d'information**



entre les deux populations. Les collaborateurs ne peuvent pas prendre suffisamment en compte les modifications et évolutions convenues entre le gérant et les partenaires au cours d'un projet.

- « *Le responsable de l'agence ne communique pas systématiquement les informations lorsqu'il revient d'un chantier. Par conséquent, avec le temps qui passe, des informations relatives à des chantiers sont perdues en route.* » (1.1/ARCHI/Personnel)

Enfin, la répartition montre que **les collaborateurs des agences d'architecture ne se préoccupent pas de la rentabilité des projets** (0 %). Seuls les gérants-architectes se sont exprimés sur les problématiques de coopérations relatives à ce sujet (9 %). Les **collaborateurs** entretiennent une **insensibilité aux aspects économiques** des projets en considérant que cela relève exclusivement de la mission des gérants.

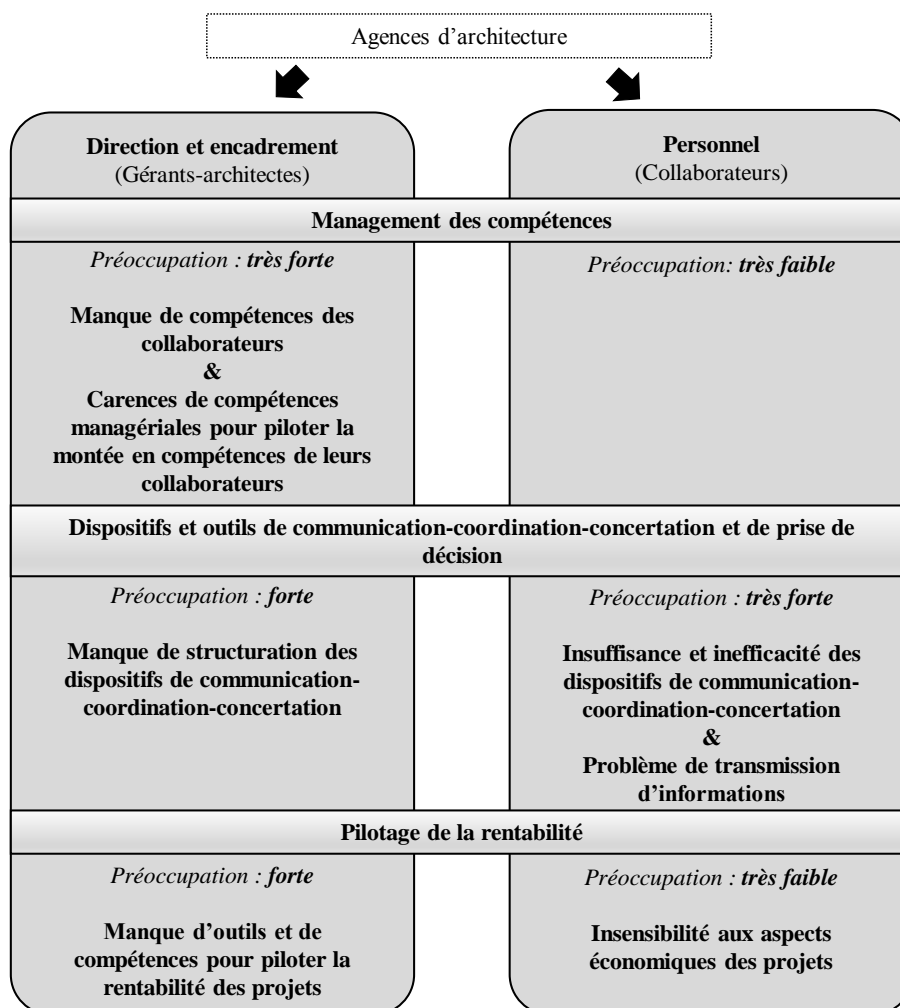
- « *Le terme rentabilité est très flou pour les membres de l'agence, tout le monde ne semble pas concerné par cela* » (4.3/ARCHI/Direction).

De leur côté, les gérants-architectes ne possèdent pas ou ne maîtrisent pas les **outils pour piloter la rentabilité** des projets et même celle de leur entreprise. Ils n'ont pas suffisamment d'indicateurs pour piloter la concordance entre les prestations réalisées et celles facturées, ce qui accentue les **problèmes de trésorerie** de leur agence (cf.4.2.2.4, p.147).

- « *Il nous manque une visibilité sur le nombre d'heures que l'on passe sur un projet, actuellement on ne compte pas nos heures à l'agence. Nous n'avons pas d'outil pour définir la rentabilité des dossiers* » (2.5/ARCHI/Direction).

La figure ci-après synthétise les spécificités identifiées dans l'expression des gérants-architectes et des collaborateurs des agences d'architecture vis-à-vis des préoccupations relatives au management stratégique des coopérations.

Figure 17. Préoccupations spécifiques des gérants-architectes et des collaborateurs des agences d’architecture sur le management stratégique des coopérations



#### 4.2.3.3 Les spécificités des populations d’acteurs selon le type d’organisation de maîtrise d’œuvre

Afin d’identifier les spécificités d’une même population d’acteurs au sein de la PME de maîtrise d’œuvre et des agences d’architecture, nous avons réalisé une **comparaison des données quantitatives** des deux tableaux précédents (cf. Tableau 21, Tableau 22 ; p.150, p.154). Le tableau ci-après correspond à la **sélection des thématiques comportant des écarts importants** (plus de 70 %), entre le volume d’expression d’une même catégorie d’acteurs sur les deux types d’organisations de maîtrise d’œuvre.

Tableau 23. Thématiques comportant des écarts importants dans le volume d'expression pour une même catégorie d'acteurs entre les deux types de terrains de recherche

	Terrains	Direction & Encadrement		Personnel	
		A	B	A	B
<i>Thèmes</i>	<i>Sous-Thèmes</i>	100%	100%	100%	100%
Pilotage stratégique des coopérations					
Vision stratégique		7%	2%		
Management des parties prenantes					
Relation avec les parties prenantes externes				5%	22%
Management des parties prenantes internes				15%	4%
Compétences disponibles				16%	1%
Mesure et pilotage de la performance économique					
Pilotage de la rentabilité		2%	7%	9%	0%

Concernant le personnel sans responsabilité hiérarchique, la comparaison quantitative montre que l'écart de préoccupation le plus important entre les deux types d'organisations réside dans les problématiques de coopération relatives au **management des compétences**. Le personnel des agences d'architecture ne s'exprime quasiment pas sur le sujet, alors qu'il représente le sujet le plus abordé par le personnel de l'entreprise de maîtrise d'œuvre (cf. Tableau 21, p.150). Comme nous l'avons exposé précédemment, cela s'explique par le fait que le personnel au sein des entreprises de maîtrise d'œuvre subit directement les problèmes de compétences, alors qu'au sein des agences d'architecture, ce sont les gérants qui sont le plus impactés car ils compensent le manque de compétences de leurs collaborateurs pour assurer la qualité des opérations.

Du point de vue du **management des parties prenantes**, le personnel des agences d'architecture évoque davantage de problématiques de management externe, lorsque celui de l'entreprise de maîtrise d'œuvre se préoccupe en priorité du management interne. Le management des acteurs internes est en effet peu développé au sein des agences d'architecture du fait des carences de compétences managériales des architectes (cf.4.1.2, p.130). Les acteurs des agences ont d'importantes difficultés à manager leurs parties prenantes externes (cf.4.1.2, p.130), ce qui explique la prégnance de leurs préoccupations sur ce sujet qui représente le deuxième thème de dysfonctionnement le plus mobilisé par les collaborateurs des agences d'architecture.

- « *Nous avons souvent des soucis avec les chantiers car il y a un manque de rigueur et d'anticipation dans la gestion des entreprises extérieures. Cela nuit à l'image de l'agence* » (3.4/ARCHI/Personnel).

Enfin, le sujet du **pilotage de la rentabilité** n'est pas abordé par le personnel des agences d'architecture (0 %) alors qu'il représente un thème largement abordé par le personnel de l'entreprise de maîtrise d'œuvre (9 %). Comme nous l'avons vu précédemment, **les collaborateurs**

**des agences d'architecture entretiennent une insensibilité aux aspects économiques des projets.** La comparaison confirme que cette spécificité est relative au personnel des agences d'architecture.

Concernant la population « direction et encadrement », l'aspect **stratégique des coopérations** est très faiblement abordé par les gérants des agences d'architecture en comparaison des managers de l'entreprise de maîtrise d'œuvre. Les gérants s'expriment davantage sur des problématiques de pilotage de la rentabilité. Cela confirme les spécificités identifiées entre les deux types d'organisations (cf.4.2.2, p.144). Les architectes attachent en effet peu d'importance à la construction d'une stratégie, lorsque les managers des entreprises de maîtrise d'œuvre rencontrent des difficultés à mettre en œuvre celle qui est définie. Les gérants-architectes n'ont pas d'outils et d'indicateurs de pilotage de la rentabilité, lorsque ceux des managers du terrain A sont incomplets pour piloter correctement le niveau de rentabilité des projets.

La comparaison des populations d'acteurs entre les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre confirme que malgré les spécificités évoquées dans cette partie, **il demeure une importante convergence des problématiques de coopération entre les agences d'architecture et l'entreprise de maîtrise d'œuvre de type PME.**

### 4.3 Les six causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre

Les résultats de l'étude qualitative que nous venons de développer dans ce chapitre ont permis d'identifier **six causes racines** génériques des dysfonctionnements rencontrés par les organisations de maîtrise d'œuvre dans le management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes. Nous les présentons avant d'interpréter les résultats de cette étude à partir du concept de « virus TFW » de la théorie socio-économique.

#### 4.3.1 L'identification des causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations

L'identification des « causes racines » constitue un résultat de notre recherche sur les **causes profondes des dysfonctionnements de coopération** identifiés au sein des organisations de maîtrise d'œuvre, qu'il s'agisse d'agences d'architecture ou d'entreprises de maîtrise d'œuvre de type PME. « *L'analyse des causes racines est une recherche de l'intertextualité des causes et des effets qu'on leur attribue* » (Boje, 2004, p. 15). Boje précise que la méthodologie de recherche-intervention socio-économique et son approche qualimétrique permettent cette analyse grâce à la combinaison des observations, des entretiens et de l'étude de documents. Les causes racines correspondent, selon Savall et Zardet (2004), au résultat d'un **quatrième niveau d'analyse des données**.

Dans le cadre de notre recherche, le premier niveau visait **l'identification des dysfonctionnements de coopération** au sein des organisations de maîtrise d'œuvre à partir des phrases-témoins des acteurs exprimant ces problématiques (cf.3.3.2.2, p.115). Le deuxième niveau d'analyse, réalisé lors de **l'étude de contenu des phrases-témoins et de leur classement** selon la nomenclature du management stratégique des coopérations, a permis l'émergence et la formulation d'idées-clés de dysfonctionnements (cf.3.3.2, p.114). Le troisième niveau, correspondant à **l'analyse comparative des idées-clés entre les différents terrains de recherche**, a permis d'identifier les aspects contingents et génériques des problématiques de coopération. Le processus de regroupement et de synthèse de ces idées-clés a abouti à la formulation d'idées-forces relatives aux quatre thèmes du management stratégique des coopérations (cf.4.1, p.123 ; 4.2, p.142). Le quatrième niveau d'analyse porte sur **l'identification des causes racines des dysfonctionnements de management stratégique des coopérations** au sein des organisations de maîtrise d'œuvre à partir de l'étude des liens entre les idées-forces et les conséquences des dysfonctionnements.

Ce quatrième niveau d'analyse a pu se faire à partir des données issues des trois autres niveaux mais également de celles provenant des dispositifs d'interaction avec les acteurs et des observations menées in-situ au cours du processus de recherche-intervention au sein des organisations. En effet, la stabilisation de la caractérisation des causes racines a été faite en s'appuyant sur un processus

d'identification faisant appel aux principes épistémologiques d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire avec les acteurs des terrains de recherche. Par exemple, lors des dispositifs d'effet-miroir et de présentation des avis d'expert (cf.2.1.3.1, p.76 ; 3.2.5, p.108), nous avons pu valider ou invalider nos premières hypothèses à partir des échanges avec et entre les acteurs sur les premières interprétations de l'origine des dysfonctionnements. Le processus de réaction et de discussion vis-à-vis des hypothèses émises, en favorisant l'interactivité cognitive entre les acteurs, a fait apparaître des intersubjectivités contradictoires qui ont fait émerger un **consensus** sur les **causes et conséquences spécifiques** des dysfonctionnements. Les causes génériques ont ensuite été identifiées grâce à l'échantillon des terrains de recherche qui a permis de reconnaître les causes et conséquences génériques sur l'ensemble des organisations de maîtrise d'œuvre. Les autres dispositifs méthodologiques d'interactions et d'observations ont participé à consolider et à fiabiliser les causes racines de façon itérative au cours des différentes phases d'analyse des données.

L'identification des causes racines a commencé par l'analyse des principales conséquences génériques des dysfonctionnements de management des coopérations au sein des 23 organisations de maîtrise d'œuvre. Cette analyse a abouti à l'émergence de **six conséquences qualitatives principales** observables dans ces organisations :

- Désorganisation dans les niveaux d'interactions.
- Cloisonnement entre les fonctions.
- Manque d'intégration de certaines parties prenantes.
- Manque de considération de certaines fonctions et métiers.
- Absence de pilotage d'indicateurs fiables.
- Faible pérennisation des relations, développement des compétences et capitalisation des savoir-faire.

La confrontation de ces conséquences avec les cadres d'analyse de la théorie socio-économique, a permis de les rattacher à **deux « macro » conséquences** des dysfonctionnements de management stratégique des coopérations. La première est relative aux **défaillances de synchronisation** et la seconde aux **défaillances de pilotage**. Ces dernières constituent des sujets prépondérants dans les questions de performance organisationnelle selon la théorie socio-économique. **La synchronisation correspond au développement des pratiques de coordination en temps réel des acteurs dans les processus d'activité**. Elle se révèle de façon opérationnelle à travers les pratiques de communication, coordination et concertation et de pilotage entre les parties prenantes. Elle est un résultat de la mise en relation des parties prenantes, en vue de réaliser les objectifs fixés dans des conditions d'efficience. **Le pilotage** est quant à lui considéré comme « (...) *des actes humains de dépense d'énergie, de coopération et d'instrumentation matérielle et immatérielle ou incorporelle* » (Savall & Zardet, 1995, 2005, p. 489).

Le processus d'analyse et de concaténation des idées-forces et des conséquences des dysfonctionnements a abouti à l'identification de six causes racines des dysfonctionnements de management stratégique des coopérations à l'origine des principales conséquences subies par les organisations de maîtrise d'œuvre. Trois d'entre elles génèrent principalement des **défaillances de synchronisation** :

- **Insuffisance des dispositifs de communication-coordination-concertation.**
- **Trop forte spécialisation des parties prenantes.**
- **Séparation entre les fonctions de conception et d'exécution.**

Les trois autres engendrent plus spécifiquement des **défaillances de pilotage** :

- **Carences de compétences managériales des pilotes.**
- **Dévalorisation des métiers manuels et administratifs.**
- **Excès de centrage des mentalités sur le court terme.**

Une partie de ces résultats vient corroborer des analyses déjà observées dans le secteur tout en y apportant de nouveaux éléments de compréhension. En effet, des travaux de recherche menés auprès d'entreprises du bâtiment dans les années 80, avaient déjà permis de mettre en évidence la présence de dysfonctionnements afférents à des défauts de synchronisation (Bonnet, Buthion, & Savall, 1990; Savall & Bonnet, 1992). L'insuffisance de dispositifs de communication-coordination-concertation entre les acteurs intervenant dans le cadre d'un chantier avait alors été identifiée comme une des principales causes racines de ces dysfonctionnements. L'excès de centrage des mentalités sur le court terme apparaissait également comme une cause racine, mais en tant que cause explicative des problématiques d'organisation opérationnelle d'un chantier. Ainsi, le manque d'anticipation et la désaffectation des tâches indirectement productives (préparation, coordination, contrôle) avaient pour conséquence une désorganisation du chantier. Dans le cadre de notre recherche, cette cause racine s'inscrit comme élément explicatif des difficultés de **développement des coopérations** dans une **perspective stratégique de moyen-long terme**. Nous précisons ci-après les conséquences principales de ces six causes racines subies par les organisations de maîtrise d'œuvre.

#### **Cause racine 1 : Insuffisance des dispositifs de communication-coordination-concertation**

Elle se révèle principalement à travers la **désorganisation dans les niveaux d'interactions** entre les acteurs. Les **dispositifs de communication-coordination-concertation** entre les parties prenantes d'un projet de construction sont **quasiment inexistantes**. Il manque alors des espaces d'échanges pour que les acteurs puissent se synchroniser. Le manque de précision et de structuration dans la répartition des rôles, des missions et des fonctions entre les parties prenantes renforce cette désynchronisation, source d'erreurs et de désorganisation dans les niveaux d'interactions aux différentes étapes d'un projet.

### Cause racine 2 : Trop forte spécialisation des parties prenantes

Elle s’identifie principalement dans le **cloisonnement entre les différentes fonctions** des parties prenantes. **L’organisation** et les **méthodes de travail** entre les parties prenantes d’un projet de construction, qu’elles soient internes ou externes, sont **extrêmement cloisonnées**. Les différents métiers (dessinateur, métreur, économiste, acheteur, responsable d’étude architectural, menuisier, maçon, électricien, contrôleur sécurité, chargé d’affaires, comptable...) ne parlent pas le même langage technique car chacun est spécialiste dans son domaine. En conséquence, il subsiste un cloisonnement entre les fonctions qui participe à la désynchronisation réciproque des parties prenantes. Le développement des **spécialisations** dans le secteur du bâtiment renforce davantage ce cloisonnement qui accentue le **manque de travail en équipe**.

### Cause racine 3 : Séparation entre les fonctions de conception et d’exécution

Elle apparaît dans le **manque d’intégration de certaines parties prenantes** au cours des projets. Le principe d’organisation du travail des théories classiques, à l’instar de Taylor qui induit une séparation entre les fonctions de conception et de fabrication, demeure encore bien présent dans les projets de construction. Les relations entre ces deux types de fonctions restent très faibles au cours d’un projet. Cette séparation s’observe dans le **manque d’intégration de certaines parties prenantes au cours d’un projet**. Ainsi, les parties prenantes dites « manuelles » ne sont quasiment jamais intégrées en amont des projets, et les fonctions d’assistants le sont peu dans les relations avec les parties prenantes tout au long du projet ce qui favorise les conflits dès la phase de conception.

### Cause racine 4 : Dévalorisation des métiers manuels et administratifs

Elle se retrouve dans le **manque de considération de certaines fonctions et métiers**. Les métiers **manuels et administratifs sont dévalorisés** et leurs missions perçues comme une multitude de simples tâches d’exécution à faible valeur ajoutée. Ce manque de considération de certaines fonctions et métiers se manifeste dans une forme d’exclusion de ces parties prenantes aux dispositifs de synchronisation et de décision, renforçant chez ces dernières le sentiment d’être dénigrées.

### Cause racine 5 : Carences de compétences managériales des pilotes

Elle se retrouve principalement dans **l’absence d’indicateurs fiables** pour piloter les ressources. Les maîtres d’œuvre ont des difficultés à piloter l’activité et les parties prenantes intervenant dans un projet de construction. Les **carences de compétences managériales** sont prégnantes dans les entreprises de maîtrise d’œuvre. Les temps nécessaires à la réalisation des activités sont très souvent sous-estimés et les ressources humaines ainsi que les compétences nécessaires aux projets



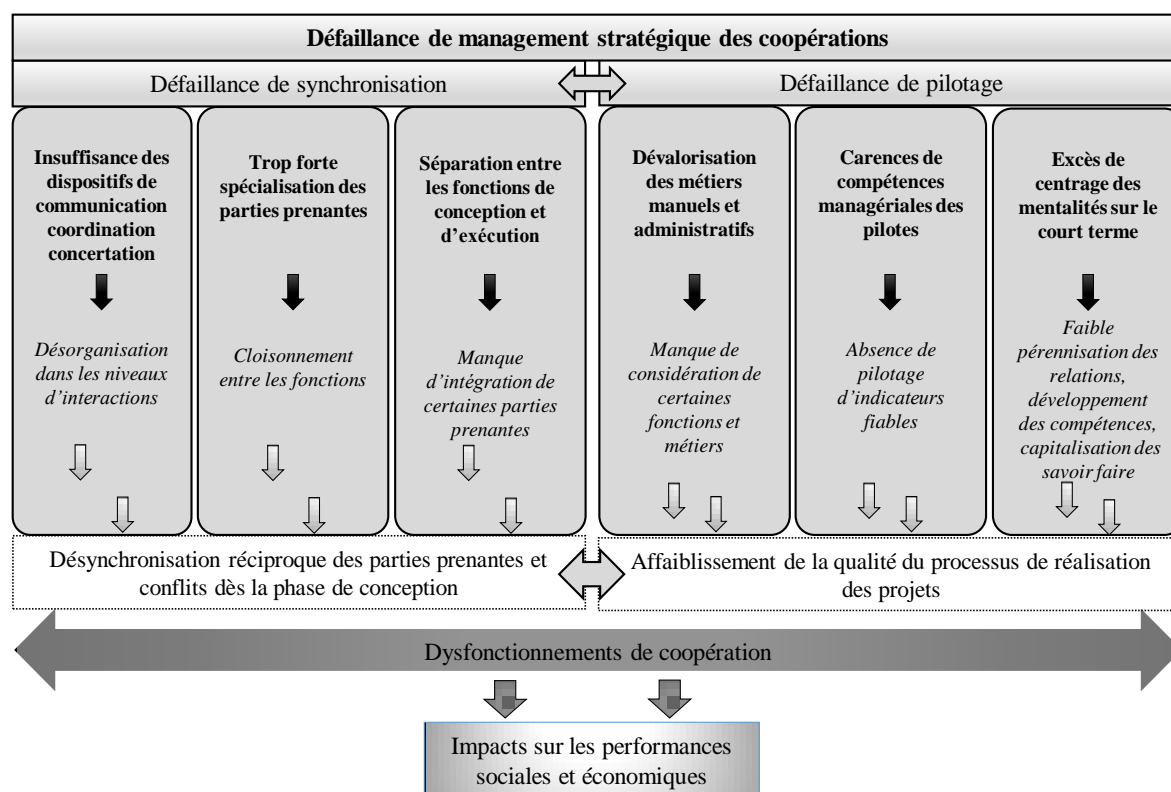
sont souvent en inadéquation avec les besoins. Le **contrôle** et le suivi de la qualité des produits et des services sont insuffisants ce qui a des répercussions sur la **qualité du processus de réalisation des projets**. Les indicateurs de contrôle de gestion sont peu développés voire inexistants ce qui affecte la **rentabilité des projets** et accentue les difficultés de **négoiation** avec les parties prenantes externes.

#### **Cause racine 6 : Excès de centrage des mentalités sur le court terme**

Le pilotage des coopérations par les entreprises de maîtrise d'œuvre s'est avéré court-termiste principalement à travers une **faible pérennisation des relations**, un **faible développement des compétences** et une **faible capitalisation des savoir-faire**. La formation, la transmission et la capitalisation des savoir-faire sont en effet peu développées dans ces structures et leur pilotage est quasiment inexistant. Les méthodes de travail manquent alors d'efficacité et d'innovation tout au long du processus de projet.

Les trois premières causes racines engendrent principalement des **défaillances de synchronisation** identifiables **dès la phase de conception**. L'insuffisance de synchronisation favorise des incompréhensions entre les parties prenantes ce qui provoque des conflits et limite les coopérations. Les acteurs se reportent mutuellement la faute des dysfonctionnements. Les trois autres causes débouchent principalement sur des **défaillances de pilotage** diminuant l'efficacité et la qualité des produits/services **tout au long du processus d'un projet**. Ces défaillances se révèlent par exemple dans le non-respect des délais, les défauts de qualité, les difficultés relationnelles avec les parties prenantes, le faible développement de partenariat, etc. La figure ci-après synthétise ces résultats issus du processus d'identification des causes racines des dysfonctionnements de management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre.

Figure 18. Six causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d’œuvre et leurs principales conséquences



La **synchronisation** et le **pilotage** constituent deux sujets **interconnectés**. Le pilotage renforce la synchronisation et inversement, la synchronisation permet de consolider le pilotage. **Leur niveau de qualité révèle celui du management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d’œuvre.**

Selon la théorie socio-économique, **la synchronisation constitue un produit de la fonction de pilotage, et la qualité de pilotage est considérée comme la source essentielle de performances socio-économiques** (Savall & Zardet, 1995, 2005). La qualité de synchronisation et de pilotage constitue donc un élément explicatif de la performance d’une organisation révélant le niveau de qualité du management stratégique des coopérations. Cela signifie que **ce management constitue également un facteur explicatif du degré de performance d’une organisation**. La partie suivante explicite ce lien entre la qualité du management stratégique des coopérations et la performance socio-économique d’une organisation de maîtrise d’œuvre à partir du concept de « virus TFW ».

### 4.3.2 L'interprétation des résultats de l'étude qualitative par le concept de « virus TFW »

Selon le concept de « virus TFW » de la théorie socio-économique (cf.1.2.1.1, p.46), le degré de défaillance des coopérations au sein d'une organisation révèle son niveau d'infection par le « virus Taylorisme-Fayolisme-Weberisme ». Cette métaphore du virus correspond à la présence, au sein de l'entreprise, d'un système organisationnel basé sur trois principes devenus « *obsolètes* » du fait des évolutions « *des comportements, des compétences, de l'environnement social et politique national et international* » (Savall, 1974, 1981, 2010). Il s'agit des principes de division maximale du travail, de dichotomie entre conception, décision et réalisation des activités, et de dépersonnalisation des postes de travail, des organigrammes, des processus, des méthodes et des règles. La confrontation de ces principes avec les causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations montre qu'ils sont bien présents au sein des entreprises de maîtrise d'œuvre. En effet, ils peuvent être reliés presque directement à trois des causes racines identifiées.

- **La division maximale du travail** se révèle à travers la trop forte spécialisation des parties prenantes.
- **La dichotomie entre conception, décision et réalisation des activités** se retrouve dans la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution.
- **La dépersonnalisation des postes de travail, des organigrammes, des processus, des méthodes et des règles** peut être associée aux excès de centrage des mentalités sur le court terme. Ceux-ci se révèlent à travers la faible pérennisation des relations, l'insuffisance de développement personnalisé des compétences et le manque de capitalisation des savoir-faire des individus.

L'important niveau de défaillance des coopérations entre les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre, identifié dans notre étude, indique que ces principes sont particulièrement présents dans le secteur du bâtiment. **La complexification actuelle des opérations de construction renforce l'ancrage de ces principes dans les entreprises du secteur, car elle développe une hyperspécialisation des parties prenantes d'un projet.** Une spécialisation excessive qui contraint par exemple les agences d'architecture à externaliser des compétences spécifiques. « *Depuis la fin des Trente Glorieuses, on assiste à un processus général d'externalisation (...) et dont le corollaire est la réduction de la part des architectes dans le partage des différentes missions constituant la mission globale de maîtrise d'œuvre* » (Nogue, 1999).

Selon le concept de « virus TFW », la présence de ces principes au sein d'une organisation **affecte la qualité des coopérations.** « *Ainsi, les dispositifs de coopération entre les individus et les équipes ne sont pas structurés, voire sont systématiquement négligés, les temps nécessaires à la communication, la négociation, la coopération, la coordination, la concertation, la formation*

*intégrée permanente, sont minimisés voire ignorés dans l'organisation prévisionnelle de l'activité de l'entreprise (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Louche, 2001; Neveu & Thévenet, 2002; Delobbe, Herrbach, & Lacaze, 2005; Merck, Sutter, Baggio, Loyer, & Landier, 2009; Bouvet, Bidou, & De Vaivre, 2012; Peretti, 2012)» (Savall & Zardet, 2014, p. 6). Ces principes influent donc également sur la **synchronisation et le pilotage** ce qui, selon la théorie socio-économique, **dégrade la performance** de l'organisation.*

Les **causes racines** des défaillances de management stratégique des coopérations correspondent donc à des **leviers potentiels d'amélioration de la performance socio-économique** des organisations de maîtrise d'œuvre, puisqu'elles impactent à la fois la qualité des synchronisations, du pilotage et des coopérations. Ainsi, si un dysfonctionnement trouve son origine dans la « séparation entre les fonctions de conception et d'exécution », on peut émettre l'hypothèse qu'un développement des interactions entre ces deux types de fonctions dans le processus de réalisation d'un projet, devrait permettre de supprimer ou du moins réduire ce dysfonctionnement. Cela pourrait se révéler par exemple à travers une meilleure intégration de certaines parties prenantes, jusqu'alors peu intégrées, en amont des projets. L'identification des leviers d'action sur les causes racines, actionnables par les organisations de maîtrise d'œuvre, est développée dans la troisième partie de la thèse.

## Conclusion du chapitre 4

---

Les résultats de l'analyse des données qualitatives provenant des **191 entretiens** réalisés auprès des acteurs des terrains de recherche, ont permis de caractériser les **problématiques de management des coopérations au sein des entreprises de maîtrise d'œuvre** et de fait leurs **impacts** sur la **performance sociale** de ces organisations. Ces impacts sociaux sont importants puisque les problématiques de coopération entre les parties prenantes d'un projet de construction représentent **30 % des dysfonctionnements** identifiés par les acteurs au sein des organisations de maîtrise d'œuvre de l'échantillon (cf.3.3.2.2, p.115).

La méthodologie générique de recherche sur l'ensemble des cas a permis d'identifier les spécificités du management des coopérations selon le type d'organisation. Ainsi, les problématiques de **mesure et de pilotage de la performance économique** sont beaucoup plus prégnantes au sein des agences d'architecture comparées à une organisation de maîtrise d'œuvre de taille plus importante de type PME. L'analyse par population d'acteurs a cependant démontré que ces préoccupations demeurent presque exclusivement celles des gérants, **les collaborateurs sans responsabilité hiérarchique entretenant une insensibilité aux aspects économiques**. La **dimension stratégique** du management des coopérations est également **absente des agences d'architecture**, lorsqu'elle demeure dans une perspective **court-termiste** pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre. À part ces quelques aspects divergents, les spécificités entre les différentes entreprises de maîtrise d'œuvre sont très limitées, **confirmant ainsi le niveau de convergence des problématiques de management des coopérations entre les parties prenantes d'un projet de construction** que ces dernières soient internes ou externes à l'entreprise de maîtrise d'œuvre. En effet, la frontière entre l'environnement de coopération interne et externe de ces organisations est très perméable. Les dysfonctionnements de coopération entre parties prenantes internes rejaillissent sur la qualité du pilotage des parties prenantes externes, et inversement les parties prenantes internes se retrouvent à internaliser des régulations de dysfonctionnements générés par des parties prenantes externes.

La méthodologie de recherche a permis d'identifier les **causes profondes des dysfonctionnements de management stratégique des coopérations** à partir d'un quatrième niveau d'analyse des données. Ainsi, **six causes racines** génériques des dysfonctionnements rencontrés par les entreprises de maîtrise d'œuvre dans le management des coopérations ont été identifiées. Elles correspondent respectivement à une **insuffisance de dispositifs de communication-coordination-concertation**, une **trop forte spécialisation des parties prenantes**, une **séparation entre les fonctions de conception et d'exécution**, une **dévalorisation des métiers manuels et administratifs**, des **carences de compétences managériales des pilotes**, et un **excès de centrage des mentalités sur le court terme**. Cette dernière cause racine permet de comprendre pourquoi ce

management des coopérations, au-delà du fait qu’il soit extrêmement défaillant, peine à s’inscrire dans une perspective stratégique.

Ces causes racines engendrent des **défaillances de synchronisation et de pilotage** des parties prenantes qui révèlent le niveau de qualité du management stratégique des coopérations. Une qualité des coopérations qui constitue, selon le concept de virus TFW de la théorie socio-économique, un élément explicatif central du niveau de performance socio-économique d’une organisation. Le concept a permis de faire le lien entre l’importance des dysfonctionnements de coopération et l’intensité de l’enracinement de trois principes d’organisation du travail véhiculés par les théories issues du courant de pensée de l’école classique des organisations. Selon la théorie socio-économique, ces principes génèrent des dysfonctionnements dans les organisations, sources de coûts cachés en raison des régulations qu’ils entraînent et qui impactent leur performance économique. L’étape suivante de la recherche, présentée dans le cinquième chapitre, a consisté à **analyser et mesurer les impacts de ces dysfonctionnements sur la performance économique des organisations de maîtrise d’œuvre.**



## Chapitre 5 Les impacts des défaillances de management des coopérations pour les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre

Le chapitre précédent a développé les impacts des défaillances de management des coopérations sur la performance sociale des entreprises de maîtrise d'œuvre. Ce chapitre présente l'étude des impacts économiques de ces défaillances en s'appuyant sur la théorie des coûts cachés. Il développe également l'analyse des impacts au-delà des parties prenantes internes des organisations de maîtrise d'œuvre afin d'identifier la responsabilité portée par ces organisations face aux enjeux sociétaux du secteur du bâtiment.

### 5.1 Les impacts des dysfonctionnements de management des coopérations sur la performance économique des organisations de maîtrise d'œuvre

L'identification des impacts des défaillances de management des coopérations sur la performance économique des entreprises de maîtrise d'œuvre a été réalisée à partir des évaluations des coûts cachés des dysfonctionnements inventoriés lors des phases de diagnostics sur les terrains de recherche. La méthode d'évaluation de ces coûts ayant été développée dans le troisième chapitre, nous présentons ici la méthode de traitement des coûts cachés évalués, avant d'exposer les résultats de leur analyse. Ces derniers ont constitué des éléments explicatifs du niveau de performance économique des organisations de maîtrise d'œuvre.

#### 5.1.1 La méthode de traitement des coûts cachés des dysfonctionnements évalués sur les terrains de recherche

Nous avons vu dans le premier chapitre que l'évaluation des coûts cachés permet de mesurer en partie les conséquences des dysfonctionnements d'une organisation sur sa performance économique (cf.1.2.2.2, p.50). **Cette évaluation correspondant à la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements** (Savall H. , 1974). Nous avons également présenté dans le troisième chapitre le processus et les dispositifs d'évaluation des coûts cachés dans les 23 organisations de maîtrise d'œuvre étudiées ainsi que les données qu'ils ont permis de recueillir (cf.3.2.1.2, p.102). Les 60 entretiens réalisés par l'équipe de recherche auprès de 144 acteurs de ces organisations ont permis d'évaluer les coûts cachés de 611 dysfonctionnements élémentaires à partir de l'évaluation financière de leur régulation (158 dysfonctionnements sur le terrain A et 453 sur le terrain B).



Afin d'identifier les coûts relatifs aux défaillances de management des coopérations, nous avons d'abord procédé à un regroupement de l'ensemble des calculs de coûts cachés de ces dysfonctionnements élémentaires. Nous les avons ensuite codés afin de garder la traçabilité de leur provenance. Puis, nous avons sélectionné ceux correspondant aux problèmes de coopération, c'est-à-dire imputables aux thèmes de la nomenclature du management stratégique des coopérations. Des exemples de dysfonctionnements élémentaires imputables et non imputables aux thèmes de recherche sont présentés ci-après. Dans ces exemples, le montant de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables moyenne de l'entreprise concernée est de 61 €.

Tableau 24. Exemples de dysfonctionnements élémentaires imputables et non imputables aux thèmes de recherche

Dysfonctionnements	Régulations identifiées	Calcul du coût caché du dysfonctionnement
<b>Dysfonctionnement élémentaire imputable</b> aux thèmes de la recherche		
Absence de coordination entre les décorateurs et les chargés d'affaires sur les finitions	11 menuisiers consacrent 2 heures par semaine à re-fabriquer ou à modifier des produits pour tenir compte des nouveaux détails de finition.	11 personnes x 44 semaines x 2 heures x 61 € = 59 000 €
<b>Dysfonctionnement élémentaire non imputable</b> aux thèmes de la recherche		
Problème de stockage	2 personnes, travaillant sur des dossiers multiples, consacrent 15 minutes par jour à déplacer et à ranger les dossiers en cours afin de pouvoir s'installer sur une table et consulter un autre dossier.	2 personnes x 228 jours x 0,25 heure x 61 € = 6 950 €

Suite à cette première sélection, nous avons procédé à une seconde analyse de contenu des dysfonctionnements élémentaires afin de les imputer, avec leurs coûts cachés correspondants, dans la nomenclature spécifique du management stratégique des coopérations, par thème et sous-thème. Ces imputations pour les deux types de terrains de recherche avec les détails de l'ensemble des calculs sont visibles en *annexe VI*.

### 5.1.2 Les coûts cachés des dysfonctionnements de management des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre

Cette partie présente la synthèse des résultats de l'analyse du traitement des coûts cachés liés à des défaillances de management des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre.

#### 5.1.2.1 Les coûts cachés de management des coopérations de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A

Comme nous l'avons présenté dans le troisième chapitre, deux des trois diagnostics socio-économiques réalisés sur le terrain A ont comporté une évaluation financière des défaillances identifiées lors des entretiens qualitatifs (cf.3.2.1.2, p.102). Les 158 dysfonctionnements

élémentaires évalués financièrement représentaient un montant de coûts cachés de 4 854 000 euros, ce qui correspond à une moyenne de 67 400 euros par personne et par an pour chacun des deux périmètres diagnostiqués. Suite au traitement de ces dysfonctionnements, selon la méthode présentée précédemment, 98 d’entre-eux se sont avérés imputables à des problèmes de management des coopérations avec des parties prenantes de l’organisation, soit 62 %. Le tableau ci-après montre la répartition des coûts cachés de ces dysfonctionnements selon les quatre thèmes du management stratégique des coopérations.

Tableau 25. Répartition des coûts cachés de management des coopérations de l’entreprise de maîtrise d’œuvre A par thème

Terrain A	Pilotage stratégique des coopérations	Management des parties prenantes	Maîtrise de la qualité	Mesure et pilotage de la performance économique	Total
Total	889 K€	719 K€	697 K€	1 197 K€	3 502 K€
	25%	21%	20%	34%	100%

Le premier résultat fait apparaître que les **problématiques de management des coopérations** représentent plus de **70 % des coûts cachés globaux** identifiés dans l’entreprise de maîtrise d’œuvre A.  $((3\,502\text{ K€}/4\,854\text{ K€}) \times 100) = 72\%$

La répartition montre que ces coûts se situent sur l’ensemble des thèmes de façon assez homogène. En revanche, la répartition par sous-thème, visible dans le tableau ci-après, a permis d’identifier des disparités importantes faisant apparaître les problématiques de coopération qui engendrent le plus de coûts cachés.

Tableau 26. Répartition des coûts cachés de management des coopérations de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A par thème et sous-thème

Terrain A	Total	
Pilotage stratégique des coopérations	889 K€	25 %
Répartition des rôles, des missions, des fonctions	58 K€	1,7%
Organisation du travail en équipe	67 K€	1,9%
Anticipation, gestion du temps et charge de travail	187 K€	5,4%
Dispositifs et outils de 3C et de prise de décision	575 K€	<b>16,4%</b>
Vision stratégique	N.E.	N.E.
Management des parties prenantes	719 K€	21 %
Relation avec les parties prenantes externes	674 K€	<b>19,3%</b>
Management des parties prenantes internes	4 K€	0,1%
Cohésion, ambiance et conditions de travail	N.E.	N.E.
Compétences disponibles	39 K€	1,1%
Maîtrise de la qualité	697 K€	20 %
Respect des délais	63 K€	1,8%
Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail	64 K€	1,8%
Qualité des produits/services	569 K€	<b>16,3%</b>
Mesure et pilotage de la performance économique	1 197 K€	34 %
Dynamique commerciale	77 K€	2,2%
Pratiques et outils de contrôle de gestion	121 K€	3,5%
Pilotage de la rentabilité	998 K€	<b>28,5%</b>
Pilotage des facturations	N.E.	N.E.
Total	3 502 K€	100,0%

Parmi les 16 sous-thèmes des dysfonctionnements de management des coopérations, des coûts cachés ont pu être évalués dans 13 d'entre-eux. En effet, les coûts des actions de régulation des dysfonctionnements de coopération liés aux thèmes de « vision stratégique », « cohésion, ambiance et conditions de travail » ainsi que « pilotage des facturations » n'ont pas pu être identifiés ni évalués. Dans certains cas, parce que les acteurs ne sont pas parvenus à repérer les actions de régulation que les dysfonctionnements liés à ces sujets ont engendré, et dans d'autres parce qu'il n'y avait pas d'indicateurs suffisants et/ou fiables pour évaluer le coût des régulations.

La répartition des coûts cachés montre qu’un sous-thème dans chaque thème est prépondérant. Ainsi, comme on peut le voir dans le tableau ci-après, **quatre sujets de dysfonctionnements** représentent plus de **80 % du montant total des coûts cachés** de management des coopérations.

Tableau 27. Quatre sous-thèmes de dysfonctionnements représentant plus de 80 % des coûts cachés de management des coopérations de l’entreprise de maîtrise d’œuvre A

Terrain A	Total
Pilotage stratégique des coopérations	
Dispositifs et outils de 3C et de prise de décision	16,4%
Management des parties prenantes	
Relation avec les parties prenantes externes	19,3%
Maîtrise de la qualité	
Qualité des produits/services	16,3%
Mesure et pilotage de la performance économique	
Pilotage de la rentabilité	28,5%
Total	<b>80,5%</b>

Nous présentons ci-après un exemple de coûts cachés imputés dans chacun de ces 4 sous-thèmes. L’ensemble des calculs de coûts est visible en *annexe IV*. Dans ces exemples, le montant de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables moyenne de l’entreprise concernée est de 61 €.

Tableau 28. Exemples de calculs de coûts cachés dans les quatre principaux sous-thèmes de dysfonctionnements de coopération générant des coûts cachés

Dysfonctionnements	Régulations identifiées	Calcul du coût caché du dysfonctionnement
<b>Dispositifs et outils de communication-coordination-concertation et de prise de décision</b>		
Absence de coordination entre les décorateurs et les chargés d'affaires sur les finitions	11 menuisiers consacrent 2 heures par semaine à re-fabriquer ou à modifier des produits pour tenir compte des nouveaux détails de finition.	11 pers x 44 sem x 2 h x 61 € = 59 K€
	1 menuisier consacre 6 heures en transport pour ramener les marchandises à l'atelier afin d'apporter les modifications nécessaires. Il réalise 20 déplacements par an.	1 pers x 20 fois x 6 h x 61€ = 7 K€
	Le coût moyen d'un transport est estimé par un responsable à 500 €.	20 fois x 500 € = 10 K€
Montant du coût caché de ce dysfonctionnement :		59 K€ + 7 K€ + 10 K€ = <b>76 K€</b>
<b>Relation avec les parties prenantes externes</b>		
Conditions de règlement des factures sous-traitants et fournisseurs inadaptées	1 chargé d'affaires évalue à 1,5 heure par semaine le temps passé au téléphone par les membres de son équipe pour traiter les plaintes des sous-traitants concernant les problèmes de règlement.	1 fois x 44 sem x 1,5 h x 61 € = 4 K€
Montant du coût caché de ce dysfonctionnement :		<b>4 K€</b>
<b>Qualité des produits/services</b>		
Erreurs dans la conception des meubles à poser	5 poseurs consacrent en moyenne 1 heure par semaine pour ajuster ou refabriquer les meubles qui ont été mal conçus.	5 pers x 44 sem x 1 h x 61 € = 13 K€
	L'achat de matériaux visant à corriger les problèmes de conception est évalué à 2 000 € par an par un responsable.	2 K€ de matériaux
Montant du coût caché de ce dysfonctionnement :		13 K€ + 2 K€ = <b>15 K€</b>
<b>Pilotage de la rentabilité</b>		
Absence d'investissement dans une machine à commande numérique	3 personnes ont suivi une formation sur un logiciel pour une machine à commande numérique sauf que l'achat de cette machine n'a pas eu lieu par la suite. La formation a duré 42 heures par personne.	3 pers x 42 h x 61 € = 7 K€
	Ces 3 personnes se sont déplacées 3 fois pour participer à la formation. Le coût d'un déplacement est de 174 € par personne.	3 pers x 3 fois x 174 € = 1,5 K€
	Ces 3 personnes ont été hébergées 3 fois pour suivre la formation avec un forfait d'hébergement de 81 €.	3 pers x 3 fois x 81 € = 0,7 K€
	Le coût de la formation sur le logiciel pour machine à commande numérique a été de 6 000 €.	1 fois x 6 000 € = 6 K€
	Une licence à 10 000 € a été achetée sans avoir pu être utilisée.	1 fois x 10 000 € = 10 K€
Montant du coût caché de ce dysfonctionnement :		7 K€ + 1,5 K€ + 0,7 K€ + 6 K€ + 10 K€ = <b>25 K€</b>

### 5.1.2.2 Les coûts cachés de management des coopérations des agences d'architecture

La phase de diagnostic au sein des 22 agences d'architecture du terrain B avait permis d'identifier 453 dysfonctionnements élémentaires qui ont pu être évalués financièrement grâce aux données recueillies lors des entretiens avec les 106 acteurs de ces agences. Le montant total de coûts cachés évalués représente 2 151 000 euros, ce qui correspond à une moyenne de plus de 20 000 euros par personne et par an (2 151 000 €/106 personnes) et 98 000 euros par agence. Ce résultat montre que **les coûts cachés dans les petites entreprises comme les agences d'architecture sont tout aussi significatifs que dans les organisations plus importantes en effectif**. Le montant de coûts cachés moyen par personne dans une organisation étant d'environ 35 000 € (Savall & Zardet, 2015).

L'analyse des dysfonctionnements élémentaires selon la méthode de traitement des coûts cachés a révélé que 164 des 453 dysfonctionnements évalués financièrement correspondaient à des **problématiques de management des coopérations** avec les parties prenantes des **agences d'architecture**, soit un peu plus d'un tiers. Nous les avons imputés, avec leurs coûts cachés correspondants, par thème et sous-thème de la nomenclature du management stratégique des coopérations. Le tableau ci-après montre la répartition de ces coûts cachés des dysfonctionnements de management des coopérations par thème et pour les 22 agences d'architecture.

Tableau 29. Répartition des coûts cachés de management des coopérations des 22 agences d'architecture du terrain B par thème

Agences	Coûts cachés globaux	Pilotage stratégique des coopérations	Management des parties prenantes	Maîtrise de la qualité	Mesure et pilotage de la performance économique	Total Coûts cachés de coopération	Coûts cachés de coopération/ coûts cachés globaux
1	149 100 €	0 €	87 300 €	3 600 €	55 800 €	146 700 €	98 %
2	53 630 €	14 590 €	21 446 €	6 200 €	5 870 €	48 106 €	89 %
3	89 580 €	23 190 €	46 130 €	1 450 €	0 €	70 770 €	79 %
4	175 480 €	48 160 €	112 000 €	0 €	0 €	160 160 €	91 %
5	115 700 €	3 990 €	93 760 €	0 €	15 000 €	112 750 €	97 %
6	112 650 €	11 710 €	2 340 €	23 900 €	0 €	37 950 €	33 %
7	230 970 €	17 797 €	9 988 €	0 €	109 963 €	137 748 €	59 %
8	105 820 €	29 880 €	65 380 €	2 080 €	0 €	97 340 €	91 %
9	128 370 €	0 €	1 360 €	0 €	116 500 €	117 860 €	91 %
10	144 250 €	16 830 €	0 €	5 800 €	87 310 €	109 940 €	76 %
11	154 500 €	23 226 €	18 432 €	85 235 €	0 €	126 893 €	82 %
12	36 690 €	7 990 €	7 990 €	0 €	0 €	15 980 €	43 %
13	140 226 €	0 €	0 €	280 €	80 390 €	80 670 €	57 %
14	39 990 €	5 500 €	4 060 €	2 150 €	4 700 €	16 410 €	41 %
15	71 510 €	1 160 €	0 €	0 €	50 840 €	52 000 €	72 %
16	45 380 €	1 590 €	9 020 €	0 €	4 900 €	15 510 €	34 %
17	65 690 €	1 516 €	54 954 €	0 €	160 €	56 630 €	86 %
18	20 000 €	0 €	7 900 €	0 €	6 400 €	14 300 €	71 %
19	30 200 €	0 €	600 €	0 €	5 400 €	6 000 €	19 %
20	97 570 €	10 620 €	27 700 €	1 620 €	0 €	39 940 €	40 %
21	87 400 €	0 €	6 340 €	0 €	20 000 €	26 340 €	30 %
22	56 560 €	5 420 €	5 941 €	210 €	27 940 €	39 511 €	69 %
<b>Total</b>	2 151 K€	<b>223 K€</b>	<b>583 K€</b>	<b>133 K€</b>	<b>591 K€</b>	<b>1 530 K€</b>	<b>71 %</b>
		<b>15%</b>	<b>38%</b>	<b>9%</b>	<b>39%</b>	<b>100%</b>	

Cette répartition montre que **71 % des coûts cachés globaux** identifiés dans les agences d'architecture sont imputables à des **problématiques de management des coopérations**. Elles représentent donc en moyenne **69 500 €** de coûts cachés **par agence** et **par an** (1 529 508 €/22 agences) et plus de **14 000 € par personne et par an** (1 529 508 €/106 personnes).

Ainsi, la proportion de coûts cachés afférents à des dysfonctionnements de management des coopérations est quasiment semblable au sein de l'échantillon d'agences d'architecture que de la

PME de maîtrise d'œuvre, dont la proportion est de 72 % (cf.5.1.2.1, p.172). Cependant, la répartition par agence montre que cette proportion de coûts cachés est difficilement généralisable, car elle fait apparaître une **importante disparité entre les agences**. Sur les 22 agences de l'échantillon, les dysfonctionnements de coopération représentent au minimum **19 % des coûts cachés** (agence 19) et jusqu'à **98 %** (agence 1). Ces résultats montrent également que contrairement au terrain A, **la répartition des coûts cachés par thème est peu homogène**. Les thèmes de dysfonctionnements « Management des parties prenantes » et « Mesure et pilotage de la performance économique » représentent plus de 75 % des coûts cachés. Leur répartition par sous-thème, visible dans le tableau ci-après, confirme cette faible homogénéité.



Tableau 30. Répartition des coûts cachés de management des coopérations des 22 agences d'architecture du terrain B par thème et sous-thème

Agences	Pilotage stratégique des coopérations	Répartition des rôles, des missions, des fonctions	Organisation du travail en équipe	Anticipation, gestion du temps et charge de travail	Dispositifs et outils de 3C et de prise de décision	Management des parties prenantes	Relation avec les parties prenantes externes	Management des parties prenantes internes	Compétences disponibles	Maîtrise de la qualité	Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail	Qualité des produits/services	Mesure et pilotage de la performance économique	Pratiques et outils de contrôle de gestion	Pilotage des facturations	Total (en K€)
1	0				N.E	87	87			3,5	2	1,5	56	56		147
2	14,7	0,7			14	21,5	21,5			6	6		6	6		48
3	24	12			12	46	46			1,5	1,5		0			72
4	48	36	12			112	112			0			0			160
5	4				4	94	92		2	0			15	15		113
6	12		12			2	2			24	10	14	0			38
7	17	5			12	10	10			0			109,5	88,5	21	137
8	30	19			11	65,5	59		6,5	2		2	0			98
9	0					1,5	N.E	1,5		0			116,5	116,5		118
10	17	14			3	0	N.E			6		6	87	44	43	110
11	23,5	2	8	1,5	12	18,5	18,5			85	3	82	0			127
12	8				8	8	N.E	8		0			0			16
13	0					0	N.E			0,3	0,3		81	81		81
14	5			4	1	4	0,5	3,5		2,2	2	0,2	5	5		16
15	1	1				0	N.E			0			51	51		52
16	1,5	0,8			0,7	9	9			0			5	5		16
17	1,5			1,5		55	55			0			0,2		0,2	57
18	0					8	8			0			6	6		14
19	0					0,6	0,6			0			5	5		6
20	11				11	28	28			2	2		0			41
21	0					6	6			0			20	20		26
22	5			4	1	6	6			0,2		0,2	28	28		39
<b>Total</b> (en K€ et en %)	<b>223</b>	90,0	32	11	90	<b>583</b>	561,5	13	8,5	<b>133</b>	27	106	<b>591</b>	527	64	<b>1530</b>
	14,6%	5,9%	2,1%	0,7%	5,9%	38,1%	<b>36,7%</b>	0,8%	0,6%	8,7%	1,8%	6,9%	38,6%	<b>34,4%</b>	4,2%	100%

Parmi les 16 sous-thèmes de dysfonctionnements de management des coopérations, des coûts cachés ont été identifiés dans 11 d’entre-eux au sein des agences. Les deux sous-thèmes « **relation avec les parties prenantes externes** » et « **pratiques et outils de contrôle de gestion** » sont apparus comme prépondérants. Ils représentent à eux seuls plus de **70%** du montant total des **coûts cachés** de management des coopérations au sein des **agences d’architecture**. Nous présentons ci-après un exemple de coûts cachés imputés dans chacun de ces deux sous-thèmes. L’ensemble des imputations et des détails de calculs des coûts cachés étant visible en *annexe VI*. Dans ces exemples, le montant de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables moyenne de l’entreprise concernée est de 28 €.

Tableau 31. Exemples de calculs de coûts cachés dans les deux principaux sous-thèmes de dysfonctionnements de coopération générant des coûts cachés dans les agences d’architecture

Dysfonctionnements	Régulations identifiées	Calcul du coût caché du dysfonctionnement
<b>Relation avec les parties prenantes externes</b>		
Manque de pilotage des partenaires	L’insuffisance de relances régulières des partenaires extérieurs sur les travaux à remettre fait qu’in fine, lors de retard, les contacts avec les partenaires durent 2 heures supplémentaires chaque mois.	1 pers x 2h x 10,1 mois x 28 € = 0.5 K€
<b>Pratiques et outils de contrôle de gestion</b>		
Prestations réalisées mais non facturées	Cinq études de faisabilité ont été réalisées sur la période et n’ont pas été facturées aux clients. Chaque étude a nécessité 5 à 7 jours de travail pour une personne.	1 pers x 5 études x 1 sem x 35 h x 28 € = 5 K€

Les résultats par sous-thème montrent que les **coûts cachés de coopération** les plus importants dans les agences d’architecture proviennent de défaillances dans les **relations avec leurs parties prenantes externes**. Elles représentent en moyenne **36,7 %** des **coûts cachés de coopération** pour les 22 agences d’architecture. Pour certaines agences, la quasi-totalité des coûts cachés de coopération proviennent de ces défaillances (97 % pour l’agence 17 et 82 % pour l’agence 5).

Cette prégnance des coûts cachés liés à des défaillances de management des coopérations avec les parties prenantes externes se constate également dans l’entreprise de maîtrise d’œuvre A. Ces défaillances représentent 19,3 % des coûts cachés de coopération, soit le deuxième poste de coûts cachés après le pilotage de la rentabilité (cf. Tableau 26, p.174).

### 5.1.2.3 L’analyse croisée des coûts cachés de management des coopérations de l’entreprise de maîtrise d’œuvre A et des agences d’architecture du terrain B

Le premier constat que nous pouvons faire, en comparant les résultats de l’étude des coûts cachés sur les deux types d’organisations de maîtrise d’œuvre, est qu’en **moyenne, un dysfonctionnement de coopération a des conséquences économiques plus importantes pour les**

**agences d'architecture que pour la PME de maîtrise d'œuvre.** En effet, les résultats ont montré que les dysfonctionnements de management des coopérations constituent 36 % des dysfonctionnements exprimés engendrant des régulations dans les agences d'architecture tandis qu'ils représentent plus de 70 % des coûts cachés identifiés. Cependant, pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre, ces défaillances sont beaucoup plus prégnantes puisqu'elles représentent 62 % de l'ensemble des dysfonctionnements mais dans une proportion de coûts cachés quasiment équivalente à celle des agences, soit 72 % (cf.5.1.2.1, p.172).

Cet écart d'impacts économiques d'un dysfonctionnement de coopération laisse entrevoir des spécificités dans les éléments de régulation de ces défaillances entre ces deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre. Le tableau ci-après permet de visualiser la comparaison des coûts cachés entre ces deux types de structures par thème et sous-thème du management stratégique des coopérations.

Tableau 32. Répartition des coûts cachés de management des coopérations des terrains A et B par thème et sous-thème

	Terrain A		Terrain B		Terrain A et B
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	
Pilotage stratégique des coopérations	889 K€	25%	223 K€	15%	22%
Répartition des rôles, des missions, des fonctions	58 480 €	1,7%	90 199	<b>5,90%</b>	3,0%
Organisation du travail en équipe	67 290 €	1,9%	32 258	2,10%	2,0%
Anticipation, gestion du temps et charge de travail	187 650 €	5,4%	10 656	0,70%	3,9%
Dispositifs et outils de 3C et de prise de décision	575 330 €	<b>16,4%</b>	90 056	<b>5,90%</b>	13,2%
Management des parties prenantes	719 K€	21%	583 K€	38%	26%
Relation avec les parties prenantes externes	674 750 €	<b>19,3%</b>	561 781	<b>36,70%</b>	24,6%
Management des parties prenantes internes	4 670 €	0,1%	12 890	0,80%	<b>0,3%</b>
Compétences disponibles	39 900 €	1,1%	7 970	0,50%	1,0%
Maîtrise de la qualité	697 K€	20%	133 K€	9%	17%
Respect des délais	63 580 €	1,8%	-	-	1,3%
Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail	64 120 €	1,8%	26 594	1,70%	1,8%
Qualité des produits/services	569 600 €	<b>16,3%</b>	105 931	<b>6,90%</b>	13,4%
Mesure et pilotage de la performance économique	1 197 K€	34%	591 K€	39%	35%
Dynamique commerciale	77 000 €	2,2%	-	-	1,5%
Pratiques et outils de contrôle de gestion	121 500 €	3,5%	526 584	<b>34,40%</b>	12,9%
Pilotage de la rentabilité	998 190 €	<b>28,5%</b>	-	-	19,8%
Pilotage des facturations	-	-	64 589	4,20%	1,3%
<b>Total</b>	<b>3 502 K€</b>	<b>100%</b>	<b>1 530 K€</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Une analyse par sous-thème de chaque thème amène à un premier constat des convergences et des spécificités entre les deux types de structures. Ainsi, concernant le **pilotage stratégique des coopérations**, on constate que la proportion de coûts cachés liés à des défaillances dans les dispositifs de communication-coordination-concertation est plus importante dans l'entreprise de maîtrise d'œuvre que dans les agences d'architecture. Ces dernières subissent davantage les coûts cachés provenant de dysfonctionnements dans la répartition des rôles, des missions et des fonctions entre les acteurs.

Comme nous l'avons vu précédemment, la lecture du tableau fait apparaître la proportion importante de coûts cachés afférents aux dysfonctionnements de **management des coopérations avec les parties prenantes externes** pour les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre. Ces dysfonctionnements représentent la plus forte proportion de coûts cachés aussi bien dans les agences d'architecture que dans la PME de maîtrise d'œuvre.

Les coûts cachés afférents au problème de **pilotage de la rentabilité** sur le terrain A sont à nuancer. Le niveau élevé de coûts cachés liés à ces problématiques s'explique par des problèmes d'investissements en matériel de production. Cette entreprise de maîtrise d'œuvre a la particularité d'intégrer un service de fabrication de mobilier, comme nous l'avons exposé dans le second chapitre (cf.2.2, p.84). Si on écarte les coûts de ces problèmes d'investissements, la proportion de coûts cachés liés aux défaillances dans les relations de coopération avec les parties prenantes externes apparaît également comme la plus importante sur le terrain A. De même, le fait que la proportion de coûts cachés liés à des problèmes de coopération, engendrant des défauts de **qualité des produits/services**, soit bien plus importante dans l'entreprise de maîtrise d'œuvre A que dans les agences d'architecture, s'explique par la présence de ce service de fabrication. Les défauts de qualité des produits, du fait des dysfonctionnements de coopération, représentent des coûts cachés importants qui n'existent pas dans des entreprises de maîtrise d'œuvre réalisant exclusivement des missions de conception.

Concernant le thème de la **mesure et du pilotage de la performance économique** les deux types d'organisations subissent des coûts cachés induits par des problèmes de rentabilité des projets. Ces problèmes proviennent principalement de dysfonctionnements dans le pilotage de cette rentabilité par l'entreprise de maîtrise d'œuvre A et de vente des heures réalisées par les agences d'architecture, comme l'illustrent les deux exemples ci-après.

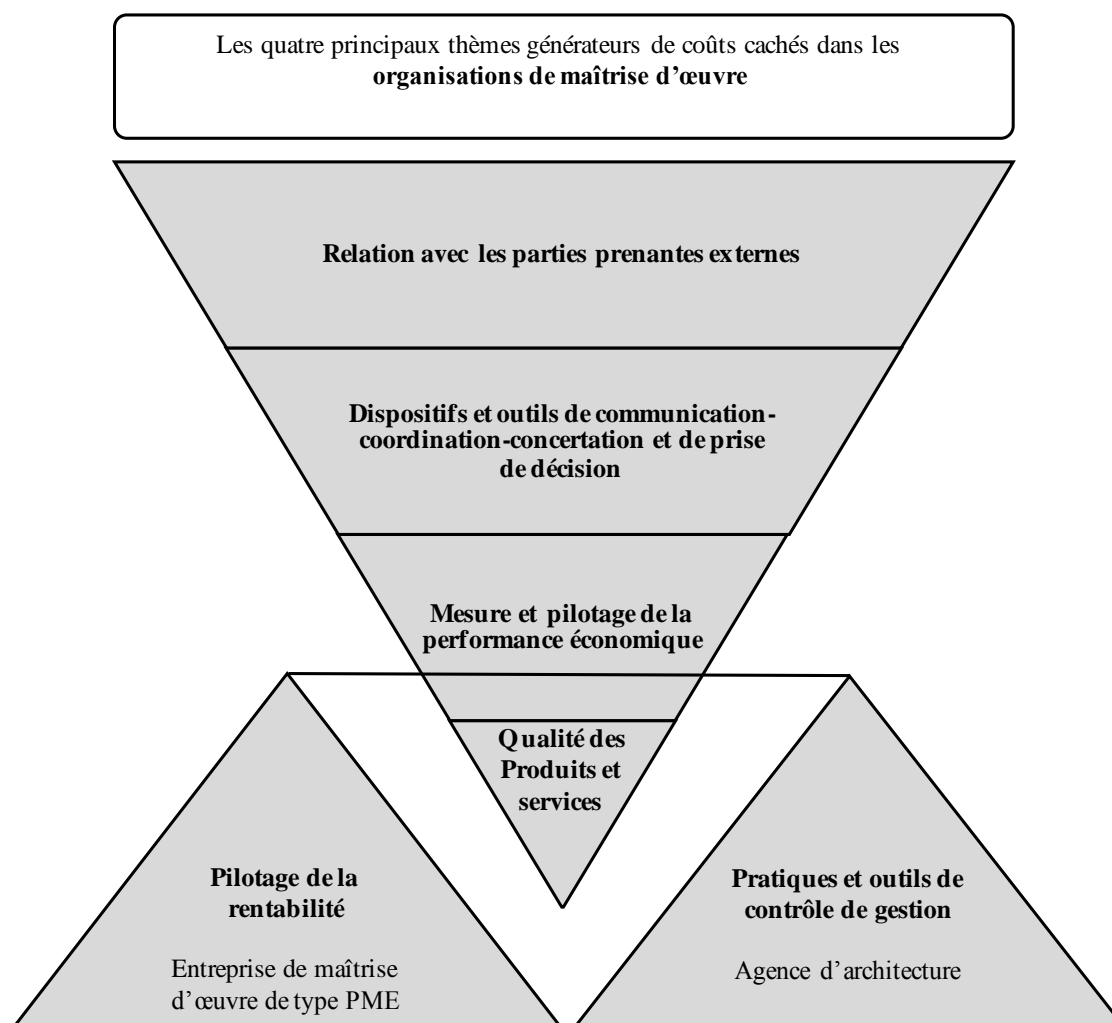
Tableau 33. Exemples de coûts cachés induits par des problèmes de rentabilité des projets pour les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre

Dysfonctionnements	Régulations identifiées	Calcul du coût caché du dysfonctionnement
<b>Entreprise de maîtrise d'œuvre A</b>		
Insuffisance de pilotage de la rentabilité	Un conducteur de travaux estime à 600 € les travaux électriques achetés et non vendus aux clients pour chacun des 3 chantiers.	= 600 €
<b>Agence d'architecture</b>		
Insuffisance de vente des heures réalisées	L'architecte estime consacrer pour chacun des 40 dossiers 10 heures supplémentaires non facturées à cause de sa manière de gérer les dossiers.	40 dossiers x 10 heures x 28 € = 11 200 €

L'importance des coûts cachés liés aux problèmes de mesure et de pilotage de la performance économique (34 % en moyenne) confirme l'analyse développée dans le quatrième chapitre sur les difficultés des acteurs des agences d'architecture à considérer les aspects économiques des projets dans la réalisation de leurs missions. Cette **distance avec l'argent et le commerce qu'entretiennent les architectes**, explique également l'absence d'indicateurs commerciaux au sein des agences et leur faible préoccupation sur ces sujets. Ainsi, l'étude n'a pas permis d'identifier des actions de régulation induites par des problématiques de coopération sur l'aspect commercial, ce qui explique qu'aucun coût caché n'a pu être évalué sur le sujet.

La comparaison entre les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre a permis d'identifier les problématiques génériques et spécifiques qui engendrent le plus de coûts cachés au sein de ces organisations. L'analyse de contenu des dysfonctionnements élémentaires a contribué à en nuancer certains en intégrant des éléments de coûts contingents aux entreprises étudiées, comme la prise en compte des coûts cachés liés à des problèmes d'investissement dans de l'outillage productif sur le terrain A. Dans l'échantillon étudié, **84 % des coûts cachés** liés à des dysfonctionnements de management des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre proviennent de **quatre thématiques**. La figure ci-après synthétise ces quatre thèmes, classés selon leur prégnance dans la génération de coûts cachés, qui engendrent le plus de coûts cachés pour les organisations de maîtrise d'œuvre, ainsi que les deux thèmes spécifiques selon le type d'organisation de maîtrise d'œuvre.

Figure 19. Quatre principaux thèmes générateurs de coûts cachés dans les organisations de maîtrise d'œuvre et les deux thèmes spécifiques selon le type d'organisation



Les coûts cachés de chaque dysfonctionnement ont été classés selon les six composantes de coûts cachés définis dans la théorie socio-économique (cf.1.2.2.2, p.50). Ce classement nous a permis d'identifier les composantes de coûts induits par les régulations des dysfonctionnements de management des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre. Le tableau ci-après en présente la synthèse pour les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre.

Tableau 34. Répartition des coûts cachés de management des coopérations par composante de coûts cachés pour les deux terrains de recherche

Terrains	Sursalaires	Surtemps	Sur-consommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total
A	48 K€	2 372 K€	488 K€	451 K€	143 K€	N.E.	3 502 K€
	1%	<b>68%</b>	14%	13%	4%		100%
B	87 K€	604 K€	N.E. <sup>(1)</sup>	796 K€	0 €	43 K€	1 530 K€
	6%	<b>39%</b>		<b>52%</b>	0%	3%	100

(1) N.E. : Non Évalué

Cette répartition montre que **les défaillances de management des coopérations engendrent principalement des surtemps et des non-productions**. En effet, la principale conséquence des dysfonctionnements de management des coopérations pour les acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A est la déperdition de temps, un temps qu'ils consacrent à réguler ces défaillances. En ce qui concerne les acteurs des agences d'architecture, cette déperdition correspond principalement à des heures réalisées mais non vendues aux clients. Ce résultat confirme les difficultés prégnantes de pilotage économique des agences d'architecture.

Cette synthèse fait également apparaître des coûts cachés dans la composante « non création de potentiel »\*. Cela correspond à des pertes d'opportunités de l'entreprise de maîtrise d'œuvre comme l'illustre l'exemple ci-après.

Tableau 35. Exemple d'un coût caché de non création de potentiel

Dysfonctionnement	Régulation identifiée	Calcul du coût caché du dysfonctionnement
<b>Non création de potentiel</b>		
Perte de nouveaux projets due au manque de concertation avec la direction sur les procédures juridiques	En 2013, les démarches de la direction visant à attaquer la validité d'un appel d'offres ont eu pour effet de "blacklister" une des entités sur les 5 affaires de Marseille. Chacun de ces projets représente entre 300 000 et 800 000 €. Le taux de transformation de l'entreprise est estimé à 20 %. Le taux de marge est de 34,85 %.	$5 \times (300\,000 \text{ €} \times 20\% \times 34,85\%) = 104 \text{ K€}$

#### *5.1.2.4 Les coûts cachés de management des coopérations et les dysfonctionnements subis par les acteurs des organisations de maîtrise d’œuvre*

Un montant de coûts cachés sur un thème n’est pas forcément révélateur de la prégnance de dysfonctionnements sur ce sujet au sein d’une organisation. En effet, comme nous l’avons vu précédemment (cf.5.1.2.3, p.181), les premiers résultats de l’analyse des coûts cachés ont montré que bien que les dysfonctionnements de management des coopérations soient proportionnellement moins prégnants dans les agences d’architecture que dans les entreprises de maîtrise d’œuvre de type PME, leurs impacts économiques se sont avérés tout aussi importants dans les deux types d’organisations. Ces dysfonctionnements engendrent en moyenne 70 % des coûts cachés identifiés dans ces structures (cf. Tableau 25, Tableau 29 ; p.173, 178). Le tableau ci-après permet de visualiser la comparaison entre le pourcentage d’expressions des acteurs, lors des diagnostics, sur les différents thèmes de dysfonctionnements de management des coopérations et la proportion de coûts cachés identifiés sur ces mêmes thèmes.



Tableau 36. Comparaison des coûts cachés en fonction de la quantité d'expressions des acteurs par thème du management des coopérations

	Terrains					
	A		B		A et B	
	Quali <sup>(1)</sup>	Coûts cachés	Quali	Coûts cachés	Quali	Coûts cachés
Pilotage stratégique des coopérations	37%	25%	31%	15%	34%	22%
Répartition des rôles, des missions, des fonctions	5%	1,7%	3%	5,90%	4%	3,0%
Organisation du travail en équipe	6%	1,9%	3%	2,10%	4%	2,0%
Anticipation, gestion du temps et charge de travail	9%	5,4%	11%	0,70%	10%	3,9%
Dispositifs et outils de 3C et de prise de décision	12%	16,4%	13%	5,90%	<b>12%</b>	<b>13,2%</b>
Vision stratégique	6%	-	2%	-	<b>4%</b>	<b>0</b>
Management des parties prenantes	39%	21%	36%	38%	37%	26%
Relation avec les parties prenantes externes	5%	19,3%	17%	36,70%	<b>11%</b>	<b>24,6%</b>
Management des parties prenantes internes	13%	0,1%	5%	0,80%	<b>9%</b>	<b>0,3%</b>
Cohésion, ambiance et conditions de travail	11%	-	6%	-	<b>8%</b>	<b>0%</b>
Compétences disponibles	10%	1,1%	8%	0,50%	<b>9%</b>	<b>1,0%</b>
Maîtrise de la qualité	15%	20%	13%	9%	14%	17%
Respect des délais	1%	1,8%	2%	-	2%	1,3%
Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail	8%	1,8%	6%	1,70%	7%	1,8%
Qualité des produits/services	6%	16,3%	5%	6,90%	<b>6%</b>	<b>13,4%</b>
Mesure et pilotage de la performance économique	9%	34%	20%	39%	15%	35%
Dynamique commerciale	2%	2,2%	5%	-	3%	1,5%
Pratiques et outils de contrôle de gestion	3%	3,5%	8%	34,40%	<b>5%</b>	<b>12,9%</b>
Pilotage de la rentabilité	5%	28,5%	4%	-	<b>4%</b>	<b>19,8%</b>
Pilotage des facturations	-	-	4%	4,20%	2%	1,3%
Total	100 %	100%	100%	100%	100%	100%

(1) : Quali : correspond aux pourcentages d'expressions des acteurs dans les diagnostics qualitatifs (cf. chapitre 4 : Tableau 21, p.150)

**Les résultats de cette comparaison confirment la non-corrélation entre la prépondérance des expressions des acteurs sur les thèmes de dysfonctionnements et le montant des coûts cachés liés aux régulations de ces dysfonctionnements. Certains sujets sont en effet très dysfonctionnels**

mais représentent peu de coûts cachés et inversement, d'autres génèrent beaucoup de coûts cachés par rapport aux préoccupations des acteurs. En effet, la comparaison montre que quatre sous-thèmes ont une proportion de coûts cachés plus de deux fois supérieure à celle des dysfonctionnements exprimés :

- Relation avec les parties prenantes externes.
- Pilotage de la rentabilité.
- Pratiques et outils de contrôle de gestion.
- Qualité des produits/services.

Cela signifie que les dysfonctionnements de management des coopérations qui se réfèrent à ces quatre sujets ont des conséquences économiques plus importantes que sur les autres thèmes. Ces sous-thèmes correspondent aux sujets que nous avons identifiés comme représentant le plus de coûts cachés au sein des organisations de maîtrise d'œuvre (cf. Figure 19, p.185), ce qui renforce l'intérêt pour ces organisations à s'en préoccuper davantage. De même, on peut visualiser dans le tableau que pour les quatre sous-thèmes suivants, des coûts cachés de coopération n'ont pas pu être identifiés ou dans une très faible proportion alors qu'ils représentent des sujets de dysfonctionnements et de préoccupations des acteurs :

- Vision stratégique.
- Management des parties prenantes internes.
- Cohésion, ambiance et conditions de travail.
- Compétences disponibles.

Par exemple, le thème « management des parties prenantes internes » représente 0,3 % des coûts cachés alors qu'il correspond à 9 % des dysfonctionnements exprimés. Cette différence peut s'expliquer en partie par le fait que les liens de causalité entre des dysfonctionnements de management et les actions de régulation qu'ils engendrent, sources des coûts cachés, sont rarement mis en évidence directement par les acteurs. Les impacts directs s'avèrent donc difficilement mesurables et quantifiables. Les problématiques de management des acteurs internes se situent davantage à un niveau de causalité plus profond, que l'on peut considérer comme une cause racine. Les impacts économiques des défaillances de management interne vont ainsi plutôt se répercuter dans les autres thèmes à travers des problèmes de qualité, de délais, de synchronisation, etc. Cet **effet de propagation des dysfonctionnements** est identifiable à toutes les étapes d'un projet de construction. C'est par exemple le cas, au moment de la réception d'un chantier, lorsque des parties prenantes d'un projet constatent des défauts de qualité qui sont dus au fait que les compétences des personnes affectées sur l'opération au moment de la conception ne correspondaient pas aux besoins. Le dysfonctionnement de pilotage des compétences internes à l'entreprise de maîtrise d'œuvre s'est donc répercuté sur des parties prenantes externes.

Les résultats de l'analyse des défaillances de management des coopérations par les entreprises de maîtrise d'œuvre, présentés dans le quatrième chapitre, avaient permis de confirmer cet **aspect perméable des frontières entre l'environnement de coopération interne et externe**. Les dysfonctionnements de coopération entre parties prenantes internes rejaillissent sur leur mission de pilotage des coopérations avec les parties prenantes externes, lorsqu'inversement elles se retrouvent à internaliser des régulations de dysfonctionnements générés par des parties prenantes externes. Cela signifie que **comme toute organisation, les entreprises de maîtrise d'œuvre internalisent et externalisent des coûts** (Savall H. , 1979) et (Savall & Zardet, 1987). Notre recherche s'est alors attachée à identifier les coûts cachés provenant de dysfonctionnements de management des coopérations qui sont internés par les entreprises de maîtrise d'œuvre.

### **5.1.3 Les coûts cachés internés de management des coopérations au sein des terrains A et B**

La théorie socio-économique définit trois types de dysfonctionnements qui permettent de considérer si les coûts cachés afférents à leur régulation constituent des coûts internés ou externés pour l'organisation :

- Les dysfonctionnements provoqués et régulés au sein de l'organisation.
- Les dysfonctionnements qui sont créés par l'organisation mais dont une partie des régulations est subie et prise en charge par une partie prenante externe. L'impact financier de ce type de dysfonctionnements correspond à des coûts cachés externés par l'organisation.
- Les dysfonctionnements dont les causes sont provoquées par une partie prenante externe, mais dont une partie de la régulation est gérée et donc subie par l'organisation. L'impact financier de ce type de dysfonctionnements correspond à des coûts cachés internés par l'organisation.

**Les coûts cachés internés correspondent donc à des coûts de régulation interne de dysfonctionnements générés par des parties prenantes externes.** Afin d'évaluer la proportion de coûts cachés de coopération internés par les organisations de maîtrise d'œuvre, nous avons réalisé une analyse de contenu des 262 dysfonctionnements élémentaires de coopération pour identifier ceux provenant de parties prenantes externes et dont une partie est régulée par des acteurs internes aux terrains de recherche. L'exemple ci-après illustre ce type de dysfonctionnements dont le coût de régulation constitue un coût caché interné pour l'entreprise.

Tableau 37. Exemple de dysfonctionnement engendrant un coût caché interné pour l'organisation de maîtrise d'œuvre

Dysfonctionnement	Régulation identifiée	Calcul du coût caché du dysfonctionnement
<b>Non création de potentiel</b>		
Manque de compétence des intérimaires qui engendre des erreurs	Un poseur consacre 12 fois par an 20 heures pour pallier des erreurs commises par les intérimaires. <i>(les 12 fois correspond à 12 chantiers par an en moyenne).</i>	1 pers x 12 fois x 20 h x 61€ = 15 K€ <i>(61€ : montant de la CHVACV de l'organisation).</i>
	Le coût des matériaux nécessaires pour pallier ces erreurs est estimé à 100 € par chantier.	12 fois x 100 € = 1,2 K€
Montant des coûts cachés de ce dysfonctionnement :		15 K€ + 1,2 K€ = 16,2 K€

Le détail des calculs de l'ensemble des coûts cachés internés est visible en *annexe VI*. Le tableau ci-après synthétise les coûts cachés de coopération internés par les 22 agences d'architecture et la PME de maîtrise d'œuvre par composante de coûts cachés.

Tableau 38. Synthèse des coûts cachés de coopération internés par les 23 organisations de maîtrise d'œuvre des terrains A et B par composante de coûts cachés

Terrains	Agences	Coûts cachés de coopération	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total Coûts cachés internés	Taux coûts cachés internés
A		3 502 K€	0 €	294 K€	11 K€	6 K€		0 €	311 K€	<b>8,9%</b>
			0,0%	<b>94,5%</b>	3,5%	2,1%	0 %	0,0%	100,0%	
B	1	147 K€		33 K€		54 K€			87 K€	<b>60%</b>
	2	48 K€		21 K€					21 K€	45%
	3	71 K€		6 K€		40 K€			46 K€	<b>65%</b>
	4	160 K€				112 K€			112 K€	<b>70%</b>
	5	113 K€	7 K€			85 K€			92 K€	<b>82%</b>
	6	38 K€		2 K€					2 K€	6%
	7	138 K€		22 K€					22 K€	16%
	8	97 K€		49 K€		17 K€			66 K€	<b>68%</b>
	9	118 K€							-	-
	10	110 K€		3 K€				43 K€	46 K€	42%
	11	127 K€		18 K€					18 K€	15%
	12	16 K€							-	-
	13	81 K€							-	-
	14	16 K€							-	-
	15	52 K€							-	-
	16	16 K€		9 K€					9 K€	<b>58%</b>
	17	57 K€		7 K€		48 K€			55 K€	<b>97%</b>
	18	14 K€		7 K€		1 K€			8 K€	<b>55%</b>
	19	6 K€		1 K€					1 K€	10%
	20	40 K€		28 K€					28 K€	<b>69%</b>
	21	26 K€		6 K€					6 K€	24%
	22	39 K€		6 K€					6 K€	15%
Total B		1 530 K€	7 K€	218 K€	0 €	357 K€	0 €	43 K€	625 K€	<b>41%</b>
			1%	<b>35%</b>	0%	<b>57%</b>	0%	7%	100%	
Total A et B		5 032 K€	7 K€	512 K€	11 K€	363 K€	0 €	43 K€	936 K€	19%
			1%	55%	1%	39%	0%	5%		

Le premier résultat de cette identification des coûts cachés internés montre qu'il y a une différence très importante sur ce sujet entre les agences d'architecture et la PME de maîtrise d'œuvre. Au sein de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A, 8,9 % des coûts cachés de coopération correspondent à des coûts internés. Ce résultat signifie que les coûts cachés des défaillances de coopération trouvent majoritairement leur source dans les coopérations entre parties prenantes internes. Concernant le terrain B, en moyenne, 41 % des coûts cachés de coopération identifiés sont des coûts internés.

**Ce résultat montre que pour les agences d’architecture, une part significative des coûts cachés de coopération proviennent de problématiques engendrées par les parties prenantes externes.**

La répartition par agence fait apparaître que pour neuf d’entre elles, soit presque la moitié, **les coûts internes représentent plus de 50 % des coûts cachés de coopération**. On peut cependant remarquer que pour certaines agences, ces coûts internes représentent seulement 6 % des coûts cachés de coopération (agence 6). Le tableau met en évidence le fait que ces coûts n’ont pas pu être identifiés au sein de cinq agences, faute de données fiables pour calculer le coût des régulations.

Cette analyse des coûts cachés internes a donc permis de révéler que les agences d’architecture subissent économiquement davantage les dysfonctionnements de coopération provenant des parties prenantes externes que la PME de maîtrise d’œuvre.

La répartition par composante, montre que **pour l’entreprise de maîtrise d’œuvre A, 94,5 % des coûts cachés internes correspondent à des surtemps**. Cela signifie que les défaillances de coopération engendrées par les parties prenantes externes ont pour principale conséquence la déperdition de temps en interne. **Pour les agences d’architecture, 57 % des coûts cachés internes correspondent à des « non-productions »**, c’est-à-dire à un manque à gagner financier provenant principalement de temps réalisés par les architectes et leurs collaborateurs mais qui n’ont pas été payés par les clients. Les surtemps demeurent également significatifs puisqu’ils représentent 35 % des coûts cachés internes.

Afin d’identifier plus précisément les sujets provoquant une internalisation de coûts par les organisations de maîtrise d’œuvre, nous avons réparti les coûts cachés internes par thème et sous-thème du management stratégique des coopérations (cf. *annexe IV*). Le tableau ci-après montre la répartition par thème pour les deux types de terrains de recherche.

Tableau 39. Coûts cachés internes des deux types d’organisations de maîtrise d’œuvre par thème du management stratégique des coopérations

Terrains	Pilotage stratégique des coopérations	Management des parties prenantes	Maîtrise de la qualité	Mesure et pilotage de la performance économique	Total
A	0 €	223 K€	88 K€	0 €	311 K€
		72%	28%	0%	100%
B	21 K€	561 K€		43 K€	625 K€
	3%	90%	0%	7%	100%

Les résultats par thème permettent d'identifier que les coûts cachés de coopération internes proviennent principalement de problématiques dans le **management des parties prenantes**. La répartition par sous-thème, visible en *annexe IV*, montre que parmi les 223 K€ de coûts cachés internes de « management des parties prenantes », 207 K€ sont issus de problématiques dans les **relations avec les parties prenantes externes** pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre A, soit 66,6 % des coûts internes<sup>25</sup> totaux. Pour les agences d'architecture, ces problématiques représentent la totalité des coûts internes identifiés dans ce thème, soit 90 % des coûts cachés internes totaux. La grande majorité des **coûts cachés internes** par les organisations de maîtrise d'œuvre proviennent donc de problématiques de **management des relations de coopération avec les parties prenantes externes**.

L'analyse des **dysfonctionnements élémentaires** de management des **relations avec les parties prenantes externes** permet de mieux comprendre la différence de proportion des coûts de coopération internes entre les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre (41 % pour les agences d'architecture et 8,9 % pour la PME de maîtrise d'œuvre (cf. Tableau 38, p.192)). En effet, pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre, 33 % des coûts cachés totaux<sup>27</sup> liés à ces dysfonctionnements sont des coûts cachés internes alors que pour les agences d'architecture l'ensemble des coûts de ces dysfonctionnements correspondent à des coûts cachés internes. Ceci s'explique par le fait que les défaillances dans les relations avec les parties prenantes externes proviennent davantage de difficultés internes de pilotage des parties prenantes externes par les acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre. Alors que pour les agences d'architecture, ces défaillances sont subies à cause de dysfonctionnements des parties prenantes externes. Les exemples ci-après illustrent cette analyse.

Encadré 5. Exemple de dysfonctionnement de coopération avec des parties prenantes externes à l'entreprise de maîtrise d'œuvre

#### **Entreprise de maîtrise d'œuvre de type PME**

Retard dans les règlements des factures sous-traitants et fournisseurs :

*« 3 chargés d'affaires consacrent un jour par mois, ainsi qu'une assistante et un directeur, 1/2 journée par mois chacun à traiter les relances des sous-traitants et des fournisseurs qui n'ont pas été réglées correctement par l'entreprise ».*

Dans cet exemple, le dysfonctionnement provient bien d'un problème interne de pilotage des parties prenantes externes. Le coût lié à cette régulation des défaillances de règlement des sous-

---

<sup>25</sup>  $(207 \text{ K€} / 311 \text{ K€}) \times 100 = 66,6 \%$ .

<sup>27</sup> Les coûts cachés, liés à des défaillances de management des coopérations avec les parties prenantes externes, identifiés dans l'entreprise de maîtrise d'œuvre A sont de 674 K€ (cf. Tableau 24, p.178) et les coûts internes de ces dysfonctionnements sont de 223 K€ (cf. Tableau 39, p.177). Ces derniers représentent donc  $((223 \text{ K€} / 674 \text{ K€}) \times 100) = 33 \%$ .

traitants ne constitue donc pas un coût internalisé. En revanche, ce dysfonctionnement engendre des coûts cachés en partie externalisés sur les sous-traitants et fournisseurs puisque ces derniers consacrent du temps supplémentaire à relancer l'entreprise pour obtenir le paiement de leurs prestations et donc réguler le dysfonctionnement généré en interne par l'entreprise de maîtrise d'œuvre.

Encadré 6. Exemples de dysfonctionnements de coopération avec des parties prenantes externes aux agences d'architecture

**Agence d'architecture**

« La gestion des litiges effectuée par les gérants à la place des entrepreneurs entraîne des temps supplémentaires évalués à 45 minutes par semaine (litiges entre les clients et les entrepreneurs). »

Coûts cachés :  $2 \text{ pers} \times (45/60)\text{h} \times 45,4 \text{ sem} \times 23\text{€}^* = 1 \text{ K€}$

« Les factures impayées par les clients obligent l'architecte à effectuer des relances à hauteur de 20 heures par mois. »

Coûts cachés :  $20\text{h} \times 10,4\text{mois} \times 26\text{€}^* = 5 \text{ K€}$

« Chaque trimestre environ, un gérant estime consacrer 1/2 journée avec une collaboratrice, à se déplacer inutilement sur un chantier suite à une réunion annulée par un partenaire. »

Coûts cachés :  $2 \text{ pers} \times 4\text{h} \times 4 \text{ trimestre} \times 23\text{€}^* = 0,7 \text{ K€}$

\* montant de la CHVACV de l'agence concernée.

Ces exemples illustrent bien des défaillances de parties prenantes externes aux agences d'architecture dont une partie des régulations est prise en charge par les gérants-architectes et leurs collaborateurs. Ces régulations engendrent donc des coûts cachés internés pour les agences.

L'analyse de contenu de ces dysfonctionnements, provenant des parties prenantes externes et dont une partie de la régulation est internée et donc subie par les organisations de maîtrise d'œuvre, a permis d'en faire émerger une typologie. Ainsi, **huit types de défaillances des parties prenantes externes ont été identifiés**. Ils constituent les **causes des coûts cachés internés** par les organisations de maîtrise d'œuvre. Nous les illustrons ci-après par un exemple avant de présenter la proportion de coûts cachés internés par type pour les deux terrains de recherche. Le détail de l'ensemble des dysfonctionnements et des calculs des coûts cachés internés est visible en *annexe VI*.



Encadré 7. Principaux types de dysfonctionnements provenant des parties prenantes externes qui engendrent des coûts cachés internés pour les organisations de maîtrise d'œuvre

**Insuffisance de compétences**

« Un chargé d'affaires estime que 2 conducteurs de travaux consacrent 10 heures par semaine en plus pour gérer les sous-traitants à cause de leur manque de compétences »

**Manque de qualité des prestations**

« 1 collaborateur passe, en moyenne, 3 heures par mois à regarder, vérifier et corriger le travail réalisé par les co-traitants, notamment le bureau d'études. Ce travail est rendu nécessaire à cause des défaillances du co-traitant qui dit ne pas pouvoir faire le travail sur lequel il s'était engagé. »

**Retards dans les livrables**

« Deux collaboratrices sont amenées à relancer les partenaires et clients pour les informer de l'attente des documents qui n'ont pas été remis dans les délais. Le surtemps estimé est en moyenne de 15 minutes par semaine. »

**Dérangements intempestifs**

« Les dérangements réguliers et intempestifs des prestataires et clients par téléphone entraînent un surtemps dans l'exploitation des dossiers chantiers à hauteur de 15 minutes par jour pour chaque membre de l'équipe. »

**Retards de paiements**

« Les retards de paiement entraînent des relances auprès des entreprises et génèrent un temps supplémentaire de 3,5 jours pour chaque chantier. »

**Manque d'efficacité**

« 1 collaborateur passe 15 minutes, lors de 2 réunions de chantier par semaine, à attendre que les participants arrivent ou que la réunion démarre. »

**Impayés**

« La marge nette non dégagée à cause d'impayés par les clients représente 35 000 € sur l'année. »

**Contentieux**

« Suite à des problèmes de contentieux, les suivis des dossiers engendrent pour 1 personne 1 heure de surtemps par semaine. »

Le tableau ci-après présente la synthèse des coûts cachés internés par les organisations de maîtrise d'œuvre en fonction des huit types de défaillances des parties prenantes externes.

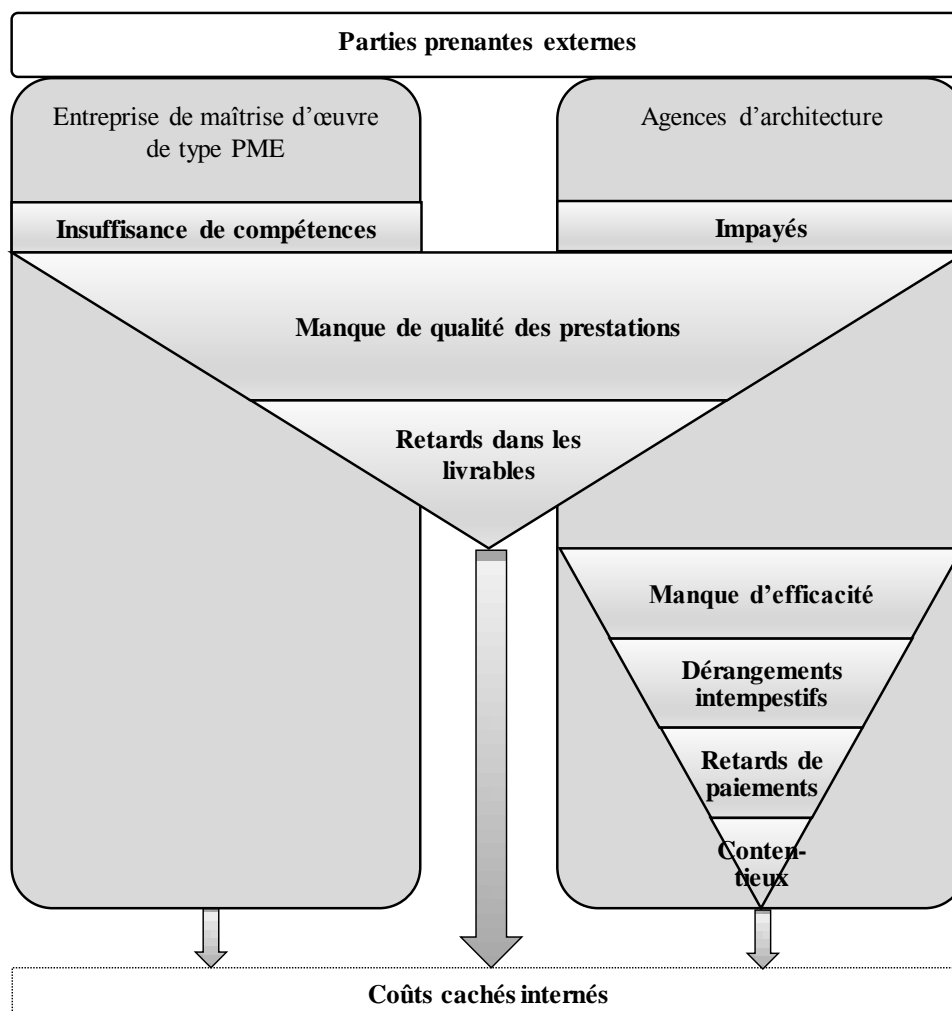
Tableau 40. Répartition des coûts cachés internés des terrains A et B selon les huit types de défaillances des parties prenantes externes

Terrains	Insuffisance de compétences des parties prenantes externes	Manque de qualité des prestations des parties prenantes externes	Retards dans les livrables des parties prenantes externes	Dérangements intempestifs des parties prenantes externes	Retards de paiements des parties prenantes externes	Manque d'efficacité des parties prenantes externes	Impayés des parties prenantes externes	Contentieux des parties prenantes externes	Total
A	123 K€	124 K€	64 K€						311 K€
	<b>39.7 %</b>	<b>39.9%</b>	20.4%						100%
B		159 K€	20 K€	34 K€	33 K€	45 K€	325 K€	9 K€	625 K€
		<b>25%</b>	3%	5%	5%	7%	<b>52%</b>	1%	100%

La répartition montre que les coûts cachés internés par l'entreprise de maîtrise d'œuvre proviennent de trois types de défaillances des parties prenantes externes et de sept types pour les agences d'architecture. Dans chaque type d'organisation, deux causes représentent plus de 75 % des coûts cachés internés. Il s'agit des problèmes d'insuffisance de compétences et de manque de qualité des prestations des parties prenantes externes pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre (79,6 %), et des impayés et du manque de qualité des prestations pour les agences d'architecture (77 %).

**Le manque de qualité des prestations des parties prenantes externes impacte donc significativement la performance économique des organisations de maîtrise d'œuvre.** Il constitue la première source de coûts cachés internés pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre et la seconde, après les problèmes d'impayés, pour les agences d'architecture. La figure ci-après schématise la proportion des coûts cachés internés provenant des huit types de défaillances des parties prenantes externes pour les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre.

Figure 20. Huit principaux types de défaillances des parties prenantes externes engendrant des coûts cachés internes pour les organisations de maîtrise d'œuvre



Les résultats de l'analyse des coûts cachés montrent que les dysfonctionnements de management des coopérations ont un impact économique important pour les organisations de maîtrise d'œuvre. Une partie de ces coûts cachés, environ 50 % pour les agences d'architecture, est induite par des défaillances de leurs parties prenantes externes. La partie suivante développe en quoi ces coûts cachés permettent de mieux comprendre l'état des performances économiques de ces organisations.

#### 5.1.4 Les coûts cachés comme éléments explicatifs du niveau de performance économique visible des organisations de maîtrise d'œuvre

L'analyse des coûts cachés permet de retrouver « *la construction sociale de l'interprétation causale des chiffres* » (Boje, 2001, p. 15). En effet, selon la théorie socio-économique, les coûts cachés comportent des coûts historiques et des coûts d'opportunité. Les coûts historiques sont déjà comptabilisés au débit des comptes de résultats mais de façon diffuse et dispersée, ce qui ne permet pas leur identification dans les rubriques du plan comptable. En revanche, **les coûts d'opportunité**

ne sont pas comptabilisés au crédit des comptes de résultats. Ils constituent un manque à gagner pour l'organisation. Un exemple de dysfonctionnement qui engendre ce type de coûts est présenté ci-dessous.

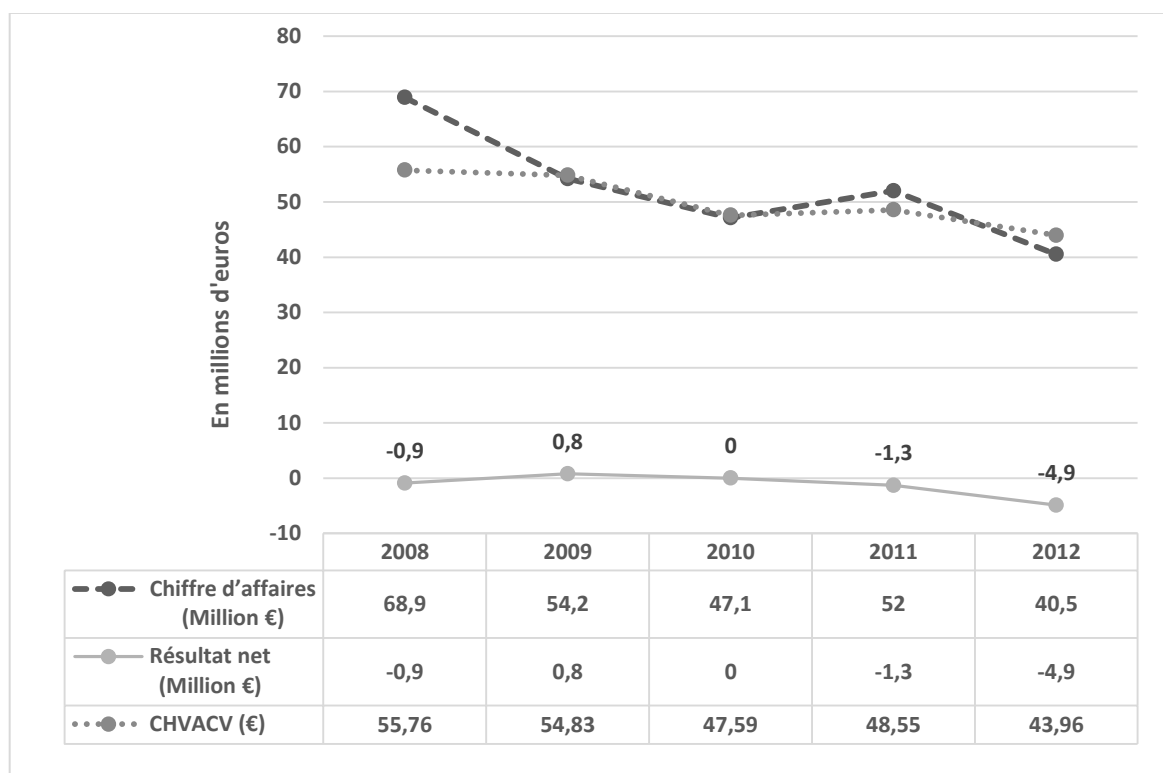
- "Par manque d'encadrement, l'entreprise n'a pas été perçue comme faisant de la qualité chez deux de nos gros clients. Moralité, le chiffre d'affaires avec eux a été réduit à peau de chagrin. (DH/MOE/Encadrement)".

Les performances économiques des entreprises de maîtrise d'œuvre de l'échantillon sont faibles avec parfois des situations financières critiques qui menacent leur survie. Nous présentons ci-après l'état des lieux de la situation financière des 23 organisations de maîtrise d'œuvre étudiées afin de mieux identifier les effets des coûts cachés de coopération sur leur performance économique.

#### 5.1.4.1 Les données financières de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A

Le graphique ci-après montre les évolutions financières de l'entreprise de maîtrise d'œuvre sur cinq années consécutives. Il permet de visualiser la baisse significative du chiffre d'affaires et du résultat net de l'entreprise entre 2008 et 2012, signes d'une situation financière très critique.

Figure 21. Évolution financière de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A entre 2008 et 2012



Cette organisation de maîtrise d'œuvre enregistre 4,9 millions de pertes en 2012 avec une baisse de chiffre d'affaires de 12 millions d'euros par rapport à l'année précédente. La recherche-intervention, qui a elle-même débuté en 2012, a permis d'identifier 4 854 000 euros de coûts cachés

(cf.5.1.2.1, p.172). Ce montant est quasiment équivalent à celui des pertes financières de l'entreprise enregistrées sur la même année. Il équivaut à 12 % du chiffre d'affaires.

Notre étude des coûts cachés liés spécifiquement à des problématiques de management des coopérations a démontré qu'ils représentaient 3 502 000 euros pour cette organisation (cf. Tableau 25, p.173), soit l'équivalent de 9 % du chiffre d'affaires. Cela confirme l'importance des enjeux d'amélioration du management des coopérations qui pourrait favoriser la conversion d'une partie de ces coûts cachés en valeur ajoutée. Leur conversion totale permettrait de couvrir 70 % des pertes financières de l'année, tout en contribuant à développer un potentiel pour les années futures.

#### 5.1.4.2 Les données financières des 22 agences d'architecture du terrain B

Le tableau ci-après présente des données financières des 22 agences d'architecture du terrain B.

Tableau 41. Synthèse des données financières des 22 agences d'architecture du terrain B

Agences	Chiffre d'affaires	Charges variables	VACV	Nb d'heures attendues	CHVACV	Ratio CA/Pers	Taux horaire gérants-architectes	Taux horaire collaborateurs	Résultats (en K€)
1	257 K€	48 K€	210 K€	8 342 h	25€	64 K€	9€	18€	15
2	236 K€	150 K€	86 K€	6 311 h	14€	59 K€	26€	13€	15
3	281 K€	N.E	281 K€	13 166 h	26€	56 K€	32€	26€	144
4	285 K€	40 K€	245 K€	4 530 h	54€	143 K€	90€	24€	1
5	380 K€	26 K€	354 K€	6 718 h	53€	95 K€	6€	16€	13
6	391 K€	47 K€	344 K€	9 988 h	34€	98 K€	15€	15€	-
7	1761K€	502 K€	259 K€	28 642 h	44€	117 K€	31€	18€	-
8	296 K€	76 K€	221 K€	9 580 h	23€	49 K€	30€	12€	-
9	89 K€	57 K€	32 K€	3 348 h	10€	30 K€	0€	16€	-
10	564 K€	87 K€	477 K€	16 344 h	29€	56 K€	59€	40€	-
11	911 K€	233 K€	678 K€	24 198 h	33€	70 K€	26€	20€	-
12	144 K€	25 K€	119 K€	5 194 h	22€	36 K€	35€	N.E	-
13	235 K€	4 K€	231 K€	9 194 h	25€	78 K€	N.E	N.E	-
14	170 K€	34 K€	136 K€	5 217 h	26€	57 K€	15€	26€	-
15	138 K€	13 K€	124 K€	3 859 h	32€	69 K€	36€	21€	-
16	165 K€	7 K€	158 K€	5 633 h	28€	41 K€	36€	21€	-
17	122 K€	15 K€	107 K€	5 450 h	20€	41 K€	16€	21€	-
18	203 K€	20 K€	182 K€	7 767 h	23€	68 K€	10€	21€	-
19	84 K€	29 K€	55 K€	4 200 h	13€	42 K€	12€	N.E	-
20	378 K€	40 K€	337 K€	8 506 h	40€	54 K€	17€	21€	-
21	55 K€	8 K€	48 K€	2 350 h	20€	55 K€	N.E	N.E	-
22	140 K€	70 K€	100 K€	4 671 h	21€	35 K€	12€	12€	-
Moyenne	331 K€	68 K€	263 K€	8 782 h	28 €	66 K€	27 €	20 €	-

Ces données montrent que le chiffre d'affaires moyen des agences d'architecture de l'échantillon représente 331 000 €, soit 66 000 € par personne et que la part des charges variables correspond en moyenne à 68 000 € soit 21 % du chiffre d'affaires.

La CHVACV moyenne est de 28 €, ce qui reste proche de la moyenne identifiée dans les recherches du laboratoire Iseor auprès de 1850 organisations, c'est-à-dire aux alentours de 30 €. Il n'y a donc pas de corrélation significative entre la taille de l'organisation et le montant de la CHVACV. Cependant, la CHVACV est très disparate, elle oscille entre 10 € et 54 € selon les agences. Les taux horaires font également apparaître des disparités importantes entre les agences et entre les gérants et les collaborateurs. Certains taux sont très faibles. En effet, pour un gérant, le taux horaire moyen est de 27 €, avec un minimum de 0 € et un maximum de 90 €. Le taux horaire à 0 € correspond à un gérant qui ne s'est versé aucun salaire ni rétribution financière sur l'année. Le taux horaire des collaborateurs oscille quant à lui entre 12 € et 40 € avec une moyenne de 20 €. L'écart de taux horaire entre les gérants et leurs collaborateurs est donc relativement faible, il représente moins de 30 % en moyenne. Il s'explique en partie par le fait que les gérants-architectes réalisent en moyenne 52 heures par semaine contre 34 heures pour leurs collaborateurs. Dans 9 cas sur 22 le taux horaire du gérant est même inférieur ou égal à celui de ses collaborateurs.

Ces données financières des agences de l'échantillon illustrent bien les **difficultés économiques des agences d'architecture françaises**. En effet, la moitié des architectes ont des revenus annuels inférieurs à 25 000 euros, le revenu annuel moyen étant de 45 000 € (CNOA, 2014). Ces difficultés semblent s'aggraver, puisque « *21 % des architectes déclaraient même gagner moins de 10 000 euros par an en 2010 (contre 15 % en 2008)* » (Delattre, Petit, & Zardet, 2015, p. 5). **Les agences d'architecture sont donc souvent des structures financièrement très fragiles qui ne permettent pas aux architectes de vivre convenablement de leur métier**. Cependant, cette situation financière fait apparaître quelques contrastes, puisque 18 % des architectes gagnent plus de 50 000 euros par an (Delattre, Petit, & Zardet, 2015). Cela prouve que ces difficultés ne sont pas une fatalité et qu'il est possible pour les agences d'architecture de développer des modèles économiques plus viables.

Les coûts cachés identifiés au sein des agences d'architecture démontrent le potentiel d'amélioration de cette situation économique. Le tableau ci-après met en évidence le rapport entre le chiffre d'affaires des agences et les coûts cachés globaux identifiés ainsi que ceux relatifs aux défaillances de management des coopérations.

Tableau 42. Synthèse des coûts cachés par rapport au chiffre d'affaires des 22 agences d'architecture du terrain B

Agences	Chiffre d'affaires	Coûts cachés globaux	Rapport coûts cachés globaux/Chiffre d'affaires	Coûts cachés de coopération	Rapport Coûts cachés de coopération/Chiffre d'affaires
1	257 K€	149 100 €	58%	146 700 €	57%
2	236 K€	53 630 €	23%	48 106 €	20%
3	281 K€	89 580 €	32%	70 770 €	25%
4	285 K€	175 480 €	62%	160 160 €	56%
5	380 K€	115 730 €	30%	112 750 €	30%
6	391 K€	112 650 €	29%	37 950 €	10%
7	1 761 K€	230 975 €	13%	137 748 €	8%
8	296 K€	105 820 €	36%	97 340 €	33%
9	89 K€	128 370 €	144%	117 860 €	<b>132%</b>
10	564 K€	144 250 €	26%	109 940 €	20%
11	911 K€	154 497 €	17%	126 893 €	14%
12	144 K€	36 690 €	25%	15 980 €	11%
13	235 K€	140 226 €	60%	80 670 €	34%
14	170 K€	39 990 €	24%	16 410 €	10%
15	138 K€	71 510 €	52%	52 000 €	38%
16	165 K€	45 380 €	28%	15 510 €	9%
17	122 K€	65 690 €	54%	56 630 €	46%
18	203 K€	20 000 €	10%	14 300 €	7%
19	84 K€	30 200 €	36%	6 000 €	7%
20	378 K€	97 570 €	26%	39 940 €	11%
21	55 K€	87 420 €	158%	26 340 €	48%
22	140 K€	56 560 €	40%	39 511 €	28%
Total	7 285 K€	2 151 K€	<b>30%</b>	1 530 K€	<b>21%</b>

Ces résultats montrent que **le montant de coûts cachés moyens est équivalent à 30 % du chiffre d'affaires d'une agence d'architecture et que les coûts cachés liés à des défaillances dans le management des coopérations représentent l'équivalent de 21 %**. Pour certaines agences, ces coûts sont même supérieurs au chiffre d'affaires (agence 9 par exemple). L'amélioration du management des coopérations constitue donc un potentiel important de conversion de coûts cachés en valeur ajoutée et donc d'amélioration de la performance financière des agences d'architecture. Ce potentiel s'avère beaucoup plus fort pour les agences d'architecture que pour la PME de maîtrise d'œuvre pour laquelle, les coûts cachés de coopération sont équivalents à 9 % du chiffre d'affaires, soit un rapport plus de deux fois moins important que celui des agences d'architecture.

Dans tous les cas, ces résultats confirment l'importance des coûts cachés des défaillances de management des coopérations par rapport à la situation financière des organisations de maîtrise d'œuvre. Ces dernières ont donc intérêt à prendre davantage en compte ces éléments de coûts comme des indicateurs pertinents pour les aider dans leurs prises de décisions. En effet, nous avons vu au premier chapitre que les coûts cachés constituent une destruction de valeur ajoutée qui se

traduit par des excédents de dépenses et/ou des coûts d'opportunité qui affectent la performance de l'organisation (cf.1.2.2.2, p.50). La méthode d'évaluation des coûts cachés permet d'identifier, de caractériser et de quantifier financièrement cette destruction de valeur qui n'est pas visible dans les documents comptables et financiers classiques des organisations.

**Les coûts cachés et leur mesure constituent donc des indicateurs qui permettent d'éclairer la situation financière d'une organisation.** Ainsi, par exemple, l'analyse des documents comptables et financiers de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A, ne permettait pas d'expliquer pourquoi, avec 40,5 millions d'euros de chiffre d'affaires, l'entreprise enregistrait un résultat net d'exploitation déficitaire de 4,9 millions d'euros. La méthode d'identification des coûts cachés a apporté des éléments explicatifs à cette situation. Par exemple, les indicateurs financiers indiquaient qu'un chantier vendu 120 000 € avec 15 % de marge aurait dû théoriquement ajouter 18 000 € au résultat d'exploitation. Or, les entretiens qualitatifs et quantitatifs ont permis de quantifier avec les acteurs que pour achever ce chantier 460 heures de plus que prévues avaient été consacrées pour réguler des dysfonctionnements. Une partie de ces heures correspondent à des temps consacrés par des personnes au sein des services supports pour gérer des litiges avec des parties prenantes externes. Le tableau ci-après synthétise ces temps supplémentaires consacrés par des acteurs qui ont été ni vendus ni refacturés aux clients.

Tableau 43. Synthèse des temps supplémentaires consacrés par des parties prenantes internes pour réguler des dysfonctionnements sur un projet.

Services/fonctions	Conducteur de travaux	Chargé d'affaires	Directeur d'exploitation	Service comptabilité	Service juridique	Total
Nombre d'heures	70 h	120 h	20 h	110 h	140 h	<b>460 h</b>

Ces temps supplémentaires ont représenté un coût caché de 28 000 € (460 heures x 61 €<sup>28</sup>). La prise en compte de ce coût caché dans l'analyse de la rentabilité du chantier permet de mettre en évidence qu'il a fait perdre plus de 10 000 € à l'entreprise (18 000 – 28 000), contrairement aux indicateurs classiques qui indiquaient une marge de 18 000 € car ils ne prenaient pas en compte ces temps de régulation. La prise en compte des coûts cachés dans le calcul de la rentabilité de ce chantier a permis de mettre en évidence un résultat négatif de 17 %<sup>29</sup>.

La prise en compte des coûts cachés apportent donc des éléments de compréhension supplémentaires dans l'interprétation des performances financières des organisations de maîtrise d'œuvre. L'identification de coûts cachés internes a montré que ces organisations subissent des défaillances de leurs parties prenantes externes. De même, l'évaluation des coûts cachés au sein du terrain A a identifié que les dysfonctionnements dans les relations de coopération avec les parties

<sup>28</sup> Valeur de la CHVACV de cette organisation (cf.3.2.1.2, p.92 ; Encadré 3, p.93).

<sup>29</sup>  $(-10\,000 \text{ € de marge} / 120\,000 \text{ € facturés au client}) \times 100 = -17\%$ .



prenantes externes proviennent principalement de défaillances dans l'organisation entre les acteurs internes. Cela signifie que des dysfonctionnements générés en interne rejaillissent sur les parties prenantes externes provoquant des coûts cachés externes. **L'analyse des coûts cachés de coopération a confirmé la perméabilité des frontières entre l'environnement interne et externe. Elle se révèle dans la propagation des dysfonctionnements entre les parties prenantes.** La partie suivante présente les résultats d'une analyse de cette propagation entre parties prenantes afin de comprendre comment et en quoi les parties prenantes externes aux organisations de maîtrise d'œuvre peuvent être impactées par des défaillances de management des coopérations générées par des parties prenantes internes.

## 5.2 L'analyse des impacts des dysfonctionnements de management des coopérations sur les parties prenantes externes des organisations de maîtrise d'œuvre.

Selon la théorie socio-économique, une organisation négocie en permanence les moyens de sa survie et de son développement dans l'environnement avec lequel elle a deux types d'échanges, les inputs et les outputs. Les inputs agissent sur les structures et les comportements de l'entreprise. Ils sont à la fois facteurs favorables au fonctionnement de l'organisation et facteurs de dysfonctionnements. Les outputs correspondent aux échanges de l'organisation avec son environnement externe, comme par exemple sa performance économique, notamment par l'intermédiaire de ses salariés, de ses fournisseurs, des consommateurs, et des détenteurs de capital. La théorie des coûts cachés montre que **l'entreprise externalise des coûts tels que la « non-qualité des produits et des services » qui représentent des incidences économiques négatives de son activité sur les parties prenantes externes.** Mais les impacts ne sont pas forcément qu'économiques, ainsi Kapp définit ces effets externes comme *« toutes les pertes directes ou indirectes par des tierces personnes ou le public en général résultant de l'activité d'une entreprise »* (Kapp, 1950, p. 14). Coase (1960), propose une définition assez proche, en considérant cet effet externe comme une nuisance qu'une entreprise fait supporter à ses parties prenantes sans leur offrir de compensation financière pour les préjudices subis. Ces effets peuvent être appréhendés par le concept d'**externalité** qui représente l'impact positif et/ou négatif d'actions réalisées par des parties prenantes internes sur les parties prenantes externes. À contrario, le concept d'**internalité** traduit l'impact d'actions provenant de parties prenantes externes sur une organisation.

Les coûts cachés internés par les entreprises de maîtrise d'œuvre, identifiés dans la partie précédente, correspondent donc à des internalités de dysfonctionnements engendrés par des parties prenantes externes. Nous développons ci-après le phénomène d'externalité au sein des organisations de maîtrise d'œuvre à partir d'une analyse de la propagation des dysfonctionnements de coopération générés en interne.

### 5.2.1 Les filières de propagation des dysfonctionnements entre des parties prenantes internes et externes à une organisation de maîtrise d'œuvre : modélisation à partir du terrain A

Nous avons distingué dans notre recherche l'environnement interne et externe à partir de la distinction entre les parties prenantes internes et externes aux organisations de maîtrise d'œuvre. Afin d'affiner l'analyse des liens de coopération entre les acteurs, nous avons procédé à un deuxième niveau de répartition des parties prenantes selon le lien hiérarchique ou contractuel qu'ils entretiennent avec l'organisation. Ainsi, les parties prenantes directes sont en lien hiérarchique ou contractuel explicite dans le cadre d'un projet de construction, contrairement aux parties prenantes

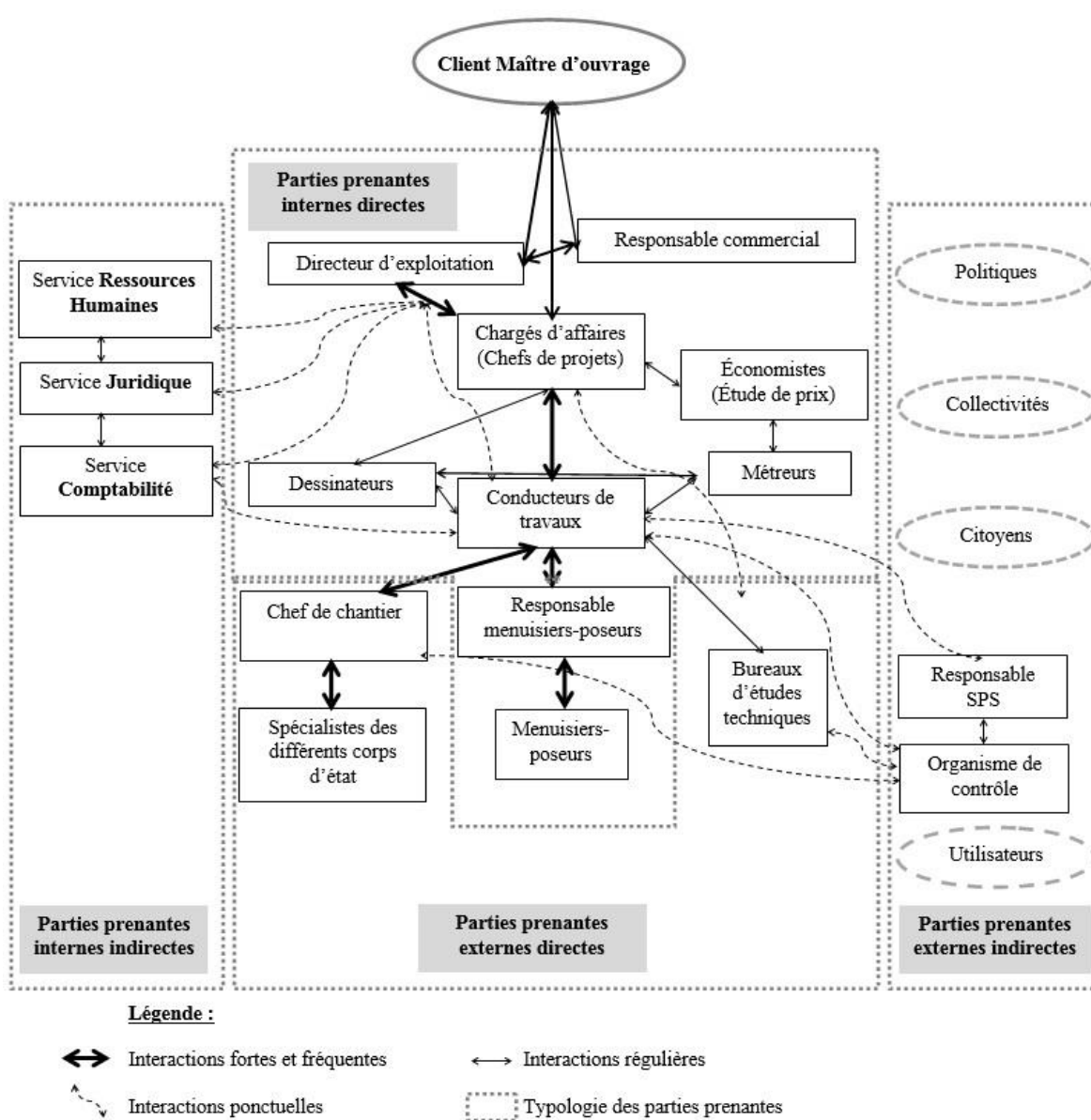
indirectes. Cette répartition se rapproche de la classification des parties prenantes contractuelles et diffuses définie par Pesqueux (2002) présentée dans le premier chapitre (cf.1.3.1, p.65). Cependant, dans notre répartition les parties prenantes indirectes peuvent avoir un lien contractuel ou hiérarchique avec l'organisation, contrairement à la classification de Pesqueux selon laquelle les parties prenantes diffuses n'entretiennent pas de lien contractuel avec l'organisation.

À partir de l'identification des parties prenantes de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A, nous avons proposé une typologie des parties prenantes d'un projet de construction réparties selon **quatre niveaux de coopération**. Nous présentons ci-après, pour chacun de ces niveaux, des exemples issus des parties prenantes du terrain de recherche A.

- Parties prenantes **internes directes** (*ex: chargés d'affaires, conducteurs de travaux, dessinateurs, intégrés dans une même entreprise*).
- Parties prenantes **internes indirectes** (*ex: services supports tels que service juridique, service comptabilité, service ressources humaines...*).
- Parties prenantes **externes directes** (*ex: client-maître d'ouvrage, entreprises du bâtiment, bureaux d'études techniques*).
- Parties prenantes **externes indirectes** (*ex: Responsable SPS, bureaux/organismes de contrôles, collectivités, utilisateurs, citoyens*).

L'étude des interactions de coopération de l'équipe de maîtrise d'œuvre avec ses parties prenantes a permis de réaliser une cartographie des liens de coopération dans le cas des projets de l'entreprise A. Cette identification a été réalisée à partir d'une mise en relation des différents dysfonctionnements exprimés lors des entretiens, complétée et validée avec les acteurs de l'organisation lors de séances d'accompagnement personnalisées. Elle est donc issue d'une **démarche de co-construction avec les acteurs et de validation externe** comme nous l'avons développé dans le troisième chapitre (cf.3.2.5, p.108). Les itérations et validations successives ont permis de stabiliser la cartographie des interactions entre les parties prenantes selon leur niveau de coopération dans le cadre d'un projet de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A. Cette cartographie est visible ci-après.

Figure 22. Schématisation des interactions de coopération entre les parties prenantes d'un projet de construction de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A



L'observation et l'analyse de ces interactions ont permis d'identifier le **phénomène de propagation des dysfonctionnements liés à des défauts de coopération**. Les « filières de propagation » entre les différentes parties prenantes sont visibles dans cette cartographie. La partie suivante illustre ce concept de propagation à partir de l'analyse d'une conséquence d'un dysfonctionnement de management des coopérations de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A.

### 5.2.2 La perméabilité des frontières entre l'environnement interne et externe : analyse des impacts de la propagation d'un dysfonctionnement

**Les filières de propagation des dysfonctionnements ont mis en évidence la perméabilité des frontières entre l'environnement interne et externe des organisations de maîtrise d'œuvre.** La retranscription ci-après correspond à un propos recueilli auprès d'un acteur de l'entreprise A lors d'un dispositif d'accompagnement en décembre 2012. Il constitue un exemple d'externalité négative.

#### Encadré 8. Exemple d'externalité négative

*« L'année dernière, en attendant mon fils à la sortie de l'école, j'entame une conversation avec un autre père d'élève. Après quelques minutes d'échange très convivial, il en vient à me demander dans quoi je travaille. Au moment où j'ai évoqué le nom de l'entreprise dans laquelle je travaille, il est devenu tout rouge, il m'a pris par le col de la chemise et voulant en venir aux mains, il m'a fait « un crochet » que j'ai évité. Dans ce moment de colère ce père me dit qu'à cause de notre entreprise, sa boîte a coulé, qu'il a dû licencier tous ses gars, puisqu'on lui a saisi ses biens pour payer des dettes... En racontant ces faits le lendemain à mon directeur d'exploitation, celui-ci s'est mis à rire, c'est dire la relation que l'on a avec nos sous-traitants ! »*

Cette entreprise, qui a déposé le bilan, constituait une partie prenante externe directe de l'organisation de maîtrise d'œuvre A. Il s'agissait d'une entreprise de menuiserie-charpenterie sous-traitante. Cet exemple n'est pas une anecdote puisque plusieurs dépôts de bilan de sous-traitants, du fait de dysfonctionnements internes à l'entreprise A, ont été relevés par des acteurs de l'organisation, en partie lors des entretiens de diagnostic, ainsi que l'illustre la phrase-témoin ci-dessous.

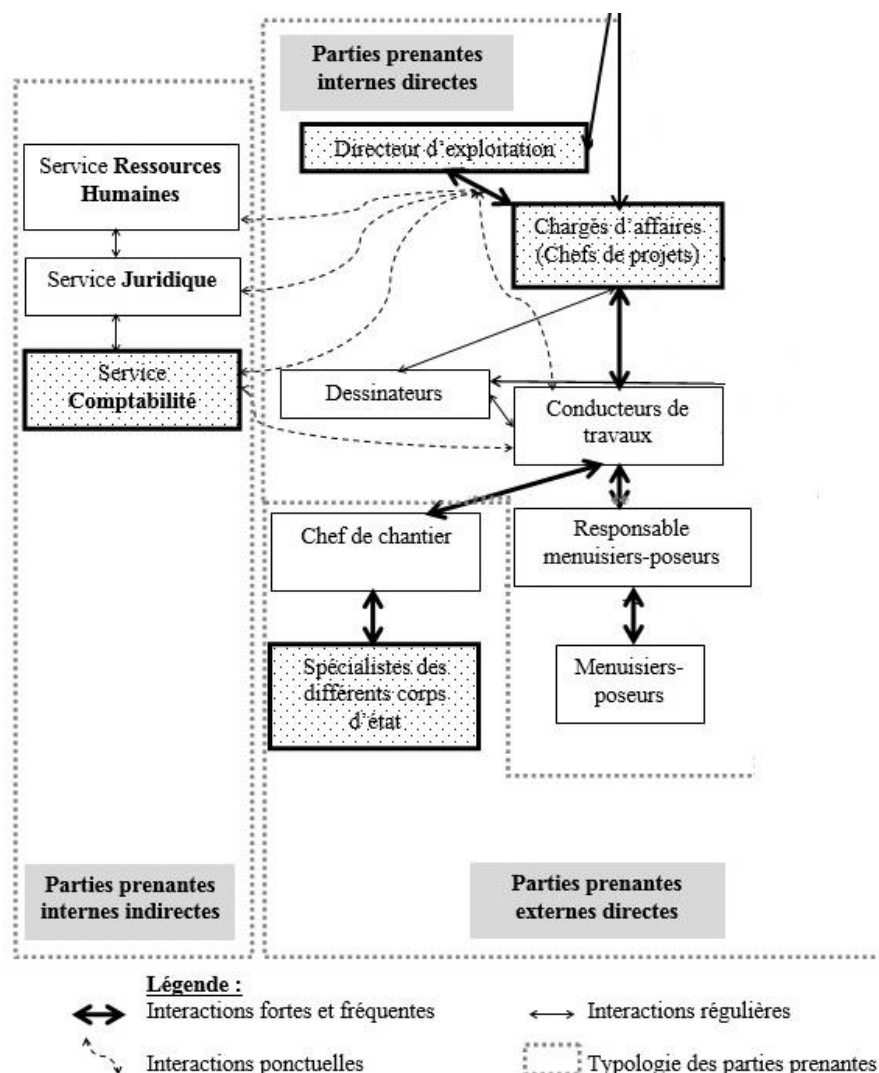
- *« La soi-disant souplesse de nos sous-traitants vient du fait qu'on les tord. On les paie très tard. Quelques-uns sont en liquidation ou en redressement judiciaire et c'est de notre faute (DH/MOE/Encadrement) ».*

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes attaché à identifier l'origine des dysfonctionnements qui ont provoqué la liquidation de l'entreprise de menuiserie-charpenterie. L'analyse de cet événement avec les acteurs, que nous avons pu réaliser lors de plusieurs dispositifs d'entretien et d'accompagnement, a révélé que cette situation résultait d'un dysfonctionnement de coopération entre le service comptabilité, le directeur d'exploitation et le chargé d'affaires du projet. L'origine du problème provenait de défaillances dans le processus de validation des procès-verbaux de réception entre ces trois parties prenantes. Cela a engendré des retards et des erreurs dans le paiement de l'entreprise sous-traitante, provoquant un contentieux juridique qui a accru le retard de paiement. D'après la typologie des parties prenantes de l'organisation, l'origine du

dysfonctionnement provient de défaillances de coopération entre des parties prenantes internes directes et indirectes (cf. Figure 22, p.207). Le dysfonctionnement s'est donc propagé progressivement au-delà des frontières internes de l'organisation pour venir impacter une partie prenante externe d'un point de vue social mais également économique puisque cela a provoqué le licenciement de huit personnes et le dépôt de bilan d'une entreprise.

Cet exemple illustre la perméabilité entre l'environnement interne et externe de l'organisation ainsi que le phénomène de propagation des dysfonctionnements qui impacte la performance sociale et économique des parties prenantes externes dans le processus du projet. **Cela montre également que le risque d'être affecté par des défaillances de coopération ne dépend pas de l'intensité de la relation avec la partie prenante qui dysfonctionne.** En effet, dans cet exemple, l'entreprise de menuiserie-charpenterie correspond à la partie prenante « spécialiste des différents corps d'état », elle n'a donc aucun lien direct d'interaction avec les parties prenantes « service comptabilité » et « directeur d'exploitation-chargés d'affaires » qui sont à l'origine du dysfonctionnement, comme on peut le visualiser sur la cartographie ci-après.

Figure 23. Interactions de coopérations entre le service comptabilité, le directeur d'exploitation, le chargé d'affaires du projet et l'entreprise de menuiserie-charpenterie (extrait de la figure Figure 22, p.207)



Dans un projet de construction, les défaillances dans les pratiques de coopération entre les parties prenantes intervenant dans le projet représentent donc **un risque organisationnel** pour ces dernières. « *Un tel risque se divise entre le risque intérieur à l'organisation et le risque que l'interaction construit entre l'organisation et son environnement* » (Méric, Pesqueux, & Solé, 2009). En effet, l'exemple a montré que **le manque et/ou les défauts de coopération internes peuvent impacter socialement et économiquement l'externe jusqu'au point de menacer la survie d'une ou de plusieurs entreprises et organisations**. Ces externalités posent donc la question de leurs impacts au-delà des parties prenantes directement impliquées dans le projet, comme les citoyens, qui constituent des parties prenantes externes indirectes de toute organisation de maîtrise d'œuvre. C'est ce que nous développons dans la partie suivante.

### 5.2.3 Les défaillances de management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre et les enjeux sociétaux du secteur de la construction

Les résultats présentés dans le quatrième chapitre ainsi qu'au début de ce cinquième ont révélé des impacts sociaux et économiques des défaillances de management des coopérations sur des parties

prenantes intervenant directement dans le processus du projet. Le concept d'externalité et les filières de propagation des dysfonctionnements indiquent que ces défaillances peuvent impacter des parties prenantes qui n'interviennent pas directement dans le processus et qui n'ont pas de liens contractuels explicites avec l'organisation. C'est le cas, par exemple, des utilisateurs du bâtiment ou des citoyens qui sont des parties prenantes diffuses au sens de Pesqueux (2002) (cf.1.3.1, p.65). À partir d'un rapprochement entre les effets des dysfonctionnements de management stratégique des coopérations identifiées au niveau (micro) des organisations de maîtrise d'œuvre et les indicateurs macro-économiques du secteur, cette partie développe **les conséquences de ces défaillances au niveau sociétal.**

### *5.2.3.1 Les conséquences des défaillances de management stratégique des coopérations d'un point de vue économique pour les citoyens*

Les résultats de l'étude des coûts cachés présentés dans ce chapitre établissent que les problèmes de management des coopérations engendrent, tout au long du processus de projet, des déperditions de performance importantes pour les entreprises de maîtrise d'œuvre. Ces coûts représentent 9 % du chiffre d'affaires de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A (cf.5.1.4.1, p.199) et 21 % en moyenne pour les agences d'architecture (cf. Tableau 42, p.202). **Le coût des prestations de maîtrise d'œuvre pourrait donc diminuer d'autant si les organisations de maîtrise d'œuvre parvenaient à réduire ou limiter ces défaillances.** De plus, nous avons identifié que ces dysfonctionnements se répercutent sur la qualité des produits/services. Le coût des défauts de qualité liés aux problématiques de coopération représentent en moyenne 13 % des coûts cachés pour les 23 organisations de maîtrise d'œuvre (cf. Tableau 32, p.183).

**Au-delà de ces organisations, ces défauts de qualité impactent le coût global d'un projet de construction.** En effet, des études ont mis en évidence que « *le coût des défaillances atteint 10 à 18 % du chiffre d'affaires d'un chantier (Lorent, 1987)* » in (Lorent, 1989, p. 16), tout en démontrant que **les problèmes de défauts de qualité proviennent principalement de dysfonctionnements au moment de la conception** : « *80 % des dommages aux ouvrages et malfaçons sur chantier sont imputables à des erreurs de gestion et conception qui se répartissent de l'amont à l'aval. Seulement 20 % étant dus à des erreurs au cours de l'exécution proprement dite* » (Lorent, 1989, p. 34). Les coûts de ces défauts de qualité se retrouvent répercutés en partie sur le coût global de la construction qui a augmenté de plus de 50 % en 15 ans (Tommasini, 2013). C'est en ce sens que **les défaillances de management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre impactent économiquement jusqu'au citoyen.** Ce dernier achète ou loue plus cher son logement à cause du surcoût de la construction généré par ces défaillances. Le coût moyen du logement pour les locataires et propriétaires français a augmenté en moyenne de 17 % en cinq ans sur la dernière décennie (Tommasini, 2013). Nous avons également vu en introduction qu'en moyenne 23 % des revenus des citoyens français sont consacrés à leur



logement et qu'un locataire sur cinq dépense plus de 40 % de ses revenus pour se loger depuis 2012 (Statistique Insee 2014).

La diminution des défauts de qualité des chantiers, due à des défaillances de management des coopérations par les entreprises de maîtrise d'œuvre, pourrait donc permettre de réduire le coût de construction. Cela pourrait se répercuter sur le coût d'achat et de location, allégeant ainsi la part des dépenses consacrée au logement par les citoyens. De plus, une conception de mauvaise qualité augmente les coûts de fonctionnement d'un bâtiment. Ainsi, la réduction de ces défauts diminuerait également les coûts de fonctionnement. « *Sur la vie d'un bâtiment, la prestation intellectuelle qu'est la mission de Maîtrise d'œuvre ne représente qu'une très faible part (de l'ordre de 2 à 3 % de l'investissement sur le coût global). Si cette part est sous-estimée, elle entraînera des surcoûts de fonctionnement, d'entretien et d'usage sans commune mesure avec l'économie prétendument réalisée. Un bâtiment trop vite élaboré et donc mal conçu, est un gouffre dès sa construction par des prix et délais mal maîtrisés, puis pour toute sa durée de vie, l'objet de nombreux dysfonctionnements* » (Donze, 2009). La diminution des coûts de fonctionnement participerait donc également à l'augmentation du pouvoir d'achat des citoyens en réduisant leurs dépenses de travaux liées à la mauvaise conception de leurs logements.

#### **5.2.3.2 Les conséquences des défaillances de management stratégique des coopérations d'un point de vue social pour les citoyens**

D'un point de vue social, les résultats du quatrième chapitre ont indiqué les impacts des défaillances de management stratégique des coopérations sur les parties prenantes internes des organisations de maîtrise d'œuvre, à travers les dysfonctionnements qui affectent leur qualité de vie au travail. Ils subissent en effet les conséquences de ces dysfonctionnements comme la désorganisation des interactions et des opérations, le cloisonnement entre les acteurs, le faible développement des compétences et même le manque de considération et d'intégration dans les projets. Cette qualité influe, selon la théorie socio-économique, sur la vie en dehors du travail, c'est-à-dire sur la qualité de vie de ces acteurs en tant que citoyens.

L'exemple de l'impact de défaillances de coopération sur des parties prenantes externes comme pour l'entreprise de menuiserie-charpenterie (cf.5.2.2, p.208) a montré comment ce type de dysfonctionnement peut impacter, au-delà de la vie professionnelle d'un gérant d'entreprise et de ses collaborateurs, sa vie personnelle de mari, de père et donc de citoyen. Une étude menée sur le secteur a identifié que des défauts de qualité lors de la conception peuvent avoir des conséquences sociales telles que la perte de vies humaines : « *deux tiers des accidents mortels survenus sur chantier sont dus à des défauts de conception (choix architecturaux, choix des matériaux et du matériel) et à des problèmes d'organisation, notamment aux conséquences liées aux co-activités de corps de métiers différents* » (Lorent, 1989, p. 29).

Les défauts de qualité affectent aussi le cadre de vie des citoyens, comme par exemple, une mauvaise prise en compte des attentes des usagers dans la conception du bâti. Les utilisateurs subissent alors les défaillances fonctionnelles du bâtiment mal adapté à leur usage. Ces défaillances perdurent parfois pendant toute la vie d'un bâtiment et impactent des citoyens qui ne sont pas encore nés au moment de la réalisation du projet.

### *5.2.3.3 Les conséquences des défaillances de management stratégique des coopérations d'un point de vue environnemental pour les citoyens*

Les défauts de qualité dans la conception du cadre bâti ont également des répercussions sur la performance environnementale. Ils engendrent des gaspillages de matériaux mais aussi de la pollution et une dépense d'énergie supplémentaires liées à la fabrication, au transport et au traitement des matériaux qui seront finalement détruits et mis au rebut. Par exemple, dans l'entreprise de maîtrise d'œuvre A, 600 000 € de coûts cachés liés à des surconsommations de matières jetées ou mal utilisées sont dus à des défauts de conception.

- « Sur un chantier il a fallu refaire trois fois la salle de bain à cause d'une erreur dans la mise à jour des plans, alors on casse et on met tout à la benne ».

Les acteurs des organisations de maîtrise d'œuvre font le constat que ces déperditions ne font qu'augmenter tout comme les défauts de qualité constatés sur les chantiers.

D'un point de vue macro-économique, les indicateurs montrent que les problématiques environnementales du secteur ne cessent de croître. Le bâtiment est le premier consommateur d'énergie et de matières premières, ainsi que le premier pollueur et producteur de déchets. Il consomme en effet 43 % de l'énergie finale de la planète (Ademe, 2008<sup>30</sup>) et utilise 50 % des ressources naturelles et des matières premières (Dauge, 2004). Il représente également 40 % des émissions de gaz à effet de serre et 40 % des déchets mondiaux produits (Deshayes, 2012). Les émissions de gaz à effet de serre de ce secteur ont encore augmenté de 14 % ces 20 dernières années (Ademe, 2008).

En France, 80 % des déchets liés aux activités économiques sont produits par ce secteur soit 260 millions de tonnes contre 21 millions pour les industries (Ademe, 2014). Le secteur du bâtiment produit dix fois plus de déchets que le secteur industriel et cent fois plus que celui de l'agriculture (Repères, 2013). Alors que la production globale de déchets croît au maximum d'1 % par an, la production de déchets du secteur de la construction augmente d'environ 4 % par an depuis 2004, passant de 210 millions à 260 millions entre 2004 et 2010 (Ademe, 2014). Une partie de cette pollution et de ces déchets est donc engendrée par des matériaux fabriqués et transportés sur le

---

<sup>30</sup> L'Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie : opérateur historique majeur de la politique de prévention et de gestion des déchets et acteur engagé dans l'ensemble des piliers de l'économie circulaire.

chantier qui seront finalement détruits à cause de défaillances de conception. Ces défaillances, par le biais de la pollution qu'elles génèrent, impactent alors le citoyen. Ces enjeux environnementaux sont aussi en lien avec les enjeux économiques. Par exemple, la gestion des déchets a représenté en France un coût de 15,7 milliards d'euros en 2011, soit 0,8 % du PIB. Les déchets constituent le premier poste de dépense de protection de l'environnement (Ademe, 2014).

**Les défaillances dans le management stratégique des coopérations identifiées dans les organisations de maîtrise d'œuvre permettent d'éclairer les indicateurs macro-économiques du secteur. Les conséquences de ces défaillances, sur les parties prenantes y compris le citoyen, sont visibles sur les trois aspects économique, social et environnemental.** Ces conséquences ne cessent de s'aggraver, comme on vient de le voir à travers l'évolution des indicateurs sur ces trois aspects, et soulèvent le problème de la responsabilité des entreprises de maîtrise d'œuvre vis-à-vis de leurs parties prenantes. C'est cette question de responsabilité que nous développons ci-après en nous appuyant sur la théorie de la responsabilité sociétale des organisations.

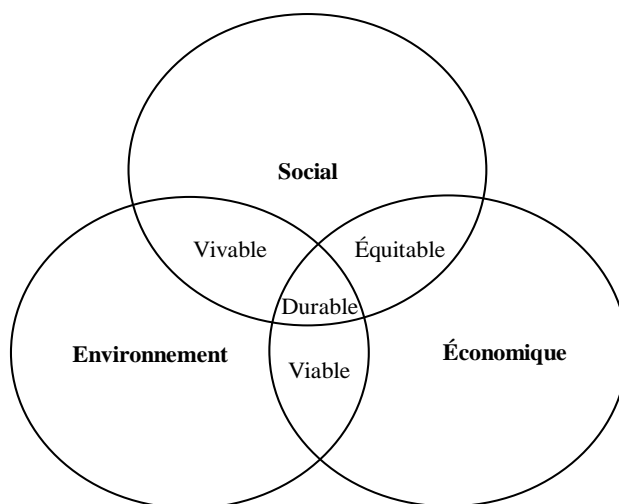
#### 5.2.4 La responsabilité sociétale des organisations de maîtrise d'œuvre

Comme nous l'avons développé dans le premier chapitre, la notion de responsabilité sociétale prend en compte les impacts négatifs des activités d'une organisation sur son environnement et la société d'un point de vue économique, social et environnemental (cf.1.3.2, p.66). Selon la théorie de la responsabilité sociétale des organisations (RSO), l'amélioration de cette responsabilité nécessite que l'entreprise dialogue avec ses parties prenantes. Les résultats de l'étude du management stratégique des coopérations dans les organisations de maîtrise d'œuvre, présentés dans le quatrième chapitre, ont démontré **le manque de dialogue de ces organisations avec leurs parties prenantes**. Il se révèle notamment à travers l'insuffisance de dispositifs pour pouvoir communiquer, se coordonner et se concerter. Les concepts d'internalité et d'externalité permettent également d'appréhender la responsabilité sociétale des organisations (RSO) et le développement durable (Savall H. , 1979). Leur mobilisation dans ce chapitre, à travers les coûts cachés internés et la propagation des dysfonctionnements externés par les organisations de maîtrise d'œuvre, a montré la faible prise en compte de cette responsabilité par les entreprises dans le management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes. Les coûts cachés sont considérés dans la théorie socio-économique, comme la résultante d'une insuffisance de RSO de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes internes ou externes (Savall, Zardet, & Bonnet, 2011).

La responsabilité sociétale correspond à la contribution au niveau micro-économique des organisations au développement durable, qui est un concept macro-économique. Deshayes (2012) considère la coopération comme un levier principal du développement durable dans le bâtiment. « *Reste un levier à considérer, non négligeable : celui d'une évolution des pratiques vers une*

*coopération renforcée entre acteurs et parties prenantes dès l'amont du projet : l'étape de « pré-conception ».* La prise en compte de critères sociaux et environnementaux au-delà des seuls critères économiques suppose en effet une « co-conception » associant très tôt client, maîtrise d'œuvre et entreprises, voire d'autres parties prenantes » (Deshayes, 2012, p. 228). Pour cet auteur, la **performance sociétale** dans un projet de construction correspond à la résultante des différentes tensions économiques, sociales et environnementales dont les critères **d'équité, de durabilité, de viabilité et de qualité du cadre de vie** sont une réponse aux enjeux sociétaux. La viabilité est entendue comme le maintien de la compétitivité et de la performance dans la prise en compte des enjeux sociétaux. La figure ci-après représente les critères de cette performance sociétale.

Figure 24. Critères de la performance sociétale selon les tensions entre les enjeux sociétaux (Deshayes, 2012, p. 221)



**La RSO a donc pour conséquence une redéfinition de la relation entre l'entreprise et son environnement.** « *Les actions de l'entreprise doivent ainsi traduire une forme d'engagement de celle-ci envers ses parties prenantes et cela au-delà de ses obligations purement légales ou économiques* » (Rasolofo-Distler, 2010). Elle considère **les relations entre les parties prenantes** comme un **continuum** qui permet de construire la **performance sociétale** de l'organisation.

Selon la théorie socio-économique ce continuum est fondé sur un « *isomorphisme organisationnel* » : « (...) *le principe d'isomorphisme s'applique à des organisations situées sur des territoires enchevêtrés, du niveau infra-micro (l'individu) au niveau macroscopique de l'univers économique et social transnational, dès lors qu'il existe une continuité entre ces niveaux* » (Savall & Zardet, 2008, p. 65). Le phénomène de propagation des dysfonctionnements de coopération, entre l'environnement interne et externe, et les impacts jusqu'au citoyen, ont montré l'existence de ce continuum entre les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre et donc l'existence d'un isomorphisme de leur performance. Cet isomorphisme permet alors de faire le lien entre la performance de l'individu, de l'organisation et celle des niveaux micro, méso et macro de l'univers économique et social. Le concept de nano-PIB mobilise ce principe dans l'analyse de la création de valeur ajoutée aux différents niveaux.

En effet, selon ce concept que nous avons présenté dans le premier chapitre (cf.1.3.2, p.66), le niveau de performance économique d'un individu a un effet propagateur sur les parties prenantes. Il est défini à partir de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV) de l'organisation. Le montant de cet indicateur correspond à la contribution d'une heure d'activité d'un acteur de l'organisation à la création de richesse partageable. Cette richesse correspond à une valeur ajoutée qui contribue au PIB du territoire et qui, avec le principe d'isomorphisme, peut

remonter jusqu'au niveau national. La création de valeur individuelle est ainsi considérée comme un « nano PIB » qui participe au PIB national.

Ce continuum entre les différents niveaux de création de valeur signifie que la destruction d'une partie de cette valeur ajoutée au niveau d'un individu ou d'une organisation diminue le PIB national. **Chaque acteur est donc responsable d'une partie du PIB national.** Nous avons en effet montré dans ce chapitre, à travers la théorie des coûts cachés, que des défaillances internes à une organisation de maîtrise d'œuvre peuvent impacter économiquement jusqu'au citoyen. La performance au niveau micro explique en partie la performance au niveau macro-économique (cf.5.2.3.1, p.211). Ainsi, le concept de nano-PIB permet de relier la responsabilité de l'individu à celle de l'équipe, de l'entreprise, de la région, jusqu'au pays.

Selon le concept de l'homme éclaté de la théorie socio-économique, un acteur dans une organisation a **trois types de responsabilités** : une responsabilité en tant que **producteur**, mais aussi **consommateur** et **citoyen**. « *Chaque individu, quels que soient son poste et sa position hiérarchique, est le témoin unique de l'activité produite* » (Savall & Zardet, 2010). Chaque acteur est témoin de dysfonctionnements qui impactent la performance de l'organisation au sein de laquelle il produit. Sa responsabilité en tant que citoyen consiste à agir pour réduire ces dysfonctionnements et leurs effets et éviter qu'ils ne se reproduisent. L'exemple des impacts de dysfonctionnements de coopération internes sur l'entreprise de menuiserie-charpenterie que nous avons développé précédemment, illustre que **ces dysfonctionnements ne se créent jamais seuls et que cette responsabilité est à la fois individuelle et collective**. Le changement sociétal sous-jacent au développement durable invite donc à une évolution des comportements responsables autant individuels que collectifs.

**Les impacts sociétaux des défaillances de coopération témoignent de la nécessité d'améliorer la responsabilité sociétale des organisations de maîtrise d'œuvre en agissant sur la qualité du management des coopérations entre les parties prenantes d'un projet.** C'est une responsabilité difficilement assumée dans le secteur du bâtiment et particulièrement par les agences d'architecture.

## Conclusion du chapitre 5

---

À partir des problématiques de management de coopération identifiées au sein des organisations de maîtrise d'œuvre et caractérisées dans le chapitre précédent, ce cinquième chapitre a présenté dans un premier temps les résultats de l'étude des impacts économiques de ces problématiques sur la performance de ces organisations.

La mesure de ces impacts a été réalisée à partir de la méthode d'évaluation des coûts cachés qui a permis de **quantifier financièrement les conséquences des dysfonctionnements de management des coopérations**. Nous avons ainsi identifié que le montant des coûts cachés imputables à ces défaillances représente plus de **70 % des coûts cachés globaux** mesurés sur les terrains d'observation, soit l'équivalent de 9 % du chiffre d'affaires pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre A et 21 % pour les agences d'architecture, soit 69 500 € par agence et par an en moyenne.

Cette mise en évidence des destructions de valeur, grâce à l'identification et à la mesure des coûts cachés, a apporté des éléments de compréhension supplémentaires dans l'interprétation des performances financières des organisations de maîtrise d'œuvre, tout en mettant en évidence le potentiel d'amélioration de ces performances. Ce potentiel se situe principalement dans **quatre thèmes de dysfonctionnements qui génèrent plus de 80 % des coûts cachés de coopération**. Parmi ces thèmes, les problématiques de **management des relations avec les parties prenantes externes** sont celles qui engendrent le plus de coûts cachés sur l'ensemble des terrains. Les dispositifs et outils de communication-coordination-concertation et de prise de décisions, la mesure et le pilotage de la performance économique, ainsi que la maîtrise de la qualité des produits et services représentent les trois autres thèmes (cf. Figure 19, p.185). **Pour les agences d'architecture, les défaillances de management des relations avec les parties prenantes externes et les pratiques et outils de contrôle de gestion représentent plus de 70 % du montant total des coûts cachés de coopération**. Ces derniers proviennent principalement des « non-productions » alors que pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre les coûts cachés correspondent majoritairement à des surtemps, c'est-à-dire à des temps supplémentaires consacrés par les acteurs pour réguler des dysfonctionnements de management des coopérations.

L'identification et l'analyse des **coûts cachés de coopération internés** a montré que, du point de vue économique, les agences d'architecture subissent davantage les dysfonctionnements de coopération provenant des parties prenantes externes que l'entreprise de maîtrise d'œuvre dont la proportion de coûts cachés internés est beaucoup plus faible. Ces défaillances de leurs partenaires représentent en moyenne **41 % des coûts cachés** de coopération et plus de 50 % pour presque la moitié des agences de l'échantillon. Pour les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre, **78 % de ces coûts cachés internés** proviennent de défaillances dues à des **insuffisances de**

**compétences**, à un **manque de qualité des prestations** et à des **impayés** des parties prenantes externes. **Les impayés constituent la première source de coûts cachés internés pour les agences d'architecture.**

Ces défaillances de management des coopérations avec les parties prenantes externes ont pour principale conséquence la **déperdition de temps en interne**. En effet, ces temps ne sont pas utilisés par les acteurs pour réaliser des produits et services générant de la valeur ajoutée, ni investis dans des actions de création de potentiel comme la formation ou le développement commercial. Ces temps supplémentaires, consacrés à réguler des dysfonctionnements, grèvent la rentabilité des projets et donc la performance financière des organisations de maîtrise d'œuvre et particulièrement celle des agences d'architecture. Cette faible performance ne permet pas de rémunérer convenablement les gérants-architectes et leurs collaborateurs.

**Les coûts cachés internés sont révélateurs d'un phénomène de propagation des dysfonctionnements entre les parties prenantes**, que nous avons étudié à partir de l'analyse des causes et des conséquences des défaillances de coopération entre les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre. Cette analyse a permis de construire une **cartographie des liens de coopération**, dans le cas des projets de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A, selon une typologie qui répartit les parties prenantes en quatre niveaux de coopération : les parties prenantes internes directes, internes indirectes, externes directes et externes indirectes (cf. Figure 22, p.207). Cette cartographie permet de visualiser les « **filières de propagation** » **des dysfonctionnements** liés à des défauts de coopération entre les différentes parties prenantes.

Ce phénomène de propagation a été illustré à partir d'un dysfonctionnement de coopération interne qui s'est propagé dans l'environnement externe, en affectant une partie prenante externe de l'entreprise de maîtrise d'œuvre d'un point de vue social et économique. La mise en évidence de telles externalités a permis de mieux comprendre comment les parties prenantes externes aux entreprises de maîtrise d'œuvre peuvent être touchées par les dysfonctionnements de management des coopérations générés par des parties prenantes internes jusqu'au point de menacer leur survie. Ce risque d'être impacté s'est avéré indépendant de l'intensité de la relation avec la partie prenante qui dysfonctionne.

Les coûts cachés internés et le phénomène de propagation des dysfonctionnements ont mis en évidence des **internalités** et **externalités** qui confirment **l'aspect poreux des frontières entre l'environnement de coopération interne et externe des organisations de maîtrise d'œuvre**. Le concept d'externalité a permis d'effectuer un premier rapprochement entre l'analyse des conséquences des défaillances de management stratégique des coopérations au niveau micro-organisationnel et les indicateurs macro-économiques du secteur du bâtiment. Ce rapprochement a apporté des éléments de compréhension sur les conséquences de ces défaillances vis-à-vis des



enjeux sociétaux du secteur et donc sur les **difficultés des entreprises de maîtrise d'œuvre à prendre en compte et à assumer leur responsabilité sociétale.**

Le concept de nano-PIB de la théorie socio-économique a permis de faire le lien entre cette **responsabilité collective** d'une organisation et la **responsabilité individuelle** des acteurs dans la création de valeur. Les coûts cachés des dysfonctionnements de management des coopérations constituent un indicateur de perte de valeur ajoutée d'une organisation qui impacte économiquement jusqu'au citoyen. Le concept de l'homme éclaté a renforcé cette nécessité de développer la responsabilité individuelle en considérant tout acteur dans une organisation comme un producteur, un consommateur et un citoyen qui, par son comportement, doit agir en considérant sa responsabilité vis-à-vis de ces trois attributs. **L'amélioration de la performance sociétale des organisations de maîtrise d'œuvre dépend du développement de la performance et de la responsabilité individuelle.**

Ces résultats de l'analyse des conséquences des défaillances de management des coopérations sur les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre renforcent l'intérêt de développer un management stratégique des coopérations. Ces défaillances affectent leur performance sociale mais aussi leur performance économique de façon importante. Elles mobilisent leur responsabilité sociétale avec des effets sur les parties prenantes diffuses comme les citoyens, d'un point de vue social mais également économique et environnemental. Les coûts cachés internes ont démontré l'intérêt d'un management des coopérations avec les parties prenantes externes car leurs défaillances impactent la performance socio-économique des entreprises de maîtrise d'œuvre et tout particulièrement celle des agences d'architecture.

## CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

---

Cette seconde partie a présenté les résultats de l'étude empirique du management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre.

La réalisation de diagnostics approfondis et d'interactions régulières avec les acteurs de 23 entreprises de maîtrise d'œuvre, selon la méthodologie de recherche-intervention socio-économique, a permis de faire un état des lieux du **management des coopérations** au sein de ce type d'organisation. Ce management, qui s'est révélé très défaillant voire presque inexistant dans certaines structures, **impacte de façon importante la qualité de vie au travail des personnes**. Les problématiques engendrées par les défaillances de ce management représentent en effet presque **un tiers des dysfonctionnements** subis et exprimés par les acteurs lors des entretiens de diagnostic. L'analyse des impacts sociaux de ces dysfonctionnements a révélé **six causes racines génériques** des défaillances de management stratégique des coopérations qui affectent la qualité de **synchronisation** et de **pilotage** des parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre. L'interprétation de ces causes racines et de leurs effets à partir du concept de « virus TFW » de la théorie socio-économique a souligné la présence prégnante de trois principes, issus de systèmes classiques d'organisation du travail devenus obsolètes, qui dégradent les coopérations et impactent la performance.

L'étude a mis en évidence l'importance des **impacts économiques** des dysfonctionnements de management des coopérations à partir d'une analyse des coûts cachés qu'ils engendrent pour les organisations de maîtrise d'œuvre. Elle a apporté des éléments d'explication du niveau de performance économique de ces structures tout en révélant leur **potentiel d'amélioration**. L'analyse des effets de ces dysfonctionnements sur les **parties prenantes externes**, à partir de la théorie des parties prenantes, des coûts cachés, du **phénomène de propagation**, et du concept de nano-PIB, a permis d'identifier en quoi la **qualité du management stratégique des coopérations** participe à la **performance sociétale** du secteur du bâtiment. Les résultats de cette analyse ont montré la nécessité, pour les organisations de maîtrise d'œuvre et les acteurs qui les composent, d'améliorer la prise en compte de leur **responsabilité sociétale**.

Comme nous l'avons développé dans le premier chapitre, la méthodologie de recherche-intervention est d'essence transformative. Les phases de diagnostics menées sur les terrains de recherche ont contribué à modifier certaines représentations des acteurs en mettant en évidence les effets des dysfonctionnements sur la performance socio-économique de leur organisation. Les phases de projet et de mise en œuvre, qui ont suivi ces diagnostics, ont permis aux acteurs de développer des actions d'amélioration. La partie suivante présente les résultats de l'analyse des améliorations mises en œuvre par les entreprises de maîtrise d'œuvre afin d'identifier comment les

acteurs se saisissent des problématiques de management stratégique des coopérations pour améliorer la performance socio-économique de leur organisation.

---

## TROISIÈME PARTIE

### Le développement du management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre

---

Cette troisième partie présente les leviers qui peuvent être mobilisés par les entreprises de maîtrise d'œuvre pour améliorer et développer le management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes. Ces leviers ont été identifiés à partir de l'analyse des résultats d'expérimentations réalisées selon la méthodologie de recherche-intervention socio-économique sur les différents terrains de recherche. Elle développe également des facteurs de performance durable des coopérations, ainsi que des applications opérationnelles et managériales du concept de management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction, mobilisables par les entreprises de maîtrise d'œuvre.

Chapitre 6 – Les leviers d'amélioration du management stratégique des coopérations des organisations de maîtrise d'œuvre

Chapitre 7 – Les compétences et la confiance comme facteurs interconnectés de performance durable des coopérations

Chapitre 8 – Les implications managériales de la recherche pour les organisations de maîtrise d'œuvre, la profession d'architecte et les écoles d'architecture



## Chapitre 6 Les leviers d'amélioration du management stratégique des coopérations des organisations de maîtrise d'œuvre

À partir de l'analyse des données issues des expérimentations d'actions d'innovation mises en œuvre par les entreprises de maîtrise d'œuvre dans le cadre de processus de projet d'amélioration, ce chapitre présente les leviers mobilisés par les acteurs pour améliorer le management stratégique des coopérations au sein de leur organisation. Les quatrième et cinquième chapitres ont montré les impacts significatifs des défaillances de management des coopérations sur la performance de ces organisations. Celui-ci analyse les effets des actions d'amélioration sur l'évolution de cette performance à partir de concepts de la théorie socio-économique.

### 6.1 Les actions d'amélioration mises en œuvre par les organisations de maîtrise d'œuvre

Comme nous l'avons présenté dans le deuxième chapitre, la seconde étape d'expérimentation correspond à une **phase de projet d'innovation socio-économique qui impulse une dynamique de changements organisationnels, managériaux et stratégiques** (cf. 2.1.3.2, p.77). Au cours de cette phase, les acteurs ont proposé des solutions d'amélioration visant à réduire les dysfonctionnements recensés lors des diagnostics. Nous avons analysé les actions d'amélioration mises en œuvre par les acteurs des deux terrains de recherche pour diminuer les problématiques de management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes et les impacts sur leur performance socio-économique. Nous avons ainsi identifié **trois axes et cinq leviers principaux**.

Les trois axes principaux sont les suivants :

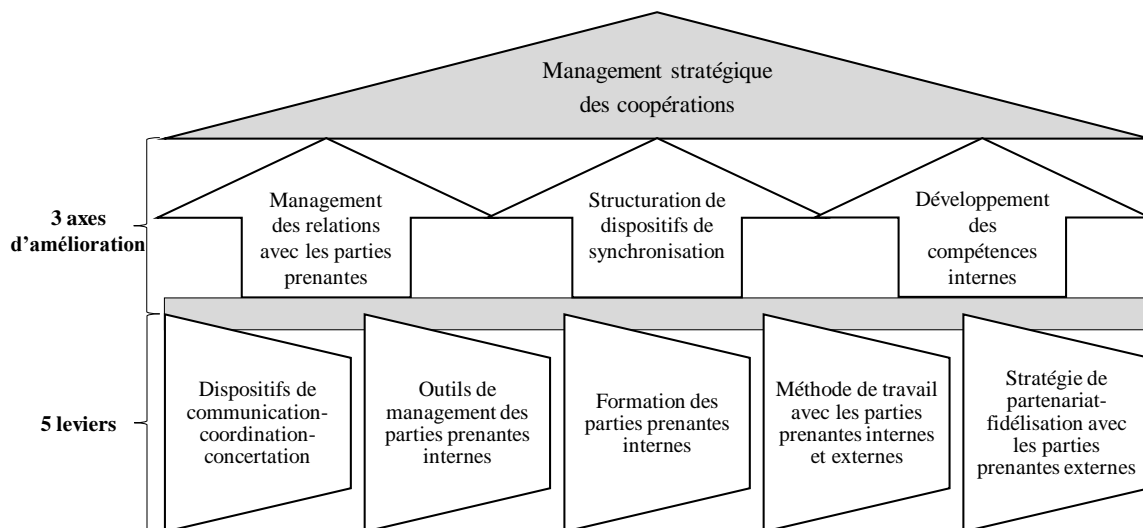
- Management des relations avec les parties prenantes internes et externes.
- Structuration de dispositifs de synchronisation.
- Développement des compétences internes.

Pour développer et rendre opérationnels ces trois axes, les acteurs se sont principalement appuyés sur la mise en place des cinq leviers d'amélioration suivants :

- Dispositifs de communication-coordination-concertation.
- Outils de management des parties prenantes internes.
- Formation des parties prenantes internes.
- Méthode de travail avec les parties prenantes internes et externes.
- Stratégie de partenariat-fidélisation avec les parties prenantes externes.

La figure ci-après synthétise ces axes et leviers qui permettent d'agir sur les causes racines des dysfonctionnements de management stratégique des coopérations que nous avons identifiées suite à l'analyse des résultats des diagnostics.

Figure 25. Synthèse des principaux axes et leviers d'amélioration du management stratégique des coopérations



Nous présentons dans un premier temps la méthode de traitement des actions puis les analyses qui ont permis d'identifier ces axes et leviers d'amélioration. Les parties suivantes développent les résultats de la mise en œuvre de ces innovations et leurs effets sur la performance socio-économique des organisations de maîtrise d'œuvre.

### 6.1.1 La méthode de traitement des actions d'amélioration

Les actions d'amélioration correspondent à des changements opérés au sein d'une organisation qui sont reconnus et exprimés par les acteurs. Selon la théorie socio-économique, elles engendrent une modification de la réalité (Savall H. , 2013). Les actions d'amélioration mises en œuvre au sein des 23 organisations de maîtrise d'œuvre de nos deux terrains de recherche ont été identifiées et capitalisées à travers les dispositifs d'observation et d'interaction avec les acteurs mis en place lors des recherches-interventions. Ainsi, **495 actions** ont été répertoriées avec les acteurs, 174 mises en œuvre sur le terrain A et 321 au sein des agences d'architecture sur le terrain B.

Pour traiter ces actions, nous les avons d'abord regroupées puis codées afin de garder la traçabilité de leur provenance. Le code d'une action réalisée par une agence d'architecture précise le numéro de l'agence et de l'action. Par exemple, « 2.3 AM 24 » signifie qu'il s'agit de l'action d'amélioration (AM) numéro 24 mise en œuvre par l'agence 2.3. Les numéros des 22 agences d'architecture sont visibles dans le Tableau 8 à la page 91. Pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre A,

le code précise le projet dont est issue l'action ainsi que son numéro. Par exemple, l'action « DVP112 » correspond à l'action numérotée 112 provenant du projet DVP. Le Tableau 15 à la page 110 indique le code des différents projets. Le numéro de l'action permet de la retrouver en *annexe VII*.

Nous avons sélectionné les actions effectivement réalisées. Le niveau de mise en œuvre de chaque action a été évalué avec les acteurs et les responsables des groupes de projet lors de dispositifs d'évaluation. Sur le terrain A, compte tenu de la taille de l'entreprise et de l'existence de plusieurs services, elles ont été notées de 1 à 5. Les actions notées 5 signifient qu'elles ont été mises en place sur tous les périmètres de l'entreprise, alors que celles notées 1 correspondent à des actions insuffisamment ou très partiellement mises en œuvre. Nous avons uniquement sélectionné les actions notées 4 et 5.

L'étape suivante a consisté à réaliser une **analyse de contenu des actions afin d'identifier celles qui contribuent à améliorer le management stratégique des coopérations avec les parties prenantes** de l'organisation et donc imputables dans la nomenclature spécifique à ce sujet. Un exemple d'action imputable et, un autre d'action non imputable, aux thèmes de recherche est présenté ci-après.

- « *Elaboration d'une procédure téléphone* » 2.5 AM 04.  
⇒ Action d'amélioration non imputable aux thèmes de la recherche.
- « *Développement de la relation de partenariat avec les entreprises nous ayant permis de décrocher une affaire en les retenant sur d'autres projets* » DVP69.  
⇒ Action d'amélioration imputable aux thèmes de la recherche.

Les actions d'amélioration du management stratégique des coopérations ont ensuite été imputées par thème et sous-thème de la nomenclature spécifique à l'objet de recherche. Par exemple, l'action « *Formation des conducteurs de travaux à l'outil grille de compétences* » a été imputée dans le sous-thème « *compétences disponibles* », qui regroupe toutes les actions visant à améliorer et développer les compétences des parties prenantes.

L'analyse de contenu a également permis **d'identifier et de classer pour chaque action le type de parties prenantes qui en est destinataire**. Nous en avons différencié deux types : les parties prenantes internes et les parties prenantes externes à l'organisation. Un exemple d'action à destination de chaque type de parties prenantes est visible ci-après.

- « *Mise en place d'un parcours d'intégration pour les nouveaux collaborateurs* » DVP114.  
⇒ Action à destination de parties prenantes internes.
- « *Communication des conditions d'achat auprès des partenaires lors de la phase de consultation* » DVP41.



⇒ Action à destination de parties prenantes externes.

Une deuxième analyse de contenu a ensuite permis de repérer des types d'**actions génériques**, ce qui a fait émerger une nomenclature des familles d'actions que nous exposons plus loin (cf.6.1.2.3, p.234). La partie suivante présente les résultats de ce traitement et l'analyse des actions d'amélioration du management stratégique des coopérations mises en œuvre sur les terrains de recherche.

## **6.1.2 L'analyse des actions d'amélioration mises en œuvre**

L'analyse des actions d'amélioration a d'abord été réalisée à partir des résultats issus de leur imputation dans la nomenclature du management stratégique des coopérations, avant d'être développée du point de vue des leviers qu'elles ont mobilisés pour diminuer les dysfonctionnements de coopération présentés dans le quatrième chapitre.

### **6.1.2.1 La synthèse des actions d'amélioration**

L'imputation des actions dans la nomenclature du management stratégique des coopérations a permis l'identification des **thèmes d'amélioration privilégiés par les acteurs** pour répondre aux problématiques de management des coopérations de leur organisation. Le tableau ci-après montre la répartition des actions par thème et sous-thème de l'objet de recherche pour les terrains de recherche A et B et selon le type de parties prenantes qui en est destinataire. La quantification est systématiquement indiquée en relatif et en absolu.

Tableau 44. Répartition des actions d'amélioration des terrains A et B dans la nomenclature du management stratégique des coopérations

	Terrains													
	A+B		A						B					
	Total		Total		Internes <sup>(1)</sup>		Externes <sup>(2)</sup>		Total		Internes <sup>(1)</sup>		Externes <sup>(2)</sup>	
<b>Pilotage stratégique des coopérations</b>	68	32,7%	42	30,0%	39	27,9%	3	2,1%	26	38,2%	25	36,8%	1	1,5%
Répartition des rôles, des missions, des fonctions	5	2,4%	1	0,7%	1	0,7%		0,0%	4	5,9%	4	5,9%		0,0%
Organisation du travail en équipe	5	2,4%	4	2,9%	4	2,9%		0,0%	1	1,5%	1	1,5%		0,0%
Anticipation, gestion du temps et charge de travail	14	6,7%	12	8,6%	12	8,6%		0,0%	2	2,9%	2	2,9%		0,0%
Dispositifs et outils de 3C et de prise de décision	30	<b>14,4%</b>	15	<b>10,7%</b>	15	10,7%		0,0%	15	<b>22,1%</b>	14	20,6%	1	1,5%
Vision stratégique	14	6,7%	10	7,1%	7	5,0%	3	2,1%	4	5,9%	4	5,9%		0,0%
<b>Management des parties prenantes</b>	94	<b>45,2%</b>	69	49,3%	48	34,3%	21	15,0%	25	36,8%	17	25,0%	8	11,8%
Relation avec les parties prenantes externes	33	<b>15,9%</b>	24	<b>17,1%</b>	3	2,1%	21	15,0%	9	<b>13,2%</b>	1	1,5%	8	11,8%
Management des parties prenantes internes	31	<b>14,9%</b>	19	13,6%	19	13,6%		0,0%	12	<b>17,6%</b>	12	17,6%		0,0%
Cohésion, ambiance et conditions de travail	2	<b>1,0%</b>	2	1,4%	2	1,4%		0,0%	0	0,0%		0,0%		0,0%
Compétences disponibles	28	<b>13,5%</b>	24	<b>17,1%</b>	24	17,1%		0,0%	4	5,9%	4	5,9%		0,0%
<b>Maîtrise de la qualité</b>	17	8,2%	12	8,6%	11	7,9%	1	0,7%	5	7,4%	5	7,4%	0	0,0%
Respect des délais	0	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail	16	7,7%	11	7,9%	10	7,1%	1	0,7%	5	7,4%	5	7,4%		0,0%
Qualité des produits/services	1	<b>0,5%</b>	1	0,7%	1	0,7%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
<b>Mesure et pilotage de la performance économique</b>	29	13,9%	17	12,1%	12	8,6%	5	3,6%	12	17,6%	5	7,4%	7	10,3%
Dynamique commerciale	17	8,2%	11	7,9%	7	5,0%	4	2,9%	6	8,8%		0,0%	6	8,8%
Pratiques et outils de contrôle de gestion	5	2,4%	1	0,7%	1	0,7%		0,0%	4	5,9%	4	5,9%		0,0%
Pilotage de la rentabilité	2	1,0%	2	1,4%	2	1,4%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Pilotage des facturations	5	2,4%	3	2,1%	2	1,4%	1	0,7%	2	2,9%	1	1,5%	1	1,5%
Total	208	100%	<b>140</b>	100%	110	78,6%	30	21,4%	<b>68</b>	100%	52	76,5%	16	23,5%

Légende :

(1) Internes : actions d'amélioration envers les parties prenantes internes

(2) Externes : actions d'amélioration envers les parties prenantes externes

Le premier résultat de cette répartition indique que sur 174 actions mises en œuvre au sein du terrain A, 140 sont imputables aux thèmes de recherche, soit 80 %, alors que sur les 321 actions mises en œuvre par les agences d'architecture du terrain B, seulement 68 y sont imputables, soit 21 %. Ainsi, cela signifie que **les actions mises en œuvre par les acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A pour réduire les dysfonctionnements de leur organisation correspondent principalement à des actions d'amélioration de la coopération contrairement aux agences d'architecture**. L'analyse de contenu des actions des agences révèle en effet qu'elles sont majoritairement orientées vers des évolutions dans la structuration et l'organisation du fonctionnement interne qui ne sont pas directement liées à un management des coopérations, comme le montrent les exemples ci-après.

- « *Mise en place d'un nouveau système téléphonique afin que chaque membre de l'agence possède un poste de téléphone fixe à proximité de son bureau* » 1.2 AM 01.
- « *Élaboration d'une présentation graphique harmonisée des classeurs et dossiers* » 1.6 AM 16.
- « *Réalisation de l'inventaire des matrices de l'agence pour sélectionner des matrices à utiliser* » 2.5 AM 05.

Le deuxième constat est que pour les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre, **plus des trois quarts des actions sont orientées vers l'amélioration des coopérations avec les parties prenantes internes**. On peut également noter que plus de 20 % des actions mises en œuvre sont destinées à améliorer les relations de coopération avec les parties prenantes externes. Des relations dont les défaillances représentent environ un quart des coûts cachés identifiés dans ces organisations de maîtrise d'œuvre, comme nous avons pu le développer dans le chapitre précédent (cf. Tableau 32, p.183).

Le tableau montre que les acteurs privilégient et développent des actions de management comme principal axe d'amélioration des coopérations. Le **management des parties prenantes** représente en effet presque la moitié des actions (45,2 %). La répartition par sous-thème montre que ces actions visent à améliorer aussi bien le management des coopérations entre les acteurs internes qu'avec les acteurs externes. On remarque toutefois que **l'entreprise de maîtrise d'œuvre** a développé davantage d'actions visant à améliorer la qualité des coopérations avec les **parties prenantes externes**, lorsque les **agences d'architecture** ont favorisé l'amélioration du management des **acteurs internes**. Des exemples d'actions de management envers des parties prenantes externes et internes sont présentés ci-après.

- « *Explication des conditions de règlement de l'entreprise auprès des entreprises partenaires, par les conducteurs de travaux, lors d'un rendez-vous avant la passation des marchés* » DVP39.

⇒ Action de management envers des parties prenantes externes.

- « Réalisation de la grille de compétences de l'agence et des éventails de délégation concertée pour améliorer la répartition du travail dans l'agence entre les architectes et les assistants » 1.4 AM 03.

⇒ Action de management envers des parties prenantes internes.

**Pour les agences d'architecture, la structuration de dispositifs de synchronisation représente le principal axe d'amélioration des coopérations.** Presqu'un quart des actions mises en œuvre par les agences (22,1 %) porte en effet sur les dispositifs et outils de communication-coordination-concertation et de prise de décision.

- « Systématisation de l'utilisation de la fiche de résolutions lors des rendez-vous entre les architectes et les collaborateurs pour formaliser et tracer les décisions prises et éviter des oublis de consignes. Fonctionner en mode client-fournisseur interne » 1.4 AM 08.

La structuration de dispositifs de synchronisation constitue également le troisième axe le plus développé par le terrain A, après le management des parties prenantes et le développement des compétences. Les acteurs de **l'entreprise de maîtrise d'œuvre ont en effet positionné le développement des compétences comme le principal axe d'amélioration avec le management des relations avec les parties prenantes externes.** 17,1 % des actions visent à développer les compétences des acteurs pour améliorer le management des coopérations. Un exemple de ce type d'action est visible ci-dessous.

- « Formation des conducteurs de travaux à des outils et méthodes de management » DVP125.

Cet axe est moins priorisé par les agences d'architecture puisque la proportion d'actions visant le développement des compétences ne représente que 5,9 %. C'est-à-dire autant que les actions d'amélioration de la répartition des rôles, des missions et des fonctions entre les acteurs.

Ainsi, la répartition des actions d'innovation dans la nomenclature du management stratégique des coopérations a révélé les trois principaux axes d'amélioration de ce management mobilisés par les organisations de maîtrise d'œuvre. **Le management des relations avec les parties prenantes, la structuration de dispositifs de synchronisation interne et le développement des compétences internes représentent en effet presque 60 % des actions d'amélioration des coopérations mises en œuvre par les acteurs des terrains de recherche.** La partie suivante développe les améliorations générées par la mise en œuvre des actions.

### 6.1.2.2 Les actions agissant sur les causes racines des dysfonctionnements

Les résultats de l'étude empirique, présentés dans les chapitres de la partie précédente, avaient permis d'identifier six causes racines, c'est-à-dire les causes profondes qui provoquent et

entretiennent des défaillances de management stratégique des coopérations dans les organisations de maîtrise d'œuvre (cf. chapitre 4, p.160). L'amélioration durable de ce management dépend donc d'actions visant à agir sur ces causes racines.

**Nous avons procédé à une identification puis à une répartition des actions d'innovation en fonction des causes racines sur lesquelles elles visent à agir principalement** (cf. *annexe VII*).

Nous rappelons ci-après ces six causes racines en précisant le type d'actions qui peuvent agir sur ces causes.

1. Insuffisance des dispositifs de communication-coordination-concertation

⇒ Actions qui visent à améliorer les **dispositifs de communication-coordination-concertation**, à développer les niveaux et dispositifs d'interaction et leur organisation dans les relations entre les parties prenantes.

2. Trop forte spécialisation des parties prenantes

⇒ Actions qui visent à développer la **polyvalence** des acteurs, et à réduire le cloisonnement entre les fonctions.

3. Séparation entre les fonctions de conception et d'exécution

⇒ Actions qui visent à créer et développer des liens entre les fonctions de conception et d'exécution. Par exemple, par le développement de l'**intégration de certaines parties prenantes** dans des dispositifs de concertation.

4. Dévalorisation des métiers manuels et administratifs

⇒ Actions qui visent à **valoriser les métiers manuels et administratifs** ainsi qu'à améliorer la considération de ces métiers.

5. Carences de compétences managériales des pilotes.

⇒ Actions qui visent à améliorer le management en développant les **compétences managériales, les outils, les méthodes, les indicateurs** pour mettre en œuvre ce management.

6. Excès de centrage des mentalités sur le court terme

⇒ Actions qui visent à développer des stratégies sur du moyen-long terme, comme des actions **d'investissement et de pérennisation des relations, de développement des compétences et de capitalisation des savoir-faire**.

**En agissant sur ces causes racines, les actions d'innovation engendrent des améliorations du management stratégique des coopérations.** Le tableau ci-après illustre les **six types d'améliorations** par des exemples d'actions agissant sur chacune des causes racines.

Tableau 45. Six types d'améliorations engendrées par des actions agissant sur les causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations

Types d'améliorations engendrées par l'action	Exemples d'actions	Causes racines correspondantes
Amélioration de la synchronisation (3C et des dispositifs de 3C)	« Réalisation d'une réunion d'équipe travaux hebdomadaire entre les chargés d'affaires, les conducteurs de travaux, les dessinateurs et les assistants pour chaque projet. » DVP1	Insuffisance des dispositifs de communication-coordination-concertation
Amélioration de la polyvalence	« Formation des décorateurs à l'aspect économique des projets (notion de coûts de gamme, budget, grille de ratios, etc.). » DVC27	Trop forte spécialisation des parties prenantes
Amélioration de l'intégration des différentes fonctions au cours des projets	« Intégration des menuisiers-poseurs à la réunion de transfert (avant le démarrage des travaux) et aux réunions d'équipe travaux en interne et aux réunions de chantier sur site. » DVP4	Séparation entre les fonctions de conception et d'exécution
Amélioration et valorisation des métiers manuels et administratifs	« Positionnement des assistantes comme des interlocutrices privilégiées des fournisseurs et des sous-traitants. » DVP45	Dévalorisation des métiers manuels et administratifs
Amélioration du management	« Réalisation de la grille de compétences de l'agence pour servir de support aux entretiens d'évaluation des compétences des collaborateurs, formaliser qui fait quoi dans l'agence et définir des objectifs de progrès et de formation. » 1.1 AM 05	Carences de compétences managériales des pilotes
Amélioration de la stratégie à moyen-long terme (capitalisation des savoir-faire, développement des compétences et pérennité des relations)	« Développement de la relation de partenariat avec les entreprises nous ayant permis de décrocher une affaire en les retenant sur d'autres projets. » DVP69	Excès de centrage des mentalités sur le court terme

Le tableau ci-après montre le résultat de la répartition des actions d'innovation par type d'amélioration engendrée sur les deux terrains de recherche.

Tableau 46. Répartition des actions d’innovation des terrains A et B par type d’amélioration qu’elles engendrent

Types d’améliorations engendrées par l’action	Terrains			
	A		B	
Amélioration de la synchronisation (3C et des dispositifs de 3C)	20	18%	13	27%
Amélioration de la polyvalence	8	7%	2	4%
Amélioration de l’intégration des différentes fonctions au cours des projets	5	4%	0	0%
Amélioration et valorisation des métiers manuels et administratifs	4	4%	0	0%
Amélioration du management	24	21%	20	<b>42%</b>
Amélioration de la stratégie à moyen-long terme (capitalisation des savoir-faire, développement des compétences et pérennité des relations)	52	<b>46%</b>	13	27%
Total	113	100%	48	100%

Concernant l’entreprise de maîtrise d’œuvre, 113 actions, soit plus de 80 %, visent à agir sur les six causes racines et 48, soit 70 % pour les agences d’architecture. On remarque que **presque la moitié des actions du terrain A visent l’amélioration d’une stratégie de moyen et long termes** en développant la capitalisation des savoir-faire, les compétences et la pérennité des relations, ce qui permet d’agir sur les problématiques d’excès de centrage des mentalités sur le court terme. **Les agences d’architecture ont quant à elles privilégié des actions d’amélioration du management** en développant une stratégie de moyen et long termes dans une plus faible proportion.

La répartition fait apparaître que contrairement au terrain A, les agences d’architecture n’ont pas mis en œuvre d’actions visant à améliorer et valoriser les métiers manuels et administratifs ni même à favoriser l’intégration des différentes fonctions au cours des projets, alors que certaines agences intègrent des personnels administratifs qui ne se sentent pas assez impliqués dans les missions de l’agence. Cela signifie aussi que les agences d’architecture n’ont pas développé d’actions permettant d’intégrer davantage des parties prenantes externes au cours des projets.

### 6.1.2.3 La nomenclature des familles d’actions

Une deuxième analyse de contenu des actions mises en œuvre au sein des terrains de recherche nous a permis d’identifier des familles d’actions que nous avons regroupées en **9 familles et 39 sous-familles** dans la nomenclature ci-après.

Tableau 47. Nomenclature des familles et sous-familles d'actions d'amélioration du management stratégique des coopérations avec les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre

<b>Dispositifs de communication-coordination-concertation</b>
3C parties prenantes internes 3C parties prenantes externes Dispositif 3C parties prenantes internes Dispositif 3C parties prenantes externes Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes Dispositif 3C Intégration parties prenantes externes
<b>Formation</b>
Formation achat Formation commerciale Formation management Formation organisation du travail Formation technique Formation-transmission compétences
<b>Indicateurs de pilotage</b>
Indicateur de pilotage parties prenantes internes Indicateur de pilotage parties prenantes externes Indicateur de pilotage factures Indicateur de pilotage financier Indicateur de pilotage formation
<b>Méthodes de travail</b>
Méthode de travail avec les parties prenantes internes Méthode de travail avec les parties prenantes externes Méthode d'organisation Intégration parties prenantes internes Formalisation des rôles, des missions et des fonctions entre parties prenantes internes
<b>Outils de gestion</b>
Outil de capitalisation parties prenantes internes Outil de capitalisation parties prenantes externes Outil de management parties prenantes internes Outil de management parties prenantes externes Outil d'évaluation parties prenantes externes Outil de formalisation des méthodes de travail
<b>Planification</b>
Planification-Anticipation Planification activité
<b>Procédures</b>
Procédure parties prenantes internes Procédure parties prenantes externes
<b>Stratégie</b>
Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes internes Recrutement Investissement matériel Veille stratégique
<b>Vente</b>
Démarche commerciale Support commercial

Ces familles et sous-familles d'actions correspondent aux **leviers opérationnels utilisés par les acteurs pour agir sur l'amélioration du management stratégique des coopérations**. La partie suivante développe dans quelle proportion et de quelle manière ces leviers ont été mobilisés.



#### 6.1.2.4 La synthèse des actions d'amélioration par famille d'action

Le tableau ci-après montre la répartition des actions selon les neuf leviers mobilisés sur les terrains de recherche. Il fait également apparaître la répartition des actions en fonction des parties prenantes qui en sont destinataires.

Tableau 48. Répartition des actions d'amélioration par levier d'action sur les terrains A et B

	Terrains													
	A et B		A						B					
	Total		Total		Internes		Externes		Total		Internes		Externes	
Dispositifs de 3C	45	<b>22%</b>	29	<b>21%</b>	20	14%	9	6%	16	<b>24%</b>	14	21%	2	3%
Formation	27	<b>13%</b>	22	<b>16%</b>	21	15%	1	1%	5	7%	5	7%	0	0%
Indicateurs de pilotage	16	8%	11	8%	11	8%	0	0%	5	7%	5	7%	0	0%
Méthode de travail	23	11%	10	7%	7	5%	3	2%	13	<b>19%</b>	8	12%	5	7%
Outils de gestion	36	<b>17%</b>	18	<b>13%</b>	14	10%	4	3%	18	<b>26%</b>	16	24%	2	3%
Planification	14	7%	12	9%	12	9%	0	0%	2	3%	2	3%	0	0%
Procédures	11	5%	10	7%	6	4%	4	3%	1	1%	0	0%	1	1%
Stratégie	23	11%	20	<b>14%</b>	15	11%	5	4%	3	4%	2	3%	1	1%
Vente	13	6%	8	6%	4	3%	4	3%	5	7%	0	0%	5	7%
Total	208	100%	140	100%	110	79%	30	21%	68	100%	52	76%	16	24%

Le premier constat est que **les dispositifs de communication-coordination-concertation et les outils de management des parties prenantes constituent les deux principaux leviers mis en œuvre par les organisations de maîtrise d'œuvre pour améliorer le management stratégique des coopérations**. La répartition des actions dans les 39 sous-familles est visible en *annexe VIII*. Le tableau ci-après présente l'extrait de cette répartition pour les deux leviers principaux.

Tableau 49. Extrait de la répartition des actions d'amélioration par sous-famille pour les deux leviers principaux mobilisés par les acteurs des terrains A et B

	Terrains A et B					
	A et B		A		B	
<b>Dispositifs de 3C</b>	45	22%	29	21%	16	24%
3C parties prenantes internes	8	4%	5	4%	3	4%
3C parties prenantes externes	8	4%	7	5%	1	1%
Dispositif 3C parties prenantes internes	18	<b>9%</b>	8	<b>6%</b>	10	<b>15%</b>
Dispositif 3C parties prenantes externes	3	1%	2	1%	1	1%
Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes	8	4%	7	5%	1	1%
Dispositif 3C Intégration parties prenantes externes	0	0%		0%		0%
<b>Outils de gestion</b>	36	17%	18	13%	18	26%
Outil de capitalisation parties prenantes internes	4	2%	3	2%	1	1%
Outil de capitalisation parties prenantes externes	3	1%	3	2%		0%
Outil de management parties prenantes internes	16	<b>8%</b>	3	2%	13	<b>19%</b>
Outil de management parties prenantes externes	2	1%		0%	2	3%
Outil d'évaluation parties prenantes externes	5	2%	5	<b>4%</b>		0%
Outil de formalisation des méthodes de travail	6	3%	4	3%	2	3%

Les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre ont majoritairement développé des dispositifs de communication-coordination-concertation à destination des parties prenantes internes (9 %), comme l'illustrent les exemples ci-dessous.

- « *Mise en place de réunions spécifiques de communication-coordination-concertation entre les directeurs d'exploitation et les chargés d'affaires sur la répartition des tâches* » DVP30.
- « *Programmation de réunions pour organiser la réallocation des ressources temps suivant l'urgence des projets en cours* » 3.2 AM 12.

L'entreprise de maîtrise d'œuvre a développé des outils de gestion pour améliorer le management des coopérations aussi bien à destination des parties prenantes internes qu'externes. Par exemple, elle a mis en œuvre des outils d'évaluation des parties prenantes externes, comme le montre l'exemple ci-dessous.

- « *Mise en place de la notation des sous-traitants à la fin de chaque chantier* » DVC8.

En revanche, les agences d'architecture ont développé des outils de management presque exclusivement à destination des parties prenantes internes.

- « *Elaboration d'un éventail de délégation concertée pour mieux définir le rôle de l'assistante* » 1.6 AM 07.

Ce résultat confirme les difficultés spécifiques des **agences d'architecture** à développer un management des relations avec leurs parties prenantes externes comme nous l'avons identifié lors des diagnostics (cf.4.2.2.2, p.145 ; Figure 15, p.149). **Elles peinent à se positionner comme des fournisseurs qui pilotent leurs partenaires.**

La répartition des actions par famille (cf. Tableau 48, p.236) a mis en évidence l'utilisation de façon importante de trois autres leviers pour améliorer le management stratégique des coopérations. Des leviers qui sont mobilisés de façon spécifique par l'entreprise de maîtrise d'œuvre et les agences d'architecture. **L'entreprise de maîtrise d'œuvre** a en effet beaucoup activé le levier de la formation (16 %) en développant majoritairement des **formations au management**, tandis que les **agences d'architecture** ont priorisé des **formations techniques** comme le montre la répartition par sous-famille visible en *annexe VIII*.

**L'amélioration des méthodes de travail a constitué un levier majeur pour les agences d'architecture.** Elles l'ont mobilisé dans les mêmes proportions avec les parties prenantes internes et externes (7,4 %) (cf. *annexe VIII*).

- « Mise en place de « check-list » des questions à poser aux gérants avant toute réunion sur les projets en cours » 2.1 AM 10.  
⇒ Action d'amélioration des méthodes de travail avec les parties prenantes internes.
- « Contractualisation des modifications en phase de construction mises en place avec les partenaires » 1.3 AM 11.  
⇒ Action d'amélioration des méthodes de travail avec les parties prenantes externes.

Nous avons identifié, lors de l'étude des coûts cachés de coopération, que ces problématiques d'organisation et de structuration au sein des agences d'architecture engendraient des pertes d'efficacité dans le travail avec les parties prenantes. Elles se révélaient notamment dans les surtemps des acteurs pour pallier les manques de méthodes de travail (cf.5.1.2.3, p.181).

Enfin, l'entreprise de maîtrise d'œuvre a mis en œuvre des actions (14 %) visant à améliorer la stratégie de développement du management des coopérations avec ses parties prenantes, comme par exemple des stratégies de partenariat-fidélisation des sous-traitants.

- « Fidélisation des sous-traitants de qualité afin de développer des relations de partenariat » DVP81.

Ces actions tendent à développer une stratégie de coopération sur du moyen-long terme. Les résultats de l'étude empirique avaient en effet révélé que ce type de stratégie était bien souvent court-termiste et ne permettait pas de pérenniser les relations avec les parties prenantes (cf.4.2.2.1, p.144). La différence d'utilisation de ce levier entre les deux types d'organisations de maîtrise

d'œuvre confirme les spécificités identifiées précédemment sur ce sujet. Les agences d'architecture n'ont en effet que très faiblement développé des actions visant le développement de stratégie de coopération, contrairement aux acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre où la difficulté porte principalement sur la mise en œuvre de la stratégie.

La répartition des actions d'amélioration dans la nomenclature des familles d'actions a permis d'identifier les leviers mobilisés par les acteurs pour améliorer le management stratégique des coopérations. **Les leviers les plus utilisés sont les dispositifs de communication-coordination-concertation, les outils de management, la formation, les méthodes de travail et les stratégies de partenariat-fidélisation.** Ces leviers ont agi sur les trois principaux axes d'amélioration de ce management présentés précédemment (cf. Figure 25, p.226). La partie suivante développe l'analyse de ces leviers et tout particulièrement les deux principaux, les outils de management et les dispositifs de communication-coordination-concertation, utilisés par les organisations de maîtrise d'œuvre afin de pouvoir identifier par la suite leur contribution dans l'amélioration de leur performance socio-économique.

## 6.2 Les outils et dispositifs de management stratégique des coopérations mis en œuvre

Cette partie présente l'analyse des **outils de management et dispositifs mobilisés par les organisations de maîtrise d'œuvre** suite à la phase de diagnostic. Elle permet de comprendre comment la mobilisation de ces leviers par les acteurs peut contribuer à améliorer le management des coopérations entre les parties prenantes et en quoi ils s'inscrivent dans une perspective stratégique.

### 6.2.1 La méthodologie de traitement des outils et dispositifs mis en œuvre

Comme nous l'avons présenté dans le troisième chapitre, la méthodologie de recherche-intervention a été réalisée selon quatre phases sur l'ensemble des terrains de recherche. Les phases qui ont succédé à celle du diagnostic nous ont donné accès aux outils et dispositifs utilisés par les acteurs au sein de leur organisation. En effet, les dispositifs d'observation et d'interaction réguliers avec les acteurs lors des phases de projet et de mise en œuvre (cf.3.2.2, p.104 ; 3.2.3, p.106) nous ont permis de suivre l'évolution de l'utilisation de ces deux principaux leviers. L'évaluation de leur mise en œuvre effective a été réalisée au cours des séances d'accompagnement auprès de l'ensemble des managers de l'entreprise de maîtrise d'œuvre et lors d'une séance de synthèse avec les agences d'architecture (cf.3.2.4, p.107). De plus, les évaluations spécifiques de l'utilisation d'outils de management socio-économique ont permis de collecter les principaux outils de management formalisés par les acteurs, dont les plans d'actions prioritaires et les contrats d'activité périodiquement négociables. Nous analysons ces outils à partir de la nomenclature du management stratégique des coopérations.

### 6.2.2 Les outils de management mis en œuvre

Les deux tableaux ci-après synthétisent les principaux outils de management socio-économique utilisés par les organisations de maîtrise d'œuvre étudiées suite aux phases de diagnostics. **Les cotations correspondent au niveau d'utilisation effective identifié lors des dispositifs d'évaluation.** Le premier tableau présente la synthèse du niveau de mise en œuvre pour l'ensemble des équipes de l'entreprise de maîtrise d'œuvre et le second pour l'ensemble des agences d'architecture du terrain B.

Tableau 50. Synthèse des principaux outils de management socio-économique mis en œuvre par l'entreprise de maîtrise d'œuvre A

Équipes	A	B	C	B1	B2	B3	B4	B5
Personnes (45)	5	6	7	4	7	6	7	3
Outils								
Fiches de résolutions	■	■	■	■	■	▲	■	▲
Outils de gestion du temps	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Eventail de délégation concertée	▲	▲	□	▲	□	□	□	□
Grille de compétences	■	■	■	■	■	■	■	■
Plan d'actions prioritaires (PAP)	■	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN)	■	■	■	■	■	■	■	■
Tableau de bord de pilotage	▲	▲	□	□	□	▲	□	▲

Légende :

■ Outil mis en œuvre

▲ Outil partiellement mis en œuvre ou en cours de mise en œuvre

□ Outil non mis en œuvre

Tableau 51. Synthèse des principaux outils de management socio-économique mis en œuvre par les agences d'architecture du terrain B

Agences (22)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Personnes (106)	4	4	5	2	4	4	5	6	3	10	8	4	3	3	2	4	3	3	2	7	1	4
Outils																						
Fiches de résolutions	■	■	■	■	▲	▲	■	■	■	■	▲	▲	■	▲	▲	■	■	▲	■	■	■	■
Outils de gestion du temps	▲	□	□	▲	□	▲	▲	■	▲	■	▲	▲	■	▲	▲	■	▲	▲	▲	▲	■	■
Eventail de délégation concertée	■	■	□	■	■	■	■	□	▲	▲	▲	□	□	▲	□	■	□	▲	▲	■	▲	▲
Grille de compétences	■	□	■	■	■	□	■	■	■	■	■	■	▲	■	□	■	■	▲	▲	■	▲	■
Plan d'actions prioritaires (PAP)	□	□	□	□	□	□	▲	▲	▲	▲	■	□	▲	▲	□	■	▲	■	▲	■	■	▲
Contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN)	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Tableau de bord de pilotage	▲	□	□	□	□	▲	□	□	□	□	▲	▲	□	▲	□	□	▲	▲	▲	■	■	□

Légende :

■ Outil mis en œuvre

▲ Outil partiellement mis en œuvre ou en cours de mise en œuvre

□ Outil non mis en œuvre

Ces synthèses font apparaître une différence importante de mise en œuvre des outils plan d'action prioritaire (PAP) et contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) par les deux terrains de recherche. On remarque en effet, que le contrat d'activité périodiquement négociable n'a quasiment pas été mis en place par les agences d'architecture puisqu'une seule agence l'a utilisé (agence 1). **Cela illustre bien les difficultés des agences d'architecture à piloter les aspects économiques comme la répartition de la valeur ajoutée créée**, ainsi que nous avons pu le développer dans le quatrième chapitre. Les collaborateurs entretiennent une insensibilité vis-à-vis de ces aspects tout en considérant que les questions économiques relèvent exclusivement des compétences du gérant (cf.4.2.3.2, p.154).

L'étude de l'utilisation effective de ces outils par les acteurs vise à comprendre comment ils les ont mobilisés pour améliorer le management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes. Les parties suivantes présentent les résultats de l'analyse des plans d'actions prioritaires et des contrats d'activité périodiquement négociables formalisés et utilisés de façon généralisée par les acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A. L'utilisation de l'outil grille de compétences sera quant à elle analysée dans le cadre de la démonstration au septième chapitre.

### 6.2.3 Le plan d'actions prioritaires comme outil de pilotage stratégique de l'amélioration des coopérations

Le plan d'actions prioritaires (PAP), dont les principes ont été présentés dans le premier chapitre (cf.1.2.3.2, p.54), est un outil de pilotage et de démultiplication opérationnelle de la mise en œuvre stratégique (Savall & Zardet, 1987). Il permet de décliner la stratégie en actions concrètes de façon synchronisée à tous les niveaux de l'organisation, selon un principe de décentralisation synchronisée, c'est-à-dire en rapprochant la prise de décision de l'endroit où la décision s'applique. Cela permet de multiplier les pôles d'initiatives, de mise en œuvre, de pilotage et d'activer les énergies locales tout en pilotant l'articulation et la cohérence entre les pôles.

L'utilisation de cet outil part du principe que, dans une organisation, tout individu contribue à réaliser plus ou moins activement les actions stratégiques de l'entreprise. De façon pratique, l'outil inventorie les actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires établis en concertation entre un responsable hiérarchique et ses collaborateurs. **Les actions visent en partie un développement vers l'environnement externe et une réduction des dysfonctionnements internes.** Les plans d'actions prioritaires découlent des axes et objectifs stratégiques définis par la gouvernance sur une période de trois à cinq ans. Les quatre axes stratégiques de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A sont présentés dans l'encadré ci-après.

Encadré 9. Quatre axes stratégiques de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A

- 1) Mobiliser l'ensemble des potentiels humains du groupe en favorisant : la décentralisation synchronisée des responsabilités, la sauvegarde et le développement des compétences, le partage des fruits de la croissance (afin de maximiser le potentiel de création de valeur ajoutée)
- 2) Adapter en permanence notre organisation (structures et comportements), réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés, avec comme objectif d'optimiser les ressources et la Qualité Intégrale.
- 3) Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux
- 4) Développer notre force commerciale pour exploiter pleinement et durablement le potentiel de notre marché. Notre objectif est de réaliser 15 à 20% de notre chiffre d'affaires avec de nouveaux clients

C'est à partir de ces axes que les objectifs et actions stratégiques de la gouvernance ont été démultipliés en actions prioritaires par période de six mois dans les plans d'actions des managers. Ces plans d'actions capitalisent donc l'ensemble des objectifs stratégiques définis par les acteurs. Nous présentons ci-après un exemple de démultiplication d'un objectif stratégique de la gouvernance de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A en actions prioritaires dans le plan d'actions d'un responsable hiérarchique.

Figure 26. Exemple de démultiplication d'un objectif stratégique de la gouvernance de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A en actions prioritaires

	Axe stratégique	Objectifs stratégiques	Actions stratégiques
<b>Gouvernance</b>	« Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux »	« Augmenter en permanence la qualité de service dans tous les départements du Groupe par un professionnalisme accru (proximité, réactivité, respect de nos engagements) »	« Redéfinir et communiquer nos normes de "Qualité Attendue" à l'ensemble des sous-traitants »
<b>Plan d'actions d'un n-1</b>		« Redéfinir et communiquer nos normes de "Qualité Attendue" à l'ensemble des sous-traitants »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Procéder à un groupe de travail sur les normes "Qualité Attendue" chez nos sous-traitants</li> <li>- Adapter notre système de notation pour qu'il soit plus pertinent</li> <li>- Communiquer aux opérationnels (chargés d'affaires et conducteurs de travaux) les normes qualités correspondantes</li> <li>- Vérifier que tous les critères de progrès sont bien pris en compte et les compléter le cas échéant »</li> </ul>



Les résultats des chapitres précédents ont montré les enjeux du management des coopérations pour les entreprises de maîtrises d'œuvre. L'analyse de leur stratégie doit donc permettre d'identifier dans quelle mesure ces enjeux sont pris en compte ainsi que les leviers mobilisés pour y répondre. C'est dans cette perspective que nous avons analysé les plans d'actions prioritaires de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A suite à la phase de diagnostic.

#### *6.2.3.1 Les objectifs de management des coopérations dans les plans d'actions prioritaires*

L'étude a consisté à identifier les objectifs stratégiques de l'organisation de maîtrise d'œuvre A relatifs au management des coopérations. Pour cela, nous avons procédé à une **analyse de contenu de l'ensemble des 11 plans d'actions prioritaires de la gouvernance et de la direction opérationnelle** qui sont composées des acteurs suivants : Directeur Général, Secrétaire Général, Directeur Administratif et Financier, Directeur des Ressources Humaines, Responsable QHSE, Directeur Achats, Directeur commercial et quatre Directeurs d'exploitation. Le regroupement de l'ensemble des objectifs et des actions par axe stratégique est visible en *annexe IX*.

Cette analyse de contenu a montré que, **parmi les 80 objectifs des plans d'actions, presque la moitié (37) sont relatifs à l'amélioration du management des coopérations avec des parties prenantes**. Ce résultat confirme l'importance accordée au développement et à l'amélioration des coopérations dans la stratégie de l'entreprise de maîtrise d'œuvre.

Pour identifier les axes et leviers d'amélioration impulsés par la stratégie, nous avons procédé à l'imputation de ces objectifs dans la nomenclature du management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction. La répartition par thème et sous-thème est visible ci-après.

Tableau 52. Répartition des objectifs stratégiques des plans d'actions prioritaires du terrain A dans la nomenclature du management stratégique des coopérations

	Terrain A	
	Total	
Pilotage stratégique des coopérations	8	21,6%
Répartition des rôles, des missions, des fonctions	1	2,7%
Organisation du travail en équipe	0	0%
Anticipation, gestion du temps et charge de travail	1	2,7%
Dispositifs et outils de 3C et de prise de décision	2	5,4%
Vision stratégique	4	<b>10,8%</b>
Management des parties prenantes	19	<b>51,4%</b>
Relation avec les parties prenantes externes	4	<b>10,8%</b>
Management des parties prenantes internes	4	<b>10,8%</b>
Cohésion, ambiance et conditions de travail	0	0%
Compétences disponibles	11	<b>29,7%</b>
Maîtrise de la qualité	5	13,5%
Respect des délais	0	0%
Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail	5	13,5%
Qualité des produits/services	0	0%
Mesure et pilotage de la performance économique	5	13,5%
Dynamique commerciale	4	10,8%
Pratiques et outils de contrôle de gestion	0	0%
Pilotage de la rentabilité	1	2,7%
Pilotage des facturations	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

La répartition des objectifs dans les différents thèmes est globalement similaire à celle des actions mises en œuvre dans le cadre des projets d'amélioration (cf. Tableau 44, p.229). Cela signifie que les volontés d'amélioration sur les différents thèmes du management des coopérations sont pilotées stratégiquement par l'organisation de maîtrise d'œuvre. Le tableau fait également apparaître qu'il y a autant d'objectifs de développement du management des coopérations des parties prenantes internes qu'externes (10,8 %), ce qui confirme le choix stratégique de cette organisation d'agir sur les deux environnements.

Le sujet des compétences se révèle le plus mobilisé avec presque un tiers des objectifs. Ce résultat confirme l'importance accordée par l'entreprise de maîtrise d'œuvre au pilotage et au développement de la **montée en compétence des collaborateurs qui apparaît comme un élément stratégique central de l'amélioration du management des coopérations.**

Tableau 53. Exemple d'objectif stratégique de développement des compétences et ses actions associées

Axe stratégique	Objectif stratégique sur les compétences	Actions stratégiques associées
« Mobiliser l'ensemble des potentiels humains du groupe en favorisant: la décentralisation synchronisée des responsabilités, la sauvegarde et le développement des compétences, le partage des fruits de la croissance »	« Formaliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (objectif 1.2.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Evaluer les collaborateurs et mettre à jour les grilles de compétences (action 1.2.3.1)</li> <li>- Mettre en œuvre le plan de formation RA (1.2.3.2)</li> <li>- Constituer un Groupe de travail (1.2.3.3)</li> <li>- Identifier les métiers stratégiques et en maîtriser les évolutions attendues (1.2.3.4)</li> <li>- Analyser les emplois, les compétences actuelles et leurs évolutions futures (1.2.3.5)</li> <li>- Permettre à chaque salarié d'élaborer un projet d'évolution et de le mettre en œuvre (1.2.3.6) ».</li> </ul>

Ces résultats montrent que l'organisation de maîtrise d'œuvre a intégré dans sa stratégie les trois principaux axes d'amélioration du management des coopérations que nous avons identifiés précédemment (cf.6.1.2.1, p.228 et Figure 25, p.226), à savoir **le management des relations avec les parties prenantes, le développement des compétences et la structuration de dispositifs de synchronisation**. À partir de ces résultats, nous nous sommes attaché à identifier les leviers mobilisés dans les plans d'actions prioritaires pour développer ces axes stratégiques.

#### 6.2.3.2 Les leviers d'amélioration mobilisés dans les plans d'actions prioritaires

Un deuxième niveau d'analyse du contenu des objectifs des plans d'actions a consisté à les répartir en fonction du type d'amélioration engendrée par l'atteinte de l'objectif. Cela a permis de faire simultanément le lien avec les causes racines des défaillances de management des coopérations sur lesquelles les objectifs agissent principalement. Le tableau ci-après présente le résultat de cette répartition en illustrant chaque type d'amélioration par un exemple d'objectif qui lui est rattaché. L'ensemble des objectifs et leur imputation sont visibles en *annexe IX*.

Tableau 54. Répartition des objectifs stratégiques des plans d'actions prioritaires par type d'amélioration

Types d'améliorations engendrées par l'objectif	Répartitions des objectifs		Exemples d'objectifs PAP	Causes racines correspondantes
Amélioration de la synchronisation (3C et des dispositifs de 3C)	8	22%	« <i>Créer et animer un dispositif afin de communiquer nos évaluations aux sous-traitants</i> » (Objectif 3.1.3)	Insuffisance des dispositifs de communication-coordination-concertation
Amélioration de la polyvalence	2	5%	« <i>Définir et formaliser les délégations concertées afin d'encourager la prise d'initiative et de responsabilité</i> » (objectif 1.4.1)	Trop forte spécialisation des parties prenantes
Amélioration de l'intégration des différentes fonctions au cours des projets	0	0%		Séparation entre les fonctions de conception et d'exécution
Amélioration et valorisation des métiers manuels et administratifs	0	0%		Dévalorisation des métiers manuels et administratifs
Amélioration du management	4	11%	« <i>Co-animer le programme de formation-concertation aux principes du management socio-économique à destination des conducteurs de travaux</i> » (objectif 1.1.2)	Carences de compétences managériales des pilotes
Amélioration de la stratégie à moyen-long terme ( <i>capitalisation des savoir-faire, développement des compétences et pérennité des relations</i> )	23	62%	« <i>Fidéliser les clients grands comptes</i> » (objectif 3.1.8)	Excès de centrage des mentalités sur le court terme
Total	37	100%		

Cette répartition fait apparaître **qu'il n'y a pas d'objectifs visant directement à améliorer l'intégration des différentes fonctions au cours des projets ni à valoriser les métiers manuels et administratifs**. En revanche, plus de la moitié des objectifs ont pour objet un développement de la stratégie à moyen-long terme ainsi que la synchronisation entre les parties prenantes.

Nous avons ensuite procédé à une répartition des objectifs en fonction du levier principal qu'ils utilisent pour développer ces améliorations. Par exemple, l'objectif 3.1.4 : « *Créer et animer un dispositif "Retour d'Expérience Chantier" pour tous les clients récurrents* », sollicite le levier des dispositifs de communication-coordination-concertation. Le tableau ci-après montre cette répartition des objectifs stratégiques des plans d'actions en fonction des leviers d'amélioration du management des coopérations.

Tableau 55. Répartition des objectifs stratégiques des plans d'actions prioritaires par levier d'amélioration du management des coopérations

	Terrain A	
	Total	
Dispositifs de communication-coordination-concertation	8	22%
Formation	3	8%
Indicateurs de pilotage	3	8%
Méthode de travail	1	3%
Outils de gestion	9	24%
Planification	1	3%
Procédures	0	0%
Stratégie	7	19%
Vente	5	14%
Total	37	100%

Cette répartition montre que les objectifs stratégiques des plans d'actions prioritaires s'appuient sur les **deux principaux leviers** déjà utilisés par les acteurs dans le cadre des projets d'amélioration, c'est à dire les **outils de management** et les **dispositifs de communication-coordination-concertation**. Le tableau ci-après cartographie les leviers actionnés dans les plans d'actions en fonction des causes racines sur lesquelles ils visent à agir. La cotation a été réalisée pour chaque cause racine en fonction du nombre d'objectifs qui mobilisent un levier.

Tableau 56. Synthèse des leviers mobilisés dans les plans d'actions prioritaires par cause racine

Leviers Causes racines	Dispositifs de communication-coordination-concertation	Formation	Indicateurs de pilotage	Méthode de travail	Outils de gestion	Planification	Procédures	Stratégie	Vente
Insuffisance des dispositifs de communication-coordination-concertation	■	-	-	-	-	-	-	-	-
Trop forte spécialisation des parties prenantes	-	▲	-	▲	-	-	-	-	-
Carences de compétences managériales des pilotes	-	■	-	-	▲	▲	-	▲	-
Excès de centrage des mentalités sur le court terme	-	▲	▲	▲	■	-	-	■	■

Légende :

- Levier fortement mobilisé pour agir sur la cause racine
- ▲ Levier mobilisé pour agir sur la cause racine
- Levier peu mobilisé pour agir sur la cause racine
- Levier non mobilisé pour agir sur la cause racine

Cette cartographie montre que pour agir sur les causes racines les acteurs utilisent des leviers différents mais que la formation représente un levier transversal.

L'analyse des plans d'actions prioritaires a révélé l'importance stratégique accordée par l'entreprise de maîtrise d'œuvre à l'amélioration du management des coopérations avec ses parties prenantes. Elle a montré que les acteurs se sont emparés de l'outil pour mettre en œuvre des objectifs et des actions qui agissent sur les causes racines des défaillances de coopération. L'étude a cependant mis en évidence qu'aucun objectif visait directement à développer l'intégration des différentes fonctions au cours des projets ni à valoriser les métiers manuels et administratifs. **Les outils de management et les dispositifs de communication-coordination-concertation sont les principaux leviers de la mise en œuvre stratégique d'amélioration et de développement du management des coopérations.**

Selon la théorie socio-économique, les plans d'actions prioritaires permettent de piloter la mise en œuvre stratégique, lorsque l'outil contrat d'activité périodiquement négociable contribue à renforcer la démultiplication de cette mise en œuvre au niveau de tous les acteurs. La partie suivante analyse l'utilisation de cet outil par l'entreprise de maîtrise d'œuvre afin de comprendre comment chaque acteur peut intervenir dans la réalisation des objectifs stratégiques d'amélioration du management des coopérations.

#### 6.2.4 Le contrat d'activité périodiquement négociable comme outil d'intégration des parties prenantes internes dans la mise en œuvre stratégique du management des coopérations

Comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre, le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) est un outil de management socio-économique. C'est un contrat d'objectifs et de moyens négocié périodiquement entre un collaborateur et son responsable hiérarchique et dont l'atteinte des objectifs donne lieu à une rétribution financière. Le principe de la mise en place de contrats d'activité dans une organisation réside dans le fait que cette rétribution est autofinancée par les gains de performance engendrés par les actions d'amélioration menées pour atteindre les objectifs. « *La contractualisation des performances entre les différents acteurs permet de convertir une partie importante des coûts cachés en création de valeur ajoutée* » (Savall & Zardet, 2009, p. 9). Le contrat d'activité périodiquement négociable vise à réduire l'écart entre l'intention stratégique et sa mise en œuvre effective en impliquant l'ensemble des collaborateurs dans l'atteinte d'objectifs stratégiques pour l'entreprise. **Il contractualise les progrès de performance à réaliser sur une période déterminée afin de stimuler des améliorations de productivité à court et long termes.**

Un contrat d'activité périodiquement négociable se matérialise dans un document écrit, établi d'un commun accord entre les collaborateurs et leur responsable hiérarchique. Il stipule clairement les objectifs concrets et les moyens alloués pour les atteindre sur la période définie. Ces objectifs traduisent ce que l'entreprise attend des collaborateurs en termes de progrès à réaliser dans l'intérêt de tous les acteurs de l'entreprise. Certains **objectifs** sont individuels, d'autres sont collectifs et semi-collectifs. Les collectifs sont communs à l'ensemble des contrats d'activité de l'organisation alors que les **semi-collectifs** concernent un groupe d'acteurs, par exemple le périmètre d'une équipe. Ces derniers permettent aussi de **renforcer les coopérations dans la mise en œuvre d'actions**. Les objectifs peuvent viser des résultats immédiats, de la création de potentiel ou des évolutions de comportements destinés à diminuer les dysfonctionnements. Les contrats d'activité périodiquement négociables (CAPN) d'une organisation permettent donc d'identifier les types d'actions que l'entreprise souhaite mettre en œuvre et valoriser en priorité pour répondre à ses objectifs stratégiques.

Cet outil CAPN a été mis en place par l'entreprise de maîtrise d'œuvre auprès de l'ensemble de ses collaborateurs avec des objectifs semestriels (cf. Tableau 50, p.241). Le tableau ci-après montre un exemple d'objectif formalisé dans un contrat d'activité périodiquement négociable de cette organisation.

Tableau 57. Exemple d'objectif d'un contrat d'activité périodiquement négociable d'un acteur de l'entreprise de maîtrise d'œuvre

Objectif	Indicateur	Étalonnage du niveau final à atteindre			Moyen spécifique alloué	% pondération
		1/3	2/3	3/3		
« <i>Disposer d'un retour client sur la qualité des prestations</i> »	Pourcentage de retour d'attestations clients sur les opérations livrées entre le 01/06 et le 30/11	Plus de 60%	Plus de 70%	Plus de 80%	Aucun	10%

L'analyse des objectifs des contrats d'activité sur un semestre permet d'identifier comment les acteurs, selon leur fonction, interviennent dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et donc, dans le cadre de notre étude, comment ils interviennent dans l'amélioration et le développement du management des coopérations avec les parties prenantes d'un projet. Nous avons alors procédé à une analyse de contenu des objectifs des acteurs de la gouvernance<sup>31</sup> (G) et de la direction (D) ainsi que de l'ensemble des fonctions intervenant directement dans un projet. Comme nous l'avons indiqué dans le troisième chapitre (cf.3.1.2.1, p.94), l'entreprise est composée de cinq services opérationnels de maîtrise d'œuvre, dont un service (B4) qui intègre un atelier de fabrication de menuiseries et donc des fonctions de menuisiers-poseurs. Nous avons étudié les CAPN des acteurs de ce service ainsi que ceux du service (B3) afin d'avoir un échantillon de l'ensemble des fonctions. Ces quatre périmètres (G, D, B3 et B4) sont composés de 34 acteurs représentant 14 fonctions différentes. Le tableau ci-après récapitule la répartition des contrats d'activité de ces acteurs par fonction et selon le périmètre auquel ils sont rattachés.

<sup>31</sup> Comme nous l'avons présenté dans le deuxième chapitre (cf.2.2.3 ; p.78), l'équipe dirigeante détient une partie du capital de l'entreprise, c'est pourquoi les acteurs qui la composent font partie de la gouvernance.



Tableau 58. Répartition des contrats d'activité périodiquement négociables analysés par fonction et périmètre

Fonctions \ Périmètres	Gouvernance G	Direction D	Service Opérationnel B3	Service Opérationnel B4	Total
Directeur Général	1				1
Secrétaire Général	1				1
Directeur Administratif et Financier	1				1
Directeur des Ressources Humaines	1				1
Responsable QHSE	1				1
Directeur Achats		1			1
Directeur d'exploitation		4			4
Directeur commercial		1			1
Chargé d'affaires (CAF)			4	4	8
Conducteur de travaux (CTX)			5	2	7
Responsable Études Architecturales (REA)				2	2
Décorateur (DÉC)				3	3
Assistante technique (ATA)				1	1
Menuisier-poseur (POS)				2	2
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>34</b>

Les parties suivantes présentent les résultats de l'analyse de ces contrats d'activité.

#### 6.2.4.1 Les objectifs de management des coopérations dans les contrats d'activité périodiquement négociables de l'entreprise de maîtrise d'œuvre

Les 34 contrats d'activité périodiquement négociables étudiés contiennent 286 objectifs. Quatre objectifs collectifs de résultats financiers immédiats se retrouvent dans l'ensemble des contrats. Ils sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 59. Objectifs collectifs des contrats d'activité périodiquement négociables de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A

Objectifs	(1/3)	(2/3)	(3/3)
« Réaliser au 30/11/2013 un chiffre d'affaires groupe France de 44,7 millions d'euros »	Plus de 41,5 M€	Plus de 42,5M€	Plus de 44,7M€
« Réaliser du 01/06/2013 au 30/11/2013 un chiffre d'affaires groupe France de 26,9 millions d'euros »	Plus de 25,5 M€	Plus de 26,9 M€	Plus de 27,5 M€
« Réaliser au 30/11/2013 un EBITDA groupe France de 2,35M€ »	Plus de 2,0M€	Plus de 2,15M€	Plus de 2,35M€
« Réaliser du 01/06/2013 au 30/11/2013 un EBITDA groupe France de 1,9M€ »	Plus de 1,75M€	Plus de 1,9M€	Plus de 2,1M€

Ces objectifs collectifs représentent sur l'ensemble des contrats 136 objectifs (34 CAPN x 4 objectifs collectifs). Les contrats étudiés sont donc constitués de 150 autres objectifs (286 - 136) qui sont semi-collectifs ou individuels. Nous avons analysé leur contenu afin d'identifier ceux relatifs à l'amélioration et au développement du management des coopérations puis nous les avons imputés dans la nomenclature du management stratégique des coopérations.

Le premier résultat de cette répartition est que **parmi les 150 objectifs, 123 sont imputables au management stratégique des coopérations, soit 82 %**. Ainsi, **l'outil contrat d'activité périodiquement négociable a fortement été mobilisé par les acteurs pour appuyer la mise en œuvre stratégique d'actions d'amélioration du management des coopérations**. Le deuxième résultat est que les contrats contiennent globalement une même proportion d'objectifs spécifiques au management des coopérations, environ trois quarts, quel que soit le périmètre, comme le montre le tableau ci-après. Cela signifie que le sujet de l'amélioration du management des coopérations est sollicité à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Tableau 60. Proportion d'objectifs de management des coopérations dans les contrats d'activité périodiquement négociables par périmètre

	G		D		B3		B4	
Objectifs globaux	20	100%	30	100%	49	100%	51	100%
Objectifs spécifiques de management des coopérations	17	85%	24	80%	43	88%	39	76%

La répartition des objectifs d'amélioration et de développement du management des coopérations par thème et sous-thème selon les quatre périmètres étudiés est présentée dans le tableau ci-après. Celui-ci indique également la récurrence des objectifs, c'est-à-dire la proportion d'objectifs qui ont été démultipliés dans plusieurs contrats. Le détail de chaque objectif est visible en *annexe X*.

Tableau 61. Répartition des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables par périmètre dans la nomenclature du management stratégique des coopérations

	Total objectifs différents <sup>(1)</sup>		Total objectifs <sup>(2)</sup>		Récur-rence <sup>(3)</sup>	G	D	B3	B4
<b>Pilotage stratégique des coopérations</b>	16	24%	23	19%	30%	29%	21%	30%	0%
Répartition des rôles, des missions, des fonctions	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Organisation du travail en équipe	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anticipation, gestion du temps et charge de travail	3	4%	3	2%	-	6%	-	5%	-
Dispositifs et outils de communication-coordination-concertation	8	12%	15	<b>12%</b>	<b>47%</b>	6%	17%	23%	-
Vision stratégique	5	7%	5	4%	-	18%	4%	2%	-
<b>Management des parties prenantes</b>	20	30%	30	24%	33%	<b>59%</b>	33%	23%	5%
Relation avec les parties prenantes externes	6	9%	12	<b>10%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	23%	5%
Management des parties prenantes internes	7	10%	11	<b>9%</b>	<b>36%</b>	29%	25%	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Cohésion, ambiance et conditions de travail	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compétences disponibles	7	10%	7	6%	-	29%	8%	-	-
<b>Maîtrise de la qualité</b>	17	25%	26	21%	35%	<b>0%</b>	8%	9%	<b>51%</b>
Respect des délais	1	1%	1	1%	-	-	-	-	3%
Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail	10	15%	13	<b>11%</b>	23%	-	4%	9%	21%
Qualité des produits/services	6	9%	12	<b>10%</b>	<b>50%</b>	-	4%	-	28%
<b>Mesure et pilotage de la performance économique</b>	14	21%	44	<b>36%</b>	<b>68%</b>	12%	38%	37%	44%
Dynamique commerciale	3	4%	4	3%	25%	-	8%	5%	-
Pratiques et outils de contrôle de gestion	2	3%	13	<b>11%</b>	<b>85%</b>	-	17%	12%	10%
Pilotage de la rentabilité	7	10%	25	<b>20%</b>	<b>72%</b>	-	13%	21%	<b>33%</b>
Pilotage des facturations	2	3%	2	2%	0%	12%	-	-	-
Total	67	100%	123	100%	<b>46%</b>	100%	100%	100%	100%

Légende :

- (1) Total objectifs différents : prend en compte la récurrence des objectifs dans l'échantillon.
- (2) Total objectifs : nombre d'objectifs par thème et sous-thème pour les 34 CAPN
- (3) Récurrence : proportion d'objectifs démultipliés dans plusieurs CAPN

Le tableau fait apparaître que la répartition des objectifs des contrats dans les thèmes est plus homogène que dans les objectifs des plans d'actions prioritaires (cf. Tableau 52, p.245). Ces derniers ciblaient davantage le management des parties prenantes et le pilotage stratégique des coopérations. L'outil contrat d'activité périodiquement négociable a donc été utilisé pour agir sur l'ensemble des aspects du management stratégique des coopérations avec les parties prenantes.

La répartition montre que **le thème de la mesure et du pilotage de la performance économique a mobilisé le plus grand nombre d'objectifs** (36 %). Le pilotage de la rentabilité représente le premier sujet d'objectifs (20 %), alors que ce dernier était mobilisé seulement à 2,7 % dans les objectifs des plans d'actions prioritaires. Le sous-thème relatif aux pratiques et outils de contrôle de gestion représente 11 % des objectifs alors qu'aucun objectif stratégique n'a été formulé sur ce sujet dans les plans d'actions. Un exemple d'objectif imputé dans chacun de ces deux sous-thèmes est présenté ci-après.

- « *Respecter les heures allouées par chantier au pôle décoration/dessin* » (objectif n°105).  
⇒ Objectif lié au pilotage de la rentabilité.
- « *Disposer d'indicateurs à jour en particulier sur les provisions achats et heures par chantier* » (objectif n°32).  
⇒ Objectif lié aux pratiques et outils de contrôle de gestion.

Ce résultat est à nuancer avec le niveau de récurrence des objectifs liés à ces thèmes puisqu'ils représentent respectivement 72 % et 85 %. Cette récurrence indique la volonté stratégique de l'organisation d'appuyer la mise en œuvre d'amélioration de la mesure et du pilotage de la performance économique en démultipliant un même objectif auprès de plusieurs acteurs. La démultiplication de ces objectifs dans les contrats d'activité des chargés d'affaires, des conducteurs de travaux, des décorateurs et des responsables d'études architecturales montre le choix fait par l'entreprise de maîtrise d'œuvre de décentraliser le pilotage financier des projets. Les directeurs ne sont plus les seuls impliqués dans ce pilotage.

Un écart important de mobilisation des objectifs entre les plans d'actions prioritaires et les contrats d'activité périodiquement négociables est identifiable dans quatre sous-thèmes, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 62. Quatre thèmes divergents dans la mobilisation des objectifs entre les plans d'actions prioritaires et les contrats d'activité périodiquement négociables

	Total objectifs CAPN		Total objectifs PAP	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Compétences disponibles	7	6%	11	29,7%
Qualité des produits/services	12	10%	0	0%
Pratiques et outils de contrôle de gestion	13	11%	0	0%
Pilotage de la rentabilité	25	20%	1	2,7%

Les objectifs des plans d'actions visant à développer les compétences sont beaucoup plus prégnants que ceux des contrats d'activité, 6 % contre 29,7 %. Cela illustre le fait que le contrat d'activité périodiquement négociable n'a pas été mobilisé sur la période pour appuyer la mise en œuvre du développement des compétences, alors que ce sujet représente la première priorité stratégique

formalisée dans les objectifs des plans d'actions pour améliorer le management des coopérations. Toutefois, ce phénomène a été contrebalancé par l'objectif CAPN collectif du second semestre qui représentait 6 600 heures de formation. L'outil a donc finalement été mobilisé mais avec un semestre de décalage par rapport aux objectifs des plans d'actions prioritaires.

Le tableau montre réciproquement, que les objectifs des contrats d'activité sur l'amélioration de la qualité des produits/services, des pratiques et outils de contrôle de gestion et de pilotage de la rentabilité sont davantage développés que dans les plans d'actions prioritaires, où il n'y a pas ou très peu d'objectifs sur ces thématiques. Cela confirme l'existence d'écart entre l'intention stratégique, formalisée dans les objectifs des plans d'actions prioritaires, et les choix stratégiques d'appui à la mise en œuvre à travers des objectifs dans les contrats d'activité périodiquement négociables. Cet écart révèle des difficultés de l'entreprise de maîtrise d'œuvre à piloter la concordance et la complémentarité des deux outils.

Les choix stratégiques d'appui à la mise en œuvre du développement du management des coopérations formalisés dans les contrats d'activité ont porté, au-delà du thème de la mesure et du pilotage de la performance économique, sur les cinq principaux sujets suivants :

- Relation avec les parties prenantes externes (10 % des objectifs).
- Management des parties prenantes internes (9 %).
- Dispositifs et outils de 3C (12 %).
- Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail (11 %).
- Qualité des produits/services (10 %).

Ce résultat montre que **les objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables définis par l'entreprise de maîtrise d'œuvre visent à agir sur les principaux axes et leviers d'amélioration du management stratégique des coopérations identifiés précédemment** (cf. Figure 25, p.226). Cependant, ils influent également directement sur le développement de la qualité des produits/services qui était un sujet peu mobilisé dans les plans d'actions prioritaires et les actions d'innovation (cf. Tableau 44, p.229; Tableau 52, p.245). La mise en œuvre d'actions sur ces principaux sujets est renforcée par la récurrence des objectifs qui leur sont associés dans les différents contrats et qui représentent environ 50 %.

La suite de l'étude montre comment l'outil contrat d'activité périodiquement négociable a été mobilisé par les acteurs des différents périmètres de l'organisation pour agir sur ce management des coopérations.

#### 6.2.4.2 La mobilisation des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables dans les différents services

Le tableau ci-après montre la répartition des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables par thème entre les acteurs de la gouvernance (G), de la direction (D) et de deux services opérationnels (B3 et B4).

Tableau 63. Répartition des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables par thème du management stratégique des coopérations sur les quatre périmètres étudiés

	G	D	B3	B4
Pilotage stratégique des coopérations	29%	21%	30%	0%
Management des parties prenantes	<b>59%</b>	33%	23%	5%
Maîtrise de la qualité	0%	8%	<b>9%</b>	<b>51%</b>
Mesure et pilotage de la performance économique	12%	<b>38%</b>	<b>37%</b>	<b>44%</b>
Total	100%	100%	100%	100%

Ce tableau fait apparaître des écarts importants dans la répartition des objectifs par rapport aux thèmes du management stratégique des coopérations selon les différents périmètres.

Concernant la gouvernance, plus de la moitié des objectifs (59 %) concerne le management des parties prenantes. Ces objectifs portent exclusivement sur l'amélioration du management des parties prenantes internes et sur le développement des compétences des collaborateurs, comme le montre la répartition des objectifs des contrats d'activité par sous-thème (cf. Tableau 61, p.254). Les exemples ci-après illustrent ces deux types d'objectifs.

- « *Asseoir son ascendant managérial par un comportement exemplaire et irréprochable pour devenir le leader incontesté. 6 comportements: capacité à créer du lien et du dialogue, respect, communication et écoute, gestion des conflits, ascendance, capacité tactique* » (objectif n°4).  
⇒ Objectif d'amélioration du management des parties prenantes internes.
- « *Former les opérationnels à l'organisation de la coordination de sécurité et de protection de la santé (CSPS)* » (objectif n°13).  
⇒ Objectif de développement des compétences.

Les objectifs de la direction sont quant à eux majoritairement orientés sur la mesure et le pilotage de la performance économique (38 %) et sur le management des parties prenantes internes.

- « *Disposer d'indicateurs à jour en particulier sur les provisions achats et heures par chantier* » (objectif n°32).  
⇒ Objectif de développement de la mesure et du pilotage de la performance économique.

On constate une différence significative dans la répartition des objectifs entre les deux services opérationnels B3 et B4 sur les différents thèmes, ce qui montre que les objectifs sont bien en relation avec les spécificités des périmètres. Ainsi, le périmètre B4 comporte une partie de production, avec un atelier de fabrication et de pose de menuiserie sur les chantiers, ce qui explique l'importance des objectifs (51 %) sur le thème de la maîtrise de la qualité par rapport au service B3 (9 %).

- « Augmenter le nombre de chantiers livrés sans réserves » (objectif n°100).  
⇒ Objectif d'amélioration de la maîtrise de la qualité.

En revanche, les deux périmètres opérationnels B3 et B4 ont un nombre important d'objectifs sur la mesure et le pilotage de la performance économique, ce qui confirme la volonté de décentraliser la responsabilité du pilotage de la performance économique au niveau des entités opérationnelles. La répartition par sous-thème (cf. Tableau 61, p.254) montre que l'entreprise de maîtrise d'œuvre a fait le choix de s'appuyer sur les services opérationnels pour développer le management des parties prenantes externes puisque les objectifs correspondants sont exclusivement portés par ces services. En revanche, on constate que les managers des périmètres opérationnels n'ont pas mobilisé l'outil CAPN comme levier d'amélioration du management interne, alors que le sujet représentait pour le périmètre B4 plus de 14 % des dysfonctionnements exprimés par les acteurs (cf. *annexe XI*).

**La mise en évidence de ces écarts de répartition des objectifs montre que les différents périmètres n'agissent pas dans les mêmes proportions sur les axes et leviers d'amélioration du management des coopérations.** Ainsi, les objectifs des contrats d'activité des services opérationnels sont davantage orientés vers l'amélioration de la performance économique à court terme, contrairement aux objectifs de la gouvernance et de la direction. Ces derniers mobilisent davantage des leviers de performance sociale dans une vision stratégique de moyen et long termes, comme par exemple le management des parties prenantes internes et le développement des compétences.

La partie suivante développe comment l'outil contrat d'activité périodiquement négociable a été mobilisé pour agir sur l'amélioration des coopérations selon la fonction des acteurs.

#### *6.2.4.3 La mobilisation des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables par les différents acteurs*

Le tableau ci-après montre la proportion d'objectifs spécifiques au développement du management des coopérations par rapport au nombre d'objectifs dans les contrats d'activité pour chaque fonction.

Tableau 64. Répartition des objectifs stratégiques des contrats d'activité périodiquement négociables par fonction

Fonctions	Gouvernance	Direction	Chargé d'affaires	Conducteur de travaux	Responsable d'études architecturales	Assistante technique	Décorateur	Menuisier-poseur	Total
Nb de personnes dans la fonction	5	6	8	7	2	1	3	2	34
Nb d'objectifs	20	30	36	33	7	5	13	6	150
Moyenne d'objectifs par CAPN	4	5	4,5	4,7	3,5	5	4,3	3	4,4
Nb d'objectifs spécifiques de coopération	17	23	26	30	6	3	11	6	122
Moyenne par fonction	3,4	3,8	3,3	4,3	3,0	3,0	3,7	3,0	3,6

Quelle que soit la fonction, chaque contrat d'activité contient entre trois et quatre objectifs spécifiques au développement du management des coopérations. Il n'y a donc pas, à priori, de différence flagrante dans l'intensité de mise en œuvre d'actions stratégiques sur ce sujet entre les fonctions. Mais l'analyse de contenu des objectifs a révélé que, selon leur fonction, les acteurs n'interviennent pas sur les mêmes aspects du développement du management des coopérations. Le tableau ci-après cartographie la répartition des objectifs des contrats d'activité selon la fonction des acteurs par thème et sous-thème du management stratégique des coopérations. Les cotations ont été réalisées à partir du nombre d'objectifs par thématique dont la répartition est visible en *annexe XII*.



Tableau 65. Cartographie de la répartition des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables selon la fonction des acteurs par thème et sous thème du management stratégique des coopérations

	Gouvernance	Direction	Chargé d'affaires	Conducteur de travaux	Responsable d'études architecturales	Assistante technique	Décorateur	Menuisier-poseur
Pilotage stratégique des coopérations	▲	▲	▲	▲	-	-	-	-
Répartition des rôles, des missions, des fonctions	-	-	-	-	-	-	-	-
Organisation du travail en équipe	-	-	-	-	-	-	-	-
Anticipation, gestion du temps et charge de travail	□	-	-	▲	-	-	-	-
Dispositifs et outils de 3C	□	■	■	■	-	-	-	-
Vision stratégique	■	□	-	□	-	-	-	-
Management des parties prenantes	■	■	▲	▲	-	□	□	-
Relation avec les parties prenantes externes	-	-	■	■	-	□	□	-
Management des parties prenantes internes	■	■	-	-	-	-	-	-
Cohésion, ambiance et conditions de travail	-	-	-	-	-	-	-	-
Compétences disponibles	■	▲	-	-	-	-	-	-
Maîtrise de la qualité	-	□	▲	■	□	□	□	▲
Respect des délais	-	-	-	-	□	-	-	-
Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail	-	□	□	■	□	▲	▲	▲
Qualité des produits/services	-	□	■	■	-	-	□	■
Mesure et pilotage de la performance économique	□	■	■	▲	□	-	□	-
Dynamique commerciale	-	▲	▲	-	-	-	-	-
Pratiques et outils de contrôle de gestion	-	■	■	■	-	-	-	-
Pilotage de la rentabilité	-	■	■	■	■	-	■	-
Pilotage des facturations	▲	-	-	-	-	-	-	-

Légende :

- : Pas d'objectif

□ : Entre 1 et 2 objectifs

▲ : Entre 2 et 4 objectifs

■ : Plus de 4 objectifs

Cette cartographie montre que certaines fonctions n'ont aucun objectif sur certains thèmes et que l'intensité des objectifs par sous-thème est très hétérogène. **Il y a donc des spécificités importantes dans les objectifs des contrats d'activité selon la fonction exercée.** En effet, on observe que les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux sont mobilisés sur les quatre thèmes alors que les responsables d'études architecturales, les assistantes techniques et les décorateurs ont des objectifs principalement concentrés sur la maîtrise de la qualité. Les objectifs des poseurs sont mêmes exclusivement concentrés sur ce thème. Les assistantes techniques ont, par exemple, des objectifs sur le management des relations avec les parties prenantes externes :

- « *Mise en place d'un suivi administratif pour piloter les intérimaires* » (objectif assistante technique n°142).

Les responsables d'études architecturales et les décorateurs ont plutôt des objectifs de pilotage de la rentabilité :

- « *Réaliser du 01/06 au 30/11/2013 une marge nette pôle R de plus de 6 %* » (objectif responsable d'études architecturales n°132).

Ainsi, toutes les fonctions ont des objectifs stratégiques d'amélioration du management des coopérations, y compris les métiers manuels et administratifs qui sont positionnés comme des acteurs de cette amélioration, bien que leurs objectifs soient moins diversifiés que ceux des autres fonctions.

L'outil **contrat d'activité périodiquement négociable**, dans l'utilisation qui en a été faite par les acteurs, a donc **participé au développement de l'intégration des fonctions anciennement dévalorisées (assistantes, menuisiers-poseurs) aux projets stratégiques de l'entreprise.** Son utilisation agit sur la problématique de dévalorisation des métiers manuels et administratifs qui engendre et entretient des dysfonctionnements de coopération comme nous l'avons développé dans le quatrième chapitre (cf.4.3, p.160).

**Selon leur fonction, les acteurs sont mobilisés différemment pour développer le management des coopérations** puisque leurs objectifs CAPN sont orientés sur des thématiques différentes et de façon plus ou moins diversifiée. La partie suivante développe comment les acteurs, selon leur fonction, appuient la mise en œuvre de ce développement du management des coopérations.

#### **6.2.4.4 Les leviers d'amélioration mobilisés dans les contrats d'activité périodiquement négociables**

Pour améliorer le management stratégique des coopérations, les objectifs des contrats d'activité doivent impulser des actions qui permettent d'agir sur les causes racines, sources des défaillances de ce management au sein des organisations de maîtrise d'œuvre. À partir de l'analyse de contenu

des objectifs, nous avons identifié ceux qui visent à agir sur les six causes racines des dysfonctionnements de management stratégique des coopérations.

Le premier constat est **qu'aucun objectif ne concerne directement l'amélioration de l'intégration des différentes fonctions au cours des projets ni la valorisation des métiers manuels et administratifs**. Nous avons cependant relevé précédemment que l'utilisation de l'outil contribue en lui-même à valoriser la contribution de ces métiers à la mise en œuvre de la stratégie. La répartition des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables en fonction des causes racines sur lesquelles ils visent à agir principalement est présentée ci-après. Un exemple d'objectif illustre le type d'amélioration principale engendrée par l'atteinte de l'objectif.

Tableau 66. Répartition des objectifs stratégiques des contrats d'activité périodiquement négociables par type d'amélioration

Types d'améliorations engendrées par l'objectif	Objectifs		Exemples d'objectifs CAPN	Causes racines correspondantes
Amélioration de la synchronisation (3C et des dispositifs de 3C)	16	13%	« Optimiser les travaux et la synergie entre les équipes en réalisant des réunions de transfert pour les dossiers supérieurs à 150K€ » (objectif n°34).	Insuffisance des dispositifs de communication-coordination-concertation
Amélioration de la polyvalence	3	2%	« Former les conducteurs de travaux et les chargés d'affaires à l'acte d'achat » (objectif n°28).	Trop forte spécialisation des parties prenantes
Amélioration de l'intégration des différentes fonctions au cours des projets	0	0%		Séparation entre les fonctions de conception et d'exécution
Amélioration et valorisation des métiers manuels et administratifs	0	0%		Dévalorisation des métiers manuels et administratifs
Amélioration du management	10	8%	« Démontrer des qualités de manager fédérateur afin de développer une équipe d'intervenants internes autonomes et en véritable soutien interne » (objectif n°16).	Carences de compétences managériales des pilotes
Amélioration de la stratégie à moyen-long terme	94	77%	« Concrétisation du retour d'expérience: Analyse des problèmes rencontrés lors des chantiers avec détermination et capitalisation des causes/résolutions/méthodes pour les éviter à nouveau » (objectif n°66).	Excès de centrage des mentalités sur le court terme
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>		

L'outil contrat d'activité périodiquement négociable valorise en priorité les efforts des acteurs pour agir sur les problématiques de management des coopérations issues de l'excès de centrage des mentalités sur le court terme. **Les améliorations de la synchronisation et du management des parties prenantes constituent les deux autres principales causes racines sur lesquelles**

permettent d'agir les objectifs des contrats d'activité de l'entreprise de maîtrise d'œuvre. La répartition des objectifs sur les différentes causes racines est globalement la même que pour les plans d'actions prioritaires (cf. Tableau 54, p.247).

Le tableau ci-après cartographie la répartition des objectifs des différentes fonctions par type d'amélioration qu'ils engendrent. La répartition quantitative qui a permis de réaliser les cotations est présentée en *annexe XIII*.

Tableau 67. Cartographie des objectifs stratégiques des contrats d'activité périodiquement négociables des différentes fonctions par type d'amélioration

Types d'améliorations engendrées par les objectifs	Fonctions							
	Gouvernance	Direction	Chargé d'affaires	Conducteur de travaux	Responsable d'études architecturales	Assistante technique	Décorateur	Menuisier-poseur
Amélioration de la synchronisation (3C et des dispositifs de 3C)	-	■	■	■	■	-	-	-
Amélioration de la polyvalence	▲	■	-	-	-	-	-	-
Amélioration du management	■	▲	■	■	-	-	-	-
Amélioration de la stratégie à moyen-long terme ( <i>capitalisation des savoir faire, développement des compétences et pérennité des relations</i> )	■	■	■	■	■	■	■	■

Légende :

- : Pas d'objectif
- ▲ : Entre 1 et 2 objectifs
- : Plus de 2 objectifs

Cette cartographie montre que **toutes les fonctions sont mobilisées pour agir sur les causes racines**. Cependant, les fonctions sans responsabilité d'encadrement, c'est-à-dire les assistantes techniques, les décorateurs et les menuisiers-poseurs ont exclusivement des objectifs visant à agir sur les problématiques de coopération liées au centrage des mentalités sur le court terme. Les fonctions de gouvernance et de direction agissent quant à elles de façon complémentaire sur quatre des causes racines. Les objectifs de développement de la polyvalence sont exclusivement concentrés sur ces fonctions. Cette analyse des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables de l'entreprise de maîtrise d'œuvre montre que **plus la fonction hiérarchique est**

élevée, plus les objectifs visent à agir sur des causes racines des dysfonctionnements du management des coopérations.

La répartition de ces mêmes objectifs par famille d'action, a permis d'identifier les leviers utilisés par les différentes fonctions pour agir sur ces causes racines. **L'amélioration du comportement et le pilotage ont constitué deux nouveaux leviers pour développer le management des coopérations** par rapport aux neuf déjà mobilisés dans les actions de groupe de projet et dans les plans d'actions prioritaires que nous avons présentés précédemment (cf. Tableau 47, p.235). Ils sont constitués respectivement de deux et quatre sous familles d'actions visibles en *annexe XIV*. Le tableau ci-après montre la répartition des objectifs des contrats d'activité des différentes fonctions par rapport aux leviers qu'ils mobilisent.

Tableau 68. Répartition des objectifs stratégiques des contrats d'activité périodiquement négociables des différentes fonctions par famille d'action

	Total objectifs	Récurrance	Gouvernance	Direction	Chargé d'affaires	Conducteur de travaux	Responsable d'études architecturales	Assistante technique	Décorateur	Menuisier-poseur
Dispositifs de 3C	5%	17%	0%	17%	4%	3%	0%	0%	0%	0%
Formation	2%	0%	6%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicateurs de pilotage	<b>19%</b>	<b>65%</b>	6%	21%	<b>31%</b>	20%	0%	<b>33%</b>	0%	33%
Méthodes de travail	<b>21%</b>	<b>42%</b>	6%	8%	23%	<b>30%</b>	17%	<b>33%</b>	18%	<b>67%</b>
Outils de gestion	8%	10%	<b>35%</b>	4%	0%	3%	17%	0%	9%	0%
Planification	2%	0%	6%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%
Procédures	2%	33%	0%	0%	0%	7%	0%	<b>33%</b>	0%	0%
Stratégie	4%	0%	12%	8%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
Vente	3%	25%	0%	4%	8%	0%	0%	0%	9%	0%
Comportement	2%	0%	12%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pilotage	<b>31%</b>	<b>68%</b>	18%	<b>29%</b>	<b>35%</b>	27%	<b>67%</b>	0%	<b>64%</b>	0%
Total	100%	46%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Le premier constat est que les **objectifs des contrats d'activité sont axés sur trois leviers principaux** qui sont mobilisés par presque trois quarts des objectifs : le **pilotage**, les **méthodes de travail** et les **indicateurs**. Les objectifs qui utilisent ces leviers sont démultipliés auprès de plusieurs fonctions puisqu'on remarque que leur récurrance se situe aux alentours de 50 %.

Cependant, la répartition fait apparaître que **la mobilisation des leviers est très hétérogène selon les fonctions**. Ainsi, les fonctions d'encadrement en mobilisent davantage que les autres fonctions, comme les assistantes techniques ou les menuisiers-poseurs, qui eux mobilisent seulement deux ou trois leviers dans des proportions très différentes. Cela révèle l'existence d'une **complémentarité des fonctions dans l'utilisation des différents leviers d'action pour agir sur les causes racines et atteindre les objectifs stratégiques d'amélioration du management des coopérations**.

L'analyse des leviers par cause racine a mis en évidence que les acteurs utilisent des leviers spécifiques pour chaque cause racine, comme le montre la cartographie ci-après.

Tableau 69. Cartographie des leviers mobilisés dans les objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables par cause racine

Leviers \ Causes racines	Dispositifs de communication-coordination-concertation	Formation	Indicateur	Méthode de travail	Outils	Planification	Procédure	Stratégie	Vente	Comportement	Pilotage
Insuffisance des dispositifs de communication-coordination-concertation	■	-	-	■	-	-	-	-	-	-	■
Trop forte spécialisation des parties prenantes	-	■	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carences de compétences managériales des pilotes	-	-	■	▲	-	▲	-	-	-	▲	-
Excès de centrage des mentalités sur le court terme	-	-	■	■	■	▲	■	■	■	-	■

Légende :

- : Pas mobilisé

▲ : Un peu mobilisé

■ : Fortement mobilisé

Comme nous l'avons déjà identifié dans l'analyse des plans d'actions prioritaires (cf.6.2.3.2, p.246 ; Tableau 56, p.249), l'action sur certaines causes racines nécessite la mobilisation d'une pluralité de leviers, notamment pour agir sur les problèmes de coopérations liés à l'excès de centrage des mentalités sur le court terme.

Au terme de la période de mise en œuvre de six mois, tous les objectifs ont été évalués par les managers et validés par la direction. Les évaluations déterminent le niveau d'atteinte des objectifs selon les quatre niveaux possibles (0/3 ; 1/3 ; 2/3 ; 3/3), comme nous avons pu le voir précédemment (cf. Tableau 57, p.251). Afin de s'assurer que les actions et les leviers identifiés ont bien été mis en œuvre par les acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre, nous avons étudié l'évaluation réalisée pour chaque objectif. Celle-ci est visible en *annexe X*. Cette analyse a montré que les objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables ont été atteints à plus de 2/3 sur l'ensemble des thèmes d'amélioration ce qui signifie que les leviers d'action ont bien été utilisés par les acteurs des quatre périmètres comme le montre la synthèse ci-après.

Tableau 70. Synthèse des évaluations des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables par périmètre et par famille d'action

	Évaluation de la mise en œuvre par secteur				
	Moyenne	Gouvernance	Direction	Service opérationnel B3	Service opérationnel B4
Dispositifs de communication-coordination-concertation	2		2,5	2	
Formation	2	3	1		
Indicateurs	<b>3</b>	3	2	3	2,5
Méthode de travail	<b>3</b>	3	2	3	3
Outils	2	2	1	1	3
Planification	2	1		2	
Procédure	3			2	3
Stratégie	3	2,5	2	3	
Vente	2		2	2	3
Comportement	2	2			
Pilotage	<b>3</b>	2	2	3	3
Moyenne	2	2	2	2	3

Ces évaluations sur l'atteinte des objectifs montrent qu'il n'y a pas de différence significative entre les périmètres dans la mise en œuvre effective des différents leviers. De plus, le tableau fait apparaître que les trois principaux leviers d'action (pilotage, indicateurs et méthode de travail), qui représentent 70 % des objectifs, ont bien été mis en œuvre.

L'analyse des contrats d'activité périodiquement négociables de l'ensemble des fonctions, au sein de quatre périmètres de l'entreprise de maîtrise d'œuvre, a permis d'identifier que cet outil a été

mobilisé pour appuyer la mise en œuvre stratégique d'actions d'amélioration du management des coopérations entre les parties prenantes d'un projet de construction. La mise en place de cet outil a montré qu'il permet d'intégrer et d'impliquer l'ensemble des acteurs dans cette dynamique d'amélioration, bien qu'il y ait des spécificités importantes dans les objectifs et les leviers utilisés selon les fonctions exercées par les acteurs. **Les objectifs ont agi directement sur quatre des causes racines des défaillances de management des coopérations mais aussi de façon indirecte sur le manque de valorisation des métiers manuels et administratifs.** En effet, l'utilisation de l'outil auprès de l'ensemble des fonctions valorise ces métiers en les intégrant dans la mise en œuvre stratégique et en reconnaissant la valeur ajoutée qu'ils peuvent développer pour l'entreprise en rétribuant, de la même façon que les autres fonctions, une partie de la valeur ajoutée créée. Un exemple d'objectif d'une assistante est présenté ci-après.

- « Contribuer au développement de l'efficacité du pôle administratif : s'impliquer dans les missions, faciliter les échanges, être force de proposition, maintenir l'esprit d'équipe, optimiser le temps de travail » (*objectif d'une assistante n°143*).

⇒ Objectif d'une assistante.

L'étude a cependant révélé un décalage entre la volonté stratégique, formalisée par la gouvernance dans les plans d'actions prioritaires, et les choix stratégiques d'appui à la mise en œuvre faits par les managers dans les objectifs des contrats d'activité. Ainsi, des objectifs qui sont apparus comme principaux dans les plans d'actions n'ont pas été appuyés dans les contrats d'activité. C'est le cas du développement des compétences par exemple. Cependant, d'autres objectifs, comme l'amélioration de la qualité des produits/services, ont été soutenus par les contrats d'activité alors qu'ils n'avaient pas été formalisés comme une priorité stratégique dans les plans d'actions.

Les dispositifs de communication-coordination-concertation, bien qu'ils aient été moins développés dans les contrats d'activité, constituent, après les outils, le deuxième levier le plus mobilisé dans les actions d'innovation et dans les plans d'actions. Ils contribuent à la qualité de la synchronisation qui est le deuxième type d'amélioration engendré par les actions issues des objectifs des plans d'actions prioritaires et des contrats d'activité périodiquement négociables.

La partie suivante présente l'analyse des dispositifs de synchronisation développés par l'entreprise de maîtrise d'œuvre suite aux actions d'amélioration issues des projets d'innovations et des objectifs stratégiques.

### 6.2.5 Les dispositifs de synchronisation mis en œuvre

**La synchronisation est un facteur essentiel dans les coopérations**, compte tenu de la multiplicité des acteurs qui interviennent dans un projet de construction et de l'interdépendance de leurs actions dans le déroulement du projet. Comme l'ont mis en évidence les résultats de l'étude empirique



présentés dans le quatrième chapitre, **la synchronisation et le pilotage sont des facteurs déterminants de l’amélioration et du développement du management stratégique des coopérations dans les entreprises de maîtrise d’œuvre** (cf.4.3.1, p.160). Leur qualité détermine le niveau de performance du management des coopérations.

L’étude a montré que les défaillances de synchronisation sont principalement identifiables à travers les problématiques de communication-coordination-concertation et de prise de décisions. Ces problématiques représentent le thème le plus dysfonctionnel au sein des organisations de maîtrise d’œuvre et engendrent une part importante des coûts cachés de coopération (cf. Tableau 20, p.143 ; Tableau 32, p.182).

Les premiers résultats de ce chapitre ont mis en évidence que, suite à la phase de diagnostic, les acteurs se sont saisis de cette problématique et de ses enjeux pour la performance socio-économique de leur organisation. Le tableau ci-après synthétise les enjeux des dispositifs de synchronisation identifiés pour l’entreprise de maîtrise d’œuvre A.

Tableau 71. Synthèse des enjeux des dispositifs de synchronisation pour l’entreprise de maîtrise d’œuvre du terrain A

Dispositifs de synchronisation				
Dysfonctionnements	Coûts cachés	Actions d’amélioration	Objectifs PAP	Objectifs CAPN
12 %	16,4 %	10,7 %	5,4 %	12 %
<i>cf. Tableau 20, p.143</i>	<i>cf. Tableau 26, p.174</i>	<i>cf. Tableau 44, p.229</i>	<i>cf. Tableau 52, p.245</i>	<i>cf. Tableau 61, p.254</i>

Les acteurs se sont emparés du sujet en développant une part importante d’actions d’innovation visant à améliorer la synchronisation et en mobilisant les deux outils plan d’actions prioritaires et contrat d’activité périodiquement négociable.

Cette partie développe, à travers l’exemple de l’entreprise de maîtrise d’œuvre A, les évolutions engendrées par des actions de structuration de dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes ainsi que leurs contributions à l’amélioration des coopérations.

#### **6.2.5.1 Le développement de la synchronisation avec les parties prenantes internes**

Les diagnostics ont révélé une insuffisance prégnante de dispositifs de communication-coordination-concertation au sein des organisations de maîtrise d’œuvre. Par ailleurs, quand ils existent, les diagnostics montrent que les acteurs les considèrent comme défaillants et inefficaces (cf.4.1.1, p.124). Dans le cas de l’entreprise de maîtrise d’œuvre A, seulement trois dispositifs étaient formalisés avant les actions d’innovation. Le tableau ci-après présente ces dispositifs et un exemple de défaillance exprimé par les acteurs lors des entretiens de diagnostic.



Tableau 72. Synthèse des dispositifs de communication-coordination-concertation entre les parties prenantes internes de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A avant les actions d'innovation

Dispositifs	Objets principaux	Fréquences /durées	Parties prenantes	Observations concernant le dispositif
Entretien annuel	Bilan de l'année et perspectives d'évolution	1 fois par an / 2 heures	Chaque collaborateur avec son responsable hiérarchique	« Mes demandes de formation demandées lors des entretiens d'appréciation annuels n'ont jamais abouti. » (DT/MOE/Personnel n°417)
Réunion d'équipe	Informations stratégiques et financières	1 à 2 fois par an selon les équipes	Les personnes d'une équipe avec leur responsable hiérarchique	« Le peu de réunions qui existent ne sont pas préparées et les ordres du jour ne sont pas respectés. » (DH/MOE/Encadrement n°247)
Rendez-vous ad-hoc	Point sur l'avancement et les problématiques des projets	2 à 3 fois par semaine / 2 heures	Les collaborateurs d'un projet avec le pilote du projet	« Les réunions n'aboutissent pas sur des décisions concrètes. » (DH/MOE/Encadrement n°204)

Au cours des séances de groupes de projet (cf.3.2.2, p.104), les acteurs ont développé des actions de structuration de dispositifs de communication-coordination-concertation au niveau de l'ensemble de l'organisation. Leur mise en œuvre a été renforcée par les objectifs des plans d'actions prioritaires et des contrats d'activité périodiquement négociables. Ainsi, nous avons pu confirmer la concrétisation de ces dispositifs grâce à l'évaluation de l'atteinte des objectifs des contrats d'activité sur ce sujet mais aussi au cours des nombreux dispositifs d'interaction avec les acteurs, notamment lors des séances de projet et d'accompagnements individuels et collectifs (cf. Tableau 9, p.96 ; Tableau 15, p.110).

La synthèse des principaux dispositifs de synchronisation entre parties prenantes internes utilisés par l'organisation de maîtrise d'œuvre est présentée dans le tableau ci-après. Elle précise notamment les parties prenantes impliquées ainsi que les principales améliorations constatées. Les six premiers dispositifs correspondent à des dispositifs généraux à l'ensemble de l'entreprise alors que les huit suivants interviennent spécifiquement dans le cadre du processus des projets de construction. Pour chaque dispositif, la colonne « ref. » fait référence à un exemple d'objectif présent dans les plans d'actions prioritaires (P), les contrats d'activité périodiquement négociables (C) ou les groupes de projets (A) en lien avec la mise en œuvre du dispositif correspondant. Ces objectifs sont visibles en *annexes IX, X et VII*.

Tableau 73. Synthèse des dispositifs de synchronisation entre les parties prenantes internes mis en œuvre suite aux actions d'innovation

	Dispositifs	Objets principaux	Fréquences/ durées	Parties prenantes	Ref.	Améliorations principales constatées
Dispositifs généraux	Séminaire	Informations stratégiques et politiques	2 fois par an / 2 jours	Tout le personnel	A 14	Connaissance de la stratégie par l'ensemble des acteurs
	Séminaire encadrants	Développement stratégique et managérial	2 fois par an / 1 jour	Tous les managers	P 6	Harmonisation des méthodes de management
	Réunion générale	Informations politiques et stratégiques spécifiques à l'entité	4 fois par an / 3h	Les personnes d'un service avec leur directeur	A 12 3	Connaissance des perspectives d'activités
	Réunion d'équipe	Points sur les activités en cours et la vie de l'équipe	Mensuel / 2h	Les personnes d'une équipe avec leur responsable hiérarchique	A 2	Rapidité de mise en œuvre des demandes et des actions
	Groupe de projet	Solutions d'amélioration organisationnelles	Entre 2 et 6 par an	Les participants au projet avec le responsable QHSE	P 37	Dynamique qualité d'amélioration continue
	Entretien semestriel	Bilan du semestre et perspectives Évaluation du contrat d'activité	2 fois par an/1h	Chaque collaborateur avec son responsable hiérarchique	P 24	Prise en compte des demandes (formations, évolutions...)
Dispositifs spécifiques aux projets	Réunion Retour d'expérience	Analyse des points forts et faibles des projets chiffrés mais non remportés	À chaque projet non remporté / 2-4h	Les personnes d'une équipe projet	A 10 4	Capitalisation des erreurs et des améliorations possibles
	Réunion de transfert	Transfert d'informations entre les fonctions commerciales, opérationnelles et supports.	À chaque signature d'un projet / 4-6h	Les personnes internes concernées par le projet directeur d'exploitation, chargé développement, chargé d'affaires, conducteur de travaux, assistante, dessinateur, contrôleur de gestion	C 34	Synergies Optimisation des travaux Diminution des erreurs et des oublis lors de la conception
	Réunion de lancement	Synchronisation sur les étapes clés et les échéances	À chaque déploiement / 4-6h	Les équipes des entités concernées par le déploiement	A 31	Synchronisation des personnes
	Réunion de répartition des tâches	Définition des délégations sur les projets en cours	À chaque projet/1-2h	Directeurs d'exploitation et chargés d'affaires	A 30	Diminution des glissements de fonction
	Réunion d'équipe travaux chantier	Point sur l'avancement du projet (planning, difficultés...)	Hebdomadaire pour chaque projet/2-4h	L'équipe du projet. Au minimum : chargé d'affaires, conducteur de travaux, dessinateur, assistante technique	A 1	Prise de décision Synchronisation
	Réunion de synchronisation	Concertation sur les modifications de plan en cours de projet	À chaque modification en cours de projet	Les personnes du bureau d'étude et de l'atelier concernées par les modifications	A 10	Diminution du nombre de meubles à re-fabriquer et des travaux réalisés mais non vendus
	Réunion Retour d'expérience chantier	Capitalisation de l'expérience à partir des points positifs et négatifs du chantier	À la fin de chaque chantier/2-6h	Les personnes d'une équipe chantier	P 54	Capitalisation des méthodes de travail et des spécificités clients et sous-traitants
	Revue de compte client	Piloter les partenariats clients	Mensuel/ 4h	Directeur commercial et Directeurs d'exploitation	C 22	Développement du nombre de projets avec les clients

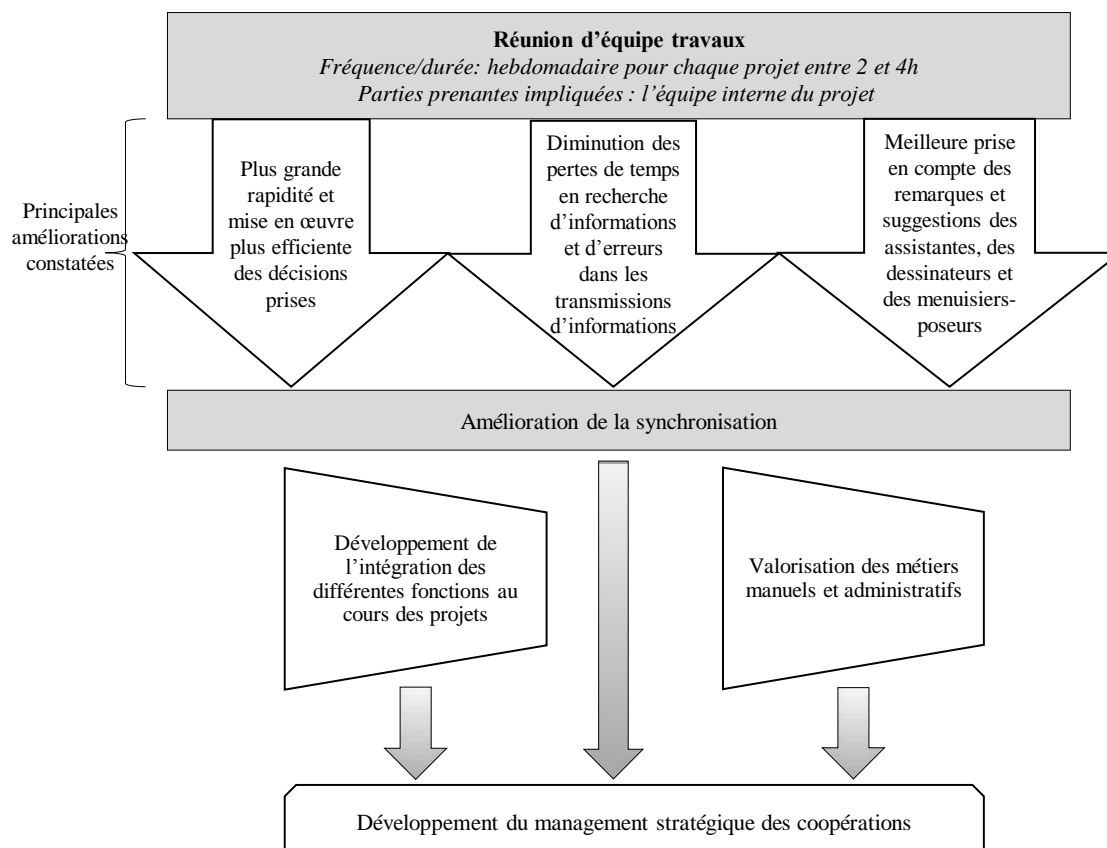
Par rapport aux dispositifs déjà existants avant la phase projet de la recherche-intervention, l'entretien semestriel remplace l'entretien annuel. Un nouveau dispositif de réunion d'équipe, beaucoup plus régulier, a lieu tous les mois alors qu'auparavant il était trimestriel.

L'ensemble de ces dispositifs, en contribuant à diminuer les dysfonctionnements de l'organisation, participe à améliorer le management stratégique des coopérations. Par exemple, la réunion « d'équipe travaux » permet de faire un point hebdomadaire sur l'avancement du projet et les difficultés rencontrées avec l'ensemble des acteurs internes qui participent au projet. Ce dispositif répond en partie à la problématique de « *manque de réunions communes entre les chargés d'affaires, les conducteurs de travaux, les dessinateurs et les assistantes sur les projets* » identifiée lors de la phase de diagnostics (cf. *annexe IV*). Il a permis de réduire les défaillances liées à cette problématique qui affectaient les coopérations entre des parties prenantes internes, comme l'illustrent les exemples de dysfonctionnements exprimés par les acteurs de l'organisation.

- « *Il y a un manque de concertation entre les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux car il n'y a pas de réunion hebdomadaire, de fiche de résolutions, d'objectifs ou encore de discours clairs* » (DVP/MOE/Encadrement).
- « *Les conducteurs de travaux ne se concertent pas avec les poseurs pour réaliser le planning des travaux. Cela engendre une mauvaise estimation des temps et des délais non respectés* » (DVC/MOE/Personnel).
- « *Il manque des réunions de lancement des projets, réunissant les décorateurs, les dessinateurs, le service des travaux et le personnel de l'atelier* » (DVC/MOE/Encadrement).

Après la première année de mise en application de cette **réunion d'équipe travaux**, les principales améliorations constatées ont été une plus grande rapidité et une mise en œuvre plus efficiente des décisions prises, une diminution des pertes de temps en recherche d'informations et d'erreurs dans les transmissions d'informations, ainsi qu'une meilleure prise en compte des remarques et suggestions des assistantes, des dessinateurs et des menuisiers-poseurs. Ce dispositif a contribué à améliorer la synchronisation entre les parties prenantes internes, mais également à développer l'intégration des différentes fonctions au cours des projets et à valoriser les métiers manuels et administratifs. En effet, avant la mise en place de ce type de réunion, les menuisiers-poseurs et les assistantes n'étaient intégrés à aucun dispositif de concertation. La réunion d'équipe travaux développe donc leur intégration dans les projets et les implique davantage dans les prises de décisions. La figure ci-après schématise ces améliorations.

Figure 27. Principales améliorations engendrées par la mise en place du dispositif de synchronisation « réunion d'équipe travaux » par l'entreprise de maîtrise d'œuvre



La réunion « **retour d'expérience chantier** » est un exemple de dispositif qui contribue à réduire les dysfonctionnements liés à un excès de centrage des mentalités sur le court terme, en favorisant la capitalisation de l'expérience à partir des points positifs et négatifs relevés par les parties prenantes dans la réalisation d'un chantier. Lors de l'étude empirique, nous avons identifié que les méthodes de travail étaient insuffisamment capitalisées par les entreprises de maîtrise d'œuvre et que les acteurs réinventaient un processus de travail à chaque projet, au lieu d'assembler les innovations déjà réalisées pour d'autres projets. Les erreurs et les défaillances s'étaient avérées peu ou pas analysées ni capitalisées, empêchant la mise en place d'actions préventives permettant de les éviter à l'avenir (cf.4.1.3, p.136).

- « On ne capitalise pas assez, voire pas du tout en Province, l'expérience acquise lors de la récurrence des chantiers. On repart de zéro, sans utiliser la base de données des prix, ou des sous-traitants » (DH/MOE/Direction).
- « Les poseurs n'ont aucun retour de la part des chargés d'affaires sur la qualité du déroulement d'un chantier. Il n'y a donc pas de capitalisation des erreurs et les poseurs apprennent par personnes interposées qu'il y a eu des problèmes » (DVP/MOE/Personnel).

La mise en place de réunions de « retour d'expérience chantier » a été impulsée par la direction à travers des objectifs stratégiques formalisés dans les plans d'actions prioritaires (cf. objectif n°54, *annexe IX*). Ces réunions impliquent toutes les parties prenantes internes ayant participé au pilotage d'un chantier et sont réalisées après l'étape de levée des réserves, c'est-à-dire une fois le chantier achevé et réceptionné. Les principales améliorations constatées sont **une meilleure capitalisation des méthodes de travail, des spécificités du client et des sous-traitants d'un chantier**. Cela a permis à l'organisation de construire et consolider un fichier clients et fournisseurs utilisé par les directeurs d'exploitation et les chargés de développement commercial lors de nouvelles négociations avec ces parties prenantes externes. En enrichissant ce fichier, les acteurs internes participent donc au processus de développement commercial de leur organisation. Ils contribuent également à améliorer la qualité des coopérations avec les partenaires, puisque les informations échangées et capitalisées lors de ce dispositif permettent d'évaluer la qualité des sous-traitants. Ces évaluations font d'ailleurs l'objet d'un dispositif de concertation spécifique avec ces derniers.

Les dispositifs de synchronisation interne ont favorisé le développement de dispositifs avec les parties prenantes externes, comme nous le présentons dans la partie suivante.

#### *6.2.5.2 Le développement de la synchronisation avec les parties prenantes externes*

Le développement de dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes externes a constitué un objectif stratégique de l'entreprise de maîtrise d'œuvre. Ce développement fait l'objet de plusieurs objectifs dans les plans d'actions et les contrats d'activité ainsi que dans les projets d'innovations. L'entreprise a mis en œuvre des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes externes qui étaient auparavant inexistants ou non-structurés. Le tableau ci-après les répertorie et indique, pour chaque dispositif, un exemple d'objectif de plan d'actions prioritaires, de contrat d'activité périodiquement négociable ou de groupe de projet qui a favorisé son développement (visible en *annexes IX, X et VII*). Il précise, comme pour les dispositifs internes, l'objet principal, la fréquence et les parties prenantes impliquées, ainsi que les principales améliorations constatées un an après le début de leur mise en œuvre.

Tableau 74. Synthèse des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes externes mis en œuvre suite aux actions d'innovation

	Dispositifs	Objets principaux	Fréquences /durées	Parties prenantes	Ref.	Améliorations principales constatées
Avant la phase chantier	Séminaire Entreprises	Communication de la stratégie de développement auprès des fournisseurs	2 fois par an / 1 jour	Les fournisseurs et les responsables internes de la relation fournisseur	P 7	Fidélisation des fournisseurs
	Retour d'offres	Explication du choix de non attribution d'un marché à l'entreprise	Après chaque consultation	Le pilote de la relation avec le sous-traitant	A6 8	Relations partenariales Image de l'entreprise
	Conditions d'achat	Communication des conditions d'achat aux partenaires	Lors de la phase consultation	Le directeur des achats avec les partenaires du projet	A4 1	Relations partenariales
	Conditions de règlement	Explication des conditions de règlement aux entreprises partenaires	Avant chaque passation de marché	Le conducteur de travaux avec l'interlocuteur partenaire	A3 9	Diminution des contentieux de règlement
	Compte prorata	Communication du compte prorata aux partenaires.	Avant la passation des marchés	Le conducteur de travaux et les entreprises partenaires	A4 0	Diminution du temps consacré à réguler les mécontentements
	Modèle de factures	Transmission des modèles de factures aux sous-traitants.	Avant le démarrage du chantier	Les chargés d'affaires et les sous-traitants	A4 3	Diminution des temps consacrés à relancer les sous-traitants
Au cours de la phase chantier	Réunion chantier entreprises	Transmission des informations et du planning général	Au démarrage du chantier	Les personnes impliquées dans un chantier	C6 5	Niveau d'information des personnes
	Qualité Attendue	Concertation avec les sous-traitants sur le niveau de qualité attendu	Au démarrage du chantier	Les chargés d'affaires et conducteurs de travaux avec l'ensemble des sous-traitants	P 52	Concertation avec les sous-traitants
	Réunion chantier hebdomadaire	Validation de l'avancement du chantier avec le client et les partenaires	Hebdomadaire pour les plus gros chantiers	Les chargés d'affaires et conducteurs de travaux avec les interlocuteurs partenaires et le maître d'ouvrage	A4 7	Prise de décision Synchronisation Satisfaction client
	Réceptions partielles	Validation des factures de solde des sous-traitants intervenant en premier sur les lots	Au cours du chantier	Les chargés d'affaires et conducteurs de travaux, les sous-traitants concernés et le maître d'ouvrage	A5 2	Relation partenariale
Après la phase chantier	Retour évaluation sous-traitants	Communication des évaluations aux sous-traitants	À la fin de chaque chantier	Les chargés d'affaires et conducteurs de travaux avec l'ensemble des sous-traitants	P 53	Capitalisation Relation partenariale
	Club Partenaires	Transmission d'informations sur les perspectives auprès des partenaires	À la suite de chaque chantier	Les directeurs d'exploitation et les chargés d'affaires avec les partenaires	A7 1	Relation partenariale Visibilité sur les prochains projets



Cette synthèse montre le développement important de dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes externes réalisé par l'entreprise de maîtrise d'œuvre. Leur répartition sur les différentes phases d'un projet, comme on peut le visualiser sur la colonne de gauche, a favorisé l'intégration de la plupart de ses parties prenantes. Si nous reprenons notre dernier exemple, le dispositif de synchronisation « **retour d'expérience chantier** » entre parties prenantes internes, permet d'établir une évaluation de la qualité des sous-traitants à partir de la capitalisation des points positifs et négatifs identifiés par l'ensemble de l'équipe interne du projet. Cette évaluation est communiquée aux sous-traitants par les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux lors du dispositif « retour d'évaluation sous-traitants » qui a lieu à chaque fin de chantier (cf. tableau ci-dessus). La mise en place de ce dispositif a été accueillie très favorablement par la plupart des partenaires sur les différents chantiers. Il a favorisé **le renforcement du lien de partenariat avec certaines parties prenantes externes en co-construisant les exigences réciproques quant à la qualité attendue**. Ce dispositif a également permis à la fois de remettre en question la collaboration, et parfois d'y mettre fin, avec certains sous-traitants qui ne répondaient pas, ou plus, au niveau d'exigence de qualité défini par l'entreprise.

De même, le dispositif « réceptions partielles » favorise la construction de meilleures relations de coopération avec les sous-traitants. Il permet de valider les factures de solde des sous-traitants intervenant en premier sur le chantier afin d'éviter qu'ils ne soient payés qu'à la fin du chantier, c'est-à-dire parfois plus d'un an après qu'ils aient réalisé leurs prestations. Ces décalages dans le paiement des sous-traitants étaient source de nombreux conflits, comme l'ont exprimé les acteurs lors des entretiens de diagnostic.

- « *La facturation des sous-traitants est une chaîne infernale de signatures qui prend trop de temps. Il arrive qu'un sous-traitant reçoive l'acompte de démarrage alors qu'il a fini le chantier. Cela n'améliore pas nos relations avec eux* » (DH/MOE/Encadrement).

La synthèse des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes internes et externes montre que la mise en œuvre de ces dispositifs a généré différentes améliorations, comme le montre la colonne de droite des deux tableaux (cf. Tableau 73, p.271 ; Tableau 74, p.275). Ces améliorations agissent sur les six causes racines des défaillances de management des coopérations.

La capitalisation et l'analyse des améliorations constatées par les acteurs un an après le début de leur mise en œuvre a permis de construire la cartographie ci-après qui indique, pour chaque dispositif, les améliorations de coopération auxquelles ils ont contribué. Certains dispositifs ont amélioré la synchronisation et la polyvalence des acteurs, lorsque d'autres ont davantage intégré les différentes fonctions au cours des projets ou valorisé les métiers manuels et administratifs. La plupart des dispositifs ont favorisé le développement de stratégies à moyen et long termes avec les parties prenantes.

Tableau 75. Cartographie des types d'améliorations du management des coopérations engendrées par les différents dispositifs de synchronisation mis en œuvre par l'entreprise de maîtrise d'œuvre

Dispositifs		Types d'améliorations					
		Synchronisation	Polyvalence	Intégration	Valorisation	Management	Stratégie
Avec Parties prenantes Internes	Séminaire	▲	-	■	□	□	■
	Séminaire encadrants	■	-	-	-	■	■
	Réunion générale	■	-	□	□	▲	■
	Réunion d'équipe	■	□	■	□	■	■
	Groupe de projet	■	▲	■	■	▲	■
	Entretien semestriel	▲	-	-	■	■	■
	Réunion Retour d'expérience	▲	-	■	■	▲	■
	Réunion de transfert	■	-	■	■	□	▲
	Réunion de lancement déploiement	■	-	■	■	□	▲
	Réunion de répartition des tâches	■	■	-	-	■	■
	Réunion d'équipe travaux chantier	■	-	■	■	■	■
	Réunion de synchronisation	■	-	■	■	■	■
	Réunion Retour d'expérience chantier	▲	-	■	■	▲	■
	Revue de compte client	■	-	□	-	▲	■
Avec Parties prenantes externes	Séminaire Entreprises	▲	-	-	-	□	■
	Retour d'offres	■	-	-	-	▲	■
	Conditions d'achat	■	-	-	-	▲	■
	Conditions de règlement	■	-	-	-	▲	■
	Compte prorata	■	-	-	-	▲	■
	Modèle de factures	■	-	-	-	▲	■
	Réunion chantier entreprises	■	-	□	□	■	■
	Qualité Attendue	■	-	-	-	▲	■
	Réunion chantier hebdomadaire	■	-	■	□	■	■
	Réceptions partielles	■	-	-	-	▲	■
	Retour évaluation sous-traitants	■	-	▲	□	■	■
	Club Partenaires	▲	-	-	-	▲	■

Légende :

- : Dispositif qui participe fortement à cette amélioration
- ▲ : Dispositif qui participe à cette amélioration
- : Dispositif qui participe un peu à cette amélioration
- : Dispositif qui participe très faiblement ou pas du tout à cette amélioration

Cette cartographie confirme que les dispositifs n'agissent pas seulement sur l'amélioration de la synchronisation mais également sur les autres causes racines des dysfonctionnements du management stratégique des coopérations. **Ils permettent en effet de diminuer la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution en les contraignant à communiquer, à se coordonner et à se concerter.** Ils favorisent également la valorisation des métiers manuels et

administratifs, qui étaient jusqu'alors bien souvent exclus des réunions de concertation et de prises de décisions, en les intégrant dès l'amont des projets et en les impliquant dans les décisions. Les diagnostics avaient mis en évidence que le manque de considération de ces métiers affectait la qualité des coopérations. Les exemples précédents ont également montré comment ces dispositifs agissent sur l'excès de centrage des mentalités sur le court terme en améliorant, par exemple, la qualité des relations et en développant des partenariats avec des parties prenantes externes.

L'inscription de ces dispositifs dans des objectifs de plans d'actions et de contrats d'activité confirme le positionnement des dispositifs de synchronisation comme un axe majeur de l'amélioration du management stratégique des coopérations avec les parties prenantes internes mais aussi externes des organisations de maîtrise d'œuvre. L'analyse des actions d'innovation mises en œuvre sur les terrains de recherche avait également signifié l'importance du développement de cet axe par les agences d'architecture puisque qu'environ un quart des actions visait son développement (cf.6.1.2.1, p.228 ; Tableau 44, p.229). Cependant, les agences avaient majoritairement développé des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes internes.

Au sein de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A, **l'utilisation de dispositifs avec les parties prenantes internes a favorisé et renforcé le développement de dispositifs avec les parties prenantes externes. L'utilisation d'outils de management lors de ces dispositifs a contribué à améliorer le pilotage des coopérations avec les différents acteurs.**

#### *6.2.5.3 Des outils de management périphérique comme outils d'aide à la prise de décision lors des dispositifs de synchronisation*

Des outils complémentaires de management ont été instaurés et mobilisés dans les différents dispositifs afin de structurer les échanges et piloter les prises de décisions. **La fiche de résolutions constitue l'outil le plus utilisé par les acteurs des terrains de recherche**, comme nous avons pu le voir au début du chapitre dans l'évaluation de la mise en œuvre d'outil de management (cf. Tableau 50, p.241 ; Tableau 51, p.241). Cette fiche permet de piloter les décisions actées lors des dispositifs de synchronisation et ainsi d'améliorer la concrétisation de ces résolutions. De façon pratique, les engagements pris par les différents acteurs lors d'une réunion sont formalisés sur cette fiche qui précise les échéances convenues pour chaque résolution. L'évaluation de la réalisation des résolutions est menée lors de la réunion suivante afin d'adapter les prochaines étapes et les échéances.

Cet outil a d'abord été utilisé par l'entreprise de maîtrise d'œuvre dans les dispositifs internes avant que son utilisation soit étendue dans les dispositifs avec les parties prenantes externes. Nous avons retranscrit ci-dessous un extrait d'une fiche de résolutions réalisée, par un chargé d'affaires, lors d'un dispositif « réunion de chantier hebdomadaire » avec des parties prenantes externes.

Figure 28. Exemple d'une fiche de résolutions réalisée lors d'une réunion de chantier entre un chargé d'affaires et des parties prenantes externes

ENTREPRISE OU AFFAIRE : <i>Chantier M</i>	RÉUNION :	DATE : <i>février 2014</i> LIEU : <i>Marseille</i>	HEURE : <i>14h</i>
PARTICIPANTS :			
DOCUMENTS DISTRIBUÉS			
POINTS EN SUSPENS :		À SUIVRE :	
À CREUSER :			
	RÉSOLUTIONS :		
Pers. 1	- Préparer la visite des pompiers de mardi avec le coordonnateur SPS		
Pers. 2	- Vérifier la mise en place des sprinkler dans la partie réserve du niveau 2		
Pers. 1	- Transmettre la dernière mise à jour des plans EXE à monsieur X ( <i>entreprise d'électricité</i> )		
Pers. 3	- Appeler monsieur X pour obtenir la confirmation de la livraison des derniers garde-corps pour lundi matin		
Pers. 4	- Transmettre le dernier compte rendu à messieurs X et Y		
P.I	- Prochaine réunion lundi de 10h à 12h		
	- ...		

L'utilisation de la fiche de résolutions a favorisé l'amélioration des concertations entre le chargé d'affaires et les entreprises intervenant sur le chantier mais également avec le client maître d'ouvrage. Lors de sa première utilisation, l'outil n'a pas toujours été bien perçu par les partenaires qui considéraient qu'il faisait doublon avec le compte rendu de chantier et qu'il rajoutait des formalités administratives. Il a finalement été accepté au fil des réunions, si bien que sur le premier projet où il a été mis en place par l'entreprise de maîtrise d'œuvre, certains partenaires ont développé son utilisation avec leurs propres parties prenantes.

La fiche de résolutions a constitué un outil complémentaire au compte rendu de chantier que les acteurs considèrent plus comme un outil juridique qui permet de se protéger d'éventuelles difficultés avec les partenaires et qui se révèle peu efficace pour piloter l'avancement du chantier. Bien souvent, il est rédigé et communiqué aux partenaires après que les décisions prises en réunion aient été mises en œuvre. La fiche de résolutions est réalisée en temps réel et transmise à l'ensemble des participants à la fin de la réunion. Elle n'a pas de connotation juridique et impulse une dynamique d'engagement concerté puisque les acteurs conviennent et valident ensemble les échéances de mise en œuvre des résolutions.

L'entreprise de maîtrise d'œuvre a également instauré l'utilisation de **fiche d'ordonnement par opération**. C'est un outil élaboré par le centre de recherche qui formalise la décomposition des tâches à réaliser pour mener une opération ou un projet (Savall & Zardet, 1995, 2005). Elle permet de capitaliser l'ordonnement des tâches et indique leur répartition entre les différents acteurs. De façon opérationnelle, lors de la première réalisation d'un projet, les acteurs indiquent au fur et à mesure de leur réalisation les tâches qu'ils exécutent et le temps consacré. À la fin du projet, les différentes étapes sont ainsi capitalisées et formalisées et l'outil fait apparaître le total des temps investis ainsi que leur répartition par acteur et par tâche. La matrice de cet outil est visible en *annexe XV*.

L'utilisation de la fiche d'ordonnement par opération a permis aux acteurs **d'améliorer l'estimation des temps à consacrer aux projets**. Car, même si chaque chantier est unique et comporte des spécificités, l'ordonnement des tâches ainsi que les volumes temps à allouer comportent une part importante d'invariants. En capitalisant ces données sur les projets, au bout d'un an, les acteurs ont pu améliorer l'estimation des besoins en ressources temps. L'outil a donc contribué à diminuer les dysfonctionnements de coopération liés aux difficultés d'estimation des temps qui étaient souvent sous-estimés et qui renforçaient l'inadéquation entre les ressources humaines prévues et les besoins réels des projets, comme nous l'avions identifié lors des diagnostics (cf.4.1.1, p.124).

- « *L'estimation du temps et du travail à consacrer sur certains projets est sous-estimée par les directeurs d'exploitation. Certains chargés d'affaires doivent alors faire des journées de dix heures pour pallier ces mauvaises estimations. (DVC/MOE/Encadrement)* »
- « *Mon chargé d'affaires n'intègre pas le temps de levée des réserves sur le planning des chantiers. Alors, je mets un temps fou quand il faut lever les réserves car je suis déjà affecté sur un autre chantier. (DVP/MOE/Personnel)* »
- « *Le directeur d'exploitation manque de réalisme sur la capacité à évaluer le temps sur un chantier et pour tenir les délais. Il met la pression sur les gens, ce qui n'est pas tenable, en tout cas pas tous les jours et pas en continu. (DH/MOE/Encadrement)* »

La fiche d'ordonnement par opération (FOO) a également constitué un outil et un indicateur de contrôle de gestion dont l'utilisation est un exemple concret de la **mise en œuvre d'une décentralisation de la mesure et du pilotage de la performance économique** par l'entreprise de maîtrise d'œuvre. En effet, l'outil permet de suivre les temps consacrés par les différentes parties prenantes internes au fur et à mesure de l'avancement du projet. Sur certains projets, la FOO a été mise à jour de façon quotidienne par les acteurs de l'équipe puis consolidée de façon hebdomadaire lors du dispositif « réunion d'équipe travaux chantier » (cf. Tableau 73, p.271).

Les acteurs se sont servis de l'outil pour suivre les écarts entre les temps prévus et vendus au client et les temps réellement réalisés. **Cela a contribué à développer leur sensibilité à la performance économique des projets.** Les diagnostics avaient révélé le manque de sensibilité des acteurs des organisations de maîtrise d'œuvre à la maîtrise de la rentabilité des projets et le faible développement d'indicateurs de contrôle de gestion (cf.4.2.2.4, p.147).

- « *Certains dessinateurs n'ont pas conscience de l'enjeu financier, ni du rapport coût-productivité au niveau du dessin et ils passent beaucoup de temps pour faire du détail qui n'est pas nécessaire* » (DVP/MOE/Encadrement).
- « *Le terme rentabilité est très flou pour les membres de l'agence, tout le monde ne semble pas concerné par cela* » (4.3/ARCHI/Direction).
- « *Je n'ai pas d'outil analytique pour vérifier la relation entre les honoraires et le temps que je consacre aux missions facturées. Je n'ai pas d'idées précises de la situation. C'est un peu calculé à la louche* » (4.4/ARCHI/Direction).

Cette amélioration de la sensibilité économique a également été constatée à travers l'appropriation par les acteurs de l'outil « **balance économique** ». Celle-ci apporte une aide aux prises de décisions d'investissement en mettant en rapport le coût d'un investissement avec les performances prévisionnelles visibles et les réductions de coûts cachés attendues par sa mise en œuvre (Savall & Zardet, 1995, 2005). Elle permet ainsi de visualiser les résultats financiers des actions proposées, bien que les performances puissent également être envisagées d'un point de vue qualitatif. L'outil sensibilise et aide les acteurs à prévoir les effets des actions d'amélioration qu'ils proposent, notamment d'un point de vue économique.

Les acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre ont réalisé de nombreuses balances économiques lors de la phase projet pour appuyer la **viabilité de leurs propositions**, mais également après, pour les aider dans leurs prises de décisions, notamment sur des **choix d'investissements immatériels**. Un exemple de balance économique finalisée par un chargé d'affaires avec ses conducteurs de travaux est visible ci-après. Elle a été réalisée afin de négocier un investissement en formation auprès de leur directeur d'exploitation. La balance économique fait apparaître que cet investissement doit favoriser l'amélioration du pilotage des parties prenantes externes sur les chantiers et ainsi réduire les dysfonctionnements de coopération y afférents. La conversion prévisionnelle des coûts cachés engendrés par cette amélioration autofinance entièrement cet investissement comme le montre le résultat prévisionnel du projet visible dans la balance ci-après.

Figure 29. Exemple d'une balance économique d'un projet d'amélioration de la coopération avec des parties prenantes externes

Charges		Produits	
<b>A. Surcroît de charges</b> <u>Investissements immatériels</u> * Formation de 8 conducteurs de travaux aux 3 modules Hygiène et Sécurité (Théorie-Pratique-Risque Amiante) 8 pers x 11h x 61€ * Mobilisation d'un référent opérationnel pour former ces conducteurs de travaux 1 pers x 11h x 61€  <u>Amortissement du coût du projet</u> Amortissement selon un mode linéaire sur 3 ans	5 368 €	<b>C. Surcroît de produits</b> <u>Développement de produits</u> Non évalué  <u>Créations de potentiels autofinancées</u> * Amélioration de la qualité de communication avec les sous-traitants * Développement du pilotage * Meilleure crédibilité sur les chantiers * Développement de l'image commerciale	N.E
	671 €		N.E
	33%		N.E
	+ 1 993 €		+ N.E
<b>B. Conversion de coûts cachés en valeur ajoutée</b> * 8 conducteurs de travaux consacrent chaque semaine au minimum 30 minutes supplémentaires en contrôles, rappels des règles, relances, mails courriers... afin de faire appliquer les mesures de sécurité aux sous-traitants sur les chantiers. Le développement des compétences des conducteurs de travaux sur le sujet devrait permettre de réduire ce temps de 20 minutes. Ce temps pourra être réalloué à la conduite de travaux. 8 pers x 0.33h x 44 semaines x 61€	7 086 €	<b>D. Réduction de produits</b>	
	7 086 €		-
Total Charges (A-B)	- 5 093 €	Total Produits (C-D)	0 €
Résultat prévisionnel du projet (produits-charges) : <b>5 093 €</b>			

Légende :

- A. Surcroîts de charges : correspondent aux investissements matériels, à l'amortissement du coût du projet, et aux surcharges de fonctionnement.
- B. Conversion de coûts cachés en valeur ajoutée : correspond aux coûts cachés réduits par rapport à une période antérieure.
- C. Surcroîts de produits : correspondent aux améliorations et développements (financiers mais aussi qualitatifs).
- D. Réduction de produits : correspond aux pertes de chiffres d'affaires ou de tout autre produit associé.

Le chargé d'affaires a fait la démarche, avec ses conducteurs de travaux, d'étudier les impacts économiques de leur demande de formation avant de la présenter au directeur d'exploitation lors d'un dispositif de réunion d'équipe (cf. Figure 27, p.273). Cela représente un exemple du développement de la sensibilité des acteurs à la performance économique de leur organisation.

Cette balance économique est également un exemple d'investissement immatériel qui participe à l'amélioration du management des coopérations avec des parties prenantes externes. En effet, **la formation des conducteurs de travaux permet de développer leurs compétences afin de mieux piloter les sous-traitants sur les chantiers**. Elle favorise aussi l'amélioration de leur polyvalence. La prise en compte des conversions de coûts cachés prévisionnels de cet investissement met en évidence la rentabilité d'investir sur des actions qui permettent de réduire des dysfonctionnements engendrés par des parties prenantes externes. Les coûts de ces dysfonctionnements sont plus importants que les dépenses engendrées par des actions visant à les diminuer, comme par exemple la formation.

Le développement de la prise en compte des coûts cachés et des investissements immatériels par les acteurs s'est également révélé dans les choix d'investissements matériels. Suite à la phase projet, l'entreprise de maîtrise d'œuvre a systématisé la réalisation de balances économiques pour toutes les demandes d'investissements. Un exemple de balance économique d'investissement dans une machine à commande numérique est visible en *annexe XVI*. Elle fait apparaître que les acteurs ont pris en compte les investissements immatériels associés à l'achat de cette machine, tels que les temps de formation des collaborateurs à cette nouvelle technologie, mais également les prévisions de conversion et de réallocation des coûts cachés afin d'aider la gouvernance dans ses choix d'investissement.

L'analyse des outils de management et des dispositifs de synchronisation utilisés par l'entreprise de maîtrise d'œuvre a montré comment ils constituent des leviers d'amélioration du management des coopérations avec les parties prenantes d'un projet de construction. La proportion importante d'objectifs visant cette amélioration dans les plans d'actions et contrats d'activité des acteurs a mis en évidence la dimension stratégique de ce management. Les outils plan d'actions prioritaires et contrat d'activité périodiquement négociable ont été mobilisés par les acteurs pour démultiplier et piloter la mise en œuvre d'objectifs stratégiques de développement du management des coopérations. **Les outils de management et les dispositifs de synchronisation se sont révélés complémentaires et interconnectés pour manager les coopérations.**

Les actions d'amélioration et d'innovation, mises en œuvre dans le cadre des projets et développées principalement à travers l'utilisation d'outils de management et de dispositifs de synchronisation, ont permis d'agir sur les causes racines des dysfonctionnements de management des coopérations. Ces dysfonctionnements grèvent la performance socio-économique de ces organisations de maîtrise d'œuvre comme nous l'avons mis en évidence à travers les résultats présentés dans les quatrième et cinquième chapitres. La partie suivante développe les effets des améliorations et des innovations mises en œuvre sur la performance socio-économique de ces organisations.



### **6.3 Les effets des innovations de management stratégique des coopérations sur la performance socio-économique des organisations de maîtrise d'œuvre**

Cette partie présente l'évolution de la performance sociale et économique des organisations de maîtrise d'œuvre évaluée un an après la période de mise en œuvre des actions d'amélioration du management stratégique des coopérations. À partir des réalisations marquantes identifiées sur les différents terrains de recherche, elle développe dans un premier temps les effets de ces actions sur la performance sociale, avant de proposer une analyse des évolutions de performances économiques à partir de concepts et d'indicateurs de la théorie socio-économique. Cette analyse permet de mieux comprendre en quoi ces évolutions peuvent s'inscrire dans une perspective durable pour les organisations de maîtrise d'œuvre.

#### **6.3.1 Les améliorations sociales des organisations de maîtrise d'œuvre des terrains de recherche A et B**

Nous avons vu dans le premier chapitre que, selon la théorie socio-économique, la performance sociale correspond au niveau de satisfaction des besoins humains des acteurs. Le niveau de satisfaction dépend de la qualité du fonctionnement de l'organisation qui doit offrir des opportunités de développement affectif, social, relationnel, culturel et professionnel aux acteurs dans leur cadre quotidien de travail (Savall & Zardet, 2014). Les dysfonctionnements dégradent cette performance en affectant la qualité de vie des acteurs au travail. La réduction des dysfonctionnements contribue donc à améliorer la performance sociale en diminuant les défaillances subies par les acteurs au profit de tâches à plus forte valeur ajoutée, bien plus enrichissantes et valorisantes. Les actions d'amélioration du management stratégique des coopérations, en contribuant à réduire les défaillances afférentes à ce sujet, ont donc participé à améliorer la performance sociale des organisations de maîtrise d'œuvre.

##### ***6.3.1.1 Les six principales améliorations sociales visibles du management stratégique des coopérations***

Comme nous l'avons présenté dans le quatrième chapitre (cf.4.3, p.160), les résultats des diagnostics menés sur les terrains de recherche nous ont permis d'identifier six principales causes racines des dysfonctionnements de management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre (insuffisance de dispositifs de communication-coordination-concertation, trop forte spécialisation des parties prenantes, séparation entre les fonctions de conception et d'exécution, dévalorisation des métiers manuels et administratifs, carence de compétences managériales des pilotes, excès de centrage des mentalités sur le court terme). L'étude, des actions d'amélioration mises en œuvre par les acteurs des terrains de recherche suite à la phase de diagnostic, a montré que ces actions ont agi sur les causes racines en diminuant les dysfonctionnements y afférents ce qui a permis d'améliorer la performance sociale de

l’organisation. L’identification des améliorations sociales engendrées par ces actions a été réalisée grâce aux dispositifs d’évaluation (cf.3.2.4, p.107 ; 3.2.5, p.108) mais également à partir des dispositifs d’interaction et d’observations réguliers in-situ. Ces dispositifs méthodologiques ont renforcé la validité des évaluations et des réalisations marquantes identifiées et exprimées par les acteurs.

Le tableau ci-après récapitule, à partir des résultats présentés précédemment dans ce chapitre, les six principales améliorations sociales identifiées sur les terrains de recherche et développées grâce aux leviers mis en place par les acteurs suite aux projets d’innovations. Les pourcentages indiquent la proportion d’actions des projets ainsi que des objectifs des plans d’actions prioritaires (PAP) et des contrats d’activité périodiquement négociables (CAPN) de l’entreprise de maîtrise d’œuvre qui ont participé au développement de chacune de ces six améliorations (cf. Tableau 46, Tableau 54, Tableau 66 ; p.234, 247 et 262). Les principaux leviers mobilisés pour chacune de ces améliorations sont également rappelés dans la colonne de droite (cf. Tableau 56, p.249 ; Tableau 69, p.265).

Tableau 76. Six principales améliorations sociales développées à partir des projets, outils de gestion, dispositifs de synchronisation et leviers mis en œuvre

Types d'améliorations	Réalizations marquantes	Actions d'amélioration Terrain		Objectifs		Leviers Principaux
		A	B	PAP	CAPN	
Synchronisation des parties prenantes internes et externes	Structuration et mise en œuvre de dispositifs réguliers de communication-coordination-concertation	18%	27%	22%	13%	- Dispositifs de communication-coordination-concertation - Méthodes de travail - Pilotage
Polyvalence des parties prenantes internes	Développement de la formation pour augmenter la polyvalence de l'ensemble des collaborateurs	7%	4%	5%	2%	- Formations - Méthodes de travail
Intégration des différentes fonctions au cours des projets	Mise en place de réunions avec l'ensemble des parties prenantes concernées aux différentes étapes d'un projet	4%	0%	0%	0%	- Dispositifs de communication-coordination-concertation
Valorisation des métiers manuels et administratifs	Intégration des fonctions anciennement dévalorisées (assistantes, poseurs) dans les projets stratégiques de l'entreprise.	4%	0%	0%	0%	- Outils de gestion
Management des parties prenantes internes et externes	Renforcement de la responsabilité de management des parties prenantes auprès des managers.	21%	<b>42%</b>	11%	8%	- Formations - Outils de gestion - Indicateurs de pilotage - Méthodes de travail - Planification
Stratégie de moyen-long terme avec les parties prenantes internes et externes	Développement de stratégie de partenariat-fidélisation avec les parties prenantes	<b>46%</b>	27%	62%	77%	- Pilotage - Outils de gestion - Indicateurs de pilotage - Méthodes de travail

Légende :

Réalizations marquantes : elles correspondent à la réussite des solutions mises en œuvre par le biais de plusieurs actions concrètes et d'outils de management.

Le tableau montre, à travers la proportion des actions, que l'entreprise de maîtrise d'œuvre a priorisé le développement de **stratégie de coopération à moyen et long termes** avec ses parties prenantes, lorsque les agences d'architecture ont davantage focalisé les améliorations de coopération sur le **management** de leurs parties prenantes. Ainsi, la principale réalisation marquante de l'entreprise de maîtrise d'œuvre est le **développement de partenariat-fidélisation** avec ses parties prenantes et celle des agences d'architecture est le **renforcement de la responsabilité des managers** vis-à-vis du management des parties prenantes.

Le rôle de manager est assuré, dans la plupart des agences, par les gérants-architectes. Le renforcement de leur responsabilité de management s'est révélé dans la mise en place d'une délégation concertée auprès des collaborateurs afin de pouvoir consacrer plus de temps sur des missions de développement de l'agence, mais également dans la préparation plus formelle de l'évolution professionnelle et salariale des collaborateurs. Dans certaines agences, les gérants-architectes ont instauré des entretiens individuels réguliers avec leurs collaborateurs pour piloter ces évolutions, notamment sur les objectifs de montée en compétences. Les gérants-architectes se sont également appropriés des outils de management et ont développé des indicateurs de pilotage de la rentabilité des projets et de la performance économique de leurs agences. Des exemples d'actions qui illustrent ce renforcement du management par les gérants-architectes sont visibles ci-après.

- « Réalisation de la grille de compétences de l'agence pour servir de support aux entretiens d'évaluation des compétences des collaborateurs, formaliser qui fait quoi dans l'agence et définir des objectifs de progrès et de formation » 1.1 AM 05.
- « Réalisation d'un contrôle de gestion par projet plus précis avec une comptabilisation individuelle des heures réalisées » 3.2 AM 14. « Formalisation d'un indicateur d'activité mensualisée préalable à la réalisation d'un indicateur intégré de planification agence » 2.5 AM 29.
- « Réalisation d'un tableau de trésorerie de l'agence pour identifier sur 12 mois glissants les flux financiers prévisionnels entrants et les flux financiers sortants, et repérer par anticipation les mois présentant des défauts de trésorerie nette et mettre en œuvre des actions préventives adaptées (recherche de nouveaux dossiers par exemple) » 1.4 AM 06.

**Ces améliorations montrent que les gérants-architectes ont développé leur rôle de dirigeant et de manager.** Un rôle qu'ils avaient du mal à assumer comme nous l'avions présenté dans le quatrième chapitre (cf.4.2.3.2, p.154). La réduction des dysfonctionnements leur a permis de consacrer plus de temps à leurs collaborateurs et au pilotage de dispositifs de synchronisation. Ceci a favorisé une meilleure communication entre les acteurs et une plus grande structuration des méthodes de travail partagées renforçant ainsi la qualité des coopérations avec les parties prenantes internes.

Pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre, le **développement de partenariat-fidélisation a été constaté aussi bien avec les parties prenantes internes qu'externes**. Du point de vue interne, la fidélisation des collaborateurs s'est observée dans la diminution du turnover. Pour certaines catégories, il a diminué de plus de 12 %, ce qui est révélateur d'une amélioration du climat social. Cette fidélisation a été renforcée par les compléments de rémunération instaurés par l'entreprise tels que des primes d'intéressement et d'objectifs, notamment par le biais de la mise en place du contrat d'activité périodiquement négociable. L'entreprise a également concédé des augmentations de salaires pour tous les collaborateurs.

- « Contractualiser un "accord d'intéressement Groupe France" basé sur les performances opérationnelles » (Objectif PAP 1.5.4)

Les autres principaux types d'amélioration ont aussi renforcé la fidélisation et développé la relation de partenariat avec les collaborateurs. Par exemple, **l'amélioration de la valorisation des métiers manuels et administratifs** est constatée à travers leur intégration plus fréquente dans les projets stratégiques de l'entreprise. Les assistantes et les menuisiers-poseurs, dont les fonctions étaient anciennement dévalorisées, ont été positionnés, tout comme l'ensemble des collaborateurs, comme des acteurs de la stratégie à travers les objectifs de leur contrat d'activité. La rétribution d'une prime pour l'atteinte de ces objectifs confirme la reconnaissance de leur valeur ajoutée dans le développement de la performance socio-économique de l'entreprise.

Cette reconnaissance de la valeur ajoutée, associée à une amélioration de la qualité du management, a favorisé l'implication des acteurs dans le développement des coopérations et du travail en équipe. La structuration de dispositifs de synchronisation a renforcé cette implication, en intégrant davantage les parties prenantes concernées par un projet dans le processus de concertation et de décisions aux différentes étapes.

Du point de vue externe, les relations de partenariat avec les acteurs se sont très sensiblement améliorées. Les diagnostics avaient mis en évidence l'aspect conflictuel des relations avec les parties prenantes externes, entretenu par une stratégie court-termiste qui ne permettait pas de pérenniser les relations (cf.4.2.2.2, p.145). Le développement d'une stratégie de moyen et long termes avec les parties prenantes externes s'est confirmé dans les objectifs stratégiques des plans d'actions prioritaires, des contrats d'activité périodiquement négociables et des projets.

- « Fidélisation des sous-traitants de qualité afin de développer des relations de partenariat » (Action DVP81).
- « Développement de la relation de partenariat avec les entreprises nous ayant permis de décrocher une affaire en les retenant sur d'autres projets » (Action DVP69).
- « Fidéliser les clients grands comptes » (Objectif PAP 3.1.8).

Cette stratégie a permis d'agir sur les causes racines des dysfonctionnements de management des coopérations en favorisant également les cinq autres principaux types d'améliorations, comme nous le développons dans la partie suivante.

### *6.3.1.2 L'amélioration des coopérations avec les parties prenantes externes*

Nous avons vu dans ce chapitre que les organisations de maîtrise d'œuvre ont positionné l'amélioration du management des coopérations avec les parties prenantes externes comme un axe majeur de développement. Ce management des parties prenantes externes représente le premier axe d'amélioration des projets d'innovations (cf. Tableau 44, p.229) et plus de 10 % des objectifs stratégiques des plans d'actions et des contrats d'activité de l'entreprise de maîtrise d'œuvre concerne son développement (cf. Tableau 52, p.245; Tableau 61, p.254).

Les dispositifs de synchronisation et les outils de management ont constitué, avec le développement de la stratégie de partenariat-fidélisation, les principaux leviers mobilisés pour développer cet axe stratégique. Nous avons d'ailleurs vu précédemment comment les dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes externes ont permis d'agir sur les causes racines des défaillances de coopération en contribuant aux six principaux types d'améliorations (cf.6.2.5.2, p.274; Tableau 75, p.277). Le tableau ci-après synthétise les principales réalisations marquantes du développement du management stratégique des coopérations avec les parties prenantes externes de l'organisation de maîtrise d'œuvre pour chacun des principaux types d'améliorations. Un exemple d'action concrète qui a contribué à ces améliorations est visible dans la colonne de droite.

Tableau 77. Principales réalisations marquantes du développement du management stratégique des coopérations avec les parties prenantes externes de l'entreprise de maîtrise d'œuvre

Types d'améliorations	Réalisations marquantes	Exemples d'actions concrètes
Synchronisation	Validation plus régulière de l'avancement du chantier avec le client et les partenaires et prises de décisions en concertation plus rapides	Réalisation effective d'une réunion chantier hebdomadaire
Polyvalence	Développement des compétences de parties prenantes externes	Formation des menuisiers intérimaires (lecture de plans, techniques d'assemblage, etc.)
Intégration des différentes fonctions au cours des projets	Intégration de parties prenantes externes anciennement non intégrées aux différentes étapes du projet.	Intégration des chefs de chantier dans la réunion de chantier hebdomadaire avec le client
Valorisation des métiers manuels et administratifs	Prise en compte des propositions des ouvriers dans l'élaboration de solutions aux problèmes en cours de chantier	Point hebdomadaire avec les chefs de chantier sur les remarques et propositions des ouvriers
Management des parties prenantes	Amélioration du pilotage des décisions prises et de leurs mises en œuvre auprès des partenaires	Utilisation systématique d'une fiche de résolutions dans les réunions avec les parties prenantes externes
Stratégie de moyen-long terme	Développement de la transparence avec le client sur les prestations et la stratégie mise en œuvre	Présentation au client de la synthèse des temps réellement alloués pour la phase étude et travaux du projet et présentation de la stratégie de développement de l'entreprise sur ce type de projet

Les améliorations des coopérations avec les parties prenantes externes ont influé sur le développement de la performance sociale de l'organisation de maîtrise d'œuvre en diminuant les dysfonctionnements et en favorisant les six principaux types d'améliorations du management stratégique des coopérations. Le développement de cette performance sociale est également identifiable à travers l'amélioration de la qualité des négociations avec les parties prenantes, notamment externes. Selon la théorie socio-économique, la qualité des négociations est un indicateur de performance sociale. « *La performance sociale d'une organisation peut être mesurée en termes d'aptitudes de l'organisation à accroître le pouvoir de négociation de ses membres (individus et groupes) entre et/ou vis-à-vis de l'environnement de l'entreprise* » (Savall H. , 1974).

Le développement de **stratégies de partenariat-fidélisation avec les parties prenantes externes** constitue un élément révélateur de la meilleure qualité des négociations. **Il marque le passage d'un partenariat subi dans une vision court-termiste des coopérations à un partenariat stratégique négocié.**

Les diagnostics avaient mis en évidence les difficultés de négociation des organisations de maîtrise d'œuvre avec leurs parties prenantes externes.

- « Les délais négociés avec les clients ne sont pas tenables compte tenu de ma charge de travail et de la multiplicité des dossiers. Je travaille dans l'urgence. Cela génère du stress » (3.3/ARCHI/Personnel).
- « Chaque client veut une exclusivité. Je ne sais pas si je dois dire oui ou non car je ne sais pas à qui déléguer et comment déléguer » (DH/MOE/Encadrement).
- « A l'agence on a souvent tendance à trop dire oui au client, on refait donc en permanence car on ne sait pas toujours dire non » (4.5/ARCHI/Personnel).

**Les dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes externes et les outils de management ont amélioré la qualité des négociations et leur pilotage.** Nous avons vu précédemment (cf.6.2.5.3, p.278) que l'entreprise de maîtrise d'œuvre a utilisé des outils comme la fiche de résolutions dans les dispositifs de synchronisation avec les partenaires. Cela a contribué à mieux piloter les décisions et engagements avec les parties prenantes externes et à concrétiser davantage les résolutions prises.

**Chaque dispositif de synchronisation contraint à des concertations plus fréquentes et permet de mieux négocier les conditions de coopération.** La structuration de dispositifs de synchronisation au cours des différentes phases d'un projet a permis à l'entreprise de maîtrise d'œuvre d'entretenir régulièrement les négociations avec ses partenaires. Les dispositifs, avant la phase chantier, permettent de mieux négocier les règles du jeu des interactions entre les parties prenantes et d'améliorer la maîtrise et la qualité du pilotage de ces interactions. Par exemple, le **dispositif « conditions de règlement »**, mis en place avant chaque passation des marchés, a participé à la diminution des contentieux liés à des problèmes de règlement des factures des sous-traitants. En effet, les conducteurs de travaux expliquent aux entreprises les conditions de règlement avant qu'elles ne soumettent leur offre. Cela permet à ces entreprises de négocier certaines conditions selon la configuration du projet. La diminution du nombre de dossiers contentieux a été constatée dès la première année de mise en application de ce dispositif. De même, le **dispositif « modèle de factures »**, au cours duquel les chargés d'affaires transmettent les modèles de factures aux sous-traitants avant le démarrage du chantier, a permis de diminuer les temps consacrés à relancer les sous-traitants pour modifier des factures qui n'étaient pas conformes. Sur un chantier, une assistante avait estimé qu'elle consacrait plus de 40 heures pour gérer ce type de relance.

**Les dispositifs en amont, mais surtout au cours de la phase chantier, constituent des espaces de synchronisation interdisciplinaires entre les parties prenantes qui permettent de prévenir des dysfonctionnements.** Ils invitent à plus d'interactivité cognitive entre les acteurs, ce qui favorise le développement de solutions innovantes et améliore la performance du projet, en diminuant les déperditions de temps consacrées à réguler des défaillances. Par exemple, le



dispositif « **réunion de chantier hebdomadaire** », piloté par les chargés d'affaires, en présence des conducteurs de travaux et des représentants des différents partenaires intervenant sur le chantier ainsi que du maître d'ouvrage, a permis d'améliorer l'efficacité des prises de décisions. Ainsi, les temps consacrés par l'équipe interne du projet à relancer les différents interlocuteurs pour obtenir des validations ont pu être diminués. Une fois par semaine, et parfois plus sur les gros projets, ces acteurs se réunissent pour valider l'avancement du chantier. Les décisions prises sont formalisées dans une fiche de résolutions et l'évaluation de la mise en œuvre des engagements est réalisée lors de la réunion de la semaine suivante. La structuration de ce dispositif a particulièrement été appréciée par les clients qui ont pu suivre la qualité du pilotage de leur projet par l'entreprise de maîtrise d'œuvre.

**Les dispositifs utilisés après la phase chantier contribuent à entretenir et renégocier les conditions du partenariat.** Par exemple, le dispositif « **club partenaires** », réalisé à la suite de chaque chantier en présence du directeur d'exploitation, des chargés d'affaires du projet et des partenaires, permet d'échanger sur les perspectives du partenariat. Le bilan du projet est présenté et discuté avec chaque partenaire afin de faire le point sur les éléments positifs et les améliorations à envisager pour les futures collaborations.

Lors de la première réalisation de ce dispositif, la fiche d'ordonnancement par opération du projet a été présentée par l'entreprise de maîtrise d'œuvre à ses partenaires. Comme nous l'avons vu précédemment (cf.6.2.5.3, p.278), cette fiche récapitule la chronologie des opérations effectuées par les différents acteurs de l'entreprise. Elle indique le total des temps consacrés à la réalisation du projet. Sa présentation a donné lieu à discussion, notamment sur les opérations où les temps utilisés auraient pu être moindre si des dysfonctionnements avaient été évités. Cette fiche d'ordonnancement a constitué un élément de négociation avec le client pour les futurs projets. En effet, l'entreprise de maîtrise d'œuvre a fait le choix d'être transparente avec le maître d'ouvrage sur la marge réalisée lors de la première opération et a discuté les conditions de son amélioration pour les prochains chantiers. Ce client représente une perspective de 40 projets de magasins sur trois ans. Ce choix de transparence a été très apprécié par la plupart des clients qui ont reconnu la qualité de pilotage et de suivi des indicateurs ainsi **que la qualité des conditions du partenariat**. Certains clients ont précisé que la qualité de pilotage de l'entreprise de maîtrise d'œuvre leur avait permis de subir moins de perturbations par rapport à d'autres projets moins bien pilotés.

À ces améliorations sociales s'ajoutent des améliorations de performance économique. L'ensemble des dispositifs a été mis en place pour la première fois sur un des plus gros projets de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires. Bien que dans la plupart des cas ce type de projet engendre proportionnellement moins de marge que des opérations plus modestes, le projet a finalement enregistré une marge nettement supérieure à la moyenne.

Notre étude a mis en évidence les coûts cachés importants des défaillances de management des coopérations avec les parties prenantes externes. Ces coûts cachés représentent en effet plus d'un quart des coûts cachés de coopération identifiés sur les terrains de recherche (cf. Tableau 32, p.183). L'amélioration du management des coopérations avec les parties prenantes externes, notamment à travers les leviers des dispositifs de synchronisation et des outils de management, a donc permis de convertir une partie de ces coûts cachés en valeur ajoutée ce qui a augmenté les performances économiques des organisations de maîtrise d'œuvre. Ces performances ont également progressé grâce aux améliorations sociales qui ont réduit les dysfonctionnements liés aux causes racines des défaillances de coopération et donc les coûts cachés y afférents. La partie suivante présente ces évolutions de performances économiques constatées sur les terrains de recherche.

### **6.3.2 Les évolutions de performances économiques et financières des organisations de maîtrise d'œuvre des terrains de recherche A et B**

Comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre, la réduction des dysfonctionnements permet de convertir une partie des coûts cachés en valeur ajoutée ce qui améliore la performance économique d'une organisation (cf.1.2.2.2, p.50). Cette partie développe les évolutions de performances économiques des 23 organisations de maîtrise d'œuvre étudiées, suite à l'amélioration du management des coopérations avec leurs parties prenantes.

#### **6.3.2.1 La conversion des coûts cachés en valeur ajoutée des agences d'architecture**

Une année environ après la mise en œuvre des actions d'innovation de management stratégique des coopérations, l'équipe de recherche a réalisé une évaluation de la conversion des coûts cachés en valeur ajoutée auprès des 22 agences d'architecture du terrain B. Le tableau ci-après présente le résultat de ces conversions.

Tableau 78. Synthèse de la conversion générale des coûts cachés en valeur ajoutée des agences d'architecture du terrain B in (Petit, Delattre, & Ruat, 2015)

Groupes	Agences	Coûts cachés avant la phase de projets d'innovations	Conversions des Coûts cachés	Taux de conversion
1	1.1	149 K€	65 K€	44%
	1.2	54 K€	40 K€	76%
	1.3	90 K€	79 K€	88%
	1.4	175 K€	85 K€	48%
	1.5	116 K€	41 K€	35%
	1.6	113 K€	63 K€	56%
2	2.1	231 K€	N.E	N.E
	2.2	106 K€	57 K€	54%
	2.3	128 K€	48 K€	37%
	2.4	144 K€	50 K€	35%
	2.5	154 K€	72 K€	47%
3	3.1	37 K€	19 K€	53%
	3.2	140 K€	15 K€	11%
	3.3	40 K€	9 K€	23%
	3.4	72 K€	N.E	N.E
	3.5	45 K€	31 K€	68%
	3.6	66 K€	63 K€	96%
4	4.1	20 K€	12 K€	60%
	4.2	30 K€	21 K€	68%
	4.3	98 K€	50 K€	51%
	4.4	87 K€	11 K€	12%
	4.5	56 K€	19 K€	33%
Total		2 151 k€	849 k€	<b>46%</b> <sup>32</sup>
Moyenne		97 k€	42 k€	

**En moyenne, les agences d'architecture ont converti 46 % de leurs coûts cachés en valeur ajoutée, soit plus de 42 000 € par agence.** Il s'agit bien ici d'une conversion globale des coûts cachés puisque les résultats des conversions ne proviennent pas exclusivement de l'amélioration du management des coopérations. Cependant, comme nous avons identifié que 71 % des coûts cachés provenaient de défaillances de coopération (cf. Tableau 29, p.178), **l'amélioration du management stratégique des coopérations a donc fortement participé à cette conversion en diminuant les dysfonctionnements et donc les coûts cachés y afférents.**

La réduction du montant de coûts cachés tient compte de la création de valeur ajoutée à la fois visible et cachée. Ainsi, la création de potentiel constitue une valeur ajoutée à moyen et long termes qui n'est pas visible dans les résultats financiers mais qui le sera de façon décalée dans le temps. Donc, même si le résultat net de certaines agences a peu évolué, la conversion de coûts cachés montre que l'investissement en création de potentiel devrait avoir des effets sur l'amélioration de ce résultat dans les prochaines années. Le niveau de conversion important des coûts cachés en valeur ajoutée au sein des agences d'architecture étudiées montre qu'il est possible d'accroître le

<sup>32</sup> Taux de conversion moyen pour l'ensemble des 20 agences évaluées.

niveau de productivité des gérants-architectes et de leurs collaborateurs tout en améliorant leurs conditions sociales de travail, comme l'ont montré les résultats de la partie précédente (cf.6.3.1.1, p.284).

L'étude sur le terrain A n'a pas permis d'évaluer directement la conversion des coûts cachés, mais l'évolution de l'indicateur de performance CHVACV (Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coût variable) a pu être mesuré.

### *6.3.2.2 L'évolution de l'indicateur CHVACV de l'entreprise de maîtrise d'œuvre*

L'évolution de la performance économique de l'entreprise de maîtrise d'œuvre a d'abord été analysée à partir de la mesure de la variation de sa contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV). Nous avons vu au troisième chapitre que c'est un indicateur de performance économique globale d'une organisation qui correspond à la valeur ajoutée économique moyenne générée par une heure de travail d'un acteur de l'organisation (cf.3.2.1.2, p.102). L'accroissement de la valeur de la CHVACV signifie que la performance économique globale de l'entreprise s'est améliorée. Comme le montre la formule ci-dessous, la CHVACV est calculée en divisant la valeur ajoutée sur coûts variables par l'ensemble des heures de tous les acteurs de l'organisation sur une année. La valeur ajoutée sur coûts variables correspond au chiffre d'affaires moins les charges variables.

$$\text{CHVACV} = \frac{\text{Chiffre d'affaires} - \text{Charges variables}}{\text{Nombre d'heures attendues}}$$

La CHVACV intègre donc le résultat d'actions d'innovation envers les parties prenantes internes et externes. En effet, si l'entreprise agit auprès de ses parties prenantes externes, comme les fournisseurs, en négociant mieux ses achats de matières premières pour la menuiserie par exemple, les charges variables pour un même niveau d'activité vont diminuer, la CHVACV va alors augmenter. De même, en augmentant le nombre de ventes grâce au développement de partenariat dû par exemple à l'amélioration de la qualité de service, le chiffre d'affaires va augmenter ce qui va contribuer à accroître la CHVACV si les charges variables et les heures attendues évoluent dans les mêmes proportions ou se maintiennent.

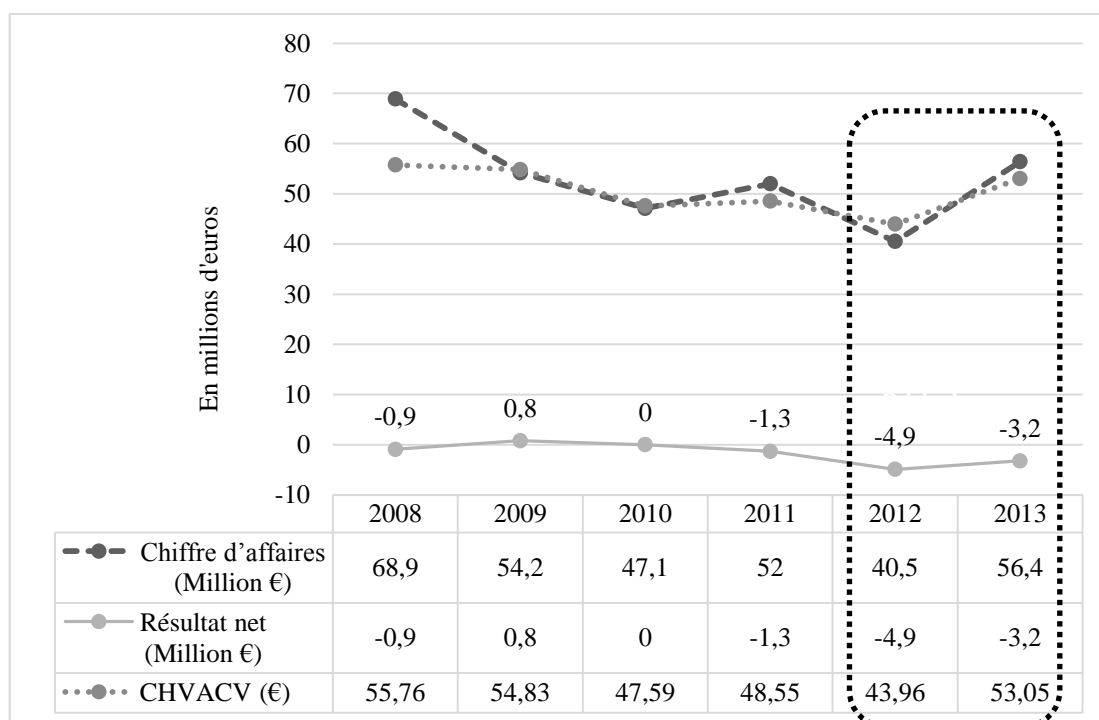
En menant des actions d'amélioration auprès des parties prenantes internes, comme par exemple un meilleur accompagnement et pilotage des formations lors de l'intégration des nouveaux collaborateurs, cela contribue à réduire les dysfonctionnements liés à ce sujet et favorise la diminution de la rotation du personnel. Les temps qui étaient consacrés à réguler ces dysfonctionnements vont pouvoir être alloués en partie à des tâches qui génèrent davantage de valeur ajoutée et permettre ainsi d'accroître le chiffre d'affaires et la CHVACV.

En 2012, au moment de la phase de diagnostic, la CHVACV de l'entreprise de maîtrise d'œuvre était de 44 €. Un an après la mise en œuvre des actions d'amélioration et d'innovation, son montant était de 53 €, soit une augmentation de 9 € de l'heure. La valeur économique moyenne générée par une heure de travail d'un acteur dans cette organisation a donc augmenté de plus de 20 % en un an. Cette évolution de performance se retrouve dans les documents financiers de l'entreprise.

### 6.3.2.3 Les évolutions financières de l'entreprise de maîtrise d'œuvre

La figure ci-après montre les évolutions des résultats financiers de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A entre 2008 et 2013. Elle permet de visualiser les variations avant et après la mise en œuvre des actions d'amélioration.

Figure 30. Évolution des résultats financiers de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A avant et après la mise en œuvre des actions d'amélioration



#### Légende :

⋯⋯⋯ Période de mise en œuvre des actions d'amélioration

On observe que le chiffre d'affaires a augmenté de 15,9 millions d'euros entre 2012 et 2013, soit 39 %, suite à la première année de mise en œuvre des actions d'amélioration. Le résultat net a quant à lui évolué de 1,7 millions d'euros, soit 35 %. La progression du résultat généré sur cette année est en réalité de plus de cinq millions d'euros, car compte tenu des pertes financières des années précédentes, l'entreprise a effectué un emprunt qui représente un coût de 3,3 millions d'euros pour l'année concernée. Cette dette, qui n'existait pas l'année précédente, est venue

prélever une partie de la valeur ajoutée créée, ce qui explique pourquoi le résultat comptable enregistre une progression visible de seulement 1,7 million d'euros.

Les indicateurs ne permettent pas de déterminer exactement dans quelle proportion l'amélioration du management stratégique des coopérations a contribué à l'évolution de ces résultats. En revanche, la recherche a permis d'identifier des projets qui n'auraient certainement pas pu être obtenus et réalisés dans les mêmes conditions de réussite sans ces innovations dans le management des coopérations. En effet, les deux plus gros chantiers menés par l'entreprise sur l'année ont généré 18 millions d'euros de chiffre d'affaires et une marge sur coûts directs<sup>33</sup> entre 8 et 12 % supérieure à la moyenne des projets. Il s'agit des premiers projets sur lesquels ont été testés, avec les partenaires externes, les dispositifs de synchronisation formalisés au cours des projets d'innovations, ainsi que des outils de management des coopérations que nous avons présentés précédemment (cf.6.2.5, p.267). Ces chantiers ont été obtenus suite à une stratégie de développement de moyen et long termes qui découle des résultats des évolutions organisationnelles, stratégiques et de pilotage des ressources et des compétences. En effet, avant ces évolutions, l'entreprise ne répondait pas à ce type d'appel d'offre car cela ne faisait pas partie de sa stratégie. L'amélioration du pilotage des compétences des collaborateurs a mis en évidence la capacité de l'entreprise à réaliser ce type de projet qui représente un fort potentiel de développement.

**L'amélioration du management stratégique des coopérations menée par les organisations de maîtrise d'œuvre étudiées, notamment à travers la mise en place d'actions d'innovation, d'outils et de dispositifs de management, a permis d'agir sur les causes racines des dysfonctionnements de coopération ce qui a amélioré la performance sociale mais aussi économique de ces organisations.**

### 6.3.3 L'analyse des résultats des innovations par la théorie socio-économique

La théorie socio-économique permet d'expliquer ces liens de corrélation entre la réduction des dysfonctionnements et l'amélioration de la performance socio-économique globale et durable des organisations. Cette partie analyse les améliorations sociales à partir du concept de qualité intégrale ainsi que les évolutions de performance économique des organisations de maîtrise d'œuvre à partir de la théorie des coûts cachés et du processus de réallocation des coûts cachés en valeur ajoutée. Elle développe également dans quelle mesure le management stratégique des coopérations contribue à inscrire ces améliorations de performance dans une perspective durable.

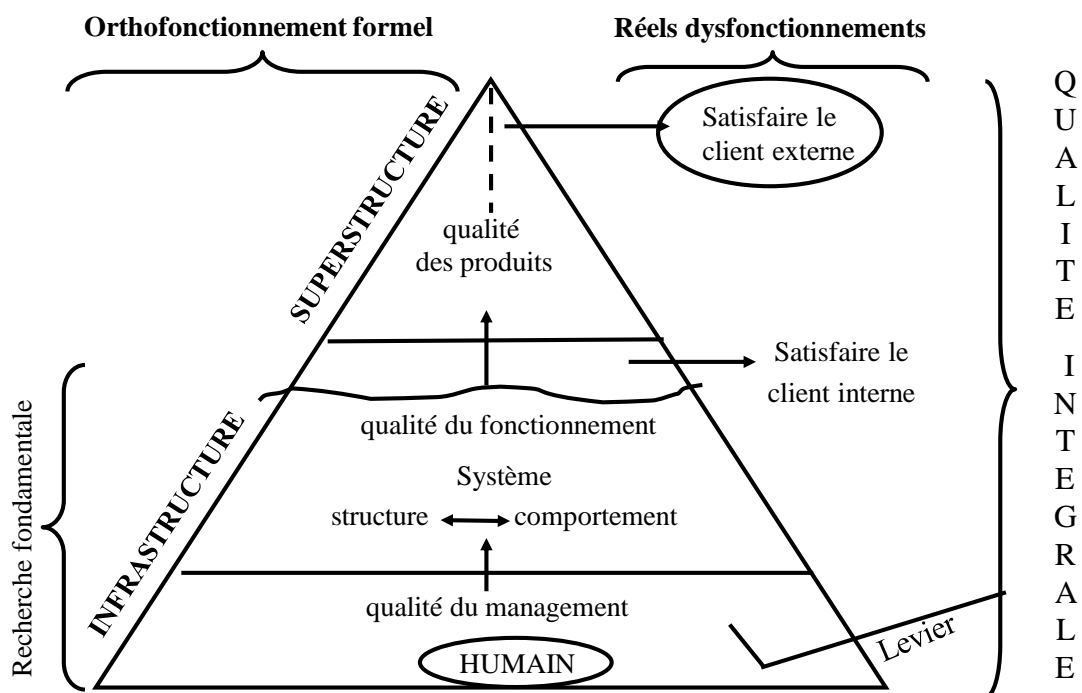
---

<sup>33</sup> La marge sur coûts directs correspond à la marge brute (chiffre d'affaires moins les achats et la sous-traitance) moins les coûts directs (rémunération du personnel, frais de déplacements directs, assurances et honoraires chantiers et autres coûts directs).

### 6.3.3.1 Les améliorations sociales et le concept de qualité intégrale

Les résultats présentés dans ce chapitre ont montré que les acteurs ont amélioré le management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes en s'appuyant notamment sur des dispositifs et des outils de management. L'amélioration des coopérations dépend donc du renforcement du management des acteurs. Selon le concept de qualité intégrale de la théorie socio-économique, la qualité du management constitue le levier de la qualité du fonctionnement qui influe sur la qualité des produits et services. Ces trois niveaux de qualité déterminent le niveau de satisfaction des parties prenantes comme l'illustre la figure ci-après.

Figure 31. Les trois niveaux de la stratégie de qualité intégrale de l'entreprise in (Savall & Zardet, 1995, 2005, p. 124)



La qualité du fonctionnement d'une organisation dépend de son niveau d'ortho fonctionnement et de dysfonctionnements. En diminuant les dysfonctionnements, on améliore cette qualité ce qui, de fait, influe sur la satisfaction des parties prenantes internes et donc la performance sociale de l'entreprise.

Notre recherche a mis en évidence une importante source de dysfonctionnements dans les organisations de maîtrise d'œuvre qui trouve son origine dans six causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations. Ces causes racines engendrent presque un tiers des problématiques exprimées spontanément par les acteurs de ce type d'organisation (cf.3.3.2, p.114), ce qui confirme l'important niveau d'insatisfaction engendré par ces défaillances qui « polluent » l'activité des acteurs au quotidien. L'amélioration du management stratégique des coopérations a

permis de réduire ces dysfonctionnements et ainsi d'accroître la satisfaction des parties prenantes internes et donc la performance sociale de l'organisation.

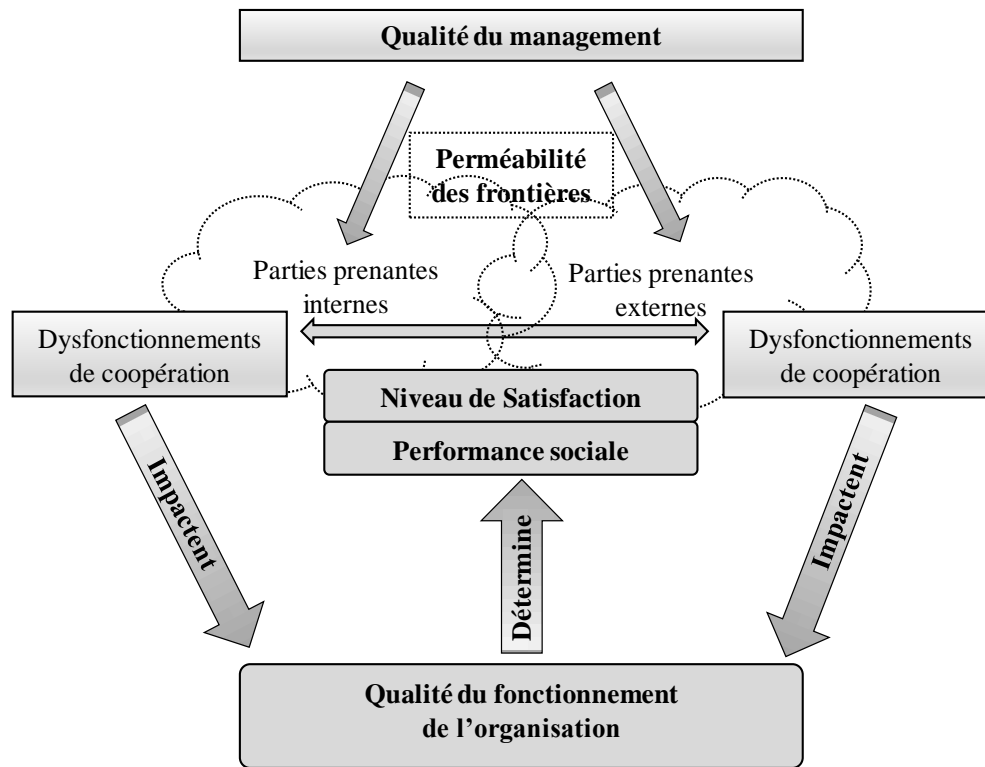
Selon ce concept, la qualité de fonctionnement permet d'améliorer la qualité des produits et services. Ce phénomène explique pourquoi peu d'actions et d'objectifs stratégiques ont été développés par les acteurs pour influencer directement sur la qualité des produits et services, comme nous avons pu l'identifier dans l'analyse des actions d'innovation et des objectifs des plans d'actions prioritaires et des contrats d'activité périodiquement négociables (cf. Tableau 44, Tableau 52, Tableau 61; p.229, 245, 254). En effet, les acteurs ont mené principalement des actions d'amélioration du management et du fonctionnement pour agir sur cette qualité qui détermine le niveau de satisfaction des clients externes et plus largement des parties prenantes externes. Ces dernières intègrent, selon la théorie des parties prenantes, tous les acteurs impactés par les produits ou services produits par l'organisation (cf.1.3.1, p.65).

Les résultats de la recherche ont montré **l'aspect très perméable des frontières entre les parties prenantes internes et externes** (cf.5.2.2, p.208). Les dysfonctionnements et les coûts cachés internes ont mis en évidence que le fonctionnement de l'organisation est influencé par les parties prenantes externes (cf. 5.1.3, p.190). Le phénomène d'externalité négative a montré que la qualité de ce fonctionnement agit sur le niveau de satisfaction des parties prenantes externes (cf.5.2, p.205). Les actions d'innovation ont quant à elles dévoilé que les parties prenantes externes participent aussi à l'amélioration du fonctionnement en développant, par exemple, des méthodes de travail communes.

**La qualité du management des parties prenantes externes, en diminuant les dysfonctionnements de coopération, permet, tout comme le management des acteurs internes, d'améliorer le fonctionnement d'une organisation.** Cette qualité de fonctionnement détermine le niveau de satisfaction des parties prenantes et donc la performance sociale de l'organisation. La figure ci-après schématise ce résultat des effets du management des parties prenantes internes et externes sur la performance sociale des organisations de maîtrise d'œuvre.



Figure 32. Effets du management des parties prenantes internes et externes sur la performance sociale des organisations de maîtrise d'œuvre



Ce résultat du positionnement de la **qualité du fonctionnement interne** d'une organisation comme un élément déterminant du niveau de **satisfaction des parties prenantes externes**, constitue un **apport au concept de qualité intégrale**. Cela signifie que nous considérons que la qualité du fonctionnement et la qualité des produits et services contribuent différemment, chacune à leur niveau, à la satisfaction des parties prenantes externes. Par exemple, l'entreprise de maîtrise d'œuvre peut fournir un produit de qualité aux parties prenantes externes en réalisant un chantier dans les délais, le budget et le niveau de qualité définis, ce qui constitue un résultat visible qui contribue à la satisfaction des parties prenantes externes. Mais ce résultat a pu être obtenu avec une mauvaise qualité de fonctionnement interne qui a généré des défaillances dans les interactions au cours du projet. Ces défaillances engendrent des pertes d'efficacité et d'efficience pour les parties prenantes externes, comme par exemple une multiplication des déplacements du client ou de partenaires sur le chantier pour réguler des dysfonctionnements qui auraient pu être évités par un meilleur fonctionnement interne. Ces déplacements entraînent des surtemps, une consommation supplémentaire de carburant et donc de la pollution qui représentent des coûts cachés externalisés par l'entreprise de maîtrise d'œuvre sur ces parties prenantes externes.

La mauvaise qualité du fonctionnement engendre donc des externalités qui affectent directement les parties prenantes externes, indépendamment de la qualité du produit final. De même, la

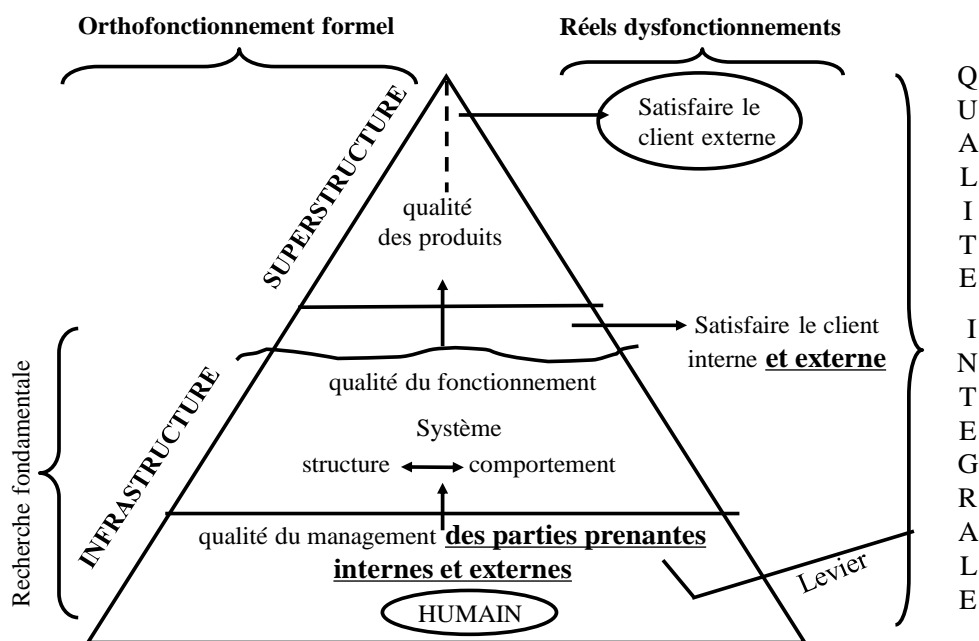
recherche a confirmé les effets de la qualité du fonctionnement sur la satisfaction des parties prenantes internes indépendamment de la qualité du produit. Ainsi, malgré la livraison d'un chantier dans les temps, ce dernier a pu être réalisé avec beaucoup de dysfonctionnements internes qui ont d'une part impacté sa rentabilité mais aussi affecté la qualité de vie au travail des acteurs et ainsi développé des insatisfactions.

Les résultats des actions d'amélioration mises en œuvre par les organisations de maîtrise d'œuvre ont montré que le management des coopérations avec les parties prenantes externes a amélioré la qualité de fonctionnement avec ces dernières (cf.6.3.1.2, p.289). La qualité du management permet donc également d'agir positivement sur le fonctionnement avec les parties prenantes externes en même temps qu'elle contribue, par effet de levier, à accroître la qualité des produits et services.

- « Parce qu'une réunion avec le maître d'œuvre a été faite sans le chef de chantier, les modifications sur le lot isolations n'ont pas été prises en compte. Le client se retrouve donc avec une mauvaise isolation et il ne le saura jamais car le placoplâtre a été installé sans que l'isolation ait été contrôlée » (DVP/MOE/Encadrement).

**Les défaillances de coopération avec les parties prenantes externes peuvent donc, au-delà du fonctionnement interne, impacter le produit final.** Ces résultats nous invitent à proposer le management des parties prenantes internes et externes comme base de la qualité intégrale qui détermine le niveau de satisfaction des parties prenantes d'une organisation. La figure ci-après représente cette évolution du concept de qualité intégrale.

Figure 33. Qualité intégrale des entreprises de maîtrise d'œuvre (adapté du modèle de qualité intégrale in (Savall & Zardet, 1995, 2005, p. 124)



En améliorant la qualité du fonctionnement de l'organisation, le management stratégique des coopérations a diminué les coûts cachés liés aux défaillances de coopération et ainsi participé à l'accroissement de la performance économique des organisations de maîtrise d'œuvre.

### *6.3.3.2 Les améliorations économiques et leur lien avec la réallocation des coûts cachés en valeur ajoutée*

Nous avons vu dans le premier chapitre que les coûts cachés correspondent à un gisement de ressources exploitable (cf.1.2.2.2, p.50). La recherche a mis en évidence l'importance de ce gisement dans les organisations de maîtrise d'œuvre et même dans des petites structures comme les agences d'architecture de l'échantillon. En effet, les coûts cachés sur les 23 terrains étudiés représentent en moyenne 15 % du chiffre d'affaires<sup>35</sup> de l'organisation dont 10 % correspondent à des coûts cachés afférents à des défaillances de management stratégique des coopérations.

L'amélioration du management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes a permis à ces organisations de convertir une partie de ces coûts cachés en valeur ajoutée, améliorant ainsi leur performance économique. Cette conversion correspond à une diminution des surcharges et non-productions, grâce aux actions d'amélioration mises en œuvre, qui ont généré davantage de valeur ajoutée. En effet, en agissant sur les dysfonctionnements, les acteurs ont libéré des ressources et du temps qu'ils ont pu réaffecter à des actions et projets stratégiques.

La recherche a montré que les défaillances de coopération engendrent principalement des surtemps qui représentent entre 39 % et 68 % des coûts cachés des organisations de maîtrise d'œuvre étudiées (cf. Tableau 34, p.186). Les actions d'innovation et la mise en œuvre d'outils et de dispositifs de management ont permis aux acteurs de récupérer une partie de ces temps grâce à la réduction des problématiques qui engendraient des surtemps. **Ces temps ont pu être réalloués par les acteurs au développement de produits et services, qui ont produit un résultat immédiat directement visible dans le compte de résultat, mais également en création de potentiel, qui produira des résultats décalés dans le temps.**

La **création de potentiel** correspond à une réallocation d'une partie des temps absorbés par les dysfonctionnements en temps indirectement productifs, par exemple en les consacrant au développement des compétences des acteurs ou à la mise au point de nouveaux produits et technologies. Elle permet d'inscrire la réduction des coûts cachés dans une perspective plus durable. **Sans création de potentiel, la diminution des coûts cachés génèrera une amélioration des résultats à court terme qui engendrera une nouvelle augmentation des coûts cachés à moyen et long termes.**

---

<sup>35</sup> Chiffre d'affaires des 23 terrains : 48 millions € ; coûts cachés des 23 terrains : 7 millions €, rapport des coûts cachés / chiffre d'affaires = 15 %.

Selon Savall et Zardet (1987), c'est la création de potentiel qui permet de financer l'amélioration de la qualité intégrale, c'est-à-dire à la fois la qualité du management, du fonctionnement et des produits. Cette qualité permet de développer le **potentiel stratégique** de l'organisation. En effet, dans le cas de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A, l'amélioration du management et du fonctionnement a favorisé le développement d'une stratégie plus ambitieuse de développement de ses services. Elle a ainsi pu pénétrer le marché de l'agencement des grands magasins qu'elle n'avait jusqu'alors jamais exploité, et obtenir les deux plus gros projets en termes de chiffre d'affaires et de marges sur la première année de développement. Cet exemple est révélateur du développement d'actions de création de potentiel mené par l'entreprise.

Le recyclage des coûts cachés en création de valeur ajoutée a donc permis d'autofinancer des actions stratégiques d'accroissement de la performance socio-économique à court terme mais aussi à moyen et long termes grâce aux actions de création de potentiel. La partie suivante développe en quoi cette création de potentiel permet d'inscrire cette performance dans une perspective durable.

#### *6.3.3.3 La création de potentiel comme liant du management stratégique des coopérations à la performance socio-économique globale durable*

Selon la théorie socio-économique, les améliorations constituent des innovations qui permettent de développer une **performance durable**, c'est-à-dire sur du moyen-long terme, à partir du moment où elles intègrent une part d'investissement en **création de potentiel**. L'équilibre entre les résultats immédiats et la création de potentiel contribue à la performance globale d'une organisation. Les coûts cachés constituent une réserve partiellement convertible en investissement **d'innovation intégrale**. *« L'innovation intégrale est de nature socio-économique et porte sur l'ensemble des composants (ou variables) de la stratégie : produits, marchés, technologies, potentiel humain, ainsi que leur combinaison : l'organisation de l'entreprise. L'innovation requiert la créativité interne. Celle-ci consiste à provoquer une action délibérée de changement touchant aux produits, biens ou services, à la qualité de service et de rapport au client ou usager, à la conquête de marchés solvables ou de segments d'usagers nouveaux, à l'intégration des technologies par l'apprentissage de nouveaux savoir-faire, à la stimulation sans cesse renouvelée de l'implication, de l'engagement et de l'évolution permanente des compétences, à la réadaptation et remodelage périodique des équipes et des processus »* (Savall & Zardet, 2014, p. 9).

Les innovations engendrent donc de la création de potentiel lorsqu'elles portent sur au moins une des cinq variables de la stratégie définie par la théorie socio-économique à savoir les produits, les technologies, la compétitivité à long terme, les compétences des hommes, et le comportement de perfectionnement permanent. Ces variables constituent des indicateurs stratégiques de création de potentiel d'une organisation dont le développement permet de renforcer la durabilité des performances engendrées par les innovations. Les résultats des expérimentations ont montré que

l'entreprise de maîtrise d'œuvre a développé des actions d'amélioration et d'innovation sur ces cinq variables de création de potentiel. Un exemple d'innovation développé par l'entreprise de maîtrise d'œuvre grâce à l'amélioration du management stratégique des coopérations avec ses parties prenantes sur chacune de ces variables est présenté dans le tableau ci-après.

Tableau 79. Exemples d'innovations développées par l'entreprise de maîtrise d'œuvre grâce à l'amélioration du management stratégique des coopérations sur les cinq variables stratégiques de création de potentiel

Indicateurs stratégiques de création de potentiel	Exemples d'innovations de l'entreprise de maîtrise d'œuvre
Produits nouveaux	Développement d'une capacité de service de maîtrise d'œuvre pour des projets de grands magasins.
Technologies nouvelles	Système organisationnel de gestion des projets qui garantit une levée des réserves en moins de 15 jours.
Compétitivité à long terme	Actions d'amélioration continue grâce à la mise en place de projet d'amélioration organisationnelle pilotées par un service qualité. (L'augmentation de la CHVACV constitue un indicateur de la durabilité de ces améliorations).
Compétences des hommes	Investissement régulier en formation : 6 600 heures sur le premier semestre et 6 000 heures sur le deuxième semestre de mise en œuvre. Formation de l'ensemble du personnel pour développer des compétences techniques et managériales et réalisation systématique d'un parcours d'intégration pour les nouveaux collaborateurs.
Comportement de perfectionnement permanent	Mise en place d'un Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) avec des objectifs de perfectionnement permanent.

Dans le cas des organisations de maîtrise d'œuvre, les produits correspondent davantage à un service d'ingénierie de la conception et du pilotage de la construction. L'amélioration du management et du pilotage des compétences a permis à l'entreprise A de proposer ses services de maîtrise d'œuvre pour des projets de grands magasins. Cette innovation est la résultante d'investissement en création de potentiel en produits nouveaux.

Grâce aux actions d'amélioration du management des coopérations avec les parties prenantes internes et externes, comme les dispositifs de synchronisation et les outils de management, l'entreprise a pu développer un système organisationnel de gestion des projets qui lui permet de garantir à ses clients une levée des réserves en moins de 15 jours. Ce système organisationnel constitue une technologie nouvelle qui l'a amenée à améliorer la rentabilité de ses projets tout en augmentant la satisfaction de ses parties prenantes. Ce système s'est développé à partir de l'amélioration de l'ingénierie du management des interactions entre les parties prenantes d'un projet de construction. Les autres exemples confirment que l'entreprise de maîtrise d'œuvre A a mis en œuvre une innovation intégrale grâce à des actions d'amélioration sur les cinq variables stratégiques de création de potentiel.

Les résultats de cette recherche ont montré que contrairement à l'entreprise de maîtrise d'œuvre, les agences d'architecture n'ont pas mobilisé le management stratégique des coopérations pour développer une innovation intégrale. Leurs actions d'innovation ont principalement porté sur le développement des compétences des acteurs et sur la compétitivité à long terme mais peu sur les trois autres variables stratégiques de création de potentiel, c'est-à-dire sur les produits et technologies et le développement de comportement de perfectionnement permanent.

L'utilisation de grilles de compétences par la majorité des agences (cf. Tableau 51, p.241) et l'augmentation des actions de formation ont confirmé l'amélioration du pilotage du développement des compétences par les gérants-architectes. Cependant, les formations ciblaient principalement la montée en compétences techniques, par exemple sur le sujet de la Haute Qualité Environnementale (HQE) ou sur le calcul de surfaces règlementaires, contrairement à l'entreprise de maîtrise d'œuvre qui a développé davantage de formation au management. Le développement d'actions pour une compétitivité à long terme s'est révélé dans le niveau important de conversion des coûts cachés des agences de l'échantillon (cf. Tableau 78, p.294).

Les actions de création de potentiel sur le développement de produits, de technologies et de comportement de perfectionnement permanent se sont avérées très faiblement développées contrairement à l'entreprise de maîtrise d'œuvre A. Ce moindre développement s'explique par la plus faible proportion d'actions d'innovation sur le management stratégique des coopérations, puisque seulement 21 % des actions mises en œuvre par les agences d'architecture concernaient ce sujet contre 80 % pour l'entreprise de maîtrise d'œuvre (cf.6.1.2, p.228). Les agences ont davantage orienté leurs actions sur du résultat immédiat en réduisant des dysfonctionnements organisationnels internes comme les conditions matérielles de travail. Les agences d'architecture ont donc réalisé beaucoup moins d'actions d'amélioration du management. Celles réalisées portent principalement sur un meilleur accompagnement de leur collaborateur et sur un renforcement du fonctionnement interne, mais peu sur un développement stratégique externe. Cela se constate dans la faible appropriation d'outils de management stratégique par les gérants-architectes pour piloter le développement de création de potentiel comme les contrats d'activité périodiquement négociables, les plan d'actions prioritaires ou encore les tableaux de bord de pilotage (cf. Tableau 51, p.241). **Les agences d'architecture ont amélioré leur management et fonctionnement interne mais peu développé leur stratégie externe.**

La création de potentiel a davantage été mobilisée par l'entreprise de maîtrise d'œuvre que par les agences d'architecture, grâce à un développement plus important de management stratégique des coopérations avec les parties prenantes. Le **pilotage stratégique** de cette création de potentiel déployé par l'entreprise de maîtrise d'œuvre renforce la **durabilité** des améliorations de **performance** induites par les actions d'innovation. « *Le pilotage stratégique, (...) consiste à*

ajuster et à rendre compatible l'activité quotidienne de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques » (Savall & Zardet, 1987, p. 83).

L'entreprise de maîtrise d'œuvre a en effet utilisé des outils de pilotage stratégique comme les plans d'actions prioritaires et les contrats d'activité périodiquement négociables pour piloter le développement de la création de potentiel. Ainsi, les plans d'actions intègrent des objectifs sur l'ensemble des cinq variables stratégiques de création de potentiel et au moins 20 % des objectifs des contrats d'activité de chaque collaborateur comportent des actions de création de potentiel, comme le montre l'extrait de la charte CAPN de l'entreprise présenté ci-après.

Tableau 80. Répartition des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables de l'entreprise de maîtrise d'œuvre définis dans la charte CAPN

	Objectifs			TOTAL
	Collectifs	Semi collectifs	Individuels	
Résultats immédiats	40%	10%	10%	60%
Création de potentiel			20%	20%
Comportement		0% ou 10%	10% ou 20%	20%
TOTAL	40%	10% ou 20%	40% ou 50%	100%

Certains objectifs de comportement participent également à de la création de potentiel en développant des comportements de perfectionnement permanent qui contribuent aussi à la montée en compétences des acteurs, comme l'illustre l'exemple d'objectif ci-dessous.

- « *Démontrer des qualités de manager fédérateur afin de développer une équipe d'intervenants internes autonome et en véritable soutien interne* » (objectif CAPN n°16).

Par ces éléments, nous avons montré que le **pilotage stratégique**, à travers des outils de management et des indicateurs, aide les organisations de maîtrise d'œuvre à passer d'un management des coopérations à un management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes. **Il permet de piloter l'équilibre entre les actions de résultats immédiats et de création de potentiel dans le double environnement stratégique de l'organisation, à la fois interne et externe.** Ce pilotage contribue à la performance socio-économique globale et durable de l'organisation. Les actions stratégiques externes de management des coopérations permettent de développer une dynamique de partenariat qui renforce cette performance.

#### 6.3.3.4 *Le management stratégique des coopérations et la dynamique de partenariat*

En développant le management stratégique des coopérations, les entreprises de maîtrise d'œuvre ont amélioré la **qualité des coopérations** entre leurs parties prenantes internes. Le pilotage stratégique de ce management a permis de mettre à profit ces coopérations pour développer la

**stratégie externe.** Le développement de la stratégie externe est repérable par la concrétisation de nouvelles activités et de nouvelles formes de **partenariat** (Savall, Zardet, & Bonnet, 2011), dans une relation d'interdépendance négociée avec les parties prenantes. « *La situation d'interdépendance négociée repose sur l'acceptation que chaque partie est tout à la fois indépendante (chaque partie peut refuser l'échange) et réciproquement dépendante (chaque partie a besoin de l'échange)* » (Pierre, 2010, p. 140).

Les diagnostics ont révélé les **difficultés des organisations de maîtrise d'œuvre à négocier les règles du jeu des coopérations avec leurs parties prenantes externes**. Les acteurs internes subissent les nombreux dysfonctionnements de coopération. Ces dysfonctionnements placent les maîtres d'œuvre en position d'infériorité face à des « clients-rois » auxquels ils ne peuvent répondre que positivement à toutes les demandes, même si elles dépassent le cadre des missions initialement convenues dans le contrat.

- « *Avec les clients particuliers, je ne sais pas dire non. Ils finissent par me « bouffer » ce qui crée un déséquilibre entre eux et moi* » (4.2/ARCHI/Direction).

L'amélioration du management stratégique a renforcé le fonctionnement interne, ce qui a permis aux organisations de maîtrise d'œuvre de mieux **négocier les conditions de coopération et de partenariat**. Ainsi, par exemple, l'entreprise de maîtrise d'œuvre a renégocié les conditions de partenariat avec son deuxième plus gros client en s'appuyant sur les indicateurs de performance mis en place. Ces derniers avaient révélé que la plupart des chantiers réalisés pour ce client étaient peu ou pas rentables pour l'entreprise, malgré l'important chiffre d'affaires qu'ils généraient.

**Le management des coopérations, en améliorant la qualité des relations avec les parties prenantes externes, a également participé au développement d'une dynamique de nouveaux partenariats.** La mise en place de dispositifs comme le « club partenaires » (cf. Tableau 74, p.275) et les objectifs de partenariat dans les plans d'actions prioritaires et les contrats d'activité périodiquement négociables, ont montré la volonté de l'entreprise de développer des partenariats stratégiques. « *Le partenariat stratégique est un levier extrêmement puissant de transformation des organisations. Il permet d'accéder à plus de novation, plus de valeur ajoutée, plus de diversité, de services et de produits, et ce, sans forcément alourdir le poids de l'investissement ou des structures. Et donc, d'être plus performant* » (De Fontenay, 2007, p. 3). Le partenariat stratégique permet de renforcer la performance durable de l'organisation car il contribue à accélérer et à stimuler l'innovation et ainsi développer la création de potentiel.



## Conclusion du chapitre 6

---

À partir des résultats d'expérimentations d'actions d'innovation mises en œuvre par les 23 organisations de maîtrise d'œuvre étudiées dans le cadre de processus de projet d'amélioration, ce sixième chapitre a mis en évidence les **leviers** mobilisés par les acteurs pour améliorer et développer le **management stratégique des coopérations** avec leurs parties prenantes. En effet, les acteurs se sont saisis des projets d'amélioration globale de leur organisation, pour mettre en œuvre des actions d'innovation qui ont permis d'agir sur les **six principales causes racines** des défaillances de management des coopérations avec leurs parties prenantes. Ces actions ont contribué à diminuer ces défaillances et donc à améliorer la **performance sociale** de ces organisations de maîtrise d'œuvre.

Les résultats ont montré que l'entreprise de maîtrise d'œuvre a mobilisé proportionnellement quatre fois plus d'actions sur l'amélioration du management des coopérations que les agences d'architecture. Ces dernières ont davantage développé des actions d'innovation orientées vers une réduction des dysfonctionnements d'organisation matérielle comme l'agencement des bureaux, l'ergonomie des postes de travail, l'archivage informatique, etc. Les **perspectives stratégiques externes**, comme des partenariats pour de nouveaux projets avec des parties prenantes externes, ont été peu développées par les agences d'architecture.

Le **management des relations avec les parties prenantes internes et externes**, la **structuration de dispositifs de synchronisation et le développement des compétences internes** constituent les **trois principaux axes d'amélioration** du management stratégique des coopérations identifiés au sein des organisations de maîtrise d'œuvre. Pour développer ces axes, les acteurs ont utilisé des **leviers** que nous avons classés en 11 familles et 45 sous-familles. Les **outils de management** et les **dispositifs de communication-coordination-concertation** représentent les leviers les plus mobilisés par les acteurs. Ils se sont avérés complémentaires et interconnectés afin de développer le management stratégique des coopérations.

Les résultats de l'analyse d'outils de management utilisés par les acteurs ont confirmé la **dimension stratégique** accordée au management des coopérations. Ainsi, presque la moitié des objectifs stratégiques des plans d'actions prioritaires et plus de 80 % des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables de l'entreprise de maîtrise d'œuvre sont relatifs à son développement. L'utilisation de ces outils, comme le contrat d'activité, a mis en évidence que **tous les acteurs sont mobilisables** pour agir sur l'amélioration des coopérations. L'outil a permis d'intégrer les fonctions anciennement dévalorisées, comme les assistantes et les menuisiers-poseurs, aux projets stratégiques de l'entreprise et à l'amélioration du management des coopérations. L'analyse de contrats d'activité périodiquement négociables a cependant révélé que,

**selon leur fonction, les acteurs mobilisent différemment les leviers pour agir sur les causes racines des défaillances de coopération.** Ainsi, les fonctions opérationnelles s'orientent davantage vers l'amélioration de la performance économique à court terme, lorsque la gouvernance et la direction mobilisent des leviers de performances sociales dans une vision stratégique de moyen et long termes. Ce résultat a mis en évidence la **complémentarité de la valeur ajoutée de chaque acteur pour améliorer le management stratégique des coopérations.** La comparaison des objectifs des plans d'actions et des contrats d'activité a mis en avant un certain décalage entre la volonté stratégique formalisée par la gouvernance et les choix stratégiques d'appui de la mise en œuvre réalisés par les managers.

L'analyse des **dispositifs de synchronisation** développés par l'organisation de maîtrise d'œuvre a montré qu'ils favorisent l'amélioration du management des coopérations en agissant sur les causes racines de ses défaillances. La structuration de dispositifs de communication-coordination-concertation **internes** favorise le renforcement et le développement de dispositifs avec les parties prenantes **externes** qui, associés à des outils de management, améliorent l'efficacité de la mise en œuvre des décisions prises en concertation. Les dispositifs de synchronisation permettent d'améliorer le **fonctionnement** avec les parties prenantes internes et externes tout au long du processus de projet en renforçant leur implication et leur intégration dans les prises de décisions.

Le développement du management stratégique des coopérations permet donc d'améliorer la **qualité du management** et du **fonctionnement** d'une organisation. Le lien entre ces améliorations et la qualité des produits et services a pu être identifié à partir du **concept de qualité intégrale** qui positionne la qualité du management comme un levier de la qualité du fonctionnement qui influence sur la qualité des produits et services. Ce phénomène de levier explique pourquoi les acteurs, aussi bien ceux de l'entreprise de maîtrise d'œuvre que ceux des agences d'architecture, ont mis en œuvre peu d'actions qui visent directement l'amélioration de la qualité des produits et services. Leurs actions sur le management et le fonctionnement ont amélioré de fait la qualité de leurs prestations.

L'identification de dysfonctionnements et de coûts cachés internes liés à des défaillances de coopération a mis en évidence que **le fonctionnement interne des organisations de maîtrise d'œuvre est impacté de façon importante par les parties prenantes externes.** Le **management des parties prenantes externes participe alors à la qualité du fonctionnement interne** qui influence sur la qualité des produits et services. Le management stratégique des coopérations contribue ainsi à mieux maîtriser le **niveau de performance du processus de réalisation d'un projet** par les organisations de maîtrise d'œuvre. Il agit sur la qualité du management, du fonctionnement et des produits et services, c'est-à-dire sur la qualité intégrale de l'organisation.

La mise en place **d'actions d'amélioration** du management stratégique des coopérations, renforcée par un **pilotage stratégique** et un développement de leur mise en œuvre ancré dans des **dispositifs de synchronisation** et des **outils d'aide à la prise de décision**, a amélioré la qualité intégrale des organisations de maîtrise d'œuvre et donc leur **performance sociale**. Cette amélioration de la qualité intégrale a favorisé la réduction des dysfonctionnements de coopération. Ainsi, les organisations de maîtrise d'œuvre ont pu **convertir** une partie des **coûts cachés** en **création de valeur ajoutée** ce qui a amélioré leur **performance économique**.

Le cinquième chapitre a mis en évidence ce potentiel d'amélioration en montrant que les coûts cachés de coopération représentaient plus de 70 % des coûts cachés identifiés dans les organisations de maîtrise d'œuvre de l'échantillon, soit l'équivalent de plus de 20 % du chiffre d'affaires des agences d'architecture et 9 % de celui de l'entreprise de maîtrise d'œuvre. Les actions d'amélioration ont permis aux agences d'architecture de convertir en moyenne 42 000 €, soit presque la moitié de leurs coûts cachés, et à l'entreprise de maîtrise d'œuvre d'augmenter de plus de 20 % la valeur économique moyenne générée par heure travaillée.

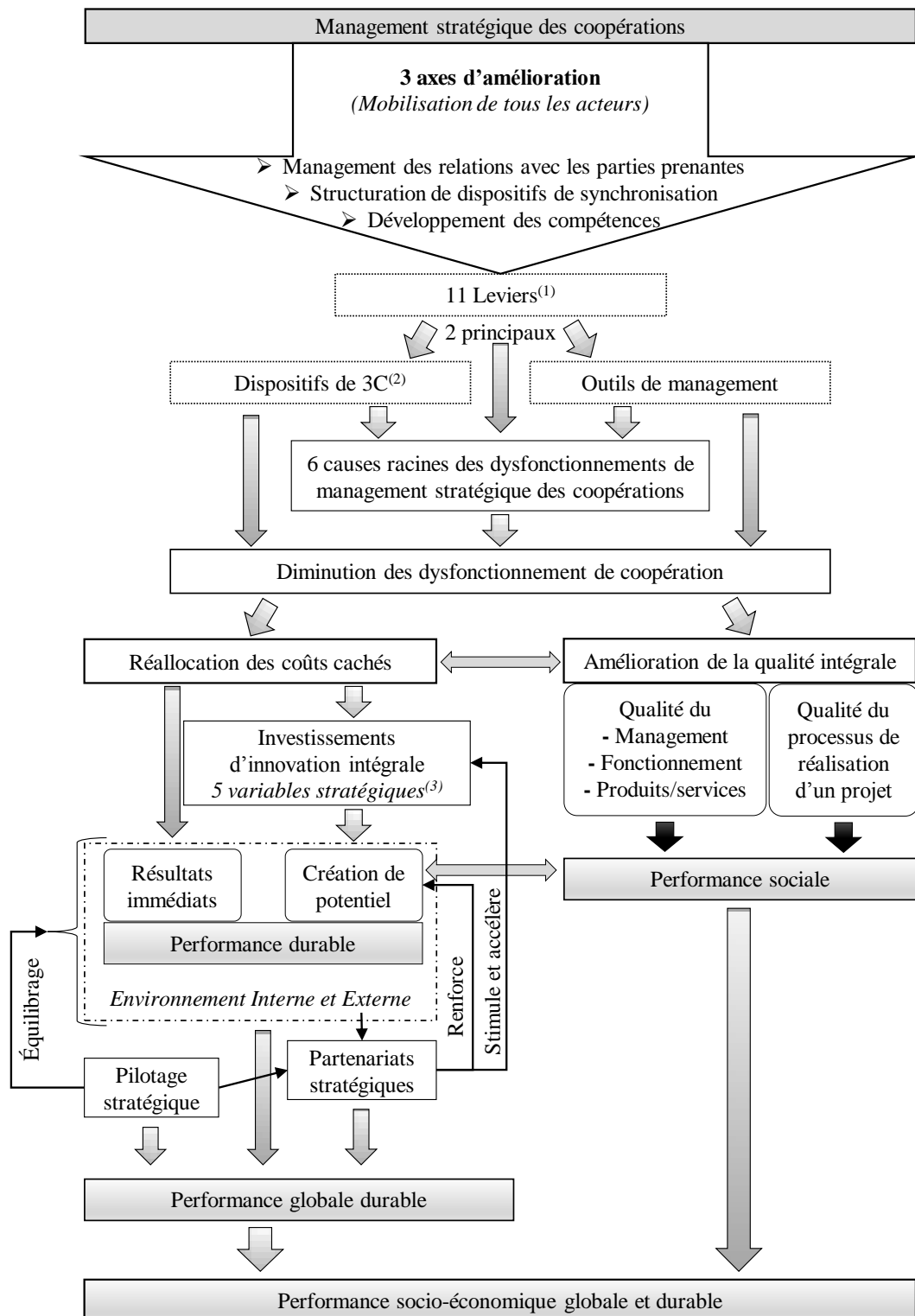
Les résultats de l'analyse des actions mises en œuvre ont montré que les organisations ont réalloué une partie de la conversion des coûts cachés en **investissements d'innovation intégrale** ce qui a contribué à développer la **création de potentiel** et ainsi renforcer la **durabilité** des améliorations de **performance**. Ils ont cependant mis en évidence que les agences d'architecture ont concentré presque exclusivement leur stratégie sur le développement interne. En effet, les agences ont mis en œuvre des actions de création de potentiel sur la montée en **compétences** des collaborateurs et la **compétitivité à long terme**, mais quasiment pas sur le développement de **nouveaux produits**, de **nouvelles technologies**, et de **comportement de perfectionnement permanent**, contrairement à l'entreprise de maîtrise d'œuvre qui a mobilisé ces cinq variables stratégiques définies par la théorie socio-économique.

Le **pilotage stratégique** de cette création de potentiel dans le **double environnement** interne et externe, à travers des outils comme le plan d'actions prioritaires et le contrat d'activité périodiquement négociable, a permis à l'entreprise de maîtrise d'œuvre de développer des **partenariats stratégiques** qui renforcent la durabilité des performances et stimulent l'innovation. Ce pilotage contribue également à améliorer la **performance globale** de l'organisation en permettant d'**équilibrer** les actions de **résultats immédiats** et de **création de potentiel**.

L'amélioration de la **performance socio-économique globale et durable** de l'entreprise de maîtrise d'œuvre s'est confirmée à travers ses **résultats financiers**, ses **investissements incorporels** en amélioration de la qualité et en création de potentiel, ainsi que dans les **augmentations de rémunérations** octroyées à l'ensemble de ses collaborateurs.

Les expérimentations réalisées sur les terrains de recherche et leurs résultats présentés dans ce chapitre ont constitué un **cadre de validation** des **causes racines** des dysfonctionnements de management des coopérations identifiées à partir des résultats des diagnostics présentés dans le quatrième chapitre. En effet, ces résultats mettent en évidence que les acteurs ont développé des leviers permettant d'agir sur ces causes racines avec des effets positifs sur la performance socio-économique de leur organisation. La figure ci-après synthétise ces résultats.

Figure 34. Synthèse des résultats des expérimentations de l'amélioration du management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre



(1) : 11 leviers : dispositifs de 3C, formation, indicateurs de pilotage, méthodes de travail, outils de gestion, planification, procédures, stratégie, vente, comportement, pilotage.

(2) : Dispositifs de 3C : dispositifs de communication-coordination-concertation.

(3) : 5 variables stratégiques : produits, technologies, compétitivité à long terme, compétences des hommes, et comportement de perfectionnement permanent.

Les résultats des expérimentations ont montré que l'amélioration des compétences des maîtres d'œuvre et de leurs collaborateurs tient une place prépondérante pour agir sur les six causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations. Le chapitre suivant développe comment l'entreprise de maîtrise d'œuvre s'est appuyée sur cet axe d'amélioration pour développer un management stratégique des coopérations.

## **Chapitre 7 Les compétences et la confiance comme facteurs interconnectés de performance durable des coopérations**

Les résultats du chapitre précédent ont montré que le développement des compétences constitue le troisième axe d'amélioration du management stratégique des coopérations. À partir de l'analyse du pilotage des compétences au sein de l'entreprise de maîtrise d'œuvre, ce chapitre présente en quoi l'amélioration des compétences, en particulier managériales, permet de développer le management stratégique des coopérations. Un rapprochement entre l'état des compétences au sein de cette organisation et la formation initiale des maîtres d'œuvre, en particulier celle des architectes, est ensuite réalisé afin de mieux comprendre les difficultés de développement de cet axe par les agences d'architecture. Un modèle conceptuel de la coopération applicable dans ce secteur d'activité est enfin développé à partir de l'analyse du lien entre les compétences et la variable confiance.

### **7.1 Le pilotage des compétences comme facteur d'amélioration du management des coopérations**

En mobilisant presque un tiers des objectifs des plans d'actions prioritaires au développement du pilotage des compétences (cf. Tableau 52, p.245), le chapitre précédent a montré que l'entreprise de maîtrise d'œuvre positionne ce pilotage comme un axe stratégique majeur d'amélioration du management des coopérations. Cette partie analyse, à partir d'outils de pilotage des compétences mis en place et utilisés par cette organisation, de quelles manières et par quelles fonctions les compétences de management des coopérations sont mobilisées dans un projet de maîtrise d'œuvre. Elle permet de comprendre comment la mobilisation de ces compétences diminue les dysfonctionnements de coopération.

#### **7.1.1 Le pilotage des compétences à partir de l'outil grille de compétences**

Nous avons vu dans le chapitre précédent que la grille de compétences est l'outil de management le plus fréquemment utilisé par les acteurs des terrains de recherche (cf. Tableau 50, p.241 ; Tableau 51, p.241). La plupart des agences d'architecture l'ont intégrée dans leur fonctionnement et l'ensemble des équipes de l'entreprise de maîtrise d'œuvre l'utilise et la met à jour au moins deux fois par an. Comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre, la grille de compétences est un outil de management stratégique qui permet de piloter l'évolution des compétences des acteurs en cohérence avec la stratégie de l'organisation à court et moyen-long terme (cf.1.2.3.2, p.54). Elle améliore le pilotage des coopérations en fournissant des informations sur les compétences des

acteurs et donc, sur leur adéquation avec les besoins nécessaires pour réaliser un projet en collaboration avec des parties prenantes.

Cet outil nous a permis d'identifier les compétences requises pour réaliser les opérations d'un projet de maîtrise d'œuvre. En effet, il fournit une cartographie des compétences effectives des acteurs d'un périmètre sur les différentes opérations qu'ils sont amenés à réaliser dans le cadre de leurs activités. Le périmètre peut être celui d'une équipe hiérarchique ou d'une équipe projet par exemple. Un extrait d'une grille de compétences d'une équipe hiérarchique d'un service travaux de l'entreprise de maîtrise d'œuvre est présenté ci-après.

Figure 35. Extrait d'une grille de compétences d'une équipe d'un service travaux de l'entreprise de maîtrise d'œuvre

Activités	Dans l'organisation en début de période													Observations
	Opérations existantes										Savoir-faire particuliers existants <sup>(3)</sup>			
	De gestion sécurité <sup>(1)</sup>								De gestion développement <sup>(2)</sup>					
	Participer aux études avant-projet	Participer aux études financières	Préparer les travaux	Réaliser les travaux	Piloter les équipes externes	Lever les réserves	Gérer les indicateurs financiers	Assurer le suivi administratif client	...	Sécurité chantier	Projet de grand magasin	Réaliser des permis PC158		
Acteurs														
X	■	▲	■	■	▲	▲	□	▲		-	▲	▲	-	
Y	■	▲	▲	■	▲	■	□			▲	-	□	-	
Z	-	-	-	-	□	-	-	■		-	-	-	▲	
...														

**Légende :**

Les cotations correspondent au niveau de compétence effectif des acteurs pour réaliser chaque opération :

- : Pratique courante maîtrisée
- ▲ : Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée
- : Connaissance des principes sans pratique
- : Ni connaissance théorique ni pratique

**Notes complémentaires :**

- (1) Opérations de gestion sécurité : ensemble des opérations courantes pour réaliser l'activité.
- (2) Opérations de gestion développement : permettent de réaliser des objectifs de développement et favorisent la création de potentiels (humains, financiers, commerciaux, technologiques).
- (3) Savoir-faire particuliers existants : permettent de réaliser des opérations spécifiques mais peu habituelles dans l'activité courante.



Les critères de compétences sont l'autonomie, la qualité et les délais (Savall & Zardet, 1987). Une compétence est considérée comme entièrement acquise lorsque l'acteur réalise une opération de façon autonome dans les critères de qualité et de productivité attendus.

Les compétences disponibles pour réaliser des opérations de gestion développement permettent, par exemple, d'éclairer la faisabilité du développement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité. Grâce à ce type d'information, l'entreprise de maîtrise d'œuvre a révélé sa capacité à se positionner sur des projets de rénovation ou de construction de grands magasins. Les savoir-faire particuliers favorisent quant à eux l'identification des compétences spécifiques des acteurs qui ne sont pas spécifiées dans la fiche de poste, mais qui peuvent être mises en œuvre occasionnellement.

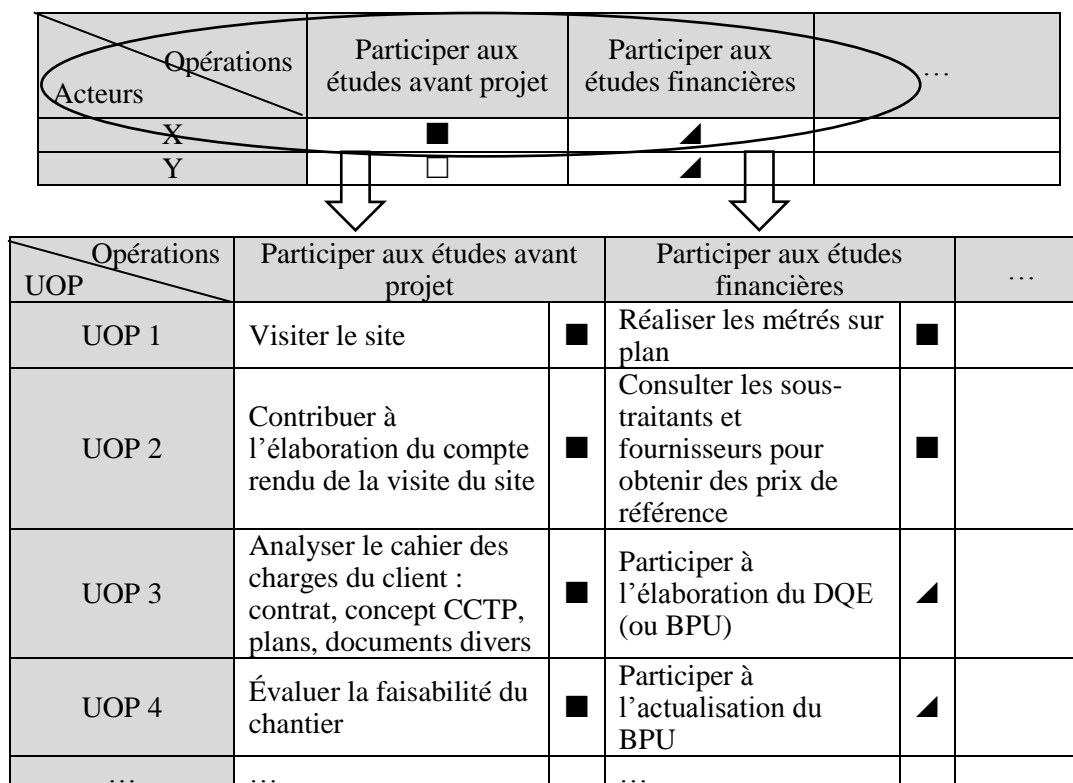
Pour piloter stratégiquement les compétences de ses collaborateurs, l'entreprise de maîtrise d'œuvre a associé des grilles de formation intégrée aux grilles de compétences. Cet outil détaille plus finement, pour chaque opération, les compétences nécessaires à leur réalisation pour chacune des fonctions travaillant dans l'organisation.

### 7.1.2 Les grilles de formation intégrée comme outil d'analyse des compétences de management des coopérations

Les grilles de formation intégrée ont permis d'identifier, parmi les opérations d'un projet de maîtrise d'œuvre, celles qui nécessitent des **compétences de management des coopérations** ainsi que les parties prenantes internes qui les mobilisent. Cette partie présente la méthode et les résultats des analyses de cet outil.

Une grille de formation intégrée décompose chaque opération de la grille de compétences en unités opératoires de programmation (UOP). Cette décomposition correspond au détail des **tâches élémentaires** et donc des compétences nécessaires pour réaliser l'opération. À partir d'un extrait d'une grille de formation intégrée de l'entreprise de maîtrise d'œuvre, la figure ci-après illustre le passage d'une grille de compétences à une grille de formation intégrée.

Figure 36. Exemple de démultiplication d’une opération en unités opératoires de programmation (UOP) dans une grille de formation intégrée d’un acteur de l’entreprise de maîtrise d’œuvre



Légende :

Opérations : Correspond aux macro-compétences

UOP : Unités opératoires de programmation

Cotation :

- : Pratique courante maîtrisée
- ▲ : Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée
- : Connaissance des principes sans pratique
- : Ni connaissance théorique ni pratique

La cotation permet de connaître les compétences effectives des acteurs pour chaque unité opératoire, c’est-à-dire pour chacune des tâches nécessaires à la réalisation d’un projet.

Comme nous l’avons expliqué dans le troisième chapitre (cf.3.2.4, p.107), les évaluations spécifiques réalisées dans le cadre du processus de recherche-intervention, nous ont donné accès aux grilles de formation intégrée cotées par unité opératoire de programmation pour l’ensemble des acteurs des services opérationnels. Afin d’identifier dans quelle mesure les compétences de management des coopérations interviennent dans un projet de maîtrise d’œuvre, nous avons analysé les grilles de formation intégrée de tous les acteurs d’un des cinq services travaux de

l'entreprise de maîtrise d'œuvre. Nous avons choisi ce service car il est le seul à intégrer l'ensemble des fonctions opérationnelles mobilisables pour réaliser un projet. Il est composé de 19 collaborateurs exerçant 9 fonctions différentes comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 81. Synthèse des 19 grilles de formation intégrée analysées par fonction d'un service travaux de l'entreprise de maîtrise d'œuvre

Fonctions	Effectif
Directeur d'exploitation (DER)	1
Chargé d'affaires niveau 2 (CAF)	1
Chargé d'affaires niveau 1 (CAF)	3
Conducteur de travaux niveau 3 (CTX)	1
Conducteur de travaux niveau 2 (CTX)	2
Conducteur de travaux niveau 1 (CTX)	3
Responsable Études Architecturales (REA)	2
Dessinateur-projeteur (DES)	3
Assistante technique (ATA)	3
Total	<b>19</b>

Ce tableau fait apparaître que l'entreprise a défini des paliers d'évolution des compétences sur certains métiers. Ainsi, le service est composé des fonctions de conducteurs de travaux de niveaux 1, 2 et 3 et de chargés d'affaires de niveaux 1 et 2.

Le regroupement des grilles de formation intégrée nous a permis de recenser les opérations définies par l'entreprise pour réaliser un projet de maîtrise d'œuvre. Comme nous l'avons indiqué précédemment, une opération correspond à un ensemble de tâches définies par une macro-compétence comme par exemple « réaliser les plans d'exécution ». Ce regroupement a permis l'identification de 44 opérations différentes correspondant aux **44 macro-compétences** mobilisées par les 9 fonctions du service pour réaliser un projet. La synthèse de ces macro-compétences réparties par fonction est visible en *annexe XVII*. Nous en présentons un extrait ci-après.

Tableau 82. Extrait de la synthèse des 44 opérations mobilisées pour les projets de l'entreprise de maîtrise d'œuvre réparties par fonction

N°	Macro-compétences	Fonctions								
		Dessinateur projeteur	Responsable études architecturales	Conducteur de travaux niveau 1	Conducteur de travaux niveau 2	Conducteur de travaux niveau 3	Chargé d'affaires niveau 1	Chargé d'affaires niveau 2	Directeur d'exploitation	Assistante technique administrative
1	PRÉPARER LE PROJET	X	X							
2	CONCEVOIR LE PROJET	X	X							
3	CONSTITUER LES DOSSIERS ADMINISTRATIFS	X	X							
4	SUIVRE LES DOSSIERS ADMINISTRATIFS	X	X							
5	RÉALISER LES PLANS DCE	X	X							
6	RÉALISER LES PLANS EXE	X	X							
7	CLOTÛRER LE CHANTIER	X	X							
8	PILOTER LES ÉQUIPES INTERNES		X			X	X	X		
9	FORMER LES RESSOURCES DESSIN		X							
10	PARTICIPER AUX ÉTUDES AVANT PROJET				X	X				
11	PARTICIPER AUX ÉTUDES FINANCIÈRES				X	X				
12	PRÉPARER LES TRAVAUX			X	X	X				
13	RÉALISER LES TRAVAUX			X	X	X				
14	PILOTER LES ÉQUIPES EXTERNES			X	X	X				

La répartition des opérations par fonction a mis en évidence **la segmentation des compétences dans la définition des fonctions et le faible niveau de polyvalence demandé aux acteurs**. En effet, en moyenne, moins de deux fonctions ont les compétences requises pour réaliser une même opération, comme on peut le visualiser dans le tableau ci-après.

Tableau 83. Répartition des opérations en fonction du nombre de fonctions différentes ayant les compétences pour les réaliser

Nb de fonctions différentes agissant par opération	Nb d'opérations concernées
1	16
2	18
3	9
4	1
Total	44
Moyenne	<b>1,9</b>

Nous avons ensuite réalisé une analyse des différentes opérations afin d'identifier celles qui nécessitent des compétences de management des coopérations avec des parties prenantes internes et/ou externes, ainsi que les fonctions qui font appel à ces compétences. Ainsi, nous avons identifié et sélectionné pour chaque opération, les tâches qui nécessitent une ou plusieurs interactions et qui font appel à des compétences relatives à un management des coopérations entre des parties prenantes. Il s'agit d'unités opératoires de programmation (UOP) formulées avec une action d'interaction comme par exemple « collaborer, faire avec... ». Les opérations et les UOP ont été numérotées et codées afin de pouvoir identifier leur provenance. Ainsi, l'UOP codée « UOP3 CAF niveau 2 » correspond à la troisième tâche d'un chargé d'affaires de niveau 2 formalisée dans la grille de formation intégrée. Nous avons ensuite réparti ces compétences selon les parties prenantes à manager dans le cadre de la réalisation de l'opération en distinguant les coopérations avec les parties prenantes internes et externes, comme l'illustrent les exemples ci-après.

Encadré 10. Exemples d'unités opératoires de programmation faisant appel à des compétences de management des coopérations

<p><u>À destination de parties prenantes internes :</u></p> <p>Opération : « <i>Organiser les études</i> » (Opération M4-CAF)</p> <p>UOP : « <i>Organiser et diriger la réunion de transfert Études/Travaux (si CA &lt; 150K€)</i> » (UOP3 CAF niveau 2)</p> <p><u>À destination de parties prenantes externes :</u></p> <p>Opération : « <i>Lever les réserves</i> » (Opération M8-CTX)</p> <p>UOP : « <i>Coordonner les sous-traitants pour intervenir simultanément</i> » (UOP1 CTX niveau 3)</p>
--

La synthèse des unités opératoires de programmation (UOP) faisant appel à des compétences de management des coopérations pour chacune des fonctions, avec la répartition entre les parties prenantes internes et externes, est visible en *annexe XVIII*.

L'analyse des opérations et des UOP des grilles de formation intégrée a mis en évidence que **toutes les fonctions sont amenées à mobiliser des compétences de management des coopérations envers des parties prenantes internes et externes pour réaliser un projet de maîtrise d'œuvre**. Elle a également révélé le caractère discriminant des compétences de management des coopérations dans **l'évolution des fonctions**. Plus la fonction hiérarchique et son niveau sont élevés, plus elle fait appel à des compétences de management des coopérations, notamment envers des parties prenantes internes, comme on peut le visualiser dans le tableau de répartition des UOP ci-après.

Tableau 84. Répartition des tâches faisant appel à des compétences de management des coopérations par fonction et par type de parties prenantes

Fonctions	Assistante technique administrative		Dessinateur projeteur		Responsable études architecturales		Conducteur de travaux				Chargé d'affaires					
							1		2		3		1		2	
Niveau	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext
Parties prenantes <sup>(1)</sup>	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext	Int	Ext
Total UOP	15	4	11	8	15	8	9	13	11	14	14	14	18	14	23	15
	19		19		23		22		25		28		32		38	

(1) Parties prenantes : tâches qui nécessitent des compétences de management des coopérations avec des parties prenantes internes (Int.) et/ou externes (Ext.).

On remarque que le nombre de compétences de management des coopérations envers des parties prenantes externes reste sensiblement le même entre les différents niveaux d'une même fonction. Cela signifie que la **différence de compétences entre les niveaux se situe principalement dans la capacité à développer des compétences de management des coopérations avec des parties prenantes internes**. En effet, les compétences pour passer au niveau le plus élevé de dessinateurs et de conducteurs de travaux sont relatives au **pilotage des équipes internes** comme on peut le constater à travers la comparaison des grilles de formation intégrée de ces différentes fonctions (cf. *annexe XVIII*). De même, pour les chargés d'affaires, les deux critères discriminants entre les fonctions de niveaux 1 et 2 sont une meilleure capacité à piloter les équipes internes et à manager les coopérations avec des parties prenantes internes pour participer au développement commercial de l'entreprise. Ces résultats montrent que les compétences de management des coopérations sont des compétences valorisées et reconnues pour leur valeur ajoutée. En effet, elles justifient en grande partie l'évolution des acteurs au sein d'une même fonction.

L'étude des grilles de formation intégrée a également mis en évidence à quelles étapes du processus d'un projet et par quelles fonctions sont mobilisées ces compétences de management des coopérations. L'analyse des 206 UOP des 9 fonctions nous a permis de classer les opérations selon

cinq phases d'un projet : avant conception, conception, réalisation, après réalisation, et tout au long du projet. Ainsi, par exemple, l'opération n°10 « *participer aux études avant-projet* » a lieu lors de la phase avant conception et l'opération n°42 « *assurer le suivi administratif affaire* » génère des tâches tout au long du projet.

Nous avons ensuite réparti les unités opératoires par fonction sur chacune des cinq phases d'un projet. Cette répartition est visible en *annexe XIX*. Nous avons ainsi pu cartographier la fréquence des opérations qui nécessitent des compétences de management des coopérations envers des parties prenantes, aux différentes phases d'un projet et pour chacune des fonctions, comme on peut le visualiser ci-après.

Tableau 85. Cartographie de la fréquence des opérations nécessitant des compétences de management des parties prenantes aux différentes phases d'un projet de maîtrise d'œuvre par fonction

Phases du projet / Fonctions	Avant conception	Conception	Réalisation	Après réalisation	Tout au long du projet
Assistante technique administrative	-	-	-	-	■
Dessinateur projeteur	▲	■	-	□	-
Responsable études architecturales	▲	■	-	□	▲
Conducteur de travaux niveau 1	▲	-	■	▲	■
Conducteur de travaux niveau 2	■	-	■	▲	■
Conducteur de travaux niveau 3	■	-	■	▲	■
Chargé d'affaires niveau 1	▲	□	■	-	■
Chargé d'affaires niveau 2	▲	□	■	-	■

Légende :

Opérations faisant appel à des compétences de management des coopérations dans ces différentes UOP pour chacune des cinq phases du projet :

- Très fréquentes (Plus de 6 UOP)
- ▲ Fréquentes (entre 4 et 5 UOP)
- Peu fréquentes (moins de 3 UOP)
- Inexistantes (0 UOP)

Cette cartographie met en évidence **l'intensité de mobilisation des compétences de management des coopérations par l'ensemble des fonctions à toutes les étapes d'un projet de maîtrise d'œuvre**. Cependant, leur mobilisation est très différente selon les fonctions exercées par les

acteurs. En effet, plus la fonction hiérarchique d'un acteur est élevée et plus ses compétences de management des coopérations sont sollicitées de façon importante et sur davantage de phases d'un projet. Ainsi, les assistantes techniques et administratives activent ces compétences pour réaliser certaines opérations tout au long du projet, alors que les dessinateurs projeteurs et les responsables d'études architecturales n'interviennent pas à toutes les étapes. Ils mobilisent ces compétences principalement lors de la phase de conception, lorsque les conducteurs de travaux et les chargés d'affaires les utilisent plus régulièrement et sur toutes les phases d'un projet.

Les résultats que nous venons de présenter, à travers l'analyse des grilles de formation intégrée, correspondent aux **compétences théoriques** de management des coopérations nécessaires pour réaliser les opérations d'un projet de maîtrise d'œuvre sur ses différentes phases, dans les conditions de qualité souhaitées par l'entreprise. Un manque de compétence sur le sujet affecterait donc inévitablement la **qualité du processus** de réalisation d'un projet.

Afin d'identifier le décalage entre les **compétences souhaitées** et celles **effectives**, nous avons analysé l'état des compétences réelles de l'ensemble des acteurs du service travaux. Cette évaluation a été réalisée par les responsables hiérarchiques avec chaque collaborateur lors d'un entretien d'évaluation d'une heure. L'évaluation a consisté à coter l'ensemble des UOP et opérations de la grille de formation intégrée relative à la fonction. Cela nous a permis de réaliser la **grille de compétences effectives de management des coopérations** du service travaux sur les différentes opérations et phases d'un projet. Nous l'avons construite à partir de l'extraction des cotations de chaque UOP nécessitant des compétences de management des coopérations pour les 19 collaborateurs du service. Cette grille de compétences par opération selon les cinq phases d'un projet est visible en *annexe XX*. Nous présentons ci-après un extrait sur quatre des cinq phases.



Figure 37. Extrait de la grille de compétences effectives de management des coopérations par opération d'un service travaux selon les phases d'un projet de maîtrise d'œuvre

Phases du projet		Avant conception						Conception					Réalisation				Après réalisation				
Opérations	Fonctions	Acteur	Préparer le projet	Participer aux études avant-projet	Participer aux études financières	Préparer les travaux	Diriger le déploiement	Chiffrer les projets de manière optimale	Concevoir le projet	Constituer les dossiers administratifs	Suivre les dossiers administratifs	Réaliser les plans DCE	Réaliser les plans EXE	Organiser les études	Réaliser les travaux	Lever les réserves	Organiser le(s) chantier(s)	Contrôler la bonne marche du chantier	Clôturer le chantier	Réceptionner les travaux	Garantir le parfait achèvement
Dessinateur projecteur	FBE	■						■	■	■	▲	▲							▲		
	DMU	▲						□	■	■	▲	▲							▲		
	FBE	▲						▲	■	■	▲	▲							▲		
Responsable études architecturales	ST	■						■	■	▲	■	■							▲		
	SPA	■						▲	■	■	▲	▲							■		
Conducteur de travaux niveau 1	EL			▲	▲				□	□				■	▲				▲	▲	□
	HA			▲	▲				□					■	▲				▲	▲	□
	JMA				-									▲	□					▲	▲
Conducteur de travaux niveau 2	MNE		▲	▲	▲						▲	▲		▲	■				▲	■	□
	CGL		-	▲	▲									▲	▲					▲	▲
Conducteur de travaux niveau 3	API	□	■	■	■						▲	▲		■	■				□	■	▲
Chargé d'affaires niveau 1	AGE					▲							▲			▲	▲				
	WPO					▲							▲			▲	▲				
	NSA					▲							-			▲	▲				
Chargé d'affaires niveau 2	MMA					▲							■			▲	▲				
Directeur d'exploitation	NJA						▲														
Assistante technique administrative	CFO												□			□	□				
	CLA															□	□				
	NLE															□	□				

Légende :

■ : Pratique courante maîtrisée

▲ : Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée

□ : Connaissance des principes sans pratique

- : Ni connaissance théorique ni pratique

■ : Polyvalence (compétence non définie dans le cadre de la fonction)

Cette grille de compétences montre que le service est **vulnérable** sur certaines opérations car aucun acteur n'a les compétences pour manager les coopérations nécessaires pour réaliser l'opération au niveau de qualité requis. C'est le cas par exemple des opérations « diriger le déploiement, chiffrer les projets de manière optimale ou encore garantir le parfait achèvement ». Cette vulnérabilité est visible sur **toutes les phases d'un projet**. De plus, le manque de compétences de l'ensemble des acteurs d'une même fonction sur certaines opérations renforce cette vulnérabilité, comme on peut le constater par exemple sur l'opération « réaliser les plans DCE » où aucun dessinateur-projecteur n'a les compétences pour manager les coopérations nécessaires à la réalisation de l'opération.

Les cotations nous ont permis de calculer la proportion de compétences de management des coopérations effectives de chaque acteur sur les différentes opérations. Pour réaliser ce calcul, nous avons transposé les cotations en points. La proportion correspond au rapport entre le nombre de points effectifs et le nombre de points maximum possible et tient compte de toutes les opérations concernées par la fonction. Le détail de l'évaluation des compétences des acteurs du service travaux en fonction des cotations de chaque opération, elles-mêmes issues des cotations de leurs UOP respectives, est visible en *annexe XXI*.

Cette évaluation a révélé que malgré la nécessité d'avoir des compétences de management des coopérations pour assurer les opérations d'un projet de maîtrise d'œuvre, ces compétences ne sont pas effectives chez les acteurs, quelle que soit leur fonction. Ces **carences se retrouvent sur toutes les phases d'un projet**. En effet, l'évaluation a montré que, **tous acteurs et fonctions confondus, seulement 2/3 des compétences de management des coopérations nécessaires à la réalisation des opérations sont effectives au sein du service étudié**. Tous les acteurs souffrent donc d'un manque de compétences de management des coopérations pour assurer leur mission. Certains acteurs maîtrisent à peine la moitié des compétences requises (44 %) et aucun n'est entièrement compétent sur le sujet puisque l'évaluation maximum représente 86 % de compétences effectives, comme on peut le visualiser dans le tableau ci-après.

Tableau 86. Synthèse des évaluations des compétences de management des coopérations par acteur et par fonction d'un service travaux

Fonctions	Dessinateur projeteur			Responsable études architecturales		Conducteur de travaux niveau 1			Conducteur de travaux niveau 2		Conducteur de travaux niveau 3			Chargé d'affaires niveau 1			Chargé d'affaires niveau 2		Directeur d'exploitation	Assistante technique administrative		
	FBE	DMU	FBE	ST	SPA	EL	HA	JMA	MNE	CGL	API	AGE	WPO	NSA	MMA	NJA	CFO	CLA	NLE			
Éval	86	71	76	78	81	63	63	56	64	58	<b>86</b>	<b>44</b>	70	56	70	74	67	67	67			
(%)	78%			80%		91%			61%		86%	<b>57%</b>			70%	74%	67%					

Légende :

Éval : Évaluation par acteur et par fonction des compétences effectives de management des coopérations

Les résultats par fonction, visibles sur la dernière ligne du tableau ci-dessus, confirment la vulnérabilité du service car malgré la complémentarité des compétences des acteurs qui ont la même fonction, aucune des fonctions n'est en capacité d'assurer un management des coopérations suffisant sur ces missions. Certaines fonctions, comme les chargés d'affaires de niveau 1, ont à peine la moitié des compétences requises (57 %).

Parallèlement à cette insuffisance de compétences de management des coopérations, la grille de compétences du service a fait apparaître un certain degré de **polyvalence** (cf. Figure 37, p.324). En effet, les cotations « grisées » correspondent à des compétences de management des coopérations effectives des acteurs mais qui ne font pas partie des compétences définies dans le cadre de leur fonction. Par exemple, deux des conducteurs de travaux ont des compétences requises pour réaliser les plans DCE alors que cette opération est définie dans les grilles de formation intégrée pour être assurée par les dessinateurs-projeteurs et les responsables d'études architecturales. Nous avons ainsi identifié la polyvalence des acteurs sur les différentes opérations et évalué, à partir des cotations, leur niveau de compétences effectives pour réaliser ces opérations. Le détail de l'évaluation par acteur et par fonction, en fonction des cotations de chaque opération elles-mêmes issues des cotations de leurs UOP respectives, est visible en *annexe XXI*. Le tableau ci-après en présente la synthèse.

Tableau 87. Synthèse des évaluations des compétences supplémentaires de management des coopérations par acteur et par fonction d'un service travaux

Fonctions	Dessinateur projeteur			Responsable études architecturales		Conducteur de travaux niveau 1			Conducteur de travaux niveau 2		Conducteur de travaux niveau 3	Chargé d'affaires niveau 1			Chargé d'affaires niveau 2	Directeur d'exploitation	Assistante technique administrative		
	FBE	DMU	FBE	ST	SPA	EL	HA	JMA	MNE	CGL	API	AGE	WPO	NSA	MMA	NJA	CFO	CLA	NLE
Com. supp.	3	1	2	0	1	5	4	0	5	1	6	1	0	1	0	0	4	3	3
Éval. supp. (%)	67	33	67	0	33	40	42	0	67	67	50	33	0	33	0	0	33	33	33
	61%			33%		41%			67%		50%	33%			0%	0%	33%		

Légende :

Comp. supp. : Nombre de compétences supplémentaires effectives.

Éval. supp : Évaluation des compétences supplémentaires effectives par acteur et par fonction.

Compétences supplémentaires : compétences effectives d'un acteur qui ne font pas partie des compétences relatives à sa fonction.

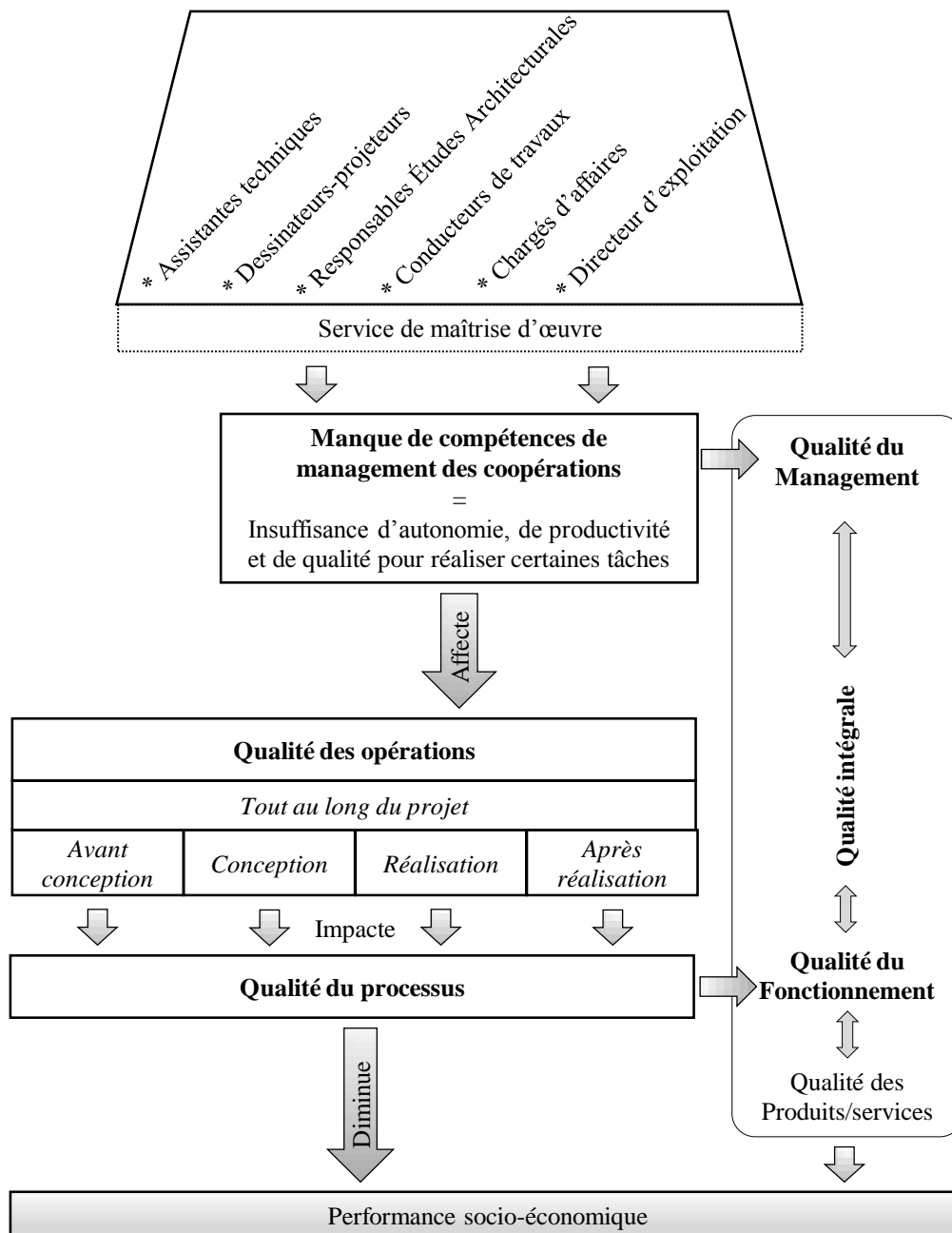
Le tableau fait apparaître que, malgré un degré de polyvalence dans le service, certains acteurs n'ont pas de polyvalence en dehors de celle définie dans le cadre de leur fonction, c'est le cas pour le directeur d'exploitation ou le chargé d'affaires niveau 2. La polyvalence est davantage développée au niveau des fonctions les moins hiérarchiques.

L'évaluation des compétences supplémentaires des acteurs montre que leur polyvalence ne permet pas d'assurer un management des coopérations suffisant pour réaliser les opérations dans un niveau de qualité requis. En effet, en moyenne, les acteurs ont à peine la moitié du niveau de compétences nécessaires (47 %) pour réaliser les opérations mobilisant ces compétences supplémentaires.

L'analyse des grilles de formation intégrée des acteurs d'un service travaux de l'entreprise de maîtrise d'œuvre a mis en évidence que **l'ensemble des fonctions mobilisent nécessairement des compétences de management des coopérations pour réaliser des tâches et des opérations au cours des différentes phases d'un projet de maîtrise d'œuvre**. L'étude de l'évaluation des compétences effectives a révélé ce **manque de compétences auprès de toutes les fonctions**. Cette

carence ne permet pas aux acteurs de réaliser les opérations au niveau de qualité requis, c'est-à-dire de façon autonome et dans les critères de qualité et productivité définis, ce qui affecte la **qualité du fonctionnement de l'organisation tout au long du processus de projet**. Les compétences de management des coopérations agissent ainsi sur la qualité intégrale et donc sur la performance socio-économique de l'organisation, comme nous l'avons développé dans le chapitre précédent (cf. Figure 34, p.312). La figure ci-après synthétise ces résultats.

Figure 38. Synthèse de l'analyse des compétences de management des coopérations des acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre et leurs effets sur la qualité intégrale de l'entreprise



La partie suivante présente comment l'amélioration du pilotage des compétences a permis à l'entreprise de maîtrise d'œuvre de développer les compétences de management des coopérations de ses collaborateurs afin de diminuer les dysfonctionnements de coopération et les pertes de performances.

### 7.1.3 Les effets de l'amélioration du pilotage stratégique des compétences sur le développement du management des coopérations

En mettant en place des outils comme les grilles de compétences et les grilles de formation intégrée, l'entreprise de maîtrise d'œuvre a pu réaliser un **état des lieux des compétences effectives de ses collaborateurs**. Il lui a permis de repérer les écarts entre ces compétences et les besoins nécessaires pour réaliser les différentes tâches et opérations d'un projet de maîtrise d'œuvre. L'entreprise a pu identifier les manques et les progrès à envisager pour chaque collaborateur et ainsi définir des perspectives de développement des compétences.

Les résultats du chapitre précédent ont mis en évidence que le développement des compétences a constitué le troisième axe d'amélioration du management des coopérations (cf. Figure 25, p.226). Cet axe était piloté stratégiquement à travers des outils comme les plans d'actions prioritaires (PAP) et les contrats d'activité périodiquement négociables (CAPN).

- « Formaliser la "Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences" (GPEC) »  
(Objectif PAP n° 10).

⇒ Exemple d'objectif de pilotage des compétences

Ainsi, presque un tiers des objectifs des plans d'actions prioritaires concernait le développement des compétences, principalement à travers le levier de la formation. Les informations fournies par les grilles de compétences et les grilles de formation intégrée ont permis à l'entreprise d'élaborer un plan de formation plus en adéquation avec ses besoins. La mise en œuvre de ce plan a été pilotée stratégiquement, comme le montre l'exemple d'un objectif décliné dans un plan d'actions prioritaires.

Tableau 88. Exemple d'un objectif, issu d'un plan d'actions prioritaires de l'entreprise de maîtrise d'œuvre, sur le développement de la formation et ses actions prioritaires correspondantes

Objectif prioritaire	Actions prioritaires
Déployer le plan de formation	Définir et diffuser le format de reporting.
	S'assurer de l'envoi des convocations (copie N+1 / N+2).
	Suivre mensuellement le reporting d'activités.
	Proposer des actions correctrices.
	Créer les modules de formation nécessaires.
	Développer les contrats de professionnalisation et l'alternance au sein du Groupe afin de les intégrer à l'issue de leur cursus.
	Développer le management des équipes et des talents par des formations adaptées.

Le pilotage de la mise en œuvre du développement des compétences a été renforcé par des objectifs dans les contrats d'activité de chaque collaborateur, notamment à travers un objectif collectif sur la formation présenté ci-après.

Tableau 89. Exemple d'un objectif collectif sur la formation, issu des contrats d'activité périodiquement négociables de l'entreprise de maîtrise d'œuvre

Objectif	(1/3)	(2/3)	(3/3)
Déployer le plan de formation	plus de 5 800 heures	plus de 6 200 heures	plus de 6 600 heures

Cet objectif illustre le choix stratégique de l'entreprise de maîtrise d'œuvre d'investir dans le développement de la formation pour l'ensemble des acteurs. L'allocation de 6 600 heures de formation par semestre pour les 270 collaborateurs, représente en moyenne 24 heures de formation tous les six mois pour chaque collaborateur, soit 3 % du nombre d'heures de travail<sup>37</sup>.

Au cours de l'année de mise en œuvre des projets d'amélioration, plus de la moitié des heures de formation a été dédiée au développement de compétences de management des parties prenantes auprès de l'ensemble des managers. Avant ces projets, les diagnostics avaient révélé que les formations étaient très peu développées et que leur pilotage était quasiment inexistant. Certains collaborateurs n'avaient même aucune formation durant l'année (cf.4.1.2, p.130).

- *"Les formations sont quasiment inexistantes. C'est un peu laissé au bon vouloir de chacun, à l'initiative du salarié car le manager ne joue pas son rôle de formateur. (DH/MOE/Direction)"*

Les phases d'évaluation ont permis d'identifier que les actions de développement des compétences, **pilotées stratégiquement** par l'entreprise, ont amélioré le management des coopérations en agissant sur les **six causes racines** des défaillances de management stratégique des coopérations. Le tableau ci-après indique la principale réalisation marquante de **pilotage des compétences** pour chacun des six principaux types d'améliorations du management stratégique des coopérations. Chaque réalisation marquante est illustrée par un exemple d'action de développement des compétences qui a contribué à ces améliorations.

---

<sup>37</sup> Un semestre représente 797 heures pour une personne à temps plein dans cette entreprise.

Tableau 90. Exemples de réalisations marquantes de pilotage des compétences pour chacun des six types d'améliorations du management stratégique des coopérations

Types d'améliorations	Réalisations marquantes de pilotage des compétences	Exemples d'actions de développement des compétences mises en œuvre
Synchronisation des parties prenantes	Réalisation de formation commune à différentes fonctions	« <i>Participation des menuisiers-poseurs à des formations sur l'environnement du chantier avec d'autres collaborateurs (exemple : formation hygiène et sécurité).</i> » (Action DVP5)
Polyvalence des parties prenantes internes	Développement des compétences des collaborateurs au-delà de celles définies pour leur fonction	« <i>Formation des décorateurs à l'aspect économique des projets (notion de coûts de gamme, budget, grille de ratios, etc.)</i> » (Action DVC27)
Intégration des différentes fonctions au cours des projets	Mobilisation des compétences de management des coopérations par l'ensemble des fonctions et sur toutes les phases d'un projet de maîtrise d'œuvre	« <i>Positionnement des assistantes comme des interlocuteurs privilégiés des fournisseurs et des sous-traitants.</i> » (Action DVP45)
Valorisation des métiers manuels et administratifs	Sollicitation des compétences des assistantes et des menuisiers pour accompagner des collaborateurs	« <i>Former et accompagner les chargés de développements dans l'élaboration de leurs supports de démarches commerciales régionales</i> » (Objectif CAPN AGO8)
Management des parties prenantes	Développement des compétences de management des équipes par des formations adaptées	« <i>Participation de l'ensemble des managers à des formations de management.</i> » (Action DVP33)
Stratégie de moyen-long terme avec les parties prenantes internes et externes	Développement des transferts de compétences et mise en place d'un parcours d'intégration pour les nouveaux collaborateurs.	« <i>Réalisation d'une demi-journée de formation sur les procédures, par le service QHSE, lors du parcours d'intégration des nouveaux entrants.</i> » (Action DVP26)

Ainsi, par exemple, le développement des **transferts de compétences** a amélioré la stratégie de moyen-long terme en favorisant la **capitalisation des savoir-faire**. Les parties prenantes, en particulier les métiers manuels, disposent d'un savoir-faire important qui n'est pas codifié ni formalisé mais qui reste bien souvent ancré dans la mémoire individuelle. Les diagnostics avaient mis en évidence ce manque de capitalisation des savoir-faire (cf.4.1.2, p.130), faute de pilotage des compétences, comme l'illustrent les phrases-témoins ci-après.

- « *À l'atelier, le vernisseur, qui avait 37 ans d'expérience, est parti en retraite sans avoir eu le temps de transmettre son savoir-faire* » (DVC n°124/MOE/Personnel).
- « *Deux poseurs expérimentés vont bientôt partir à la retraite. L'entreprise n'a pas anticipé leur départ, ni le transfert de leur savoir-faire* » (DVC n°115/MOE/Personnel).

Le pilotage stratégique des compétences développé par l'entreprise de maîtrise d'œuvre lui a permis d'identifier ces savoir-faire afin d'en assurer la sauvegarde à travers le développement du transfert de compétences, comme le montrent les exemples d'objectif et d'action mis en œuvre ci-après.



- « *Capitaliser les savoir-faire par la formalisation et le transfert des compétences* » (Objectif PAP n°1.3).
- « *Mise en place de dispositifs de transmission des compétences entre les équipes* » (Action projet n°DVP14).

Le pilotage des compétences contribue aussi à organiser la transmission des savoirs.

En développant le **pilotage stratégique des compétences**, l'entreprise de maîtrise d'œuvre a favorisé le développement des compétences de ses collaborateurs ce qui a amélioré le **management des coopérations** en permettant d'agir sur les causes racines de ses défaillances. L'analyse de ce pilotage a confirmé les **manques** prégnants de **compétences de management** identifiés lors des diagnostics, tout en mettant en évidence que ces manques concernent **toutes les parties prenantes internes** intervenant dans un projet de maîtrise d'œuvre.

La partie suivante apporte des éléments d'explication de ce manque de compétences managériales pourtant indispensables, comme nous l'avons vu précédemment, dans le processus de réalisation des projets des organisations de maîtrise d'œuvre. Les acteurs, en particulier les architectes, ont fréquemment évoqué les défaillances, du point de vue du management, de la formation initiale qui ne semble pas préparer les maîtres d'œuvre à manager les coopérations.

- « *On parle très peu de management en architecture, pour ne pas dire jamais. En tout cas, à l'école d'architecture, c'est un terme qui n'est jamais employé. C'est pourquoi la plupart des architectes comme moi, on n'a pas de compétences en management.* » (3.6/ARCHI/Gérant).

## 7.2 La formation initiale des maîtres d'œuvre comme élément explicatif des carences de compétences de management des coopérations

À partir de l'état des lieux des compétences managériales enseignées en formation initiale des maîtres d'œuvre, cette partie vise à mieux comprendre l'état des compétences de management des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre et l'origine des difficultés à développer ces compétences, indispensables dans le processus d'un projet de construction.

### 7.2.1 La formation initiale des maîtres d'œuvre : le cas des architectes

En France, les écoles nationales supérieures d'architecture forment 95 % des diplômés en architecture. Les problèmes d'inadéquation entre la formation initiale et les besoins de compétences pour exercer le métier d'architecte ont déjà été dénoncés par certains auteurs sociologues et gestionnaires. « *L'école d'architecture n'apprend rien (...) sauf à des manières d'être, fondées sur le mode de vie de « l'architecte de projet », constamment en « charrette », qui doit multiplier les nuits blanches pour tenir les délais. (...) Le mythe de l'architecte-constructeur, l'architecte libéral de la maîtrise d'œuvre est largement entretenu par le corps professoral, les professeurs de « projet » (Gautier, 2005) » (Zardet, Delattre, & Petit, 2012, p. 17).*

Pour Terrin (2009), le travail collaboratif n'est pas enseigné dans les écoles d'architecture françaises. Des représentants de la profession, comme le président d'un conseil régional de l'ordre des architectes, confirment ce décalage entre les compétences acquises lors de la formation initiale et celles nécessaires pour gérer des projets. « *Le manque avec les écoles d'architecture, c'est qu'il reste ensuite tout à faire au niveau de la gestion de l'entreprise. Malheureusement, les jeunes n'y sont pas vraiment préparés (...). Ils ont appris à concevoir un projet mais pas forcément à gérer sa réalisation sans parler de gérer leur propre entreprise » (Vial-Voiron V. , 2010, p. 56).*

L'apport de compétences de gestion et de management semble en effet banni des objectifs pédagogiques des écoles d'architecture au niveau de l'ensemble des cycles comme on peut le constater à travers le contenu des programmes pédagogiques des écoles (Galey, 2011). En effet, aucun cours n'aborde les domaines de la gestion et du management. « *L'enseignement de la gestion et du management d'entreprise dans les Écoles Nationales Supérieures d'Architecture est pratiquement inexistant » (Vial-Voiron V. , 2014, p. 70).* On notera tout de même l'objectif suivant dans le descriptif du cycle d'un master : « *le master doit permettre de se préparer aux différents modes d'exercice et domaines professionnels de l'architecture ».* Or, dans le programme détaillé des enseignements de ce cycle, visible en *annexe XXII*, le stage obligatoire (MSP) semble être la seule solution proposée pour répondre à cet objectif. « *La Mise en Situation Professionnelle (MSP) permet aux jeunes diplômés qui souhaitent réaliser leur Habilitation à la Maîtrise d'œuvre en Nom*

*Propre (HMONP<sup>38</sup>) de découvrir tous les aspects de gestion et de management qu'ils n'ont pas eu l'occasion d'aborder de manière approfondie dans leur formation initiale (chantier, salarié, comptabilité, contrat, négociation...)* » (Vial-Voiron V. , 2010, p. 57). Cela signifie que les futurs architectes doivent découvrir la gestion et le management auprès de leurs aînés au cours de ces stages de formation pratique. Or, « *ceux qui prétendent former nos jeunes diplômés à la gestion des entreprises ne le maîtrisent pas toujours eux mêmes !* » (Vial-Voiron V. , 2010, p. 57).

**La formation initiale des architectes présente de fortes carences en gestion et management.** Elle ne prépare pas les maîtres d'œuvre à se positionner en tant que **managers des coopérations** avec les parties prenantes d'un projet de construction. Les diplômés qui commencent une activité professionnelle ont alors peu de compétences pour manager les coopérations. Une certaine **conception artistique du métier** explique en partie pourquoi l'aspect managérial est si peu développé dans les formations des écoles d'architecture.

### 7.2.2 La vision artistique plus que managériale des maîtres d'œuvre

Historiquement, l'École des Beaux-arts a véhiculé une idéologie de « l'architecte-artiste » ce qui a accentué la distance des architectes vis-à-vis des questions managériales. « *Avant 1968, l'École des Beaux-Arts instillait une idéologie de l'“architecte-artiste” coupé des réalités de ce monde. Une enquête de 1965 observe : “À l'École des Beaux-Arts prévaut encore la croyance en la toute puissance créatrice du sentiment, de la fantaisie, du tempérament”. Cette idéologie a eu des conséquences sur la façon dont les architectes se représentaient la hiérarchie des disciplines au service de leur art* » (Raynaud, 2009). Ainsi, l'architecture est considérée comme un art. Au XIX<sup>e</sup> siècle, Hegel la positionne comme le premier art parmi les sept alors définis. Ce positionnement de l'architecture favorise la représentation des architectes comme des artistes.

La profession entretient encore aujourd'hui cette considération artistique de l'architecte. On peut lire dans les clauses générales du contrat d'architecte, proposé par le Conseil national des architectes: « *Le visa ne comprend pas la vérification technique des documents établis par les entreprises autre que la détection des anomalies normalement décelables par l'homme de l'art* » (CNOA, 2012). Les 20 écoles nationales supérieures d'architecture publiques françaises sont sous la tutelle directe du ministère de la culture et de la communication. Cette conception artistique du métier est également véhiculée et entretenue dans les enseignements de la formation initiale qui développent peu les aspects techniques et gestionnaires, comme l'illustrent les verbatims collectés lors d'entretiens avec des étudiants en cinquième année de formation à l'école d'architecture de Lyon.

---

<sup>38</sup> Habilitation de l'architecte diplômé d'Etat à l'exercice de la Maîtrise d'Œuvre en son Nom Propre.

- « Le management et la performance c'est pour les entreprises productives, nous en architecture on se situe plus dans une optique créatrice ».
- « Je ne pense pas que le terme de management soit approprié au métier d'architecte, on va plus gérer des projets que des personnes ».
- « J'avoue que c'est surprenant d'entendre parler de management en architecture parce qu'à part la dizaine de grosses agences françaises qui fonctionnent peut-être comme des entreprises, la plupart des agences sont des petites structures qui comptent seulement quelques personnes ».
- « *Le management, je pense que c'est indispensable dans une entreprise qui fait du commerce, mais en architecture on ne fait pas vraiment de commerce. D'ailleurs, on ne parle ni de ventes, ni de clients* ».

Cette considération artistique du métier explique, en partie, ce manque de prise en compte des compétences managériales dans les projets de maîtrise d'œuvre. « La situation des architectes français se traduit par un repli de la profession sur une identité d'artiste, n'ayant pu convaincre la puissance publique et ses clients potentiels ni du niveau de ses compétences, ni de l'utilité sociale de son intervention (Champy, 1998) » (Delattre, Petit, & Zardet, 2015, p. 5).

**L'importance accordée à la dimension « artistique » dans la formation initiale ne favorise pas le développement de compétences managériales.** Cette problématique est renforcée par le manque de formation continue sur le sujet. En effet, une étude effectuée auprès de 368 agences d'architecture révèle que moins de 2 % des formations issues des plans de formation des agences portent sur le thème du « management-ressources humaines ». Sur un ensemble de 185 053 heures de formation, seulement 3 949 heures ont été dédiées au management (Observatoire des métiers, 2013). « *C'est pourquoi dans la formation initiale comme dans la formation continue des architectes, il faut introduire de manière plus importante la gestion et le management d'entreprise. C'est une des clés de la rentabilité de notre métier par la valorisation de nos compétences* » (Vial-Voiron V. , 2010, p. 57).

Les **carences de compétences de management des maîtres d'œuvre**, identifiées dans les diagnostics, **sont en partie induites par la formation initiale et entretenues par une insuffisance de formation continue sur le sujet.** La représentation de la fonction de maître d'œuvre, en particulier celle d'architecte, cultive une image plus artistique que technique ce qui crée un décalage avec les compétences nécessaires à la bonne réalisation d'un projet de construction.

### 7.2.3 L'école comme environnement propice à la couvaison du « virus TFW »

En véhiculant une image artistique, les écoles d'architecture entretiennent une forme d'archétype<sup>39</sup> de la profession d'architecte, c'est-à-dire une représentation du métier qui s'avère en décalage avec les besoins réels de la fonction de maître d'œuvre. Cette représentation de l'architecte-artiste qui crée, conçoit dans une forme de détention du savoir, provoque une scission avec les métiers manuels et administratifs. « *Comme beaucoup d'enseignements, l'architecture souffre d'un énorme problème qui est de vouloir diviser pour mieux régner. Diviser le monde des "sachants" et celui des "exécutants"* » (Vial-Voiron V. , 2013, p. 101).

Les formations supérieures spécialisent les acteurs et séparent les compétences de conception et d'exécution. La **séparation** et la **spécialisation** se retrouvent ensuite dans les organisations et engendrent une **désynchronisation** des parties prenantes. Cela se révèle notamment dans les organisations de maîtrise d'œuvre par le **cloisonnement** et le **manque d'intégration** de certaines parties prenantes dans l'élaboration et le pilotage des projets, comme par exemple les fonctions manuelles et administratives. Les résultats de cette recherche ont montré que cette désynchronisation ne favorise ni la coopération ni son développement (cf.4.3.1, p.160) et que la séparation entre les fonctions de **conception** et d'**exécution** dans une organisation est une manifestation de la présence du « virus TFW » (cf.1.2.1.1, p.46) qui dégrade les coopérations et affecte la performance socio-économique.

Les représentations véhiculées dès la formation initiale favorisent le développement du « virus TFW » dans les organisations. Cette idéologie, provenant de l'école de pensée classique des organisations, entretient l'idée que certaines personnes sont nées pour penser et d'autres pour exécuter sans apporter de contribution à la réflexion. Elle s'ancre dès l'école et se renforce par l'opinion commune. Ainsi, lors des orientations de dernière année du collège, les jeunes en échec scolaire sont orientés vers des formations manuelles professionnalisantes comme par exemple celles liées aux métiers du bâtiment. L'orientation vers ces métiers est bien souvent considérée comme un échec. « *Il y a en France un certain mépris pour tout ce qui est lié au professionnel. Nous sommes englués dans de vieux schémas. Le désir d'orientation vers un métier manuel est dévalorisé* » (Maillard, 2015, p. 1). Les **métiers manuels** sont **dévalorisés** auprès des citoyens qui utilisent parfois le terme de « voie de garage » pour désigner les formations qui conduisent à ces métiers. « *Trente-cinq ans et trois réformes n'y auront rien changé. Le bac technologique peine à se débarrasser de son stigmate de "voie de garage". Une marque au fer rouge dans l'imaginaire des élèves et des parents qui y voient la promesse d'un déclassement* » (Maillard, 2015).

---

<sup>39</sup> Selon Lal (1968), un archétype est une sensation primitive servant de point de départ à la construction psychologique d'une image.

Cette dévalorisation est particulièrement prégnante dans le secteur du bâtiment. « *Nous avons beaucoup trop dévalorisé les métiers dits manuels et n'avons pas assez fait se croiser le monde des créatifs et celui des constructeurs* » (Vial-Voiron V. , 2013, p. 101). Les formations entretiennent les spécificités d'un métier dans un esprit corporatiste plutôt que de développer une vision **complémentaire** où la **coopération** serait la clé de voûte qui maintient un ensemble cohérent. « *Du côté des architectes et encore moins du côté des entreprises du bâtiment, nous n'avons appris à travailler ensemble dans nos formations initiales. Nous travaillons "chacun pour soi"* » (Vial-Voiron V. , 2012, p. 176).

Les problèmes de coopérations font apparaître un **manque d'altérité** entre les hommes qui est souvent entretenu par les formations. « *Le problème de l'interface, au fond, est celui de l'altérité dans l'action collective, soumise à des objectifs de performances* » (Seghier, 2012, p. 16). Un rapport sur la maîtrise d'œuvre propose de « *tirer vers le haut* » la qualification des acteurs en mettant en place une validation permanente des compétences des différents métiers afin de rapprocher davantage les formations d'architecte et d'ingénieur (Garcia & Grand, 2003, p. 4).

Notre recherche a montré que, **tous métiers confondus, le développement des compétences constitue un facteur important d'amélioration de la coopération entre les acteurs**. La partie suivante présente comment le développement des compétences des acteurs améliore la performance et la durabilité des coopérations.

## 7.3 Les compétences comme levier d'une coopération-confiance performante et durable

L'étude du pilotage des compétences de l'entreprise de maîtrise d'œuvre a montré comment les compétences, en particulier celles de management, améliorent les coopérations entre parties prenantes au cours d'un projet de construction. Elle a également identifié que ces compétences permettent d'initier des stratégies de développement des coopérations dans des perspectives de moyen et long termes. Cette partie étudie de façon théorique le lien entre les compétences et la confiance afin d'identifier l'articulation de ces variables dans le mécanisme de développement de coopérations durables et performantes.

### 7.3.1 La dialectique compétence-confiance et confiance-coopération

Les problèmes de compétences identifiés dans les organisations de maîtrise d'œuvre ont fait apparaître la variable confiance.

- « *Je n'ai pas confiance dans les compétences de l'équipe d'économistes, donc je me retrouve à faire des métrés à leur place* » (DH/MOE/Encadrement).
- « *Il n'y a pas une entière confiance dans les compétences de chacun ce qui peut limiter parfois les initiatives et restreindre le potentiel des collaborateurs* » (3.2/ARCHI/Direction).

Selon Fukuyama (1994), la confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées de la part des autres membres de cette communauté. Des auteurs comme Mayer, Davis, et Shorman (1995) ou encore Alvarez (2001) identifient que les **compétences** constituent une dimension importante et nécessaire à la **construction** de la **confiance**. La confiance s'acquiert en partie avec la reconnaissance des compétences, c'est-à-dire la capacité à réaliser des opérations de manière qualitative et autonome dans des conditions de productivité acceptables par les parties prenantes. « *La fiabilité est aussi à la fois une des causes et une des conséquences de la relation de confiance : il faut être fiable pour faire (ou obtenir) l'établissement d'une relation de confiance qui ne dure que pour autant que le constat de fiabilité se trouve vérifié* » (Pesqueux, 2009, p. 267).

Selon Raynaud (2004), du fait que les architectes se soient dessaisis des questions techniques, ils ont le sentiment d'avoir perdu la confiance qui leur permet d'accomplir leur mission. Les maîtres d'œuvre perdent leur légitimité face aux techniciens du bâtiment, coordonnateurs ou autres parties prenantes lorsqu'ils conçoivent quelque chose qui n'est pas réalisable à cause d'une insuffisance de compétences techniques pour évaluer la faisabilité.

**Le manque de compétences diminue le niveau de confiance entre les parties prenantes qui sont en relation.** Or, la **confiance** intervient dans toute relation de **coopération**. Mayer, Davis, et Shorman (1995), tout comme Charreaux (1998), associent la confiance à toute transaction formelle ou informelle. « *Toute coopération, y compris sous la forme la plus simple de l'échange marchand (...) implique nécessairement l'intervention de la confiance en raison de l'incomplétude des contrats et des failles inévitables des mécanismes hiérarchiques* » (Charreaux, 1998). Cette incomplétude est particulièrement présente dans les relations entre les parties prenantes d'un projet de construction du fait de l'importance des relations informelles et de la diversité des métiers. « (...) *un artisan sans formation initiale et habitué à des relations informelles avec sa clientèle n'a pas le même type de fonctionnement qu'un spécialiste par exemple, diplômé d'Institut Universitaire de Technologie et habitué à signer des contrats très précis avec ses clients* » (David, Pio, & Letellier, 1987).

**Les problèmes de compétences influent sur la confiance qui impacte la qualité des coopérations.** Réciproquement, la qualité des coopérations favorise le développement de la confiance entre les acteurs.

Dans son article « *Un modèle organisationnel en "confiance-coopération"* » de 2009, Pesqueux dresse les contours d'un modèle relationnel de l'organisation à partir de la dualité « confiance-coopération ». Il identifie alors deux logiques de la construction de la confiance. L'une fait référence à un système socio-technique qui en assure la matérialisation dans une perspective situationniste, l'autre se construit à partir des personnes dans une perspective « personnaliste » (Pesqueux Y. , 2009). Cette dernière perspective est dominante dans les développements actuels des sciences des organisations. Yvon Pesqueux développe alors le concept de confiance « active » qui aurait vocation à se construire et à se gérer, contrairement à une confiance « passive » ou « généralisée » qui serait présumée. « *La confiance "généralisée" repose en effet sur la croyance dans l'efficacité des instances de l'organisation et de la société. Elle relève du préjugé qui va conduire à faire confiance sans questionner l'autre du fait de sa position hiérarchique, de son statut, de ses rôles, de sa personne et de tous les autres éléments des primordialismes (âge, genre, race, religion, mœurs)* » (Pesqueux, 2009, p. 263). Le développement de Pesqueux confirme la **double nature de la confiance**, à la fois sentiment et engagement dans l'action, qui apparaît comme un consensus dans la littérature. « *La confiance est d'abord un sentiment subjectif, mais c'est aussi quelque chose qui s'acquiert progressivement, dans l'action, à partir d'un préalable existant* » (Thevenard-Puthod & Picard, 2006).

**Le management stratégique des coopérations, en favorisant la qualité des coopérations, développe une confiance active qui se construit dans la reconnaissance des compétences et dans le niveau de qualité du travail des acteurs en relation.** La confiance active s'inscrit ainsi



dans une perspective **incrémentale** et **circulaire** qui se développe dans les relations de coopération.

Pesqueux (2009) et des auteurs comme Bidault (1998), Charreaux (1998) et Puthod (1999), confirment cet aspect progressif de la construction de la confiance. « *L'interaction construit la confiance de manière incrémentale en fonction du nombre et de la variété des contacts là où la croyance inhérente à la confiance « généralisée » se contente du contact* » (Pesqueux, 2009, p. 263). La confiance a un caractère circulaire car elle évolue dans une dialectique avec la coopération. « *La confiance est donc très généralement vue comme une condition de réalisation de la coopération (...). Mais, à l'inverse, la confiance peut être vue comme une conséquence ou un sous-produit de la relation de coopération* » (Pesqueux, 2009, p. 263).

La **confiance** constitue donc un **facteur** de coopération mais également un **résultat** de la relation de coopération. La qualité des coopérations successives contribue au développement de la confiance. Ainsi, **le management stratégique des coopérations**, en développant l'intensité et la qualité des interactions entre les parties prenantes grâce notamment à des dispositifs de synchronisation réguliers et des outils de management, **favorise la construction d'une relation de confiance**.

L'aspect incrémental de la confiance explique en partie les difficultés des organisations de maîtrise d'œuvre à développer des relations de confiance avec leurs parties prenantes. La recherche a en effet montré que **ces organisations entretiennent peu de relations dans une perspective de moyen et long termes**. Elles changent de partenaires à chaque projet ce qui les contraint à refaire un cycle d'interactions avec les nouvelles parties prenantes pour développer la confiance. Mais **les défaillances dans les interactions ne favorisent pas son développement et le temps d'un projet est bien souvent insuffisant pour construire une confiance durable**. De plus, lorsqu'elle existe entre des parties prenantes, la confiance demande à être entretenue car elle ne constitue pas un acquis.

Pour Savall et Zardet (1995), **la confiance est un capital** qui se dégrade au fil du temps si elle n'est pas régulièrement réassurée par des réglages et un toilettage des règles du jeu organisationnel. Ce capital participe au niveau de **performance** de l'organisation. Yvon Pesqueux, parle même d'un capital social où la coopération tendrait à constituer le retour sur investissement dans la confiance. Ce capital de confiance représente donc une composante de la **valeur ajoutée** créée. Gérard Charreaux la conçoit comme un actif collectif co-construit. « *Le mécanisme de la confiance entraîne la constitution d'un capital de confiance, qui est la propriété collective de la firme et des différents partenaires* » (Charreaux, 1998).

Cette conception rejoint celle développée par Breton et Wintrobe (1982) avec la notion d'actif de confiance qui participe à la formation de la valeur. Milgrom et Roberts (1990) précisent cette notion en soulignant que la confiance crée de la valeur en permettant de réduire les coûts, comme par exemple les coûts d'agence, d'influence, d'enracinement, etc. Elle diminue le coût de contrôle et le risque. « Baier (1996) souligne l'importance des textes de R. M. Axelrod, d'A. Sen et surtout de N. Luhman (1973) qui affirment que la confiance réduit la complexité en libérant l'agent qui fait confiance des obligations de contrôle (et des tâches bureaucratiques correspondantes) dans la mesure où c'est un preneur de risques » (Pesqueux, 2009, p. 265).

Le développement de relations de confiance entre les parties prenantes agit donc de façon favorable sur la **création de valeur** en apportant, d'une part, des gains de productivité grâce à la diminution des temps de suivi, de contrôle, de négociation, etc., et d'autre part une amélioration de l'efficacité. En effet, Lorenz (1992) et McAllister (1995) rappellent que de nombreux auteurs ont souligné le rôle de la confiance dans l'efficacité organisationnelle. Par exemple « un responsable qui manque de confiance dans ses collaborateurs peut perdre énergie et courage : il s'habitue aux dysfonctionnements et n'intervient plus, tombant alors dans un management de la complaisance qui accroît encore les problèmes. On est finalement en face d'un cercle vicieux qui détériore l'efficacité et la flexibilité organisationnelle » (Thevenard-Puthod & Picard, 2006).

Fukuyama (1994) et Bidault (1998) positionnent même la **confiance** comme un facteur central de développement de la performance des organisations. Elle **constitue un avantage concurrentiel considérable car elle est difficilement transposable**. « La confiance tout comme la loyauté ne sont pas des marchandises pour lesquelles l'échange sur un marché est techniquement possible ou même a un sens » (Arrow K. , 1974, p. 23). La confiance s'impose comme une source de **compétitivité**. Sa construction incrémentale favorise le développement de coopérations dans une perspective durable, ce qui est plus difficile à concurrencer qu'un produit matériel.

**La confiance, comme les compétences, constitue donc un capital immatériel facteur de création de valeur qui renforce le développement des relations de coopération de façon durable.**

### **7.3.2 La théorie du socle stratégique comme liant de la coopération-confiance performante et durable avec la performance socio-économique durable d'une organisation**

La partie précédente a montré que la confiance et la coopération sont dans une dialectique où l'une a besoin de l'autre pour se développer et que les compétences des acteurs renforcent cette dialectique. Les compétences de management des coopérations constituent un levier qui renforce la confiance ainsi que la performance et la durabilité des coopérations.

La théorie du socle stratégique permet de positionner cette dialectique entre coopération et confiance comme une source d'amélioration de la performance socio-économique durable d'une organisation. En effet, selon le concept de « virus TFW<sup>40</sup> » (cf.1.2.1.1, p.46), le degré de défaillances des coopérations dans une organisation révèle le niveau d'infection du virus, c'est-à-dire la présence plus ou moins importante dans l'organisation d'une hyperspécialisation des acteurs, d'une séparation entre les fonctions de conception et d'exécution ainsi qu'une dépersonnalisation des postes de travail. Les résultats de la recherche présentés dans le quatrième chapitre ont mis en évidence la prégnance de ce virus dans les organisations de maîtrise d'œuvre (cf.4.3.2, p.166). Selon la théorie du socle stratégique (cf.1.2.3.4, p.63) cette présence du « virus TFW » au sein des organisations dégrade le degré de **cohésion** des équipes ce qui tend à réduire le niveau d'intensité de **pilotage** des activités et impacte le niveau de **performance socio-économique durable** de ces organisations.

Pour Simon (1945), **la cohésion d'une organisation naît du consensus et de la coopération entre ses membres**. Elle dépend même selon Lewin (1951) de l'importance de la coopération. Elle agit aussi sur le niveau de **synchronisation** des acteurs. « *La cohésion est une prédisposition des individus et des groupes à se synchroniser et à coopérer* » (Savall & Zardet, 2014).

Les résultats des expérimentations développés dans le sixième chapitre ont montré que la coopération permet d'agir sur les causes du « virus TFW » grâce aux leviers de la **synchronisation** et du **pilotage** stratégique des acteurs. L'amélioration de la coopération favorise la cohésion et participe aussi à la construction de la confiance. « *La cohésion conduit à un partage collectivement accepté de valeurs et à la construction d'une confiance organisationnelle* » (Pesqueux Y. , 2009, p. 269). Comme les compétences favorisent aussi la construction de la confiance (cf.7.3.1, p.338), elles agissent donc également sur la cohésion entre les acteurs. De plus, les résultats présentés dans ce chapitre ont montré que le pilotage des compétences interfère sur la qualité des coopérations (cf.7.1.2, p.316). **La cohésion entre les acteurs se construit dans des relations de coopération qui ont besoin de confiance pour se développer, et où les compétences constituent un activateur de ce développement.**

Selon la théorie du socle stratégique, la cohésion entre les parties prenantes internes est un facteur-clé d'accroissement de la performance socio-économique durable d'une organisation et la réussite de la stratégie externe d'une entreprise dépend de son degré de cohésion interne (Savall & Zardet, 2014). Ainsi, la cohésion interne renforce la force stratégique de l'organisation. Cette théorie permet de faire le lien entre les difficultés de mise en œuvre de stratégies envers les parties prenantes externes et les problématiques de coopération, donc de cohésion interne, identifiées dans

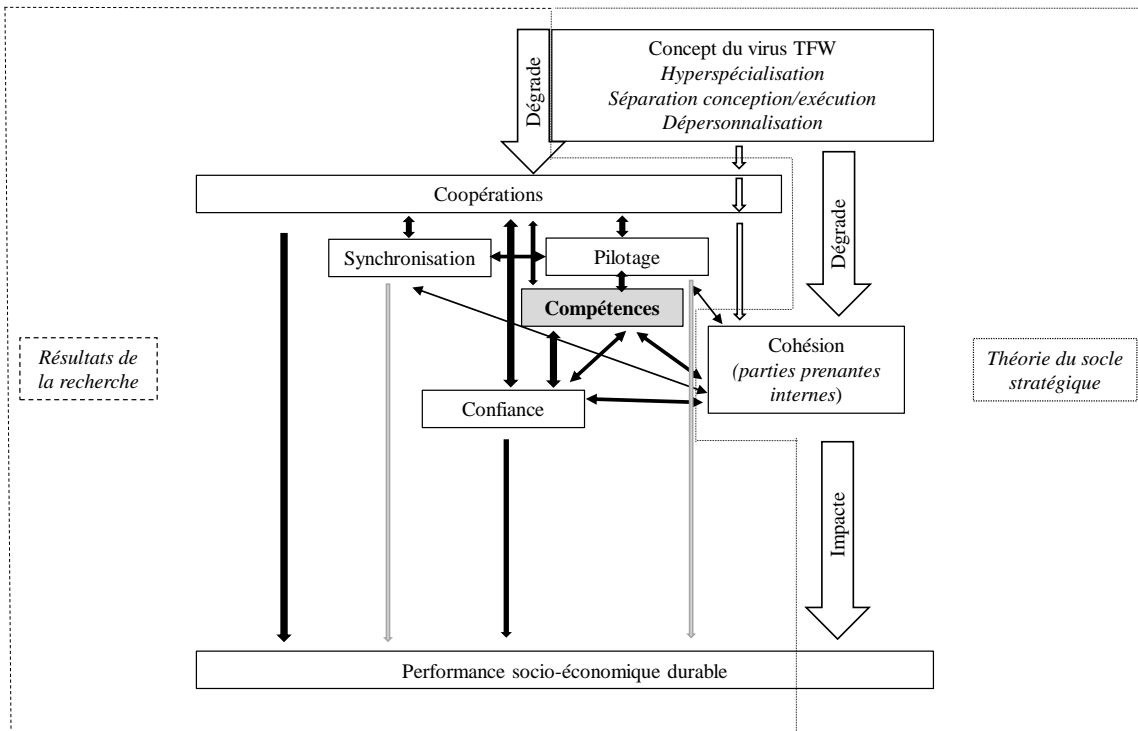
---

<sup>40</sup> Taylorisme-Fayolisme-Weberisme.

les organisations de maîtrise d'œuvre étudiées. L'amélioration des stratégies de coopérations externes dépend alors du développement de la qualité des coopérations internes à ces organisations.

**En améliorant les coopérations, les acteurs développent une cohésion qui renforce la durabilité des performances socio-économiques de leur organisation.** Le schéma ci-après synthétise les articulations entre ces différentes variables issues des résultats de la recherche.

Figure 39. Synthèse des articulations entre les variables de compétences, confiance, coopération et cohésion dans le développement de la performance socio-économique durable d'une organisation



Les résultats de la recherche développés dans les différents chapitres ont montré que pour améliorer les coopérations avec leurs parties prenantes, les entreprises de maîtrise d'œuvre doivent agir sur les **six principales causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations** identifiées dans ce type d'organisation. La **synchronisation** et le **pilotage** des parties prenantes constituent les deux axes d'actions principaux pour agir sur ces causes racines. **Les dispositifs de communication-coordination-concertation et de prise de décisions, les outils de management et le pilotage des compétences** sont les trois principaux leviers identifiés pour développer ces axes. Ils constituent des leviers interconnectés et complémentaires. Cependant, le levier des dispositifs de communication-coordination-concertation et de prise de décisions est majoritairement mobilisé pour améliorer la synchronisation, lorsque les outils de management socio-économique favorisent le développement du pilotage stratégique des parties prenantes. Les résultats du septième chapitre ont montré que le pilotage des compétences favorise leur développement et de ce fait améliore la performance et la durabilité des coopérations par le biais de la confiance et de la cohésion.

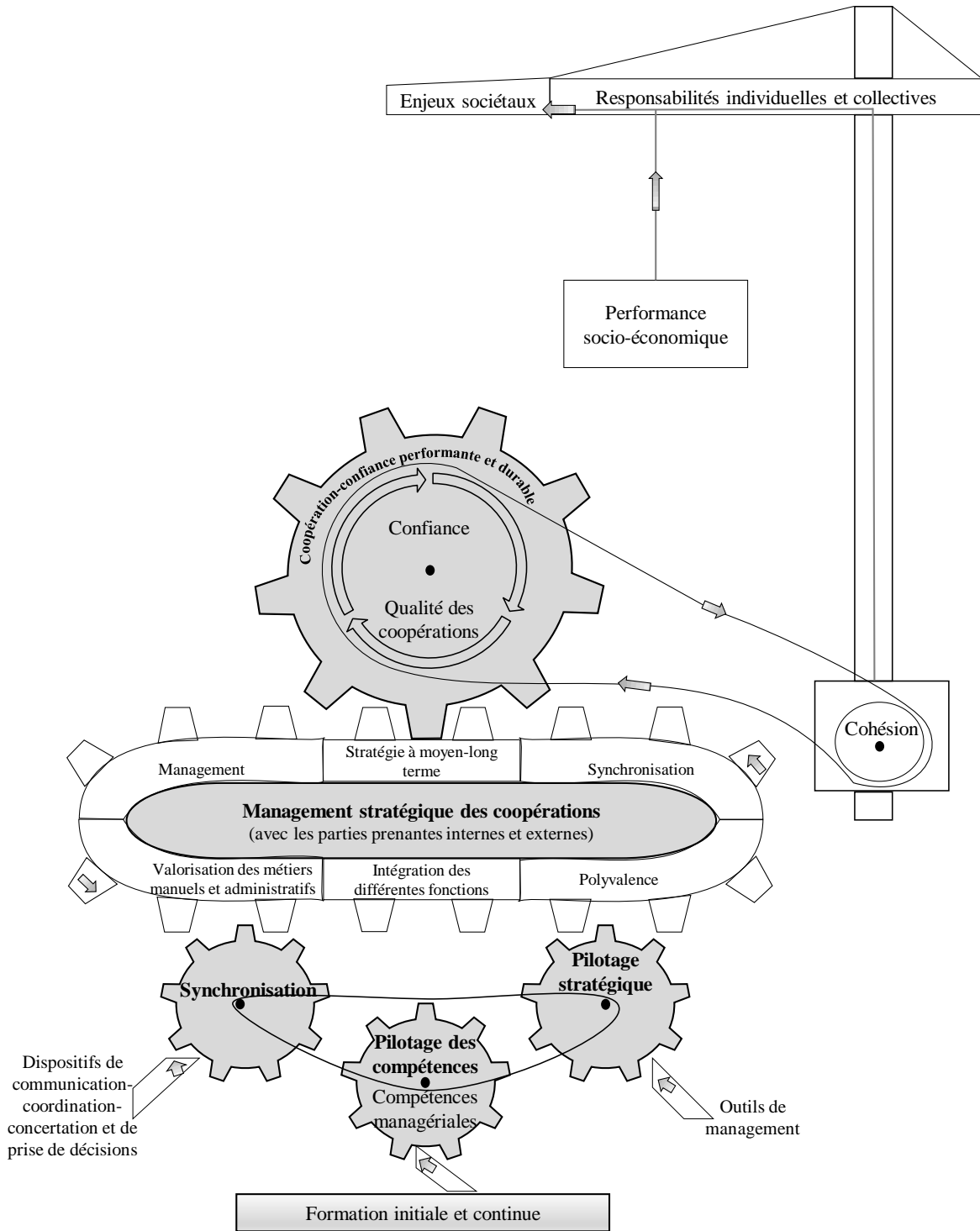
Les compétences et notamment les **compétences managériales** activent le développement du **management stratégique des coopérations** (chapitre 7) ce qui développe la **qualité des coopérations** (chapitre 6). Celle-ci renforce la construction de relations de **confiance** entre les parties prenantes favorisant ainsi la **durabilité** et la **performance** des coopérations. Cette qualité se

révèle par exemple à travers le développement de partenariats dans une perspective de moyen-long terme (chapitre 7). La **formation, initiale et continue**, est le levier du développement des compétences. L'amélioration des coopérations agit aussi de façon positive sur la **qualité du processus** d'un projet de construction (chapitre 6).

Les coopérations performantes et durables, qui s'inscrivent dans une relation de confiance, améliorent la **cohésion** entre les acteurs ce qui permet d'élever le niveau de **performance socio-économique durable** de l'organisation (chapitre 7). Cette amélioration de performance aide les entreprises de maîtrise d'œuvre à mieux assumer leur **responsabilité sociétale** et révèle une meilleure prise en compte des responsabilités **individuelles et collectives** vis-à-vis des **enjeux sociétaux** du secteur de la construction (chapitre 5).

L'articulation entre ces variables, développées dans les résultats de la recherche, permet de proposer le **concept de coopération-confiance performante et durable**, dont les compétences et la formation représentent les leviers centraux de l'articulation de ces variables et dont le management stratégique des coopérations en constitue le facteur activateur. **La coopération-confiance performante et durable est ainsi un engrenage qui permet d'élever le niveau de performance socio-économique durable des organisations de maîtrise d'œuvre.** La figure ci-après modélise ce concept et son positionnement par rapport aux différentes variables identifiées dans la recherche.

Figure 40. La coopération-confiance performante et durable activatrice de performance socio-économique durable et vectrice d'amélioration de la responsabilité sociétale des organisations de maîtrise d'œuvre



## Conclusion du chapitre 7

---

L'étude des outils de **pilotage des compétences** utilisés par l'entreprise de maîtrise d'œuvre a permis d'analyser les compétences de l'ensemble des fonctions opérationnelles d'un service travaux participant à la maîtrise d'œuvre de projets de construction. Elle a confirmé la faible polyvalence des acteurs.

L'identification des compétences requises pour réaliser les opérations sur les différentes phases d'un projet a montré que les **compétences de management**, nécessaires pour manager les coopérations avec les parties prenantes internes et externes, sont sollicitées sur **toutes les phases d'un projet et par l'ensemble des fonctions**. Cependant, les résultats ont mis en avant que plus la fonction hiérarchique d'un acteur est élevée et plus ses compétences de management des coopérations sont mobilisées de façon plus régulière sur l'ensemble des phases. L'évaluation des compétences effectives sur cet échantillon a révélé l'insuffisance de ces compétences de management des coopérations au niveau de toutes les fonctions. Cette insuffisance affecte le **niveau de qualité aux différentes étapes du processus d'un projet** compte tenu du fait que ces compétences sont nécessaires à la réalisation d'opérations sur l'ensemble des phases.

Les résultats du quatrième chapitre ont montré que ces problématiques de compétences managériales s'avéraient également prégnantes au sein des agences d'architecture. Ceux du sixième chapitre ont mis en évidence une plus grande difficulté d'amélioration du pilotage des compétences au sein des agences. Le contenu des **formations initiales** dispensées par les écoles nationales supérieures d'architecture françaises a apporté des éléments d'explication à cet état des compétences managériales au sein des entreprises de maîtrise d'œuvre et en particulier des agences d'architecture. L'apport de compétences managériales par ces formations initiales s'est avéré très faible voire quasiment inexistant. Les enseignements véhiculent une conception artistique du métier qui amplifie le manque de prise en compte des compétences techniques et managériales par les maîtres d'œuvre. Cette conception entretient et accentue l'idéologie d'une **séparation** entre les fonctions de **conception** et **d'exécution**, entre les acteurs qui conçoivent et ceux qui exécutent. Cette idéologie transmise dès l'école, participe à la **dévalorisation des métiers manuels**. Elle se développe dans les formations d'études supérieures avant de se révéler dans les organisations où elle génère des **défaillances de coopération**.

La formation initiale des maîtres d'œuvre ne leur apporte donc pas les compétences managériales nécessaires pour assurer leur fonction de manager des coopérations avec leurs parties prenantes. Cette carence de compétences est entretenue par le **manque de formation continue** au sein de ces organisations.



Les expérimentations réalisées dans l'entreprise de maîtrise d'œuvre ont montré que les acteurs ont positionné le **pilotage des compétences** techniques et managériales comme un **levier central de l'amélioration et du développement du management des coopérations**. Ce pilotage a permis d'améliorer ce management en agissant sur les six causes racines des défaillances de management des coopérations et en contribuant à accroître les formations auprès de l'ensemble des acteurs.

L'amélioration des compétences, ainsi que le management des coopérations qui renforce la qualité des coopérations, favorisent le développement de la confiance qui se construit dans les interactions entre les parties prenantes. **Compétences et confiance** ont constitué des **facteurs de performance et de durabilité des coopérations**. Ces résultats, mis en relation avec ceux présentés dans les autres chapitres, ont permis de construire le concept de **coopération-confiance performante et durable**. Le management stratégique des coopérations avec les parties prenantes est un activateur de ce mécanisme de coopération-confiance performante et durable qui améliore la performance socio-économique des entreprises de maîtrise d'œuvre tout en les aidant à mieux assumer leur responsabilité sociétale.

Le chapitre suivant propose une opérationnalisation de ce concept à travers des propositions managériales concrètes pour que les entreprises de maîtrise d'œuvre puissent améliorer et développer le management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes.

## **Chapitre 8 Les implications managériales de la recherche pour les organisations de maîtrise d'œuvre, la profession d'architecte et les écoles d'architecture**

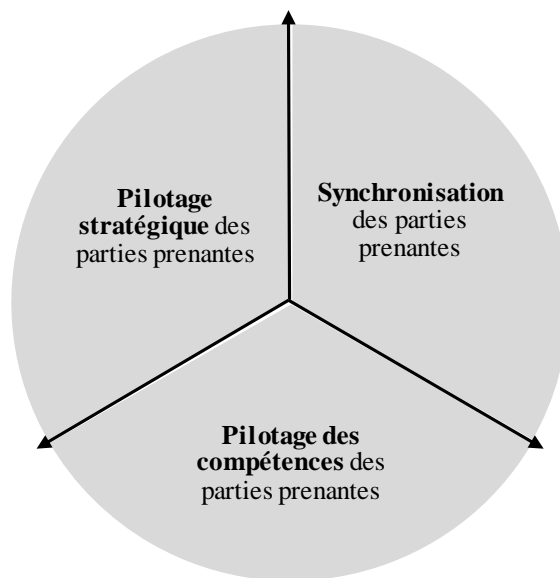
---

À partir des enseignements issus des résultats de cette recherche, ce chapitre développe des propositions managériales à destination des professionnels de la maîtrise d'œuvre afin qu'ils puissent améliorer la qualité des coopérations avec leurs parties prenantes. Les leviers d'action s'articulent autour des principaux axes d'amélioration du management stratégique des coopérations identifiés dans la recherche. Un guide d'autodiagnostic est proposé pour aider les acteurs des organisations de maîtrise d'œuvre à cibler les améliorations prioritaires sur ces différents axes tout en leur permettant de mieux identifier le potentiel de performance que représente la mise en œuvre de telles améliorations. Des évolutions dans l'apport de certaines institutions, comme les établissements d'enseignement du primaire au supérieur, les écoles d'architecture et l'Ordre des architectes, sont ensuite proposées afin de renforcer leur contribution au développement des compétences des maîtres d'œuvre et en particulier des architectes.

### **8.1 Les axes d'amélioration du management stratégique des coopérations pour les organisations de maîtrise d'œuvre**

Les résultats de la recherche ont montré que les problèmes de coopération et leurs effets néfastes sur la performance socio-économique des organisations de maîtrise d'œuvre ne sont pas une fatalité et que des améliorations sont possibles si les maîtres d'œuvre développent un management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes. Les expérimentations auprès de 23 organisations ont mis en évidence que pour mettre en œuvre un tel management, les entreprises de maîtrise d'œuvre peuvent s'appuyer sur trois axes d'amélioration, représentés dans la figure ci-après, qui sont : la synchronisation, le pilotage des compétences et le pilotage stratégique des parties prenantes.

Figure 41. Trois axes d'amélioration du management stratégique des coopérations dans les organisations de maîtrise d'œuvre



Nous détaillons dans cette partie des leviers d'action expérimentés et mobilisables par les acteurs des organisations de maîtrise d'œuvre pour développer chacun de ces axes, notamment à travers des méthodes, pratiques, outils et indicateurs de management.

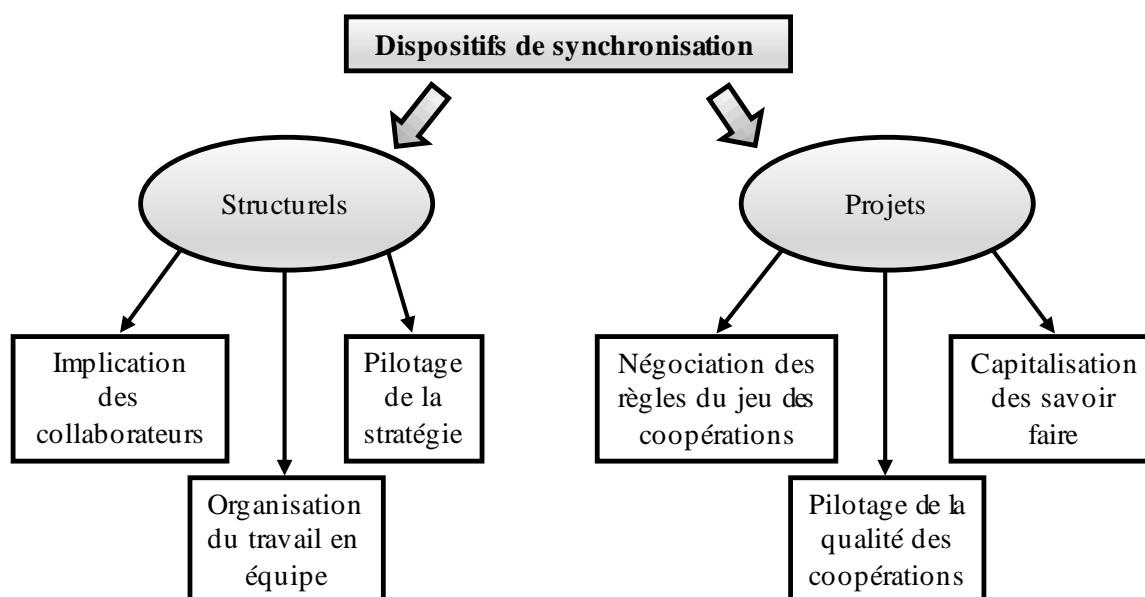
### 8.1.1 Développer, structurer et piloter des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes internes et externes

La recherche a montré que les organisations de maîtrise d'œuvre peuvent améliorer significativement la qualité de synchronisation avec leurs parties prenantes en structurant et en pilotant des dispositifs de synchronisation réguliers, à la fois avec les collaborateurs internes et avec leurs partenaires externes tout au long des projets. Ces dispositifs de synchronisation sont des réunions périodiques, avec des objets définis, dans lesquelles les parties prenantes communiquent, se coordonnent et se concertent en vue de prendre des décisions. Ils constituent un espace formel d'échanges d'informations et de prises de décisions en vue d'organiser le passage à l'acte pour répondre aux engagements et objectifs convenus. Le pilotage de ces dispositifs structure le fonctionnement des coopérations et du travail en équipe en positionnant le dialogue et la concertation comme des éléments clés qui se substituent au simple transfert d'information. Cela permet de s'assurer que les participants ont eu l'information et les données nécessaires pour l'utiliser correctement. Ainsi, on évite les déperditions d'informations qui peuvent se produire lors d'échanges informels peu structurés et peu formalisés.

La recherche a mis en évidence que lorsque les organisations de maîtrise d'œuvre développent des dispositifs de synchronisation internes, cela favorise et renforce le développement de dispositifs avec les parties prenantes externes. Deux types de dispositifs ont émergé des expérimentations :

**des dispositifs structurels, relatifs au fonctionnement de l’entreprise et des dispositifs par projet, spécifiques au cœur de métier**, c’est-à-dire à la réalisation de projets de maîtrise d’œuvre. Les dispositifs structurels améliorent principalement l’implication des collaborateurs, l’organisation du travail en équipe et le pilotage de la stratégie de l’organisation. Ceux par projet, améliorent la négociation des règles du jeu des coopérations, le pilotage de la qualité des coopérations et des prestations, et la capitalisation des savoir-faire. La figure ci-après résume ces deux types de dispositifs de synchronisation et les principales améliorations qu’ils permettent.

Figure 42. Deux types de dispositifs de synchronisation mis en place par des organisations de maîtrise d’œuvre et les principaux thèmes d’amélioration sur lesquels ils ont permis d’agir

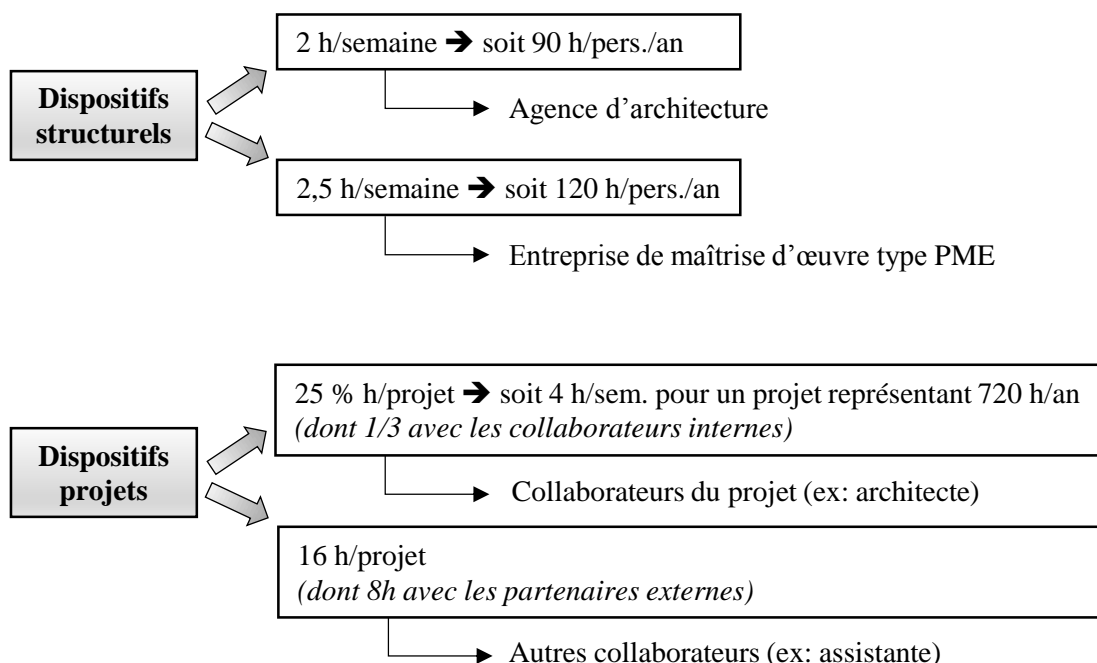


Les recherches-interventions ont montré que les dispositifs de synchronisation structurels requièrent un investissement en temps de l’ordre de **2 heures par semaine** dans les agences d’architecture et **2,5 heures** dans les entreprises de maîtrise d’œuvre de type PME. Les dispositifs par projet offrent des améliorations significatives sur les différents thèmes lorsqu’environ **25 % des temps consacrés à un projet y sont alloués**. Ainsi, un projet qui mobilise un collaborateur deux jours par semaine pendant un an, représente en moyenne **4 heures de synchronisation hebdomadaire**, dont **1/3** consacré à des réunions avec les collaborateurs internes.

Les améliorations sont accrues si les collaborateurs qui ne sont pas directement impliqués dans le projet comme les assistantes, les autres architectes, les dessinateurs..., sont intégrés dans certains dispositifs, en particulier dans des dispositifs qui visent la capitalisation des savoir-faire et l’amélioration continue de la qualité. Les méthodes de travail sont davantage formalisées et capitalisées par les collaborateurs qui proposent des améliorations qui permettent d’être plus

performants sur les futurs projets. Les spécificités des clients et des partenaires sont également mieux prises en compte dans la négociation des coopérations et dans leur pilotage. Les expérimentations ont mis en évidence ces effets remarquables dès lors que ces collaborateurs participent quelques heures, environ **16 heures**, à des dispositifs de synchronisation, **dont la moitié dans des réunions avec des partenaires externes à l'entreprise qui interviennent dans le projet**. Les tableaux pages 354 et 356 recensent des exemples de répartition de ces temps dans différents dispositifs à la fois structurels et de projets. La figure ci-après synthétise les temps à allouer par une organisation de maîtrise d'œuvre, dans chacun des deux types de dispositifs, pour améliorer significativement la synchronisation avec ses parties prenantes.

Figure 43. Temps moyens alloués pour chacun des deux types de dispositifs de synchronisation par des organisations de maîtrise d'œuvre pour améliorer significativement la synchronisation avec leurs parties prenantes



Ces temps, dans des dispositifs de synchronisation, ne correspondent pas à des temps supplémentaires, mais à une réallocation des temps habituellement consacrés par les personnes d'une organisation de maîtrise d'œuvre pour communiquer des informations et se concerter de façon informelle. **La structuration de dispositifs de synchronisation constitue ainsi une nouvelle modalité de travail en équipe**. En effet, les résultats des expérimentations ont permis d'identifier qu'en développant, en structurant et en pilotant leurs dispositifs de synchronisation, les acteurs des agences d'architecture et de l'entreprise de maîtrise d'œuvre étudiées ont **recupéré en moyenne 8 heures par mois, soit 100 heures par an et par collaborateur**. Ces heures sont habituellement consacrées à réguler des dysfonctionnements liés à un manque de synchronisation

avec des parties prenantes. Les temps récupérés correspondent quasiment aux temps investis dans les dispositifs structurels.

Dans certaines agences d’architecture, le développement de dispositifs de synchronisation a permis de récupérer jusqu’à 8 heures par semaine et par collaborateur soit plus de 32 heures par mois. Par exemple, avant la mise en place de dispositifs structurés et réguliers, une agence de quatre personnes consacrait en moyenne l’équivalent d’une journée par personne et par semaine à réguler des dysfonctionnements qui auraient pu être évités par une meilleure synchronisation. Les collaborateurs avaient évoqué le dysfonctionnement suivant :

- *« L’absence de réunion de planification, génère des concertations supplémentaires évaluées à 2 heures par semaine pour l’ensemble de l’agence ».*

La mise en place d’une réunion d’agence d’une heure tous les lundis matins, dont ½ heure consacrée à la concertation sur la planification de la semaine et la répartition des tâches, a diminué de plus de la moitié les temps de concertation supplémentaires durant la semaine. L’évaluation des améliorations a permis de faire le constat d’une baisse moins significative des dysfonctionnements et des temps de régulation dans les agences d’architecture qui ont moins développé et structuré de dispositifs de synchronisation.

Les temps à allouer dans des dispositifs de projets, correspondent à des temps déjà investis par les maîtres d’œuvre et leurs collaborateurs mais souvent dans des réunions peu efficaces par manque de structuration et de pilotage. Cela engendre des déperditions de temps et des défauts de qualité qui nécessitent de consacrer du temps supplémentaire pour résoudre les problèmes. Nous présentons ci-après la synthèse de dispositifs internes puis externes expérimentés par plusieurs organisations de maîtrise d’œuvre étudiées pour améliorer la synchronisation avec leurs parties prenantes.

#### ***8.1.1.1 Des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes internes***

Le tableau ci-après regroupe des dispositifs de synchronisation structurels et de projets mis en œuvre par des organisations de maîtrise d’œuvre pour améliorer la synchronisation avec leurs parties prenantes internes. Il fait apparaître l’objet principal, la fréquence et la durée proposées ainsi que les parties prenantes impliquées et les principales améliorations engendrées pour chaque dispositif. Compte tenu de la faible taille de la grande majorité des agences d’architecture (90 % ont moins de 4 salariés), tous les collaborateurs peuvent être impliqués dans les dispositifs structurels et dans plusieurs dispositifs de projets. Certains dispositifs proposés, comme par exemple le séminaire stratégique, sont spécifiques à des entreprises de maîtrise d’œuvre de taille PME.

Tableau 91. Exemples de dispositifs de synchronisation structurels et de projets mis en place par des organisations de maîtrise d'œuvre avec leurs parties prenantes internes

Dispositifs		Objets principaux		Fréquences/ durées	Parties prenantes impliquées dans le dispositif	Principales améliorations engendrées	
<b>Structurels</b>	PME	Séminaire	S	Informations stratégiques et politiques	1 fois par an / 1 jour = 7h/pers/an	Tout le personnel	Connaissance de la stratégie par l'ensemble des acteurs
		Séminaire encadrants	S	Développement stratégique et managérial	2 fois par an / 1 jour = 14h/pers/an	Tous les managers	Harmonisation des méthodes de management
		Réunion générale	O	Informations politiques et stratégiques spécifiques à l'entité	Tous les mois / 1h = 12h/pers/an	Les personnes d'un service avec leur directeur	Connaissance des perspectives d'activités
	Agences d'architecture & PME	Réunion d'équipe ou d'agence	O	Points sur les activités en cours, la vie de l'équipe et l'atteinte des objectifs	Bimensuel /2h ou Hebdomadaire/1h = 45h/pers/an	- Le gérant architecte avec ses collaborateurs - Les personnes d'une équipe avec leur responsable hiérarchique	Rapidité de mise en œuvre des demandes et des actions
		Groupe de projet	S	Solutions d'amélioration organisationnelles	4 fois par an /4h = 16h/pers/an	- Le gérant architecte avec ses collaborateurs - Les participants au projet	Dynamique d'amélioration continue de la qualité
		Entretien semestriel	S	Bilan du semestre et perspectives Évaluation de l'atteinte des objectifs	2 fois par an/1h = 2h/pers/an	- Le gérant-architecte avec chaque collaborateur - Chaque responsable hiérarchique avec chacun de ses collaborateurs	Prise en compte des demandes (formations, évolutions...)
		Revue de compte client	S	Suivi et pilotage des partenariats clients : projets en cours et potentiels	Mensuel/2h = 24h/pers/an	- Le gérant-architecte et ses collaborateurs - Le dirigeant et les responsables du client	Développement du nombre de projets avec les clients
<b>Projets</b>	Agences d'architecture & PME	Réunion Retour d'offre	S	Analyse des points forts et faibles des projets chiffrés mais non remportés	À chaque projet non remporté /2-4h	- Tous les collaborateurs de l'agence - Les personnes d'une équipe projet	Capitalisation des erreurs et des améliorations possibles
		Réunion de transfert et de répartition des tâches	O	Transfert d'informations et détermination des délégations entre le gérant-architecte et ses collaborateurs ou entre les fonctions commerciales, opérationnelles et supports	À chaque signature d'un projet /2-6h	- Tous les collaborateurs de l'agence - Les personnes internes concernées par le projet	Synergies Optimisation des travaux Diminution des erreurs et des oublis lors de la conception Diminution des glissements de fonction
		Réunion d'équipe projet	O	Point sur l'avancement du projet (planning, difficultés...)	Hebdomadaire pour chaque projet/1-2h =45-90h/pers/an	- L'équipe du projet	Ajustement du plan de charges Prise de décision
		Réunion de synchronisation	O	Concertation sur les modifications de plan en cours de projet	À chaque modification en cours de projet/1-2h (estimation : 1 fois par mois) =12-24h/pers/an	- Les personnes concernées par les modifications au niveau de la conception et de la réalisation	Diminution : - des erreurs sur les chantiers - des travaux réalisés mais non vendus
		Réunion retour d'expérience chantier	S	Capitalisation de l'expérience à partir des points positifs et négatifs du chantier	À la fin de chaque chantier/4-6h	- Tous les collaborateurs de l'agence - Les personnes internes concernées par le projet	Capitalisation des méthodes de travail et des spécificités clients et sous-traitants

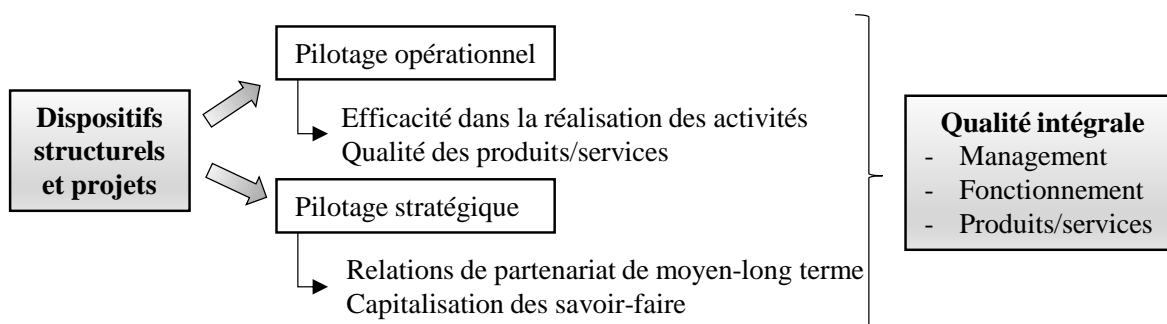
Légende :

O : dispositif Opérationnel

S : dispositif Stratégique

L’objet principal et les principales améliorations engendrées par les deux types de dispositifs, à la fois structurels et de projets, montrent que certains dispositifs de synchronisation permettent de renforcer le pilotage opérationnel à court terme et que d’autres constituent davantage un espace de pilotage stratégique sur du moyen-long terme. Le pilotage opérationnel améliore l’efficacité dans la réalisation des activités ainsi que la qualité des produits et services, lorsque le pilotage stratégique favorise le développement de relations de partenariat de moyen-long terme et la capitalisation des savoir-faire. Ces deux types de pilotage se sont avérés complémentaires dans l’amélioration de la qualité intégrale de l’organisation, c’est-à-dire à la fois sur les aspects de management, de fonctionnement et sur la qualité des produits et services produits. La figure ci-dessous résume ces deux types de pilotage qui sont renforcés par la mise en œuvre de dispositifs de synchronisation.

Figure 44. Deux types de pilotage renforcés par la mise en œuvre de dispositifs de synchronisation par les organisations de maîtrise d’œuvre



Les expérimentations ont montré que la mise en œuvre de ce double pilotage à travers des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes externes renforce l’amélioration de la qualité intégrale de l’organisation.

#### 8.1.1.2 Des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes externes

Le tableau ci-après présente des dispositifs de synchronisation structurels et de projets mis en œuvre par des organisations de maîtrise d’œuvre pour améliorer la synchronisation avec leurs **parties prenantes externes** tout au long des projets. La recherche a montré que la mise en œuvre de tels dispositifs contribue à instaurer et piloter un dialogue de qualité dès l’amont des projets entre le maître d’œuvre et les parties prenantes, notamment les partenaires de la conception, les entreprises intervenant lors de la phase de construction et le maître d’ouvrage. Cela a eu pour principal effet de renforcer l’efficacité et la qualité des coopérations avec les partenaires tout en favorisant le développement de relations de confiance et de partenariat durable. Ces dispositifs favorisent la co-construction des exigences réciproques en termes de qualité attendue entre les parties prenantes.



Tableau 92. Exemples de dispositifs de synchronisation structurels et de projets mis en place par des organisations de maîtrise d'œuvre avec leurs parties prenantes externes

Dispositifs		Objets principaux	Fréquences/ durées	Parties prenantes impliquées dans le dispositif	Principales améliorations engendrées		
<b>Structurels</b>	Avant la phase chantier	Séminaire partenaires	S	Communication de la stratégie de développement et de partenariat auprès des partenaires	1 fois par an/ 1 jour = 4-7h/pers/an	- Tous les collaborateurs de l'agence - Les managers - Les partenaires externes (bureaux d'études, clients...)	Fidélisation des partenaires Accroissement de leur prescription
		Réunion projet	O	Point sur l'avancement et les évolutions du projet avec les partenaires de la conception	Hebdomadaire pour chaque projet lors de la phase de conception/ 0,5-2h (Base : 6 mois de conception par projet) =12h/pers/chantier	- L'équipe du projet - Les partenaires de la conception (bureaux d'études...)	Diminution des relances pour obtenir des documents Efficacité des échanges d'informations
		Conditions d'achat et de règlement	O	Communication et explication des conditions d'achat et de règlement aux partenaires	Lors de la phase consultation = 0,25h par entreprise	- Le pilote de la relation avec les partenaires du projet (sous-traitants, cotraitants*...)	Diminution des contentieux de règlement Relations partenariales
<b>Projets</b>	Au cours de la phase chantier	Réunion démarrage chantier	O	Communication des règles du jeu de fonctionnement des relations entre l'entreprise et les différents partenaires ainsi que la qualité de coopération attendue	Au démarrage du chantier/4h = 4h/pers/chantier	- Le gérant-architecte et tous les collaborateurs de l'agence - Toutes les personnes impliquées dans le chantier et son suivi	Diminution des dérangements intempestifs Coopération plus efficace et de meilleure qualité
		Réunion chantier hebdomadaire	O	Validation de l'avancement du chantier avec le client et les partenaires	Hebdomadaire /2-4h (Base : 1 an de chantier) = 90-180h/pers/chantier	- Le maître d'œuvre - Les interlocuteurs partenaires - Le maître d'ouvrage	Prise de décision plus efficace Satisfaction client
		Réceptions partielles	O	Validation des factures de solde des entreprises intervenant en premier sur les lots (exemple : démolition)	Au cours du chantier/4h = 4h/pers/chantier	- Le maître d'œuvre - Les représentants des entreprises concernées - Le maître d'ouvrage	Qualité de la relation partenariale Diminution des temps de gestion des relances des entreprises
	Après la phase chantier	Retour évaluation partenaires	S	Communication des points forts et faibles dans le déroulement du projet, évaluation de la qualité des prestations de chaque partenaire et perspectives de partenariat	À la fin de chaque chantier/4h = 4h/pers/chantier	- Le gérant-architecte et tous les collaborateurs de l'agence - Tous les partenaires (sous-traitants, cotraitants...)	Capitalisation Relation partenariale Visibilité sur les prochains projets

**Légende :**

O : dispositif Opérationnel

S : dispositif Stratégique

Cette synthèse montre que les dispositifs avec les parties prenantes externes ont été développés davantage dans une optique de pilotage opérationnel, mais que des dispositifs de pilotage stratégique ont tout de même été mobilisés comme le **séminaire partenaires** et la **réunion de retour d’évaluation des partenaires** après la fin du chantier.

Le séminaire partenaires permet de communiquer la stratégie de développement et de partenariat auprès des principales parties prenantes. Ce dispositif a été mis en place par la PME de maîtrise d’œuvre étudiée. Il consiste à réunir sur une journée les partenaires, comme des entreprises de différents corps de métiers sous-traitantes ou cotraitantes, mais aussi des clients afin de leur présenter les projets réalisés dans l’année et les perspectives pour l’année en cours. La communication se base sur les points positifs des partenariats mais aussi, sur les points à améliorer pour les futurs projets. Les séminaires réalisés ont renforcé la volonté de certains partenaires d’inscrire davantage leur relation avec l’entreprise sur du moyen-long terme. Les effets d’un tel dispositif n’ont pas pu être mesurés dans les agences d’architecture car aucune agence ne l’a utilisé durant la phase d’étude. Ce dispositif reste à expérimenter dans des agences qui inviteraient une fois par an leurs principaux partenaires sur une journée ou demi-journée pour échanger par exemple sur les projets marquants de l’année, les perspectives et les choix stratégiques de développement de l’agence.

Le dispositif de retour d’évaluation des partenaires a été expérimenté aussi bien dans la PME de maîtrise d’œuvre que dans des agences d’architecture. Lors de cette réunion, le maître d’œuvre communique la synthèse des points forts et faibles du déroulement du projet aux principaux partenaires. Il présente une évaluation de la qualité des prestations de chacun et les perspectives de partenariat qu’il envisage avec eux, comme par exemple des consultations régulières pour des projets futurs. Ce dispositif d’évaluation des partenaires a renforcé l’image de professionnalisme des agences d’architecture. Il a favorisé la capitalisation des savoir-faire développés tout au long du projet et offert davantage de visibilité sur les projets potentiels.

Les dispositifs opérationnels, comme la réunion de chantier hebdomadaire, existaient déjà dans la plupart des organisations de maîtrise d’œuvre étudiées, mais les expérimentations ont montré que l’efficacité de ces dispositifs pouvait être améliorée par la mise en œuvre d’outils de pilotage qui structurent les coopérations.

#### *8.1.1.3 Des outils de pilotage pour soutenir des synchronisations efficaces et performantes*

La recherche a mis en évidence trois outils simples, facilement mobilisés par les maîtres d’œuvre, pour piloter les dispositifs de synchronisation avec leurs parties prenantes. Il s’agit de **l’agenda**, **la fiche de résolutions** et **le tableau de bord de pilotage**. L’utilisation de ces outils lors des dispositifs de synchronisation renforce la structuration des échanges entre les personnes et améliore

le pilotage des prises de décisions, des échéances et des coopérations. Les réunions sont ainsi plus efficaces et performantes. Ces outils aident également les maîtres d'œuvre à améliorer leur gestion du temps. En effet, **l'utilisation quotidienne de l'agenda** par des maîtres d'œuvre a fortement amélioré la qualité de leur gestion du temps, notamment par une meilleure maîtrise de la planification prévisionnelle et de la programmation des activités. Cela s'est traduit par une plus grande anticipation des temps nécessaires à la réalisation de leurs différentes activités et par une diminution importante des tâches réalisées dans l'urgence qui généraient du stress ainsi que des erreurs et des défauts de qualité. Les échéances avec les parties prenantes se sont avérées davantage respectées. **Grâce à cette meilleure maîtrise du temps, les maîtres d'œuvre ont pu allouer des créneaux dans leur agenda pour travailler sur des projets de moyen et long termes qui étaient jusqu'alors sans cesse reportés.**

Comme nous l'avons vu précédemment (cf.8.1.1, p.350), la recherche a mis en évidence qu'environ un quart des temps nécessaires à la réalisation d'un projet de maîtrise d'œuvre correspond à des temps de synchronisation avec des parties prenantes du projet. Si ces temps sont sous-estimés, cela engendre des dysfonctionnements qui nécessitent de consacrer davantage de temps pour les réguler. La première étape de structuration de la gestion du temps des acteurs des organisations de maîtrise d'œuvre peut donc consister à planifier leurs **dispositifs de synchronisation structurels et de projets** dans leur agenda. **Ces dispositifs, qui représentent au moins 25 % des temps planifiés, constituent ainsi le squelette de leur gestion du temps à partir duquel ils vont pouvoir organiser le reste de leurs activités.** Les dispositifs structurels peuvent être programmés dans l'agenda par semestre, sur des jours et plages fixes, comme par exemple le lundi matin. Ainsi, tous les collaborateurs d'une agence d'architecture ou d'un service programment dans leur agenda ces réunions en début de semestre. Les dispositifs de projets peuvent être planifiés à partir du lancement d'un projet en privilégiant des jours et créneaux fixes sur l'ensemble de la période du contrat de maîtrise d'œuvre. Étant donné qu'un quart du volume temps du projet doit être alloué à des dispositifs de synchronisation, si le projet représente un jour de travail par semaine sur six mois pour un collaborateur, ce dernier planifie sur cette période, deux heures par semaine pour les dispositifs. Ensuite, une programmation précise peut être faite avec les parties prenantes impliquées dans les dispositifs à chaque début de mois avec une mise à jour hebdomadaire.

**L'utilisation de l'agenda par des acteurs des organisations de maîtrise d'œuvre étudiées pour planifier et programmer les activités et les dispositifs de synchronisation leur a permis de s'engager sur des échéances plus réalistes lors des réunions et ainsi de diminuer considérablement les retards dans les livrables.** La maîtrise de leur agenda les a aidés à mieux négocier les échéances avec leurs partenaires en leur donnant de l'assurance pour dire « non » aux demandes de délais irréalisables dans de bonnes conditions. L'agenda constitue ainsi un outil de

pilotage des engagements pris avec les parties prenantes, qui peuvent être formalisés sur une fiche de résolutions lors des dispositifs de synchronisation.

Dans les dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes externes, **la fiche de résolutions constitue un outil complémentaire au compte rendu de chantier**, qui est bien souvent utilisé comme un élément juridique en cas de conflits ultérieurs avec les partenaires, mais peu comme un outil de pilotage opérationnel. Il est d’ailleurs souvent transmis aux partenaires alors que les échéances sont dépassées. L’utilisation de la fiche de résolutions par les acteurs des organisations de maîtrise d’œuvre constitue un outil de pilotage opérationnel qui permet d’améliorer l’efficacité des réunions. Elle contribue à réduire les délais de mise en œuvre des décisions en favorisant le passage à l’acte grâce à une formalisation des décisions et des échéances prises en réunion par les différents acteurs impliqués. Cette formalisation des engagements permet également de mieux piloter la qualité des coopérations.

De façon pratique, les engagements pris par les différents acteurs au cours d’une réunion sont formalisés directement sur cette fiche en précisant les échéances convenues pour chaque résolution. Elle impulse ainsi une dynamique d’engagement concerté, puisque les acteurs conviennent et valident ensemble les échéances de mise en œuvre des résolutions. L’outil, une fois renseigné, est transmis à l’ensemble des participants à la fin du dispositif. Il fait l’objet d’une nouvelle concertation lors de la réunion suivante afin d’évaluer le degré de mise en œuvre effective des résolutions et permettre de nouvelles prises de décisions sur les prochaines étapes et échéances. La fiche de résolutions s’utilise et se renseigne lors de chaque dispositif de synchronisation aussi bien avec les parties prenantes internes qu’externes (cf. Figure 28, p.279). Les fiches de résolutions élaborées au cours des dispositifs constituent des indicateurs de pilotage de l’avancement des projets et des activités qui peuvent être intégrés dans les tableaux de bord de pilotage.

**Le tableau de bord de pilotage** est un outil composé d’indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers qui apportent une vision synoptique et synthétique des informations relatives à un projet ou à un périmètre d’activités. Les indicateurs permettent de mieux piloter les prises de décisions en offrant une mesure du niveau d’avancement des actions et des paramètres sensibles des activités. Son utilisation améliore la préparation des réunions car il contraint les acteurs à mettre à jour et à regrouper les derniers éléments utiles pour prendre des décisions de façon intégrée au cours des réunions. Les expérimentations ont montré que les acteurs ont développé deux types de tableau de bord de pilotage. Le premier est le **tableau de bord de pilotage général**. Il regroupe les documents et données utiles pour les dispositifs structurels et il est le plus souvent élaboré individuellement par chaque acteur. Le second est le **tableau de bord de pilotage projet**. Il intègre les documents et données utiles pour les dispositifs de projets. Il est généralement commun à tous les collaborateurs internes participant au projet. Cet outil de pilotage, matérialisé par un classeur organisé par

rubrique, regroupe les documents et indicateurs mis à jour pour prendre des décisions. Il a peu été développé par les collaborateurs des agences d'architecture, seuls quelques gérants-architectes l'ont mis en œuvre. C'est pourquoi, bien que son utilité dans l'amélioration de l'efficacité des réunions et des prises de décisions ait pu être constatée, ses autres effets positifs sur la qualité du pilotage des parties prenantes n'ont pas pu être mesurés dans le cadre de la recherche.

En développant la structuration et le pilotage de deux types de dispositifs de synchronisation (structurels et projets), les agences d'architecture et l'entreprise de maîtrise d'œuvre étudiés ont amélioré la synchronisation avec leurs parties prenantes, ce qui a eu deux effets principaux significatifs. Le premier concerne l'amélioration de l'**efficacité opérationnelle**, qui se traduit notamment par une plus grande rapidité et une meilleure qualité de mise en œuvre des décisions prises ainsi qu'une diminution des pertes de temps en recherches et erreurs dans les transmissions d'informations. Ce temps ainsi récupéré par les acteurs a généré du résultat immédiat à travers **l'amélioration de la rentabilité des projets**. Le deuxième effet se situe à la fois dans le **développement de partenariats stratégiques** de moyen-long terme et la **capitalisation des savoir-faire**. Il se révèle principalement par une qualité supérieure de la relation avec les parties prenantes et une plus grande visibilité sur les perspectives de projets avec les partenaires. Cet effet s'identifie également à travers une meilleure prise en compte des remarques et suggestions des différentes parties prenantes et une capitalisation des méthodes de travail. Les temps alloués par les acteurs pour développer cet effet constituent de la création de potentiel, c'est-à-dire un investissement de moyen-long terme qui participe à l'amélioration des performances futures. Le développement, la structuration et le pilotage de dispositifs de synchronisation améliorent la performance économique et sociale des organisations de maîtrise d'œuvre. **L'amélioration de la performance sociale se révèle à travers une plus forte satisfaction des collaborateurs et dans le renforcement de dynamiques collaboratives.**

Les résultats des expérimentations ont montré que l'efficacité opérationnelle, le développement de partenariats stratégiques et la capitalisation des savoir-faire sont renforcés lorsque l'organisation de maîtrise d'œuvre améliore la **gestion du temps** de chaque acteur et **intègre mieux des collaborateurs habituellement peu ou non impliqués** dans les réunions de projets comme les assistantes ou les dessinateurs par exemple. Dans les organisations de maîtrise d'œuvre qui intègrent des compétences de fabrication/construction, les métiers manuels font également partie de ces acteurs peu impliqués dans les réunions. Les dispositifs de synchronisation mis en œuvre par les organisations de maîtrise d'œuvre étudiées (cf. Tableau 91, p.354 et Tableau 92, p.356) font apparaître cinq exemples de dispositifs de projets dans lesquels tous les collaborateurs d'une agence d'architecture ou d'une équipe de maîtrise d'œuvre ont été intégrés. Ils concernent à la fois des dispositifs de pilotage opérationnel mais également stratégique. Le tableau ci-après synthétise ces cinq exemples de dispositifs.

Tableau 93. Cinq dispositifs de synchronisation impliquant l’ensemble des collaborateurs d’une agence d’architecture ou d’une équipe projet pour améliorer durablement les performances et développer une vision de long terme

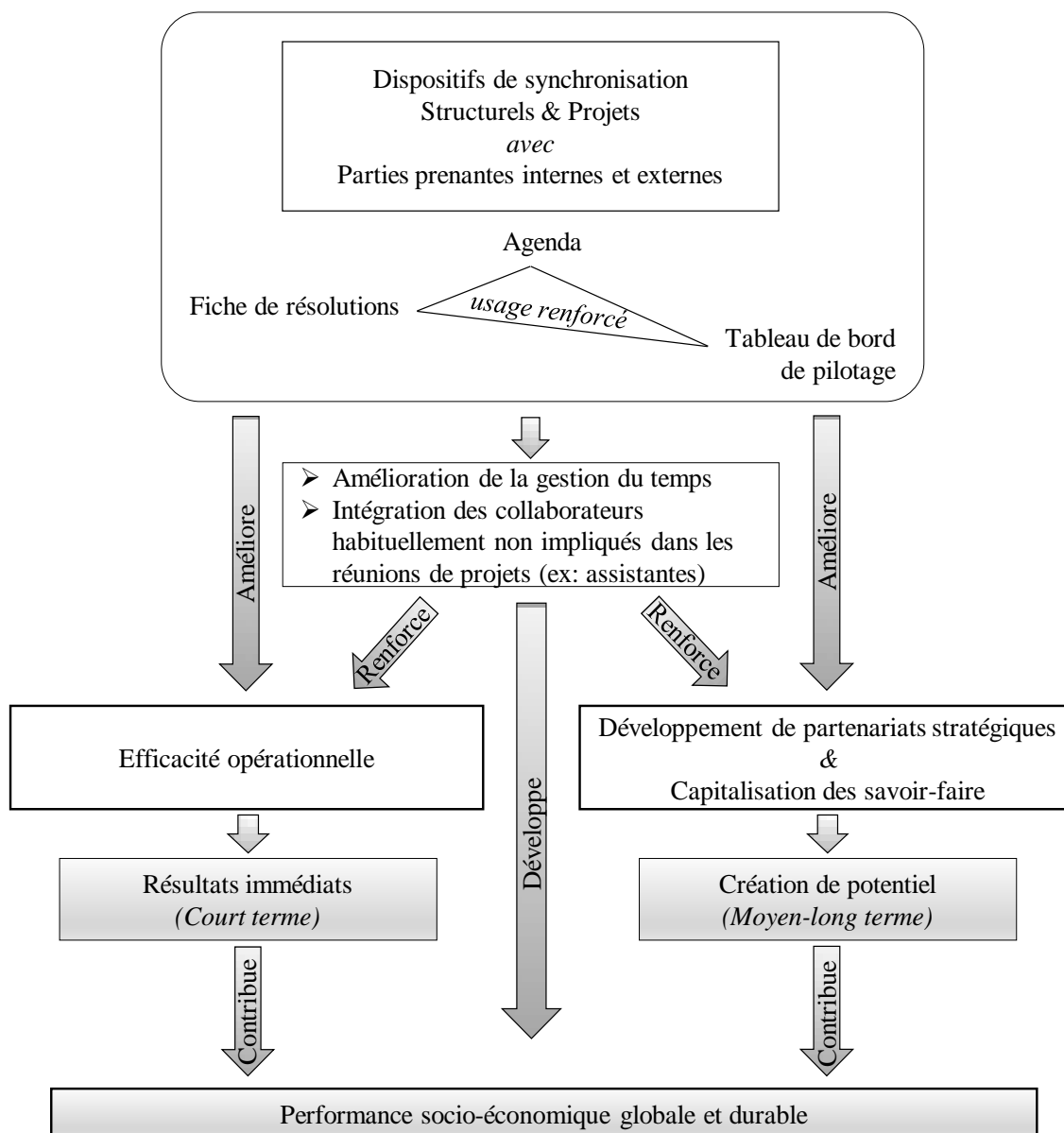
Dispositifs	Avec des parties prenantes	Pilotages	Objets principaux	Fréquences/durées
Réunion de transfert et de répartition des tâches	Internes	Opérationnel	Transfert d’informations et détermination des délégations entre le gérant-architecte et ses collaborateurs ou entre les fonctions commerciales, opérationnelles et supports	À chaque signature d’un projet / 2-6h
Réunion Retour d’offre		Stratégique	Analyse des points forts et faibles des projets chiffrés mais non remportés	À chaque projet non remporté / 2-4h
Réunion retour d’expérience chantier		Stratégique	Capitalisation de l’expérience à partir des points positifs et négatifs du chantier	À la fin de chaque chantier/ 4-6h
Réunion démarrage chantier	Externes	Opérationnel	Communication des règles du jeu de fonctionnement des relations entre l’entreprise et les différents partenaires ainsi que la qualité de coopération attendue	Au démarrage du chantier/ 4h
Retour évaluation partenaires		Stratégique	Communication des points forts et faibles dans le déroulement du projet, évaluation de la qualité des prestations de chaque partenaire et perspectives de partenariat	À la fin de chaque chantier/ 4h

La principale amélioration constatée par une plus grande intégration des collaborateurs habituellement peu intégrés dans les réunions de projet est la diminution du cloisonnement entre les fonctions. Cette amélioration a eu des effets positifs à court terme mais également à moyen-long terme. **À court terme**, cela a contribué à **diminuer les pertes de temps dans la transmission des données et dans l’explication du travail à réaliser** par le gérant-architecte ou le manager mais aussi les **glissements de fonction** entre le gérant-architecte et ses collaborateurs ou entre le manager et son équipe. Les acteurs ont également développé une meilleure connaissance des projets et des partenaires ce qui a renforcé leur implication dans les projets dès leur démarrage. **À moyen-long terme**, les principaux effets constatés sont **une amélioration de la capitalisation des méthodes de travail et des spécificités clients et partenaires**, une **meilleure proactivité des collaborateurs** pour proposer des améliorations ou des solutions plus performantes, et **l’amplification d’un sentiment de valorisation** ressenti par les collaborateurs.

En intégrant davantage tous les collaborateurs dans certains dispositifs de synchronisation, les agences d’architecture peuvent agir sur ces améliorations à forte valeur ajoutée. De plus,

l'intégration dans des dispositifs de pilotage stratégique des collaborateurs habituellement peu ou non impliqués dans les réunions leur permet de **développer une vision de long terme**. Les collaborateurs se projettent davantage dans la structure et déploient leur énergie de façon plus active. Le schéma ci-dessous synthétise les effets qui peuvent être développés au sein d'une organisation de maîtrise d'œuvre, si cette dernière développe, structure et pilote des dispositifs de synchronisation avec ses parties prenantes, à la fois avec ses collaborateurs internes et avec ses partenaires externes.

Figure 45. Effets du développement, de la structuration et du pilotage de dispositifs de synchronisation par les organisations de maîtrise d'œuvre



**Les dispositifs de synchronisation constituent des lieux de pilotage des coopérations avec les parties prenantes. Ils fournissent un cadre structurant pour la concertation et la négociation**

**des conditions de coopération et du niveau d’exigence en termes de qualité attendue.** Leur développement permet de renforcer le pilotage opérationnel mais également stratégique des organisations de maîtrise d’œuvre ce qui favorise des améliorations de résultats à court terme et contribue à la performance sociale et économique à long terme. Le développement de la qualité du pilotage des dispositifs et de la gestion du temps des acteurs permet d’améliorer l’efficacité de la synchronisation. Les acteurs peuvent alors réallouer les temps dégagés par une plus grande efficacité dans un meilleur pilotage des parties prenantes. La partie suivante développe, à partir des résultats de la recherche, des éléments pour que les organisations de maîtrise d’œuvre améliorent le pilotage stratégique de leurs parties prenantes.

### 8.1.2 Piloter stratégiquement les parties prenantes internes et externes

Le pilotage stratégique contribue à réduire les écarts entre l’intention stratégique, c’est-à-dire la volonté des acteurs, et les actions stratégiques réellement mises en œuvre. Il consiste à piloter régulièrement l’avancement des actions pour atteindre les objectifs fixés et formalisés tout en s’assurant de la compatibilité entre l’activité quotidienne et les objectifs stratégiques. Selon Kaplan et Norton (1992), le pilotage stratégique permet également de développer une vision systémique de l’activité en s’appuyant sur des indicateurs de performance qui ne sont plus uniquement financiers et qui intègrent également la dimension immatérielle de l’organisation. Il permet une cohérence entre les différents niveaux de pilotage, du niveau stratégique général au niveau le plus précis des activités et des opérations.

La recherche a montré que le **pilotage stratégique des parties prenantes** s’inscrit dans une démarche de réflexion stratégique davantage partagée. Il contribue à la mise en œuvre d’une **stratégie de coopération qui améliore la qualité et la performance des coopérations avec les parties prenantes dans une perspective durable.** Les expérimentations ont mis en avant l’importance d’agir sur les deux environnements de coopération interne et externe en même temps, car un potentiel de performance se situe dans ce double environnement. De plus, ces deux environnements s’alimentent puisque la recherche a montré que l’amélioration des coopérations internes favorise les actions d’amélioration et de développement de coopérations externes, et inversement les pratiques externes des partenaires font évoluer les méthodes internes (cf. 6.2, p.240). Les gérants-architectes et les managers des organisations de maîtrise d’œuvre ont donc deux types de parties prenantes à piloter, les parties prenantes internes, correspondant à leurs collaborateurs, et les parties prenantes externes, c’est-à-dire les personnes extérieures à l’organisation qui sont à prendre en compte dans un projet qu’elles aient un lien contractuel ou non avec l’organisation.

Les résultats de la recherche ont mis en évidence que l’amélioration de la qualité des coopérations avec les parties prenantes internes et externes accroît la performance socio-économique globale et



durable des organisations de maîtrise d'œuvre. Les parties ci-après synthétisent les principaux domaines d'actions expérimentés sur lesquels peuvent agir les organisations de maîtrise d'œuvre pour améliorer la qualité des coopérations avec leurs parties prenantes de façon remarquable et ainsi améliorer leurs performances économiques et sociales de façon significative. Deux outils de management, qui ont aidé les gérants-architectes et les managers des organisations de maîtrise d'œuvre à mieux piloter stratégiquement leurs parties prenantes sur ces différents domaines, sont ensuite présentés.

#### *8.1.2.1 Les principaux domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes internes*

La recherche a identifié six principaux domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes internes qui permettent des améliorations importantes de la qualité des coopérations. Ces domaines d'actions sont la synchronisation, la polyvalence, l'intégration des différentes fonctions au cours des projets, la valorisation des métiers manuels et administratifs, le management et enfin la stratégie à moyen-long terme. Les expérimentations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre étudiées ont montré qu'en pilotant régulièrement des actions sur ces six domaines simultanément, les gérants-architectes et les managers des organisations de maîtrise d'œuvre peuvent développer significativement l'implication de leurs collaborateurs et faire évoluer leurs pratiques de coopération vers des coopérations plus efficaces et de meilleure qualité. Le tableau ci-après présente des exemples d'actions concrètes mises en œuvre par des organisations de maîtrise d'œuvre pour chacun de ces domaines.

Tableau 94. Six principaux domaines d’actions stratégiques envers les parties prenantes internes favorisant l’amélioration des coopérations au sein des organisations de maîtrise d’œuvre

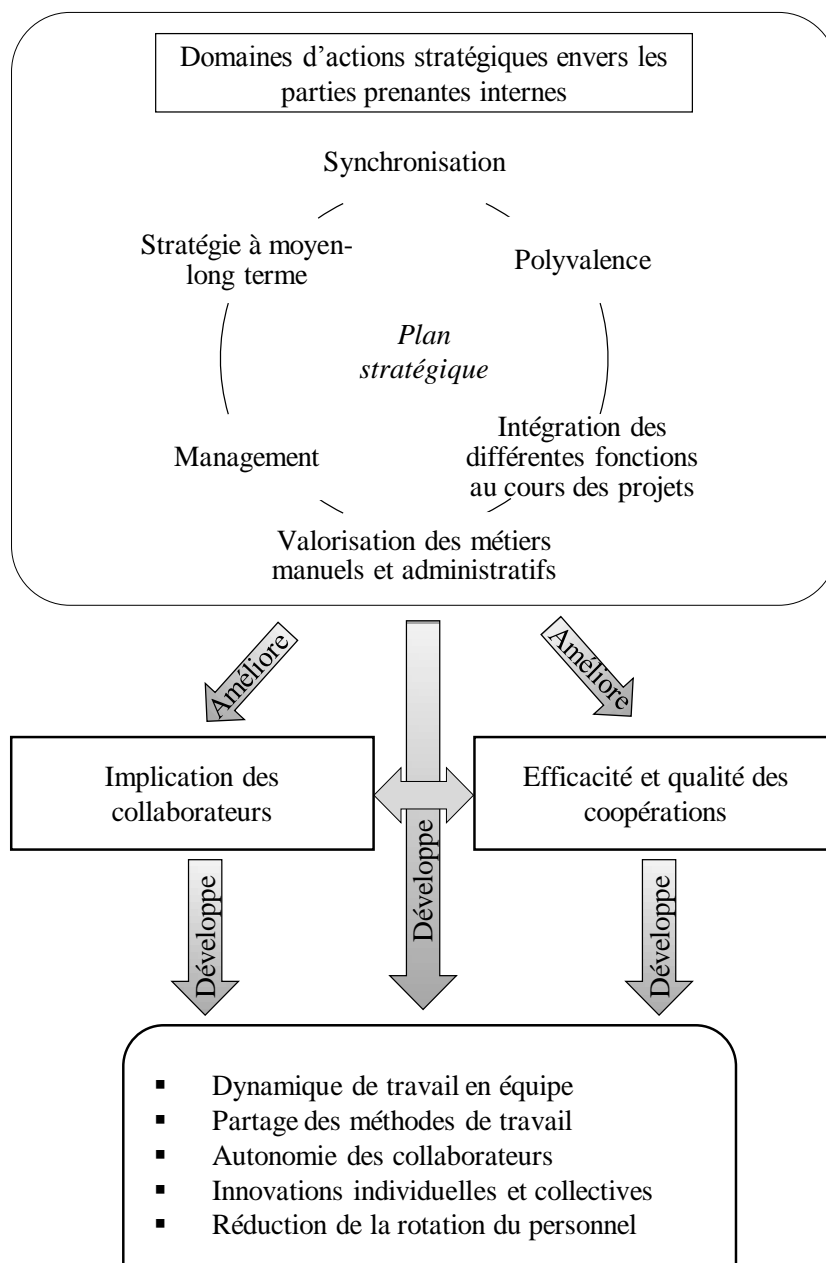
Domaines d’actions	Exemples d’actions
<b>Synchronisation</b> ( <i>structuration, pilotage...</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation systématique de la fiche de résolutions en réunion</li> <li>- Mise en place d’une réunion de transfert et de répartition des tâches à chaque signature d’un projet impliquant tous les collaborateurs de l’agence</li> <li>- Formalisation de l’ensemble des dispositifs de synchronisation sur un indicateur précisant l’objet, la durée, la fréquence et les personnes impliquées</li> </ul>
<b>Polyvalence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement des dessinateurs dans leur prise d’autonomie afin qu’ils puissent réaliser le suivi de chantier des prochains projets</li> <li>- Participation des dessinateurs à une réunion de chantier sur quatre</li> <li>- Formation de l’assistante à la réalisation et au pilotage de la facturation</li> </ul>
<b>Intégration des différentes fonctions au cours des projets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitation de tous les collaborateurs de l’agence à la réunion de démarrage du chantier et à la réunion de clôture</li> <li>- Systématisation de réunions de partage d’informations avec tous les collaborateurs depuis le lancement du projet jusqu’au débriefing de fin d’opération.</li> </ul>
<b>Valorisation des métiers manuels et administratifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positionnement des assistantes comme des interlocutrices privilégiées des fournisseurs et des sous-traitants</li> <li>- Participation des assistantes aux premiers rendez-vous client avec le gérant</li> </ul>
<b>Management</b> ( <i>compétences managériales, outils, méthodes et d’indicateurs de management...</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d’un cycle de formation en management des gérants-architectes et des managers</li> <li>- Formalisation et diffusion d’un plan de formation général pour tous les collaborateurs.</li> <li>- Réalisation d’une cartographie des compétences des collaborateurs</li> <li>- Élaboration d’un plan stratégique avec l’ensemble des collaborateurs</li> </ul>
<b>Stratégie à moyen-long terme</b> ( <i>pérennisation des relations, développement des compétences, capitalisation des savoir-faire...</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation d’une journée de visite de réalisations architecturales avec tous les collaborateurs de l’agence une fois par an</li> <li>- Formation d’un architecte au nouveau logiciel de dessin</li> <li>- Formalisation d’un document « retour d’expérience » après chaque projet afin d’analyser et capitaliser les problèmes pour les éviter dans de nouveaux projets</li> <li>- Mise à jour et amélioration du site internet de l’agence</li> </ul>

La polyvalence constitue un des domaines d’actions sur lequel certaines agences d’architecture ont développé un pilotage stratégique particulièrement important. Par exemple, dans de nombreuses agences, il y a une séparation entre les architectes qui dessinent les plans, et qui ont souvent une fonction de dessinateur, et les architectes qui suivent le chantier. Dans la plupart des petites agences le gérant-architecte est souvent le seul à réaliser le suivi de chantier. Il est alors impossible pour lui de déléguer une partie de cette mission, parfois tellement chronophage qu’il n’a plus assez de temps disponible pour gérer l’agence, manager les collaborateurs et réaliser des actions de création de potentiel comme le développement commercial, la prospection, la capitalisation des projets, etc. Certaines semaines, le gérant n’a même plus le temps de passer quelques heures dans son agence.

Pour diminuer cette spécialisation qui engendre de nombreux dysfonctionnements, certaines agences d'architecture ont décidé d'investir des temps de formation pour certains de leurs collaborateurs afin qu'ils développent des compétences leur permettant de réaliser le suivi de chantiers. D'autres agences, dans lesquelles les dessinateurs ne souhaitaient pas réaliser ce type de mission, ont opté pour l'intégration des dessinateurs à plusieurs réunions de chantier afin qu'ils puissent observer comment se réalise concrètement ce qu'ils ont dessiné. Ils ont ainsi été confrontés aux problématiques techniques de la réalisation ce qui leur a permis d'être plus avertis pour concevoir les futurs projets.

Les expérimentations ont mis en évidence un développement plus rapide des améliorations sur ces six domaines lorsque les gérants-architectes et les managers intègrent et impliquent l'ensemble des acteurs de l'agence ou du service dans la dynamique d'amélioration des coopérations. Pour piloter la mise en œuvre d'actions sur ces six domaines, certains ont formalisé les actions collectives et individuelles à réaliser dans un plan stratégique en intégrant tous les individus. Cette implication de tous les collaborateurs active les énergies locales ce qui multiplie les pôles d'initiatives, de mise en œuvre et de pilotage. Les principaux effets constatés d'un pilotage stratégique des parties prenantes internes sur ces six domaines d'actions ont d'abord été une plus forte dynamique de travail en équipe et une plus grande autonomie des collaborateurs. Ceci a permis aux gérants-architectes et aux responsables hiérarchiques de déléguer davantage d'opérations afin de ne plus être les seuls à porter la responsabilité de certaines opérations. Une **diminution de la rotation du personnel** a été constatée dans la majorité des cas, notamment **grâce à une meilleure satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de la qualité de leur cadre de travail**. Les méthodes de travail et leur formalisation ont été davantage partagées et discutées entre les collaborateurs, ce qui a développé une dynamique d'innovation individuelle et collective. La figure ci-après synthétise ces effets d'un pilotage des principaux domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes internes des organisations de maîtrise d'œuvre.

Figure 46. Effets d’un meilleur pilotage des six principaux domaines d’actions stratégiques envers les parties prenantes internes des organisations de maîtrise d’œuvre



Les expérimentations ont montré que la consolidation de la qualité des coopérations en interne favorise le pilotage des améliorations de coopération avec les parties prenantes externes. Nous développons ce pilotage dans la partie ci-après.

### 8.1.2.2 Les principaux domaines d’actions stratégiques envers les parties prenantes externes

L’étude des effets des dysfonctionnements de coopération a permis d’identifier six principaux domaines d’actions qui permettent d’améliorer les coopérations avec les parties prenantes externes et de diminuer les impacts de leurs défaillances sur la performance socio-économique des

organisations de maîtrise d'œuvre. Le premier domaine d'actions est commun à celui du pilotage stratégique des parties prenantes internes, il s'agit de la synchronisation. Les cinq autres domaines correspondent à des actions qui visent à agir sur la qualité des prestations, le respect des échéances, le paiement, les compétences des partenaires et enfin l'efficacité des interactions. Le tableau ci-après présente des exemples d'actions concrètes mises en œuvre par des organisations de maîtrise d'œuvre pour chacun de ces domaines.

Tableau 95. Six principaux domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes externes favorisant l'amélioration des coopérations et la diminution des coûts cachés internes

Domaines d'actions	Exemples d'actions
<b>Synchronisation</b> ( <i>structuration, pilotage...</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une réunion de démarrage pour chaque chantier afin de communiquer les règles du jeu de fonctionnement des interactions à tous les partenaires</li> <li>- Utilisation systématique de la fiche de résolutions lors des réunions avec les partenaires</li> <li>- Ouverture d'un tableau de bord de pilotage pour chaque projet dès son démarrage</li> </ul>
<b>Qualité des prestations</b> ( <i>produits/services</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un indicateur par projet qui capitalise les défauts de qualité de chaque cotraitant ou sous-traitant</li> <li>- Prise en compte systématique du critère de qualité et de compétence au-delà du prix dans le choix des partenaires</li> </ul>
<b>Respect des échéances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indication systématique des échéances convenues en réunion sur la fiche de résolution</li> <li>- Mise en place de pénalités de retards avec les cotraitants et sous-traitants</li> </ul>
<b>Paiement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un plan d'action de relances des clients pour obtenir des paiements d'honoraires en suspens ou bien des honoraires complémentaires en lien avec des prestations supplémentaires</li> <li>- Arrêt des prestations faites par l'agence pour tous les clients n'étant pas à jour de paiement</li> </ul>
<b>Compétences des partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande systématique des dernières références pour les nouveaux partenaires</li> <li>- Création d'un indicateur d'évaluation des partenaires</li> </ul>
<b>Efficacité des interactions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explication aux partenaires au démarrage des projets que la communication d'informations, la coordination et les concertations doivent être réalisées lors des dispositifs de synchronisation. Les concertations ou les demandes d'informations hors de ces dispositifs doivent relever de l'exception afin d'éviter les dérangements intempestifs</li> </ul>

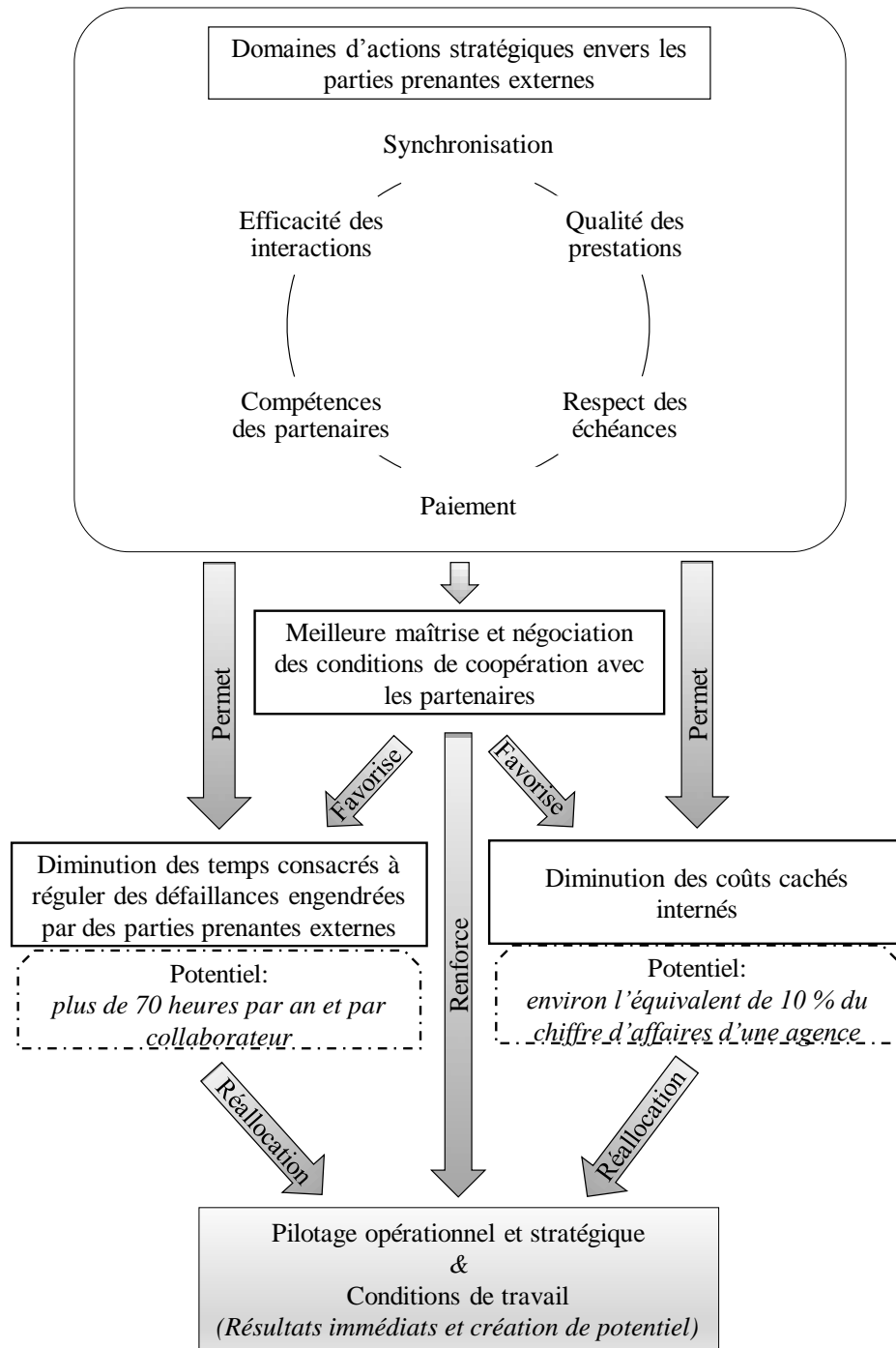
Le principal résultat d'un pilotage stratégique des parties prenantes externes sur ces six domaines d'actions a été une meilleure maîtrise des conditions de coopération avec les partenaires. Cette amélioration a engendré des relations de coopération de meilleure qualité et favorisé leur développement sur du moyen-long terme. Les actions d'amélioration sur ces six domaines ont ainsi permis aux organisations de maîtrise d'œuvre de moins subir les relations avec leurs parties prenantes externes, notamment sur un plan économique.

Les défaillances des partenaires externes représentent en effet un enjeu économique important des organisations de maîtrise d’œuvre, et en particulier des agences d’architecture. L’étude sur un échantillon de 22 agences a montré qu’en moyenne les défaillances des partenaires externes engendrent environ la moitié des coûts cachés de coopérations identifiables dans ce type de structure. Ces coûts cachés dits internés correspondent aux coûts subis par l’organisation de maîtrise d’œuvre pour réguler des dysfonctionnements générés par des partenaires externes. Ils représentent un montant de coûts cachés équivalent à environ 10 % du chiffre d’affaires des agences. Ainsi, une agence comptant 300 000 € de chiffre d’affaires a environ 30 000 € de coûts cachés par an à cause des défaillances de ses parties prenantes externes. Ces défaillances engendrent notamment des surtemps importants en interne, puisque **chaque collaborateur d’une organisation de maîtrise d’œuvre consacre en moyenne 73h par an** à réguler des dysfonctionnements des parties prenantes externes sur ces six domaines, soit environ une journée de travail par mois. Sans défaillances, une agence d’architecture de 10 personnes pourrait récupérer 730 heures sur une année, soit presque l’équivalent d’une personne à mi-temps.

Les résultats de la recherche montrent que les organisations de maîtrise d’œuvre peuvent diminuer ces impacts économiques de façon significative en impulsant des actions d’amélioration sur les six principaux domaines d’actions. En effet, sur un échantillon de 22 agences, presque la moitié des coûts cachés ont été convertis en valeur ajoutée en moins d’un an. Concernant les surtemps engendrés par la régulation des dysfonctionnements des parties prenantes externes, les évaluations des expérimentations ont permis de faire le constat d’une diminution de ces temps mais sans pouvoir en livrer une mesure précise pour chacun des six principaux domaines.

Dans certaines agences, une partie des temps récupérés ont été réalloués à du pilotage opérationnel et stratégique afin de développer du résultat immédiat et de la création de potentiel, mais aussi à une réduction des heures de travail. En effet, plusieurs gérants-architectes qui consacraient parfois jusqu’à 75 heures de travail par semaine ont réalloué une partie des temps récupérés à des activités personnelles. Pour certains gérants, la diminution des temps consacrés auparavant à réguler des dysfonctionnements leur a permis de ne plus travailler le week-end et/ou de prendre davantage de vacances, tout en maintenant et même en développant leur niveau de chiffre d’affaires et de rentabilité. La figure ci-après synthétise ces effets d’un pilotage des principaux domaines d’actions stratégiques envers les parties prenantes externes des organisations de maîtrise d’œuvre.

Figure 47. Effets d'un meilleur pilotage des six principaux domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes externes des organisations de maîtrise d'œuvre



Les expérimentations ont montré que les effets positifs du pilotage stratégique des parties prenantes internes et externes sur la performance économique et sociale des organisations de maîtrise d'œuvre sont renforcés si ces dernières réinvestissent une partie des temps et des coûts cachés récupérés par la mise en œuvre d'actions dans cinq thèmes d'innovation que sont les produits nouveaux, les technologies nouvelles, la compétitivité à long terme, les compétences des hommes et le comportement de perfectionnement permanent. Le tableau ci-après montre des exemples

d’innovations expérimentées par des organisations de maîtrise d’œuvre pour chacun de ces cinq thèmes.

Tableau 96. Cinq thèmes d’innovation dans lesquels les organisations de maîtrise d’œuvre peuvent réinvestir une partie des temps et des coûts cachés récupérés afin de renforcer leur performance socio-économique de façon durable

Thèmes d’innovation	Exemples d’innovation
Produits nouveaux	Élargir les services de maîtrise d’œuvre de l’organisation sur d’autres secteurs ( <i>exemple pour certaines agences : habitat collectif, hôtellerie-restauration...</i> )
Technologies nouvelles	Développement progressif de la conception en maquette numérique/BIM
Compétitivité à long terme	Mise en place d’une réunion de retour d’expérience chantier pour capitaliser les méthodes de travail à partir des points positifs et négatifs de chaque projet
Compétences des hommes	Investissement régulier en formation pour l’ensemble des collaborateurs afin qu’ils développent sans cesse de nouvelles compétences techniques et managériales
Comportement de perfectionnement permanent	Instauration de dispositifs de synchronisation réguliers avec tous les collaborateurs pour proposer, discuter et valider la mise en œuvre de solutions d’amélioration organisationnelles

### 8.1.2.3 La contractualisation des améliorations de coopération avec les parties prenantes : proposition d’un contrat de coopération-confiance performante et durable

Afin de renforcer la mise en œuvre effective d’actions sur les différents domaines stratégiques, les organisations de maîtrise d’œuvre peuvent contractualiser les améliorations de coopération avec leurs parties prenantes internes mais également externes. La contractualisation contraint les acteurs à formaliser les actions à mener pour atteindre des objectifs fixés en concertation. Dans le cadre de l’amélioration des coopérations avec les parties prenantes des organisations de maîtrise d’œuvre, cette contractualisation peut porter sur la génération de performance tout au long du processus d’un projet, notamment à travers la conversion de coûts cachés en valeur ajoutée induite par une diminution des dysfonctionnements de coopération. L’enjeu pour les organisations de maîtrise d’œuvre est donc une amélioration de la performance économique et sociale puisque ces dysfonctionnements affectent la qualité de vie au travail des personnes et engendrent des déperditions de performances économiques. L’atteinte des objectifs pourrait amener à rétribuer les parties prenantes qui ont atteint les objectifs avec une partie de la valeur ajoutée récupérée.

L’expérimentation d’une telle contractualisation par la PME de maîtrise d’œuvre (cf.6.2.4, p.250), et ses effets significatifs sur le renforcement de la mise en œuvre d’améliorations et sur le développement de sa performance, nous amène à proposer un **contrat de coopération-confiance performante et durable** pour que les organisations de maîtrise d’œuvre puissent **contractualiser des améliorations de coopération avec leurs parties prenantes**. Ce contrat peut aider les maîtres



d'œuvre à passer d'une contractualisation bureaucratique des coopérations à une **contractualisation consentie et négociée**, vectrice de performance et qui favorise la construction de liens de confiance mutuelle. Sa formalisation contraint à un pilotage plus engagé de la performance sociale et économique par les architectes et les collaborateurs des organisations de maîtrise d'œuvre. Ce contrat permet de développer un système vertueux de répartition entre les parties prenantes de la valeur ajoutée provenant des améliorations de performance générées par une meilleure qualité des coopérations. En effet, l'atteinte des objectifs peut engendrer le versement d'une prime pour les collaborateurs et d'un bonus financier pour les partenaires de l'organisation de maîtrise d'œuvre. Ce bonus pourrait correspondre à un pourcentage du budget alloué à chaque partenaire sur un projet. Ce type de contrat développe une vision de partenariat stratégique avec les parties prenantes, non pas dans une relation où l'un tire profit de l'autre, mais dans une relation équilibrée où chacun « trouve son compte » par rapport à ses intérêts spécifiques. Le retour sur investissement d'une telle contractualisation peut être immédiat pour l'organisation de maîtrise d'œuvre si les primes et bonus sont calibrés pour être autofinancés par les améliorations de performance.

La mise en place d'une telle contractualisation invite les maîtres d'œuvre et les managers à développer la négociation avec leurs parties prenantes internes et externes. Le pilotage de cette négociation et des objectifs nécessite des concertations qui peuvent être réalisées dans des dispositifs de synchronisation. Pour les collaborateurs internes, la négociation des objectifs et leur évaluation peuvent se faire lors d'entretiens semestriels (cf. Tableau 91, p.354). Pour les partenaires externes, le contrat peut être négocié avant la phase chantier lors d'un dispositif « conditions d'achat et de règlement » et les objectifs évalués lors d'un dispositif « retour évaluation partenaires » une fois le chantier terminé (cf. Tableau 92, p.356). Nous présentons ci-après un exemple de contrat de coopération-confiance performante et durable pour une partie prenante interne à une organisation de maîtrise d'œuvre, puis un exemple pour une partie prenante externe.

Pour que les collaborateurs des agences d'architecture ou des entreprises de maîtrise d'œuvre de taille plus importante participent à l'amélioration de la qualité des coopérations, le contrat peut proposer des objectifs sur les différents domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes internes. Les principaux domaines identifiés dans la recherche sont, comme nous l'avons développé précédemment (cf.8.1.2.1, p.364), la synchronisation, la polyvalence, l'intégration des différentes fonctions au cours des projets, la valorisation des métiers manuels et administratifs, le management et enfin la stratégie à moyen-long terme. Les améliorations de performance s'inscriront davantage dans une perspective durable s'il y a un équilibre entre les objectifs de résultats immédiats et ceux de création de potentiel.

Le fonctionnement de ce contrat peut se baser sur celui du contrat d’activité périodiquement négociable (Savall & Zardet, 1987) que nous avons présenté dans le premier chapitre (cf.1.2.3.2, p.54) et qui a été expérimenté dans le cadre de cette recherche. Ainsi, les objectifs peuvent être fixés sur un semestre pour chaque collaborateur et la prime attribuée en fonction de leur atteinte. Chaque objectif peut avoir une pondération différente, définie en fonction des priorités d’amélioration, qui détermine le pourcentage de la prime. L’objectif correspondant au domaine d’actions stratégiques considéré comme prioritaire pourrait avoir une pondération à 25 %, lorsque les objectifs sur les autres domaines seraient à 15 %. Un exemple de contrat de coopération-confiance performante et durable d’un collaborateur d’une agence d’architecture est visible ci-après.

Figure 48. Exemple d’un contrat de coopération-confiance performante et durable d’un collaborateur d’une agence d’architecture

Domaines d’actions	Objectifs	Pondération	Évaluation
Synchronisation	Piloter une réunion de transfert du dossier pour chaque projet entre l’équipe de conception et l’architecte réalisant le suivi de chantier	15 %	15 %
Polyvalence	Réaliser des séances de travail avec le gérant afin d’être autonome sur le suivi financier des projets	25 %	25 %
Intégration des différentes fonctions au cours des projets	Intégrer le dessinateur à une réunion de chantier par mois sur les projets auxquels il a participé	15 %	0 %
Valorisation des métiers manuels et administratifs	Présenter systématiquement l’assistante aux nouveaux clients comme leur interlocutrice privilégiée pour assurer le suivi administratif et financier de leur projet	15 %	15 %
Management	Participer à une formation en gestion des conflits afin d’améliorer l’animation de l’équipe	15 %	15 %
Stratégie de moyen-long terme	Préparer et signer un contrat de coopération-confiance performante et durable avec les principaux partenaires sur les projets démarrant dans le semestre	15 %	0 %
Total		100 %	70 %

Afin d’améliorer la qualité des coopérations avec ses principaux partenaires, une organisation de maîtrise d’œuvre peut proposer un contrat avec des objectifs relatifs aux différents domaines d’actions stratégiques envers les parties prenantes externes. Les principaux domaines sont, comme nous l’avons développé précédemment (cf.8.1.2.2, p.367), la synchronisation, la qualité des prestations, le respect des échéances, le paiement, les compétences des partenaires et enfin l’efficacité des interactions. La durée du contrat peut être celle du projet, ce qui permet de définir

les objectifs avec le partenaire en amont et de les évaluer une fois la mission terminée. Le montant du bonus à attribuer peut être fixé, par exemple, en fonction des coûts cachés internes que le maître d'œuvre estime pouvoir réduire grâce à l'atteinte des objectifs par le partenaire. Un exemple de contrat de coopération-confiance performante et durable d'un bureau d'étude partenaire d'une agence d'architecture est présenté ci-dessous.

Figure 49. Exemple d'un contrat de coopération-confiance performante et durable d'un bureau d'étude partenaire d'une agence d'architecture

Domaines d'actions	Objectifs	Pondération	Évaluation
Synchronisation	Participer aux réunions de projet hebdomadaires organisées par l'agence durant la période de conception	30 %	30 %
Qualité des prestations	Aucun temps supplémentaires consacrés par l'architecte pour corriger des défauts de qualité sur les documents remis	15 %	15 %
Respect des échéances	Aucun dépassement de délais par rapport au planning général de remise des différents livrables	25 %	0 %
Paiement	-	0 %	-
Compétences des partenaires	Aucun déplacement supplémentaire de l'architecte sur le chantier pour gérer des problèmes liés à des erreurs de conception du bureau d'étude	15 %	15 %
Efficacité des interactions	Pas de dérangements intempestifs des collaborateurs de l'agence pour des questions qui pourraient être traitées lors des réunions de projet hebdomadaires	15 %	0 %
Total		100 %	60 %

L'utilisation de contrats de coopération-confiance performante et durable permet d'intégrer ou de réintégrer de façon plus vive la négociation dans les entreprises de maîtrise d'œuvre. **Cette négociation constitue un processus permanent à entretenir et à développer par les maîtres d'œuvre pour améliorer la performance de leur organisation.** Elle nécessite un pilotage efficace des activités et des parties prenantes. La partie suivante propose un outil de formalisation de ce pilotage.

#### *8.1.2.4 La formalisation du pilotage stratégique des parties prenantes : proposition d'un tableau de bord de management stratégique des coopérations*

Un tableau de bord de management est au maître d'œuvre ce que le tableau de commande est au conducteur d'engins, c'est-à-dire un panneau composé d'indicateurs et de voyants qui permettent un guidage et une manœuvre précis des opérations ainsi que des prises de décisions rapides grâce aux informations qu'ils fournissent sur l'environnement. Pour être pertinentes, ces informations

doivent être mises à jour régulièrement afin d’être en phase avec les conditions réelles de l’environnement. Elles fournissent des données à la fois qualitatives et quantitatives mais également financières afin de mieux interpréter et comprendre les situations.

Un **tableau de bord de management stratégique des coopérations** d’un gérant-architecte ou d’un manager d’une entreprise de maîtrise d’œuvre vise à piloter efficacement les activités de l’agence ou de son périmètre de responsabilité, ainsi que les parties prenantes qui interviennent dans ces activités. Il permet aussi d’interconnecter les différents outils et indicateurs utilisés dans ce pilotage. En effet, une des difficultés récurrentes rencontrées par les acteurs dans l’utilisation des outils et des indicateurs réside dans leur articulation. C’est pourtant cette articulation des outils et des données qui développe une plus grande efficacité dans le pilotage. Le tableau ci-après montre une proposition d’architecture d’un tableau de bord de management stratégique des coopérations utilisable par des gérants-architectes ou des managers d’organisation de maîtrise d’œuvre pour mieux piloter leurs parties prenantes. Les rubriques s’articulent autour des principaux axes du management stratégique des coopérations.

Figure 50. Exemple d'architecture d'un tableau de bord de management stratégique des coopérations d'un gérant-architecte ou d'un manager d'une organisation de maîtrise d'œuvre

<b>Architecture d'un tableau de bord de management stratégique des coopérations</b>			
Rubriques	Indicateurs		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
<b>Planification</b>			
➤ Planning d'activité sur le semestre	X		
➤ Plan de charges de tous les collaborateurs	X	X	
➤ Planning des principales échéances des collaborateurs et des partenaires	X		
<b>Synchronisation interne</b>			
➤ Indicateur regroupant tous les dispositifs réguliers de synchronisation avec les collaborateurs internes (cf. Tableau 91, p.354)	X		
➤ Planning des réunions programmées avec les collaborateurs	X		
➤ Dernières fiches de résolutions formalisées dans les dispositifs de synchronisation avec les collaborateurs internes	X		
<b>Synchronisation externe</b>			
➤ Indicateur regroupant tous les dispositifs réguliers de synchronisation avec les partenaires externes (cf. Tableau 92, p.356)	X		
➤ Planning des réunions programmées avec les partenaires	X		
➤ Dernières fiches de résolutions formalisées dans les dispositifs de synchronisation avec les partenaires externes	X		
<b>Finance et comptabilité</b>			
➤ Répartition du chiffre d'affaires prévisionnel par mois et par projet			X
➤ Éléments prévisionnels et réels de surveillance de la trésorerie		X	X
➤ Planning de facturation et des échéances de paiements des clients	X		X
➤ Indicateur de rapprochement entre les facturations et les paiements			X
➤ Planning de paiements des fournisseurs et partenaires	X		X
➤ Planning des provisions d'assurance	X		X
➤ Indicateur de rentabilité (rapprochement des temps réalisés par projet avec les honoraires facturés)	X		X
<b>Partenariats et fidélisation</b>			
➤ Contrats et tableaux de répartition des honoraires des projets en cours	X		X
➤ Contrats de coopération-confiance performante et durable avec les collaborateurs	X	X	X
➤ Contrats de coopération-confiance performante et durable avec les partenaires	X	X	X
<b>Vente et communication</b>			
➤ Éléments de promotion et de prospection	X	X	
➤ Éléments pour la mise à jour du site internet	X		
<b>Pilotage des compétences</b>			
➤ Plan de formation	X	X	X
➤ Cartographie des compétences de l'équipe	X		
<b>Améliorations, innovations et développement</b>			
➤ Plan stratégique des actions d'amélioration et d'innovation sur le semestre	X	X	X
➤ Plan stratégique de développement à moyen-long terme	X	X	
<b>Logistique</b>			
➤ Coordonnées des partenaires	X		

Afin de renforcer le pilotage des compétences, le tableau de bord doit contenir une rubrique spécifique à ce thème qui constitue l'un des trois axes d'amélioration du management stratégique

des coopérations, avec le développement de la synchronisation et le pilotage stratégique des parties prenantes que nous venons de développer dans ce chapitre. La partie suivante présente, à partir des résultats des expérimentations, des propositions pour que les gérants-architectes et les managers des organisations de maîtrise d’œuvre développent davantage cet axe.

### 8.1.3 Accroître et piloter les compétences des collaborateurs

La recherche a montré que **le pilotage des compétences constitue le levier central de l’amélioration du management stratégique des coopérations** (cf. chapitre 7 et Figure 40, p.347). Il s’inscrit dans une double perspective, à la fois d’une meilleure utilisation des compétences disponibles mais également d’un développement de nouvelles compétences. Les résultats de l’analyse des compétences dans des organisations de maîtrise d’œuvre ont indiqué que l’activité de maîtrise d’œuvre nécessite des compétences managériales pour gérer de façon plus efficace la multitude d’interactions avec les différents acteurs à toutes les étapes d’un projet (cf.7.1.2, p.316). Les résultats ont confirmé la nécessité pour ces organisations d’élargir le champ de compétences de leurs collaborateurs d’un point de vue technique mais aussi managérial, en particulier dans les agences d’architecture où les compétences de management sont peu développées. Cette partie expose des propositions mobilisables par les gérants-architectes et les managers des organisations de maîtrise d’œuvre pour piloter la montée en compétences de leurs collaborateurs.

#### 8.1.3.1 *La cartographie des compétences comme outil et indicateur de pilotage de la montée en compétences des collaborateurs*

Dans le cadre des expérimentations, les architectes et les managers se sont approprié la « grille de compétences » pour améliorer le pilotage des compétences de leurs collaborateurs. L’outil a été utilisé dans 19 des 22 agences d’architecture et dans l’ensemble des services de la PME de maîtrise d’œuvre (cf. Tableau 50, Tableau 51 ; p.241). Cet outil, que nous avons présenté précédemment (cf.1.2.3.2, p.54 ; 7.1.1, p.314), permet de cartographier et de faire un état des lieux des compétences d’une équipe. La grille inventorie l’ensemble des compétences nécessaires à la réalisation des activités de l’organisation et fait apparaître le niveau de compétences effectif de chaque collaborateur d’une équipe sur ces différentes activités.

La recherche a montré la nécessité d’intégrer les compétences de management dans le champ de compétences des collaborateurs des organisations de maîtrise d’œuvre. En effet, les analyses ont mis en évidence qu’elles sont mobilisées dans la réalisation de la plupart des opérations par les différentes fonctions, tout au long des projets. Cette grille, une fois renseignée, souligne les manques de compétences d’une équipe et permet de cibler les besoins de formation. Elle constitue en ce sens un outil d’aide à l’élaboration de plans de formation. Ceux-ci sont très souvent inexistant dans les agences d’architecture, ce qui explique les difficultés des gérants-architectes et des managers à organiser et à planifier la montée en compétences de leurs collaborateurs. Nous

proposons ci-après un exemple de grille de compétences pour une organisation de maîtrise d'œuvre construite à partir des différentes grilles élaborées par des acteurs sur les terrains de recherche.





Les cotations à renseigner sur la grille correspondent au niveau de compétence effectif des acteurs pour réaliser chaque opération, elles sont symbolisées ainsi :

- : Pratique courante maîtrisée
- ▲ : Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée
- : Connaissance des principes sans pratique
- : Ni connaissance théorique ni pratique
- : Compétences à développer

Selon la théorie socio-économique, une compétence est effective lorsqu'un acteur est capable de la mobiliser pour réaliser une opération dans des conditions de qualité, de performance et d'autonomie définies (Savall & Zardet, 2015). Une lecture en colonne fait apparaître les manques de compétences de l'équipe pour réaliser certaines opérations, et une lecture en ligne permet d'identifier le niveau de polyvalence d'un acteur vis-à-vis de l'activité de l'organisation. L'indication des savoir-faire particuliers des collaborateurs prend en compte d'autres compétences, qui ne sont pas spécifiées dans la fiche de poste ou dans les missions classiques, mais qui peuvent être mises en œuvre occasionnellement sur certains projets ou pour développer certaines activités. Leur mobilisation valorise les savoir-faire des acteurs. Ainsi, dans l'exemple de grille de compétences présenté précédemment, un collaborateur maîtrise la réglementation SEVESO. Ce savoir-faire particulier peut constituer pour l'entreprise une opportunité de réaliser des projets industriels classés en environnement dangereux.

Piloter les compétences avec l'outil « grille de compétences » permet aux gérants-architectes et aux managers d'identifier et de recenser le manque de compétences et de polyvalence des collaborateurs, et d'envisager des formations pour qu'ils soient plus compétents et polyvalents. Cette grille est également utile pour piloter la réduction de la spécialisation dans les organisations de maîtrise d'œuvre, source de nombreuses défaillances. En effet, **la polyvalence est un des six domaines d'amélioration du management stratégique des coopérations** dans les organisations de maîtrise d'œuvre révélé par la recherche. Elle améliore la performance d'une part en **réduisant les délais de réalisation et les temps d'improductivité**, et d'autre part, en augmentant les possibilités de **délégation entre les acteurs**.

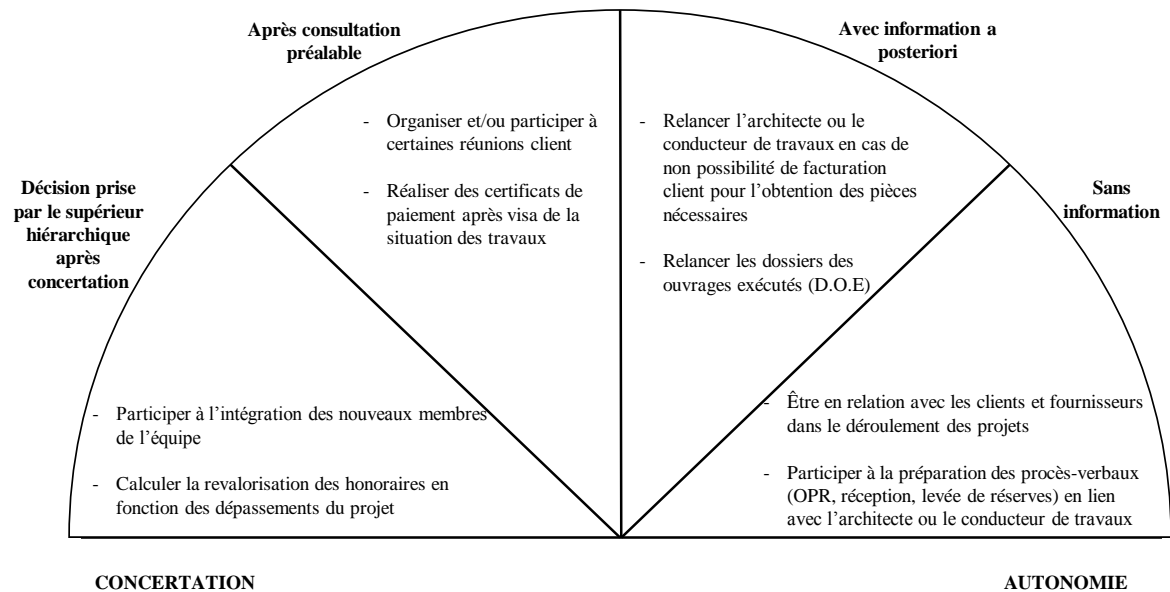
#### *8.1.3.2 La délégation concertée comme moyen efficace et progressif pour développer la polyvalence et l'autonomie des collaborateurs*

La recherche a souligné l'insuffisance de polyvalence des collaborateurs dans les organisations de maîtrise d'œuvre. Dans les agences d'architecture, les gérants-architectes sont souvent « hyper-polyvalents » et compensent le manque de polyvalence et de compétences de leurs collaborateurs pour assurer la qualité des opérations. Ainsi, par exemple, la compétence « suivre et piloter le bon fonctionnement du chantier », visible dans la grille de compétences présentée ci-avant, est souvent

peu maîtrisée par les collaborateurs. De ce fait, dans certaines agences, des architectes ne s’occupent que du dessin et d’autres, bien souvent les gérants-architectes, réalisent le suivi de chantier. Le même constat a été fait dans l’entreprise de maîtrise d’œuvre de taille PME avec un cloisonnement entre les dessinateurs qui ne vont jamais sur le terrain et les conducteurs de travaux qui réalisent le suivi de chantier. Ce manque de polyvalence engendre des difficultés dans les délégations et génère des dysfonctionnements comme des défauts de qualité et des erreurs qui contraignent les gérants-architectes et les managers à consacrer du temps supplémentaire pour refaire l’opération ou corriger les défaillances. Ceux-ci ne peuvent pas déléguer suffisamment d’opérations à leur équipe afin de réduire leur surcharge de travail. Les quelques délégations sont bien souvent réalisées sans véritable accompagnement ni transmission d’informations utiles pour réaliser l’activité dans de bonnes conditions.

**L’éventail de délégation concertée** est un outil qui a été expérimenté dans 16 des 22 agences d’architecture ainsi que dans la PME de maîtrise d’œuvre (cf. Tableau 50, Tableau 51 ; p.241) afin d’accompagner les délégations et développer la polyvalence des collaborateurs. Les délégations sont ainsi moins subies par les collaborateurs. L’utilisation de cet outil a permis aux acteurs de mieux organiser et accompagner les délégations, ce qui a eu pour principal effet de diminuer les erreurs et le stress des collaborateurs dans la réalisation des opérations. L’outil a également favorisé le développement de délégations au sein des organisations ainsi que l’autonomie des collaborateurs sur certaines opérations. L’éventail de délégation concertée aide les gérants-architectes et les managers à développer la polyvalence et l’autonomie de leurs collaborateurs, en pilotant leur montée en compétence et en les accompagnant progressivement dans la réalisation d’opérations déléguées. L’éventail de délégation concertée constitue un outil de négociation de l’évolution des conditions de fonctionnement des coopérations. Il formalise l’organisation des délégations entre deux acteurs pour un temps défini comme par exemple la durée d’un projet ou d’un semestre. Un exemple d’éventail entre un architecte et une assistante est présenté ci-après.

Figure 52. Exemple d'éventail de délégation concertée entre un architecte et une assistante pour développer l'autonomie sur des actions de management des coopérations



L'enjeu est que les acteurs fassent évoluer, en concertation, le degré de délégation vers plus d'autonomie. L'utilisation de cet outil contraint les acteurs à se concerter pour organiser le fonctionnement et piloter l'évolution des délégations.

L'éventail de délégation et la grille de compétences, une fois renseignés, fournissent des informations aux gérants-architectes et aux managers pour **identifier la pertinence d'internaliser ou d'externaliser des compétences**. La mise en évidence de défaillances dues au manque de polyvalence et de compétences des acteurs au sein des organisations de maîtrise d'œuvre les a amenés à se poser la question du remembrement des compétences de maîtrise d'œuvre.

### 8.1.3.3 *Le pilotage des compétences comme moyen d'information pertinent pour accompagner les décisions d'internaliser ou d'externaliser certaines compétences*

La recherche a montré que l'amélioration du pilotage des compétences par les gérants-architectes et les managers fournit des informations pertinentes pour les aider à prendre des décisions relatives à l'internalisation ou l'externalisation de certaines compétences et donc de certaines opérations. La grille de compétences offre un inventaire des compétences disponibles et des besoins pour réaliser toutes les activités, et l'éventail de délégation concertée indique les possibilités de développement des compétences des collaborateurs. Si ces outils font apparaître des insuffisances de compétences au sein de l'équipe pour réaliser certaines missions, deux solutions sont envisageables. Soit l'organisation développe les compétences en interne soit elle les externalise. Le développement en interne peut se faire par un pilotage de la montée en compétences d'un ou de plusieurs

collaborateurs sur ces missions ou par le recrutement d’une personne ayant les compétences requises.

**Si le management et le pilotage des compétences sont performants au sein de l’organisation, celle-ci a intérêt à développer des compétences en interne plutôt que d’externaliser sur les opérations de cœur de métier.** En effet, selon Barthélemy (2004), les activités qui font partie du cœur de métier doivent être conservées en interne afin de minimiser les risques de défauts de qualité, contrairement aux autres activités qui peuvent être externalisées. La première difficulté pour les organisations de maîtrise d’œuvre, et en particulier pour les agences d’architecture, est de définir ce qui relève du cœur de métier car ces dernières ont progressivement externalisé de nombreuses compétences techniques. Cependant, les compétences relatives au cœur de métier peuvent être externalisées dans le cas où leur développement en interne prendrait trop de temps et serait plus coûteux (Barthélemy & Donada, 2007). Les résultats de la recherche ont montré l’intérêt de prendre en compte les coûts cachés, au-delà des coûts visibles, dans les décisions stratégiques d’internaliser ou d’externaliser. Les coûts cachés internes indiquent que **la diminution des coûts induits par une externalisation n’est pas si évidente**, car les défaillances engendrées par les partenaires qui réalisent l’opération représentent aussi un coût non négligeable pour l’organisation de maîtrise d’œuvre. Les gérants-architectes ont donc intérêt à prendre en compte les coûts cachés dans leur choix d’internaliser ou d’externaliser des compétences.

Dans le cadre des expérimentations, certains gérants-architectes ont pris en compte des éléments de coûts cachés pour faire leur choix d’internaliser ou d’externaliser certaines compétences. Dans une agence, le gérant-architecte a intégré ces éléments dans une balance économique (cf.6.2.5.3, p.278) afin d’évaluer les effets d’une éventuelle internalisation de compétences d’économiste de la construction. L’exemple de cette balance est présenté ci-après.

Figure 53. Exemple de balance économique d'un projet d'internalisation des compétences d'économiste de la construction au sein d'une agence d'architecture

Charges			Produits		
	Année N	Année N+1		Année N	Année N+1
<b>Surcroît de charges</b>			<b>Surcroît de produits</b>		
<u>Investissements immatériels</u>			<u>Développement de produits</u>		
* Salaire chargé	38 000€	38 500€	* Récupération du chiffre d'affaires correspondant à la sous-traitance ou cotraitance des opérations au bureau d'étude d'économie de la construction.	28 000€	28 000€
* Participation aux charges de structures et de fonctionnement	12 000€	12 500€			
* Temps de formation au fonctionnement interne de l'agence : 40h avec le gérant, 60h avec un collaborateur et 30h avec le second					
40 heures x 2 personnes x 28€*	2 240€		<u>Création de potentiels autofinancés</u>	N.E	N.E
60 heures x 2 personnes x 28€	3 360€		* Possibilité de répondre plus rapidement à des appels d'offres		
30 heures x 2 personnes x 28€	1 680€				
<u>Amortissement du coût du projet</u>					
* CHVACV de l'agence : 28 €					
	+ 57 280€	+ 51 000€		+ 28 000€	+ 28 000€
<b>Conversion de coûts cachés en valeur ajoutée</b>			<b>Réduction de produits (visibles et cachés)</b>		
* Coûts cachés internes provenant de dysfonctionnements du bureau d'étude d'économie de la construction (par an)	11 500€	11 500€			
* Diminution des erreurs de chiffrage qui engendrent des dépassements de budget pour le client et des temps de régulations auprès des partenaires pour l'organisation	13 000€	13 000€			
	- 24 500€	- 24 500€		- N.E	
<b>Total Charges</b>	<b>32 780€</b>	<b>26 500€</b>	<b>Total Produits</b>	<b>28 000 €</b>	<b>28 000 €</b>
Résultat prévisionnel du projet (produits-charges) : <b>Année N</b> : 28 000 – 32 780 = - <b>4 780 €</b>					
<b>Année N+1</b> : 28 000 – 26 500 = + <b>1 500 €</b>					

Dans cet exemple, le projet d'internalisation des compétences d'économiste de la construction au sein de l'agence n'est pas viable économiquement la première année malgré la diminution des coûts cachés internes. Cependant, on constate que le projet devient rentable dès la seconde année. L'étude mériterait d'être approfondie en identifiant davantage la création de potentiel envisageable avec l'internalisation de cette compétence d'économiste. En effet, ce projet serait économiquement viable dès la première année à partir du moment où le recrutement d'un économiste permettrait de générer un chiffre d'affaires supplémentaire pour l'agence d'environ 50 000 € par an en

considérant une marge moyenne de 10 %. Cela correspond par exemple à l’obtention d’un appel d’offre de 50 000 € grâce à une réponse plus rapide et à un prix proposé au plus près du coût réel. C’est à partir de ce type d’informations et d’éléments de réflexion que certaines agences d’architecture ont décidé de recruter un économiste.

Le pilotage des compétences au sein des organisations de maîtrise d’œuvre améliore leur performance socio-économique grâce à une meilleure maîtrise des compétences. Cette maîtrise permet aux gérants-architectes et aux managers de mieux piloter les activités et le management des collaborateurs. Le pilotage des compétences met également en évidence des informations pertinentes pour prendre des décisions sur les choix d’internaliser ou d’externaliser.

Le pilotage des compétences constitue, avec le développement de dispositifs de synchronisation et le pilotage des parties prenantes, un des principaux axes d’amélioration du **management stratégique des coopérations**. Les résultats des expérimentations ont montré que **si les agences d’architecture développent ce management stratégique avec leurs parties prenantes, en mettant en œuvre et en articulant les préconisations développées dans ce chapitre sur ces trois axes, elles peuvent espérer récupérer entre 30 et 50 % de leurs coûts cachés de coopération dès la première année**. Cela représente une conversion de coûts cachés en valeur ajoutée entre **6 et 10 % du montant de leur chiffre d’affaires**. La partie suivante présente des éléments qui permettent de mieux identifier et cibler les sources de performances potentiellement récupérables par une organisation de maîtrise d’œuvre si elle améliore son management stratégique des coopérations avec ses parties prenantes.

#### **8.1.4 Identifier les zones de défaillance de management stratégique des coopérations dans une organisation de maîtrise d’œuvre et le potentiel de performance qu’elles représentent**

L’identification des zones de défaillance de management stratégique des coopérations dans une organisation aide les acteurs à mieux cibler les améliorations possibles et prioritaires. Cette partie propose un guide d’autodiagnostic afin d’identifier ces zones au sein d’une organisation de maîtrise d’œuvre et présente des éléments de coûts cachés qui permettent d’estimer le potentiel de performance économique qu’elles représentent.

##### **8.1.4.1 Le guide d’autodiagnostic du management stratégique des coopérations dans une organisation de maîtrise d’œuvre**

L’analyse des résultats des diagnostics menés auprès des 23 organisations de maîtrise d’œuvre a révélé six conséquences principales des dysfonctionnements de management stratégique des coopérations : la désorganisation dans les niveaux d’interactions, le cloisonnement entre les fonctions, le manque d’intégration de certaines parties prenantes, le manque de considération de certaines fonctions et métiers, l’absence de pilotage d’indicateurs fiables, et la faible pérennisation

des relations, du développement des compétences et de la capitalisation des savoir-faire (cf. Figure 18, p.165).

L'étude des coûts cachés a complété ces résultats en mettant en évidence que les défaillances de management stratégique des coopérations avec les parties prenantes externes génèrent six autres conséquences principales qui sont subies par les organisations de maîtrise d'œuvre. Ces conséquences sont : la mauvaise communication, coordination et concertation avec les partenaires ; les retards dans les livrables ; l'inefficacité dans les échanges d'informations ; les défauts de qualité dans les rendus des partenaires ; les erreurs dues à un manque de compétences des partenaires ; et les impayés (cf. Chapitre 4, p.123 ; 5.1.3, p.190). Ces défaillances peuvent être réduites si l'entreprise de maîtrise d'œuvre améliore le management stratégique des coopérations avec ses parties prenantes.

Le **guide d'autodiagnostic** proposé ci-après est destiné aux organisations de maîtrise d'œuvre afin de les aider à **identifier et évaluer leurs principales zones de défaillances de management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes**. L'évaluation se fait à partir de la cotation du niveau d'acuité des problématiques constatées par les acteurs de l'organisation sur les différents thèmes. Les sous-thèmes de dysfonctionnements les plus récurrents identifiés dans les diagnostics sont présentés pour chacun de ces thèmes ainsi que le domaine d'action principal correspondant. Des exemples d'actions sur les différents domaines ont été présentés dans les parties précédentes (cf.8.1.2, p.363).

Tableau 97. Guide d’autodiagnostic du management stratégique des coopérations dans une organisation de maîtrise d’œuvre

<b>Guide d’autodiagnostic du management stratégique des coopérations dans une organisation de maîtrise d’œuvre</b>					
<b>Constats</b> (Dysfonctionnements)	Très fort	Fort	Faible	Très faible	Domaine d’action principal
<b>Parties prenantes internes</b>					
<b>I1. Désorganisation dans les niveaux d’interactions</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Synchronisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance de réunions pour communiquer, se coordonner et se concerter</li> <li>- Manque de précision et de structuration dans la répartition des rôles et des missions</li> <li>- Transmission des informations au dernier moment</li> </ul>					
<b>I2. Cloisonnement entre les fonctions</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Polyvalence
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de travail en équipe</li> <li>- Excès de spécialisation des acteurs</li> <li>- Insuffisance de méthodes de travail collectives ou partagées</li> </ul>					
<b>I3. Manque d’intégration de certaines parties prenantes</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Intégration des différentes fonctions au cours du projet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d’intégration des fonctions administratives</li> <li>- Séparation entre les architectes réalisant les études et ceux suivant les travaux</li> </ul>					
<b>I4. Manque de considération de certaines fonctions et métiers</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Valorisation des métiers manuels et administratifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentiment de dévalorisation des fonctions administratives</li> <li>- Sentiment de dévalorisation des métiers manuels</li> </ul>					
<b>I5. Absence de pilotage d’indicateurs fiables</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés à piloter la charge d’activité (plan de charge)</li> <li>- Difficulté à piloter la concordance entre les prestations réalisées et celles facturées</li> <li>- Manque d’indicateurs de contrôle de gestion (chiffre d’affaires, rentabilité...)</li> <li>- Insuffisance de compétences managériales</li> </ul>					
<b>I6. Faible pérennisation des relations, du développement des compétences, et de la capitalisation des savoir faire</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stratégie à moyen-long terme
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de formation</li> <li>- Insuffisance de transmission et de capitalisation des savoir faire</li> <li>- Forte rotation du personnel</li> <li>- Insuffisances de démarches commerciales</li> </ul>					
<b>Parties prenantes externes</b>					
<b>E1. Mauvaise communication, coordination et concertation avec les partenaires</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Synchronisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de structuration des réunions avec les partenaires</li> <li>- Mauvaise qualité des relations avec les partenaires</li> </ul>					
<b>E2. Retards dans les livrables</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pilotage du respect des échéances
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect des échéances par les partenaires</li> <li>- Relance des partenaires pour obtenir des documents</li> </ul>					
<b>E3. Inefficacité dans les échanges d’informations</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pilotage de l’efficacité des interactions
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dérangements intempestifs</li> <li>- Manque d’efficacité des réunions avec les partenaires</li> </ul>					
<b>E4. Défauts de qualité dans les rendus des partenaires</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pilotage de la qualité des prestations
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprise d’éléments réalisés par des partenaires</li> <li>- Insuffisance de contrôle et de suivi de la qualité des produits et des services</li> </ul>					
<b>E5. Erreurs dues à un manque de compétences des partenaires</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Connaissance des compétences des partenaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs de conception sur des missions sous-traitées ou co-traitées</li> </ul>					
<b>E6. Impayés</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pilotage financier (Paiement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés à obtenir le paiement des prestations</li> </ul>					



L'autodiagnostic se réalise en entourant le niveau de défaillance estimé par les collaborateurs pour chaque thème. Ce niveau peut être considéré comme très fort, fort, faible ou très faible, comme le montre l'exemple pour le thème « Désorganisation dans les niveaux d'interactions ». L'évaluation par thème permet à l'organisation de maîtrise d'œuvre de cibler ses domaines d'actions prioritaires et d'identifier si ses problématiques de management stratégique des coopérations se situent davantage avec ses collaborateurs internes ou avec ses partenaires externes.

Les dysfonctionnements relatifs aux différents thèmes sont révélateurs d'un **manque de synchronisation et de pilotage des parties prenantes** qui affecte la qualité du management, du fonctionnement et des produits/services de l'organisation, ce qui a des effets négatifs sur sa performance sociale et économique. La diminution de ces défaillances permet donc d'améliorer les conditions de travail des personnes et ainsi la performance sociale de l'organisation, mais également sa performance économique grâce à la diminution des coûts cachés correspondants. La partie ci-après présente des éléments qui permettent aux organisations de maîtrise d'œuvre de mieux identifier leur potentiel de performance économique sur les différents thèmes.

#### *8.1.4.2 L'estimation du potentiel de performance économique induit par l'amélioration du management stratégique des coopérations dans une organisation de maîtrise d'œuvre*

La mesure des effets des dysfonctionnements sur la performance économique d'une organisation modifie certaines représentations des acteurs. Elle facilite la négociation des actions à entreprendre pour faire évoluer la situation car elle donne des informations stimulantes pour prendre des décisions et pour identifier le retour sur investissement de ces actions. **Les coûts cachés des défaillances de coopération constituent des ressources pour financer des actions d'amélioration et d'innovation** puisque leur étude sur un échantillon de 23 organisations de maîtrise d'œuvre a mis en évidence qu'**ils représentent en moyenne 14 000 € par personne et par an pour un montant moyen équivalent à 20 % du chiffre d'affaires dans les agences d'architecture**. Ce montant peut même parfois être supérieur au chiffre d'affaires de l'agence (cf. Tableau 42, p.202).

**Les coûts cachés de coopération proviennent principalement de temps supplémentaires consacrés par les acteurs pour réguler des dysfonctionnements**. Ces surtemps dus à une insuffisance de management stratégique des coopérations représentent en moyenne **3 heures par semaine pour chaque personne** travaillant dans une organisation de maîtrise d'œuvre, soit **un mois de travail par an**. Ces temps supplémentaires grèvent la rentabilité à court terme car ils ne sont pas utilisés par les acteurs pour réaliser des produits et services générant de la valeur ajoutée. Ils ne sont pas non plus investis dans des actions de création de potentiel comme la formation ou le développement commercial qui permettent de créer de la valeur à plus long terme. Ils grèvent donc la performance financière des organisations de maîtrise d'œuvre à court et à moyen-long terme.

La recherche a également montré que **la moitié de ces coûts cachés provient de problématiques dans les relations de coopération avec les parties prenantes externes**. Dans certaines agences, ces défaillances peuvent représenter des surtemps allant jusqu’à huit heures par semaine et par personne (agence 8), soit l’équivalent de plus de deux mois de travail par an. **Les organisations de maîtrise d’œuvre ont donc intérêt à prendre en compte ces défaillances et à mener aussi bien des actions d’amélioration des coopérations envers leurs collaborateurs qu’envers leurs partenaires externes**. Le tableau ci-après synthétise les fourchettes de surtemps et de coûts cachés identifiés dans la recherche pour chacun des principaux thèmes de dysfonctionnements du management stratégique des coopérations. Des exemples de régulation récurrente sont indiqués pour chacun des thèmes.

Tableau 98. Fourchettes de surtemps et de coûts cachés relatifs aux principaux thèmes de dysfonctionnements de coopération dans les organisations de maîtrise d'œuvre

Thèmes de dysfonctionnements		Exemples de régulations	Temps consacrés (pers./sem.)	Coûts cachés (pers./an)
<b>Parties prenantes Internes</b>	Désorganisation dans les niveaux d'interactions	Temps supplémentaires de concertation tout au long de la semaine à cause d'une insuffisance ou d'une absence de réunions formalisées pour prendre des décisions.	0,5h - 4h	600 € - 5 000 €
	Cloisonnement entre les fonctions	Temps supplémentaires pour prendre le relais sur une mission à cause d'un manque de compréhension du travail réalisé par un collaborateur qui n'a pas les mêmes méthodes de travail.	0,25h-3,5h	300 € - 4 500 €
	Manque d'intégration de certaines parties prenantes	Temps consacrés à transmettre des éléments et à expliquer le travail à faire à des collaborateurs qui n'ont pas été intégrés dans les réunions avec les partenaires.	0,25h - 1h	300 € - 1 300 €
	Manque de considération de certaines fonctions et métiers	Temps supplémentaires pour réaliser certaines tâches par manque de motivation.	N.E.	N.E.
	Absence de pilotage d'indicateurs fiables	Temps consacrés à réaliser des prestations qui ne sont pas facturées aux clients faute d'indicateurs pour piloter la concordance entre les prestations réalisées et celles facturées.	0,25h - 3h	300 € - 3 900 €
	Faible pérennisation des relations, du développement des compétences, et de la capitalisation des savoir faire	Temps supplémentaires pour refaire certains documents qui auraient pu être capitalisés lors des projets précédents.	0,2 h - 4h	300 € - 5 000 €
<b>Parties prenantes Externes</b>	Mauvaise communication, coordination et concertation avec les partenaires	Temps supplémentaires de concertation et de communication avec les partenaires à cause de points non traités et d'un manque de prise de décisions lors des réunions.	0,5h - 5h	600 € - 6 300€
	Retards dans les livrables	Temps consacrés à relancer des partenaires ou des clients pour les informer de l'attente des documents qui n'ont pas été remis dans les délais.	0,5h - 4h	600€ - 5 000€
	Inefficacité dans les échanges d'informations	Temps supplémentaires pour réaliser une opération à cause d'appels téléphoniques intempestifs de prestataires ou de clients dont l'objet aurait pu être traité au cours de la dernière ou de la prochaine réunion.	0,25h - 5h	300€ - 6 300 €
	Défauts de qualité dans les rendus des partenaires	Temps alloués à compléter des rendus non aboutis et/ou corriger des erreurs dans le travail réalisé par des co-traitants et/ou sous-traitants.	0,5h - 12h	600 € - 15 000€
	Erreurs dues à un manque de compétences des partenaires	Temps supplémentaires consacrés à gérer des contentieux à cause d'erreurs de sous-traitants ou co-traitants.	0,5h - 8h	600€ - 10 000€
	Impayés	Temps consacrés à relancer des clients ou des entreprises pour obtenir des paiements qui n'ont pas été réalisés dans les délais prévus.	0,25h - 1h	300€ - 1 300 €

N.E. : Non Évalué

La majorité des coûts cachés de coopération d’une organisation de maîtrise d’œuvre peuvent être estimés à partir de **l’identification des surtemps consacrés par les acteurs chaque semaine pour réguler des dysfonctionnements sur ces différents thèmes**. Le montant de coûts cachés ainsi mesuré correspond au **potentiel de performance économique** en partie récupérable si l’organisation de maîtrise d’œuvre met en œuvre et pilote des actions d’amélioration sur ces thèmes.

La mesure des coûts cachés des dysfonctionnements engendrant des surtemps se réalise à partir de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables. Il s’agit d’un indicateur de performance économique globale durable d’une organisation qui correspond à la valeur ajoutée économique moyenne générée par une heure de travail d’un acteur de l’organisation. Il est calculé en divisant la valeur ajoutée sur coûts variables par l’ensemble des heures de tous les acteurs de l’organisation sur une année. La valeur ajoutée sur coûts variables correspond classiquement au chiffre d’affaires moins les charges variables. L’annexe *XXIII* détaille le calcul de cet indicateur à partir d’un exemple d’une agence d’architecture de trois personnes dont un gérant-architecte. La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de cette agence est de 20 €. Cela signifie que si l’agence évalue à quatre heures par semaine et par collaborateur les surtemps engendrés par la régulation de dysfonctionnements de coopération, les coûts cachés correspondants représentent 10 800 € par an (4 heures x 3 personnes x 45,4 semaines de travail par an x 20 € = 10 800 €). Ces coûts cachés peuvent plus rapidement être convertis en valeur ajoutée si l’agence priorise la mise en œuvre d’actions d’amélioration ciblées sur les thèmes qui produisent le plus de surtemps. **La diminution de ces temps supplémentaires permettra d’améliorer la marge des projets** et donc le résultat net d’exploitation de l’organisation. De plus, si l’agence réalloue une partie des heures récupérées en investissement dans de la création de potentiel, comme la formation des collaborateurs, cela contribuera à **générer de la valeur ajoutée à moyen-long terme**.

Les coûts cachés mettent en évidence le lien entre la responsabilité collective d’une organisation et la responsabilité individuelle des acteurs dans la création de valeur. Ils constituent un indicateur de perte de valeur ajoutée. La mise en évidence de phénomènes d’externalité a montré les conséquences des défaillances de management stratégique des coopérations au niveau micro-organisationnel sur la performance macro-économique du secteur du bâtiment (cf.5.2.4, p.214). En effet, la recherche a pointé que le manque de management stratégique des coopérations dans les organisations de maîtrise d’œuvre impacte jusqu’au citoyen d’un point de vue social, économique et environnemental. Ces impacts affectent leur responsabilité sociétale (cf.5.2.3, p.210). Les coûts cachés de coopération représentent donc des enjeux de performance pour les organisations de maîtrise d’œuvre mais également au-delà. **La diminution des défaillances de coopération peut permettre de récupérer jusqu’à 20 % du chiffre d’affaires dans une agence d’architecture et 10 % dans une entreprise de maîtrise d’œuvre de taille PME**. Ces gains de performance

peuvent être réalloués pour mieux rémunérer le travail des collaborateurs des organisations de maîtrise d'œuvre mais aussi pour diminuer le coût de leurs prestations. Cette diminution participe à la réduction du coût d'un bâtiment. Si le maître d'ouvrage relève du secteur privé, cela contribue à améliorer son pouvoir d'achat ou son pouvoir d'investissement s'il s'agit d'une entreprise. S'il relève du secteur public, cela permet par exemple à une collectivité de réaliser davantage de travaux avec le même budget.

La recherche a montré que le levier central de l'amélioration du management stratégique des coopérations dans les organisations de maîtrise d'œuvre est le développement des compétences et en particulier des compétences managériales. La partie suivante développe des propositions à destination d'institutions professionnelles afin qu'elles renforcent leur contribution dans l'évolution de ces compétences auprès des maîtres d'œuvre et en particulier des architectes.

## 8.2 La contribution des écoles d’architecture, de l’Ordre des architectes et des établissements d’enseignement à l’évolution des compétences des maîtres d’œuvre

Les formations initiale et continue constituent un socle central qui favorise l’activation des leviers d’amélioration du management stratégique des coopérations dans les organisations de maîtrise d’œuvre (cf. chapitre 6 et 7 ; Figure 40, p.347). La recherche a montré, à travers l’exemple des écoles d’architecture, que la formation initiale des maîtres d’œuvre ne favorise pas suffisamment le développement de compétences managériales ni de gestion. En effet, dans la plupart des écoles, aucun cours n’aborde les domaines de la gestion et du management. Du point de vue de la formation continue, ces sujets ont également été très peu développés jusqu’à ces dernières années. Les formations initiale et continue n’apportent donc pas actuellement aux maîtres d’œuvre un socle de compétences managériales suffisant pour assurer correctement leur fonction de manager dans les coopérations avec leurs parties prenantes ni même assumer leur responsabilité vis-à-vis de l’amélioration de la performance socio-économique des organisations de maîtrise d’œuvre.

Cependant des évolutions apparaissent, notamment grâce une volonté plus affirmée d’instances professionnelles, comme l’Ordre des architectes ou les organismes paritaires collecteurs agréés, de contribuer au développement des compétences managériales dans les organisations de maîtrise d’œuvre à travers la **formation professionnelle continue**. Certains enseignants en école d’architecture militent également pour que ces compétences soient développées **dès la formation initiale**. Cette dernière partie présente des propositions pouvant permettre de renforcer la contribution de ces institutions dans le développement des compétences managériales des maîtres d’œuvre et en particulier des architectes.

### 8.2.1 Développer l’enseignement de la gestion et du management dans les formations de maîtrise d’œuvre dont les écoles d’architecture

L’architecture est un art, mais les architectes ne peuvent pas se contenter d’être considérés comme des artistes compte tenu de l’importance des enjeux sociétaux du secteur dans lequel ils exercent. Au-delà de leur responsabilité vis-à-vis de la qualité du cadre bâti, ils doivent également porter la responsabilité de l’amélioration de la performance de leurs entreprises et des projets qu’ils conçoivent d’un point de vue économique, social et environnemental. La recherche a révélé que les compétences de management sont des compétences mobilisées par tout maître d’œuvre pour réaliser différentes opérations tout au long d’un projet (cf.7.1, p.314). Ces compétences font partie intégrante du métier car elles sont nécessaires à son bon exercice. Les organisations de formation initiale, comme les écoles d’architecture, ont donc théoriquement la responsabilité du développement des compétences managériales des futurs maîtres d’œuvre afin de mieux les préparer à exercer leur profession. **Pour contribuer au développement des compétences**

**managériales et gestionnaires des architectes, les écoles d'architecture pourraient intégrer des cours de management et de gestion dans leur cursus de formation.** Cela les sensibiliserait davantage aux aspects économiques de leur future activité qui sont aujourd'hui peu pris en compte, comme l'ont confirmé les diagnostics (cf.4.1.4, p.139). Ces enseignements pourraient représenter 5 % du volume d'heures d'enseignement total, soit environ 48 heures dans chacune des cinq années d'études, et s'articuler autour de **trois thèmes principaux** que sont **la gestion et le management d'équipe, le pilotage des coopérations avec les partenaires extérieurs, et la gestion administrative, comptable et financière.** Pour chaque thème, quelques sous-thèmes d'enseignement sont proposés dans le tableau ci-après.

Tableau 99. Proposition de thèmes et sous-thèmes d'enseignement en management et gestion à intégrer dans les cursus de formation initiale des maîtres d'œuvre

Thèmes	Sous-thèmes
Gestion et management d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation et animation de réunions internes</li> <li>- Élaboration et pilotage d'un plan de charges</li> <li>- Pilotage de la montée en compétences des collaborateurs</li> <li>- Animation des équipes et pilotage de la stratégie</li> </ul>
Pilotage des coopérations avec les partenaires extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration et animation de réunions avec les partenaires</li> <li>- Élaboration de contrats et aspects règlementaires</li> <li>- Comportement vis-à-vis des partenaires et des clients</li> <li>- Élaboration et pilotage d'indicateurs de performance</li> </ul>
Gestion administrative, comptable et financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion administrative du personnel</li> <li>- Gestion administrative de l'activité</li> <li>- Pilotage des éléments comptables (facturation, paiement...)</li> <li>- Réalisation et pilotage d'indicateurs financiers</li> </ul>

Une deuxième proposition serait de **mettre en place un système d'agrément à destination des agences d'architecture accueillant des stagiaires en formation pour l'Habilitation de l'architecte diplômé d'Etat à l'exercice de la Maîtrise d'Œuvre en son Nom Propre (HMNOP)** (cf.7.2.1, p.333). L'agrément serait délivré à condition que l'entreprise satisfasse à des exigences de compétences et de qualité pour transmettre des bonnes pratiques aux jeunes diplômés. L'obtention de cet agrément pourrait être conditionnée par la participation des personnes encadrant des stagiaires dans l'entreprise à un module de formation à l'accompagnement. Ce module pourrait être de quelques heures, par exemple 16 heures, réparties sur six mois durant la période de mise en situation professionnelle des stagiaires. Cet agrément éviterait que les futurs architectes, qui ont fini leur parcours de formation initiale, se forment à des pratiques de management et de gestion auprès de personnes qui n'ont pas forcément les compétences pour transmettre de bonnes pratiques.

Une troisième proposition serait que **les enseignements en école d'architecture développent les mises en pratique, notamment en termes de méthodes et techniques constructives.** Les étudiants pourraient ainsi manipuler davantage les matériaux et tester les techniques de mises en œuvre afin de mieux comprendre les spécificités et les contraintes des nombreux métiers qui

interviennent dans un chantier. Ce développement de mises en pratiques des enseignements permettrait de réduire la séparation entre les formations de conception et de construction qui engendre des incompréhensions réciproques lors de la réalisation et qui génèrent de nombreux dysfonctionnements de coopération sur les chantiers. Cette séparation a fortement été accentuée depuis la loi du 3 juillet 1977 sur l'architecture qui a marqué une rupture franche entre les concepteurs et les constructeurs. Les mises en pratiques pourraient également être renforcées sur le terrain à travers des stages de suivis de chantiers, car aujourd'hui le cursus de formation en école d'architecture impose un mois de stage ouvrier la première année uniquement. Ces mises en pratique permettraient aux étudiants en architecture de développer des compétences techniques, au-delà du simple choix des matériaux et des obligations réglementaires issues du PLU, vers davantage de connaissances et de maîtrise des techniques constructives.

Par ailleurs, les Grands Ateliers d'Isle d'Abeau sont un exemple de concept existant qui développe les mises en pratique des maîtres d'œuvre et diminue la séparation entre la conception et la construction. Ces ateliers ont pour mission de réunir en un même lieu des architectes, des ingénieurs et des artistes pour qu'ils conçoivent et réalisent ensemble des travaux de recherche et des opérations de diffusion de leurs savoirs et savoir-faire dans le domaine des matériaux, de la construction et de la qualité des espaces habités. **Cette co-construction permet de développer un vocabulaire commun qui facilite les coopérations.** À l'inverse, les écoles de formation initiale des métiers manuels du bâtiment dispensent peu ou pas d'enseignements relatifs à la maîtrise d'œuvre. Les personnes qui ont suivi ces formations ont alors peu développé de connaissances sur ce sujet ce qui génère des problèmes de compréhension globale d'un projet. Elles ont des difficultés à intégrer les effets de leurs actions individuelles sur le bon déroulement et la bonne réalisation d'un chantier. Des modules d'enseignement de quelques heures à la maîtrise d'œuvre pourraient être intégrés dans ces formations pour réduire la séparation qui existe entre la construction et la conception. Au même titre que les stages ouvriers obligatoires en école d'architecture, les étudiants en formation de métiers manuels du bâtiment pourraient réaliser des stages dans des organisations de maîtrise d'œuvre. Ces évolutions dans l'apport de compétences aux maîtres d'œuvre par la formation initiale peuvent également être renforcées et développées par la formation continue.

### 8.2.2 Intensifier le rôle de l'Ordre des Architectes dans le développement de la formation continue en gestion et management

L'Ordre des architectes est un organisme chargé de missions de service public sous la tutelle du Ministère de la Culture et de la Communication. Il est composé de 26 conseils régionaux et d'un Conseil national (Vial-Voiron V. , 2013). Outre sa mission d'assurer la tenue du tableau régional des architectes et de veiller à la protection du titre d'architecte, l'Ordre participe à l'organisation de l'enseignement et de la formation continue. Mais la formation n'est pas une mission obligatoire des



conseils régionaux qui peuvent avoir des stratégies plus ou moins ambitieuses et volontaristes en termes de développement et de pilotage de la formation.

Les résultats de la recherche invitent à proposer une intensification du rôle de l'Ordre et des conseils régionaux dans le développement de la formation continue en gestion et en management des architectes, au regard des enjeux de performance que cela représente pour les agences d'architecture qui connaissent un contexte économique difficile. En effet, les performances économiques des agences d'architecture françaises sont faibles avec des taux horaires très bas chez les gérants-architectes qui sont parfois même inférieurs à ceux de leurs collaborateurs. La recherche a confirmé le constat que la majorité des architectes ont un revenu faible malgré le temps important investi dans leur travail. Certains gérants-architectes avouent prendre moins de deux semaines de vacances par an. Les expérimentations ont mis en évidence que cette situation n'est pas une fatalité et que le développement de compétences managériales et gestionnaires par les maîtres d'œuvre leur permet, une fois mises en application, d'améliorer significativement les performances sociales et économiques de leur activité. **L'Ordre peut renforcer son rôle dans le développement de ces compétences, en pilotant davantage la mise en place et le financement de formations en gestion à destination des architectes et des gérants-architectes.**

Le développement du pilotage de la mise en place de formations en gestion et management a été expérimenté par le Conseil Régional de l'Ordre des Architectes de la région Rhône-Alpes, dès 2010, sous l'impulsion de Victor John Vial-Voiron qui fut président de l'Ordre de cette région de 2010 à 2013. Cet Ordre a proposé des démarches de formation et d'accompagnement en gestion et management aux agences d'architecture de la région. Il a également mené des négociations avec les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) afin d'obtenir des financements pour favoriser le déploiement de ces formations. À cette époque, il était très difficile d'obtenir des financements sur ces thèmes car ils n'étaient pas considérés comme prioritaires. Le pilotage de ces formations par l'Ordre et les résultats tangibles d'amélioration de la performance socio-économique des agences participantes a fait évoluer la priorisation des financements de ce type de formations par les organismes financeurs. Ainsi, en 2015, l'OPCA de branche a positionné les formations en gestion et en management à destination des agences d'architecture comme un sujet prioritaire, si bien qu'aujourd'hui elle propose de financer intégralement un certain nombre de formations. Cette expérimentation, ouvre des perspectives de sensibilisation et de formation en gestion pour les partenaires des organisations de maîtrise d'œuvre, comme les bureaux d'études, les géomètres-experts, etc., mais également pour tous les intervenants dans l'acte de bâtir, afin qu'ils puissent améliorer leur performance socio-économique et la qualité de leurs coopérations.

### 8.2.3 Introduire l'enseignement à la culture du cadre bâti dès l'école primaire

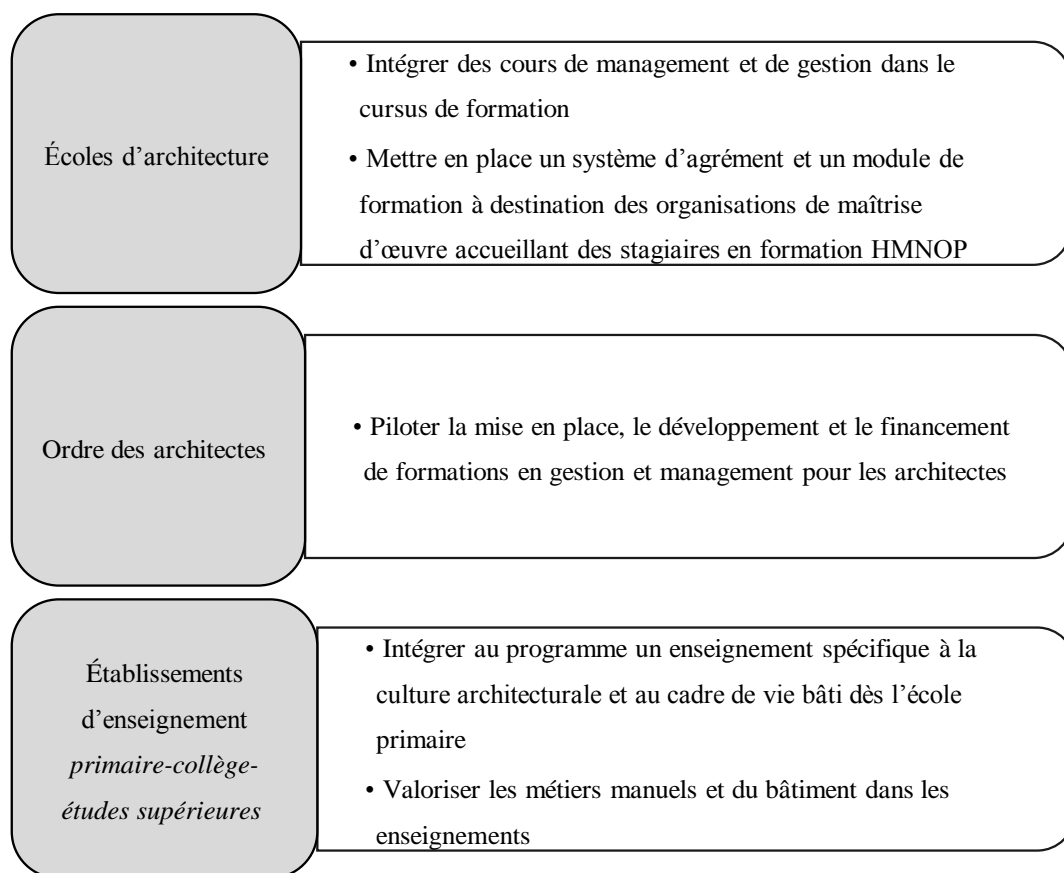
L'étude des coopérations dans le cadre de projets de construction a amené à se poser la question de la qualité des relations avec autrui. La recherche a mis en évidence la méconnaissance des parties prenantes vis-à-vis de leurs compétences réciproques, mais aussi le manque de compréhension des contraintes mutuelles dans une forme d'altérité atrophiée. L'amélioration de la qualité des coopérations suppose une meilleure connaissance des situations et un langage commun.

L'école participe à la construction d'un socle commun de connaissances et de compétences. En France, comparativement à l'Allemagne ou la Suisse, les enseignements et la sensibilisation des élèves à l'architecture et au cadre de vie bâti restent peu développés. En effet, les élèves allemands et suisses ont des enseignements spécifiques à la culture architecturale, alors qu'en France, il n'y a pas d'enseignements dédiés. À l'école primaire, les connaissances relatives à l'architecture sont développées dans le cadre des enseignements d'histoire des arts, au même titre que les arts du langage, du quotidien, du son, du spectacle vivant, et du visuels (Darcos, 2008). Ces enseignements représentent seulement un volume de 20 heures pour le troisième cycle, c'est-à-dire du CE2 au CM2 pour l'ensemble de ces six domaines artistiques. **L'intégration d'un enseignement spécifique à la culture architecturale dès le début de l'enseignement primaire** permettrait de renforcer la connaissance des citoyens français vis-à-vis du cadre bâti afin qu'ils aient une meilleure compréhension des interactions entre les acteurs qui participent à sa construction.

**La valorisation des métiers manuels et du bâtiment dans les enseignements constitue également une perspective d'amélioration**, notamment dans le cycle de formation au collège, afin d'éviter les représentations qui séparent et segmentent les fonctions manuelles et intellectuelles. Cette volonté de séparation constitue une erreur conceptuelle, car l'homme agit et réfléchit. Il réalise un geste et l'analyse. Tout métier nécessite des compétences manuelles et intellectuelles. L'utilisation exclusive d'une de ces deux compétences par une personne provoque des déperditions de performances économiques pour l'organisation et affecte sa performance sociale.

**Les établissements d'enseignement, du primaire au supérieur, ont donc un rôle à jouer dans l'évolution des mentalités** afin de développer la polyvalence, réduire l'hyperspécialisation des acteurs et la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution qui dégradent les coopérations et impactent les performances socio-économiques des organisations. Le schéma ci-après résume les principales propositions à destination des institutions afin qu'elles renforcent leur contribution dans le développement des compétences des maîtres d'œuvre et en particulier des architectes.

Figure 54. Propositions de contributions de certaines institutions au développement des compétences des maîtres d'œuvre



## Conclusion du chapitre 8

---

Les résultats des expérimentations ont permis d'élaborer des propositions managériales pour que les professionnels de la maîtrise d'œuvre développent un management stratégique des coopérations en vue d'améliorer la qualité des coopérations avec leurs parties prenantes internes et externes. Ces propositions s'articulent autour **des trois principaux axes d'amélioration du management stratégique des coopérations** identifiés dans les organisations de maîtrise d'œuvre que sont la **synchronisation**, le **pilotage stratégique** et le **pilotage des compétences des parties prenantes**. Ainsi, un développement, une structuration et un pilotage de dispositifs de synchronisation structurels et de projets ont été proposés pour que ces organisations améliorent la synchronisation avec leurs collaborateurs internes et leurs partenaires externes. Ces dispositifs permettent aux acteurs de mettre en œuvre un double pilotage des coopérations, à la fois opérationnel et stratégique. Il peut être renforcé par l'utilisation d'outils simples et facilement utilisables par les acteurs tels que l'agenda, la fiche de résolutions et le tableau de bord de pilotage. Le développement de dispositifs de synchronisation par des organisations de maîtrise d'œuvre améliore l'efficacité opérationnelle et le développement de partenariats stratégiques favorisant ainsi des améliorations de performance à court et à moyen-long termes. Ces performances sont renforcées si les acteurs optimisent leur gestion du temps et intègrent davantage, dans les réunions de projets, les collaborateurs habituellement peu ou non impliqués.

La structuration de dispositifs de synchronisation invite les collaborateurs des organisations de maîtrise d'œuvre à travailler davantage en équipe. Ces dispositifs représentent des lieux de pilotage stratégique des parties prenantes en fournissant un cadre structurant pour la concertation et la négociation des conditions de coopération. Ce pilotage stratégique peut s'inscrire simultanément dans les environnements de coopération interne et externe car des gisements de performance se situent dans ce double environnement. La recherche a mis en évidence des domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes internes et externes qui permettent aux organisations de maîtrise d'œuvre d'améliorer significativement la qualité de leurs coopérations et de leur performance socio-économique. La **synchronisation**, la **polyvalence**, **l'intégration des différentes fonctions au cours des projets**, la **valorisation des métiers manuels et administratifs**, le **management**, et la **stratégie à moyen-long terme** constituent les **six principaux domaines d'actions** envers les **parties prenantes internes**. Ils améliorent l'implication des acteurs et font évoluer leurs pratiques de coopération vers des coopérations plus efficaces et de meilleure qualité. La **synchronisation**, la **qualité des prestations**, le **respect des échéances**, le **paiement**, les **compétences des partenaires**, et **l'efficacité des interactions** représentent les **six principaux domaines d'actions** envers les **parties prenantes externes**. Un pilotage stratégique des parties prenantes externes sur ces différents domaines permet aux maîtres

d'œuvre de mieux maîtriser et négocier les conditions de coopération avec les partenaires et de diminuer les impacts de leurs défaillances sur la performance de l'organisation.

Afin d'aider les gérants-architectes et les managers des organisations de maîtrise d'œuvre à piloter stratégiquement leurs parties prenantes sur ces différents domaines d'actions, deux outils de management ont été proposés. Le **contrat de coopération-confiance performante et durable**, et le **tableau de bord de management stratégique des coopérations**. Le premier permet de contractualiser les améliorations de performance avec les parties prenantes selon un **système vertueux de répartition de la valeur ajoutée** qui découle d'une meilleure qualité des coopérations. Il s'inscrit dans une contractualisation consentie et négociée qui renforce la construction de liens de confiance mutuelle. Il participe également au renforcement de la négociation dans les entreprises de maîtrise d'œuvre. Le tableau de bord favorise l'articulation des outils et indicateurs pour développer **l'efficacité du pilotage**. Ces outils incitent les architectes et les collaborateurs des organisations de maîtrise d'œuvre à mettre en œuvre un pilotage plus engagé de la performance sociale et économique des projets et de leur entreprise.

**Le pilotage des compétences constitue un levier central de l'amélioration du management stratégique des coopérations.** Il s'inscrit dans la double perspective d'une meilleure utilisation des compétences disponibles et d'un développement de nouvelles compétences, ce qui permet de diminuer la spécialisation qui génère de nombreuses défaillances. La recherche a montré la nécessité d'élargir le champ de compétences des collaborateurs des organisations de maîtrise d'œuvre du point de vue technique mais surtout managérial, en particulier dans les agences d'architecture où ces compétences sont peu développées. Pour piloter la montée en compétences des collaborateurs, un outil qui permet de cartographier les compétences d'une équipe a été proposé. Il constitue un indicateur pour élaborer les plans de formation. Les gérants-architectes et les managers des organisations de maîtrise d'œuvre peuvent également s'appuyer sur la mise en œuvre de délégation concertée pour développer les compétences, la polyvalence et l'autonomie de leurs collaborateurs. La polyvalence réduit les délais et les temps d'improductivité. Le pilotage des compétences offre des informations pertinentes pour aider les gérants-architectes et les managers dans leurs décisions d'internaliser ou d'externaliser des compétences. Associé à la prise en compte des coûts cachés, ce pilotage permet d'évaluer les performances potentielles d'une internalisation ou d'une externalisation d'activité.

Des éléments d'identification et de mesure de coûts cachés ont été présentés pour aider les organisations de maîtrise d'œuvre à estimer le potentiel de performance que représente une amélioration de leur management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes. La recherche a montré que ce potentiel équivaut en moyenne à 20 % du chiffre d'affaires dans une agence d'architecture et 10 % dans une entreprise de maîtrise d'œuvre de taille PME. **Un guide**

**d’autodiagnostic est proposé afin d’aider les acteurs à cibler plus facilement les améliorations prioritaires et les choix stratégiques à entreprendre pour convertir ce potentiel de performance en valeur ajoutée.** Le management stratégique des coopérations constitue également un potentiel de performance sociale notamment à travers la diminution des dysfonctionnements de coopération. En effet, ces dysfonctionnements affectent la qualité de vie au travail des personnes et leur régulation génère pour chaque collaborateur d’une organisation de maîtrise d’œuvre des surtemps équivalent en moyenne à un mois de travail par an.

Des évolutions ont été proposées dans l’apport de certaines institutions, comme les écoles d’architecture, l’Ordre des architectes et les établissements d’enseignement, afin de renforcer leur contribution au développement des compétences des maîtres d’œuvre, notamment à travers l’appareil de formation initiale et continue. **La formation constitue un activateur central de l’amélioration du management stratégique des coopérations dans les organisations de maîtrise d’œuvre.** Ainsi, les écoles d’architecture sont invitées à développer des enseignements de management et de gestion dans leur cursus de formation et l’Ordre des architectes à piloter la mise en place et le financement de davantage de formations sur ces domaines. Les établissements, du primaire à l’enseignement supérieur, ont également un rôle à jouer dans l’amélioration des coopérations entre les parties prenantes d’un projet de construction, notamment à travers la valorisation des métiers manuels du bâtiment.

Les propositions développées à partir des résultats des expérimentations invitent au **repositionnement de la fonction de maître d’œuvre vers un rôle de maître d’œuvre-pilote des coopérations.** Ce pilotage doit contribuer à améliorer le management stratégique des coopérations avec les parties prenantes d’un projet de construction et favoriser le développement de la **coopération-confiance performante et durable**, facteur d’amélioration de la performance socio-économique des organisations de maîtrise d’œuvre.



## CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

---

La seconde partie a présenté les résultats de la recherche sur l'état du management des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre et les impacts de ses défaillances sur la performance socio-économique de ces organisations. Cette troisième partie a analysé les résultats des expérimentations réalisées dans le cadre de processus de projets et de mise en œuvre d'améliorations selon la méthodologie de recherche-intervention socio-économique sur les différents terrains de recherche. Ces expérimentations ont permis d'identifier des facteurs et leviers d'amélioration du management stratégique des coopérations. Ainsi, **11 leviers** ont pu être identifiés dont **trois principaux**, les **dispositifs de communication-coordination-concertation**, les **outils de management** et la **formation**, qui se sont avérés **complémentaires et interconnectés**. Les organisations de maîtrise d'œuvre ont mobilisé ces leviers pour agir sur trois principaux axes de développement du management des coopérations que sont la synchronisation, le pilotage stratégique et le développement des compétences des parties prenantes. Les analyses de l'utilisation par les acteurs de ces leviers ont confirmé la dimension stratégique du management des coopérations pour les organisations de maîtrise d'œuvre ainsi que la nécessité d'impliquer les différentes parties prenantes dans son développement.

**Le pilotage des compétences s'est révélé le principal axe stratégique de ce développement.**

L'analyse d'outils de pilotage des compétences a mis en avant l'insuffisance de compétences, en particulier managériales, au sein des organisations de maîtrise d'œuvre pour manager les coopérations avec les parties prenantes internes et externes. Cette carence de compétences managériales a pu s'expliquer en partie par la formation initiale des maîtres d'œuvre, notamment celle dispensée par les écoles d'architecture, qui ne leur permet pas d'acquérir ces compétences. Elles sont pourtant indispensables puisqu'elles sont sollicitées sur toutes les phases d'un projet et par l'ensemble des fonctions. Les résultats des analyses des actions d'innovation ont mis en évidence que le développement des compétences constitue un levier central de l'amélioration du management stratégique des coopérations. En effet, il permet d'agir, en complément des autres leviers, sur les six causes racines des défaillances de coopération présentées dans la seconde partie que sont l'insuffisance des dispositifs de communication-coordination-concertation, la trop forte spécialisation des parties prenantes, la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution, la dévalorisation des métiers manuels et administratifs, la carence de compétences managériales des pilotes, et l'excès de centrage des mentalités sur le court terme (cf. Figure 18, p.165). De plus, les compétences se sont avérées, avec la confiance, des facteurs de performance et de durabilité des coopérations. La mobilisation de la théorie du socle stratégique dans l'articulation des variables de coopération, compétences, confiance et cohésion a permis de construire le **concept de coopération-confiance performante et durable où le management stratégique des**



**coopérations constitue l'activateur qui, par effet de levier, améliore la performance socio-économique de l'organisation** (cf. Figure 40, p.346). Les effets de ces mécanismes de leviers sur la performance socio-économique des organisations de maîtrise d'œuvre ont été analysés à partir des données issues des phases d'évaluation. Le concept de qualité intégrale de la théorie socio-économique a permis de faire le lien entre les résultats d'amélioration du management stratégique des coopérations avec les parties prenantes internes et externes et la performance sociale. La théorie des coûts cachés, à travers l'évolution de l'indicateur de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables et les résultats de la conversion des coûts cachés en valeur ajoutée a montré les effets sur la performance économique globale. Avec l'identification de la conversion d'une partie des coûts cachés des défaillances de coopération en investissement de création de potentiel, les résultats ont positionné le management stratégique des coopérations avec les parties prenantes comme un facteur important d'amélioration de la performance socio-économique durable des organisations de maîtrise d'œuvre.

L'analyse de ces résultats a permis d'élaborer des **propositions opérationnelles et managériales à destination des professionnels de la maîtrise d'œuvre afin de développer un management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes**. Ces propositions s'articulent autour des trois principaux axes d'amélioration de ce management qui visent à développer et structurer des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes internes et externes, et à piloter stratégiquement ces parties prenantes ainsi que leur montée en compétences. Le renforcement de la contribution de certaines institutions dans ce développement des compétences des acteurs des organisations de maîtrise d'œuvre a également été proposé, en particulier à travers des évolutions dans le système de formation initiale et continue.

## Conclusion générale

---

Cette recherche s'est attachée à améliorer la compréhension du management stratégique des coopérations entre les parties prenantes intervenant dans le cadre de projets de construction. À partir de l'étude de cet objet dans le champ des organisations de maîtrise d'œuvre, la recherche s'est particulièrement intéressée au lien entre ce management des coopérations et la performance socio-économique des organisations de maîtrise d'œuvre comme les agences d'architecture.

L'approche dysfonctionnelle initiale de l'objet de recherche, conforme à la méthodologie de recherche-intervention socio-économique, a permis de faire un état des lieux de ce management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre et d'identifier les causes principales de ses défaillances et leurs impacts sur les parties prenantes. L'analyse d'expérimentations réalisées dans le cadre de projets d'améliorations auprès de 23 terrains de recherche, a permis d'identifier des leviers et facteurs d'amélioration et de développement du management stratégique des coopérations. **Ces résultats sont mobilisables par les organisations de maîtrise d'œuvre pour accroître la qualité des coopérations avec leurs parties prenantes internes et externes.**

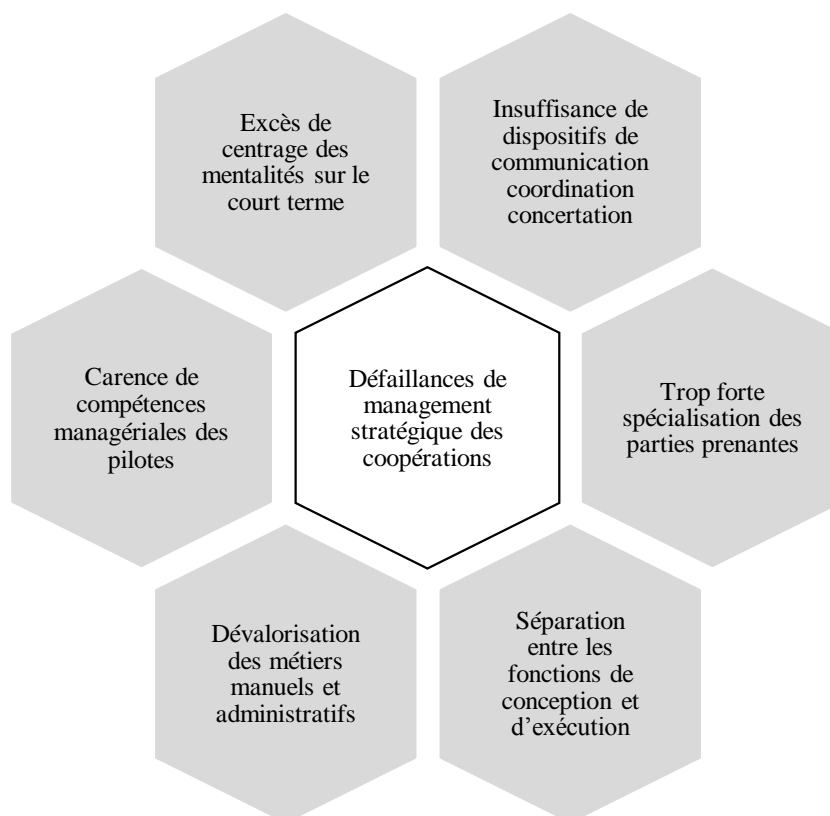
Cette conclusion synthétise les résultats de la recherche, leurs contributions théoriques et méthodologiques pour les sciences de gestion, de même que les apports managériaux et organisationnels pour les entreprises de maîtrise d'œuvre. Des contributions pédagogiques sont également exposées ainsi que les perspectives de cette recherche.

### ➤ La synthèse et les limites de la recherche

La méthodologie de recherche-intervention socio-économique mobilisée dans son approche qualimétrique a servi, à partir de la réalisation d'une première phase de diagnostics auprès de 23 terrains de recherche, à faire un état des lieux du management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre et à identifier ses effets sur leur performance socio-économique. L'analyse des liens entre ce management et cette performance a été réalisée à partir de la théorie socio-économique des organisations. La coopération entre les acteurs constitue un élément central de cette théorie dont l'influence sur la performance d'une organisation a notamment été étudiée à partir du concept du virus TFW. Cette étude a révélé l'importance des défaillances de management des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre et les impacts sur leur performance sociale. En effet, les problèmes de coopération entre les parties prenantes d'un projet de construction représentent environ un tiers des dysfonctionnements subis par les acteurs de ces organisations.

L'échantillonnage, constitué de 22 agences d'architecture (TPE) et d'une PME de maîtrise d'œuvre, a permis d'identifier les aspects contingents et génériques de ces défaillances dans ces deux types de structures. De fait, **l'analyse des diagnostics a révélé l'important niveau de convergence des problématiques de management des coopérations entre ces petites organisations de maîtrise d'œuvre que sont les agences d'architecture et des structures plus importantes en effectif**. La différence principale entre ces deux types d'organisations se situe dans les lacunes de mesure et de pilotage de la performance économique qui sont beaucoup plus prégnantes dans les agences d'architecture. Les diagnostics ont également mis en évidence la faible dimension stratégique du management des coopérations au sein de ces structures. En effet, la stratégie est très faiblement développée et bien souvent dans une perspective uniquement court-termiste, ce qui ne permet pas aux organisations de maîtrise d'œuvre de construire des coopérations durables avec leurs parties prenantes. Cette première phase de recherche a conduit à l'identification de six principales causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations rencontrées par les organisations de maîtrise d'œuvre.

Figure 55. Six causes racines principales des défaillances de management stratégique des coopérations dans les organisations de maîtrise d'œuvre



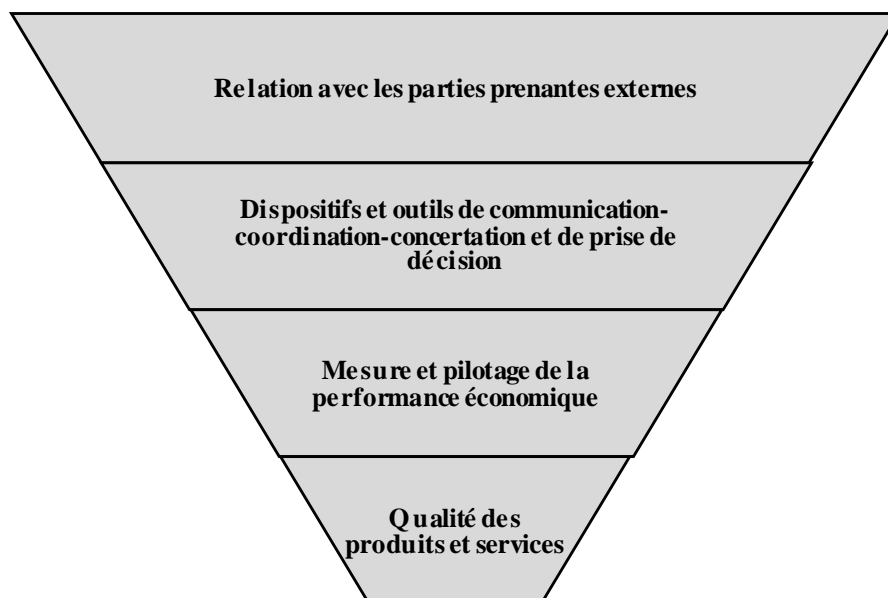
Ces causes racines engendrent des défaillances de **synchronisation** et de **pilotage** des parties prenantes qui affectent la qualité du management stratégique des coopérations. En effet, la

recherche a montré que le niveau de qualité de ce management était fonction de la qualité de ces deux variables interconnectées.

La mobilisation de la théorie et de la méthode d'évaluation des coûts cachés a révélé les enjeux économiques du management stratégique des coopérations pour les organisations de maîtrise d'œuvre. **Les coûts cachés des défaillances de ce management représentent plus de 70 % des coûts cachés globaux** identifiés sur les terrains de recherche. Pour les agences d'architecture, ces coûts représentent un **montant équivalent à 20 % de leur chiffre d'affaires**, soit **environ 14 000 € par personne et par an** sur la base de l'échantillon étudié.

Ces coûts cachés correspondent à une destruction de valeur ajoutée. Leur mesure a contribué à mieux interpréter la situation financière des organisations de maîtrise d'œuvre, tout en apportant des éléments supplémentaires de compréhension vis-à-vis des difficultés économiques rencontrées par ce type de structures. Les agences d'architecture se sont révélées des entreprises financièrement très fragiles qui ne permettent pas toujours aux architectes et en particulier aux gérants-architectes de vivre convenablement de leur métier. L'étude des coûts cachés a également identifié les sources potentielles de performance des organisations de maîtrise d'œuvre en mettant en évidence quatre catégories principales de défaillances qui engendrent plus de 80 % des coûts cachés de coopération.

Figure 56. Quatre catégories de défaillances engendrant plus de 80 % des coûts cachés de coopération dans les organisations de maîtrise d'œuvre

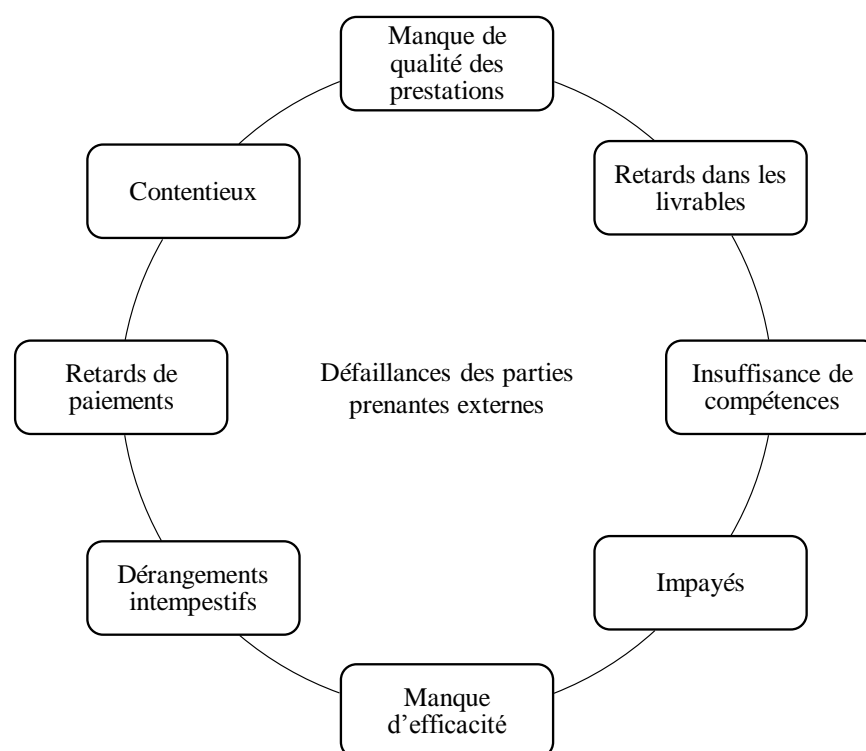


**Les coûts cachés les plus importants proviennent de défaillances dans la relation avec les parties prenantes externes.** Les relations entre les environnements de coopération interne et externe ont été analysées à partir de la théorie des parties prenantes. Le concept d'internalité a

démontré l'intérêt de renforcer le management des coopérations avec les parties prenantes externes car les défaillances dans leur fonctionnement impactent de façon significative la performance des entreprises de maîtrise d'œuvre. En effet, la recherche a mis en évidence les coûts cachés de coopération internes par ces organisations, c'est-à-dire les coûts de régulation interne des dysfonctionnements générés par des parties prenantes externes. Pour les agences d'architecture, ces coûts cachés internes représentent environ la moitié des coûts cachés de coopération, soit en moyenne l'équivalent de 10 % du montant de leur chiffre d'affaires. Dans plus de la moitié des agences de l'échantillon ces coûts dépassent même plus de 50 % des coûts cachés totaux.

L'analyse de ce phénomène d'internalité a déterminé que les coûts cachés internes au sein des organisations de maîtrise d'œuvre proviennent de huit principaux types de défaillances des parties prenantes externes. Les impacts de ces défaillances peuvent être diminués par un meilleur management stratégique des coopérations envers les parties prenantes externes.

Figure 57. Huit principaux types de défaillances des parties prenantes externes engendrant des coûts cachés internes de coopération dans les organisations de maîtrise d'œuvre



Le constat de coûts cachés internes met en évidence le phénomène de propagation des dysfonctionnements de coopération ainsi que l'aspect poreux des frontières entre les environnements de coopération interne et externe. Les dysfonctionnements des parties prenantes externes affectent la performance de l'organisation de maîtrise d'œuvre et inversement, les défaillances de coopération entre acteurs internes, comme le gérant-architecte et ses collaborateurs,

impactent les parties prenantes externes telles que des bureaux d'études co-traitants par exemple. L'identification de ces phénomènes d'externalité des dysfonctionnements de coopération a conduit à étudier la question de la responsabilité des organisations de maîtrise d'œuvre vis-à-vis de leurs parties prenantes externes.

La théorie des parties prenantes reconnaît la responsabilité de l'entreprise au-delà de son environnement interne. Son lien avec la théorie de la responsabilité sociétale des organisations a apporté des éléments d'analyse de cette responsabilité, en montrant que **les défaillances de management stratégique des coopérations ont des conséquences sociétales qui impactent les citoyens d'un point de vue social, économique et environnemental**. En effet, le citoyen subit les défaillances fonctionnelles d'un bâtiment public mal adapté à son usage, mais aussi la pollution liée à la surconsommation d'énergies et de matières supplémentaires pour pallier des erreurs ou des défauts de qualité dans le processus de construction. Il est également impacté économiquement par les dysfonctionnements de management stratégique des coopérations qui affectent la performance économique d'un projet en augmentant son coût. S'il s'agit d'un bâtiment public, le citoyen finance ce surcoût à travers les impôts. Dans le cadre d'un projet privé, ce surcoût se répercute sur le prix d'achat du bâtiment ou sur celui de la location.

La mise en évidence de ces impacts des défaillances de coopération interne sur les parties prenantes externes a positionné le management stratégique des coopérations comme **un enjeu d'amélioration de la prise en compte de la responsabilité sociétale des organisations de maîtrise d'œuvre**. Le concept de nano-PIB de la théorie socio-économique a permis de mettre en lien cette **responsabilité collective** de l'organisation avec la **responsabilité individuelle**. Le concept est bâti sur le principe que chaque acteur, à travers son activité, contribue et est donc responsable d'une partie du PIB national. C'est ainsi que la performance, au niveau micro d'une organisation de maîtrise d'œuvre, a pu être reliée aux indicateurs macro-économiques du secteur du bâtiment, apportant ainsi des éléments d'explication aux difficultés de ce secteur pour répondre à ses enjeux sociétaux.

L'identification des impacts sociaux et économiques des défaillances de management stratégique des coopérations a souligné les enjeux et le potentiel de performance que représentent l'amélioration et le développement d'un tel management par les organisations de maîtrise d'œuvre. Les expérimentations d'actions d'amélioration réalisées sur les terrains de recherche ont permis d'identifier des axes et leviers mobilisables par les organisations de maîtrise d'œuvre pour développer ce management stratégique des coopérations avec leurs parties prenantes. **La synchronisation, le pilotage stratégique et le pilotage des compétences des parties prenantes** constituent ainsi les trois principaux axes d'amélioration. L'analyse du développement de ces axes a révélé 11 leviers d'action qui ont été décomposés en 45 sous-familles dans une nomenclature

précisant leurs caractéristiques (cf. *annexe VIII*). **Les dispositifs de communication-coordination-concertation, les outils de management et la formation** sont les principaux leviers. Ils sont complémentaires et interconnectés pour agir sur les causes racines des défaillances du management stratégique des coopérations. C'est à travers l'étude de la mobilisation de ces leviers par les acteurs qu'a été démontrée **l'insuffisance de compétences**, en particulier managériales, au sein des organisations de maîtrise d'œuvre pour manager les coopérations avec les parties prenantes internes et externes. Ce manque de compétences affecte le niveau de qualité intégrale tout au long du processus de conception et de construction. En effet, des compétences managériales sont sollicitées sur toutes les phases d'un projet et par l'ensemble des fonctions.

Les carences de compétences managériales au sein des organisations de maîtrise d'œuvre trouvent des éléments d'explication dans la formation initiale des maîtres d'œuvre. L'exemple des écoles nationales supérieures d'architecture françaises montre en effet que le cursus de formation ne permet pas aux futurs architectes d'acquérir ces compétences pour assurer leur fonction de manager des coopérations avec leurs parties prenantes. L'image de l'architecte-artiste, entretenue par les enseignements, participe à maintenir et à développer une distance entre les questions techniques et la performance socio-économique globale d'un projet. Cette distance explique en partie l'insensibilité des maîtres d'œuvre, en particulier des architectes, aux aspects économiques des projets, comme nous l'avons constaté dans la phase de diagnostic. Cette insensibilité renforce leur difficulté à appréhender et à piloter la performance des projets.

L'image de l'architecte-artiste contribue également à développer l'idéologie d'une séparation entre les acteurs qui conçoivent et ceux qui exécutent. Cette idéologie est basée sur une image dévalorisée des métiers manuels qui est véhiculée dès l'école, entretenue par les formations d'études supérieures et développée par les théories issues de l'école classique des organisations. Elle constitue un des trois principes d'organisation du travail critiqués par la théorie socio-économique à travers le concept du virus TFW. Ce dernier a permis de faire le lien entre les défaillances de coopération et cette idéologie qui sépare les fonctions de conception et d'exécution dans les organisations de maîtrise d'œuvre. Les dysfonctionnements de coopération sont révélateurs de l'intensité de séparation entre ces fonctions, tout comme de l'hyperspécialisation et de la dépersonnalisation des postes de travail. Le manque de compétences managériales ne permet pas de dépasser cette idéologie, ce qui nuit au pilotage des coopérations entre les acteurs.

La recherche met en évidence que les compétences et la confiance constituent des facteurs de performance et de durabilité des coopérations. La mobilisation de la théorie du socle stratégique dans l'articulation des variables de coopération, compétences, confiance et cohésion a permis de construire le concept de **coopération-confiance performante et durable**. Cette coopération-confiance, dont le management stratégique des coopérations est l'activateur, contribue par effet de

levier à améliorer la performance socio-économique de l'organisation. L'analyse des effets de ces mécanismes de leviers sur la performance des organisations de maîtrise d'œuvre a été réalisée à partir de la confrontation des évaluations des expérimentations avec le concept de qualité intégrale et la théorie des coûts cachés.

Le concept de qualité intégrale de la théorie socio-économique a confirmé l'impact des améliorations de fonctionnement interne des organisations de maîtrise d'œuvre sur leur performance sociale. Des effets visibles ont été identifiés, notamment à travers les résultats d'actions sur les six principaux domaines d'amélioration du management stratégique des coopérations que sont la synchronisation, la polyvalence, l'intégration des différentes fonctions au cours des projets, la valorisation des métiers manuels et administratifs, le management et la stratégie de moyen-long terme avec les parties prenantes.

La théorie des coûts cachés a été mobilisée afin d'analyser les impacts des actions d'amélioration du management stratégique des coopérations sur l'évolution de la performance économique globale. Ainsi, l'indicateur de performance économique que constitue la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable a augmenté de plus de 20 % en un an dans la PME de maîtrise d'œuvre. Ce résultat signifie que la valeur économique moyenne générée par une heure de travail d'un acteur dans cette organisation a augmenté de plus de 20 % en un an. Quant aux agences d'architecture, elles ont converti 46 % de leurs coûts cachés globaux en valeur ajoutée. Ces résultats confirment l'impact de l'amélioration du management stratégique des coopérations sur la performance économique des organisations de maîtrise d'œuvre.

Les résultats de la recherche ont permis d'initier des propositions managériales à destination des professionnels de la maîtrise d'œuvre, afin qu'ils puissent améliorer la qualité des coopérations avec leurs parties prenantes. Les propositions s'articulent autour des principaux axes d'amélioration du management stratégique des coopérations. Elles visent ainsi à aider les acteurs des organisations de maîtrise d'œuvre à développer, structurer et piloter des dispositifs de synchronisation avec leurs parties prenantes internes et externes, et à piloter stratégiquement ces parties prenantes ainsi que leur montée en compétences. Des éléments d'autodiagnostic sont également proposés pour aider les maîtres d'œuvre à mieux cibler les améliorations prioritaires à entreprendre tout en leur permettant de cerner plus précisément le potentiel de performance de leur organisation. Des évolutions dans l'apport de certaines institutions, comme les écoles d'architecture et l'Ordre des architectes ont été proposées afin de renforcer leur contribution dans le développement des compétences des maîtres d'œuvre notamment à travers la formation initiale et continue.

Ces résultats, présentés tout au long des chapitres, ont constitué des éléments de validation des hypothèses de recherche formalisées dans le corps d'hypothèses (cf. *annexe D*). La cotation du



niveau de validation de chaque hypothèse par chapitre est visible en *annexe XXIV*. Ces résultats ont permis de valider l'hypothèse centrale de la recherche, définie en introduction : « *L'amélioration du management stratégique des coopérations entre parties prenantes intervenant dans un projet de construction par l'entreprise de maîtrise d'œuvre, permet de développer sa performance socio-économique ainsi que la qualité du processus de réalisation du projet, depuis la phase de conception jusqu'à l'utilisation en passant par la construction* ».

Les résultats de la recherche induisent néanmoins quelques limites. Ainsi, concernant la qualité du processus de réalisation du projet, la recherche s'est limitée aux améliorations de performance qui découlent d'une meilleure qualité du management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre lors des phases de conception et de construction. Elle n'a pas développé les effets d'une amélioration de ce management dans une phase que l'on pourrait appeler « d'avant-conception » qui influencerait sur la qualité des coopérations avec des parties prenantes externes telles que les municipalités par exemple. L'étude s'est concentrée sur les coopérations de la conception d'un projet jusqu'à la réalisation du chantier, et donc jusqu'au début de la phase d'utilisation du bâtiment. La recherche n'a pas mesuré précisément les effets d'une amélioration du management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre sur la qualité du produit fini c'est-à-dire le bâtiment construit ou rénové. Elle s'est limitée aux effets de ce management sur la qualité des produits et services au cours du processus de conception et de construction, ainsi que sur la performance socio-économique des organisations de maîtrise d'œuvre tout en mettant en évidence des impacts sur leurs parties prenantes externes.

La validation d'une grande partie des hypothèses, notamment prescriptives, a permis d'apporter des éléments de réponse aux cinq questions de recherche formulées à partir de la décomposition de la problématique générale développée en introduction. Les hypothèses qui n'ont pas été entièrement validées traduisent les limites de la recherche vis-à-vis de ces questions que nous reprenons ci-après.

- *Comment améliorer la performance des coopérations entre les parties prenantes d'un projet de construction, afin de développer leur performance socio-économique ainsi que la qualité du processus de réalisation et du produit ?*

La recherche montre que le développement d'un management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre améliore la qualité des coopérations. De plus, il induit une amélioration de la synchronisation et du pilotage stratégique des parties prenantes qui favorise la construction de relations de confiance, participant ainsi à la performance des coopérations. Ce management développe la performance sociale en diminuant les défaillances de coopération qui affectent les acteurs dans leurs activités, mais aussi la performance économique en réallouant les coûts cachés en valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée favorise une performance durable, notamment

grâce à des investissements incorporels comme le développement des compétences des acteurs, source de création de valeur à court, moyen et long termes. Cependant, la recherche n'a pas mesuré précisément les effets des améliorations du management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre sur la performance économique et sociale de leurs parties prenantes externes. L'évaluation s'est focalisée sur les performances internes. De même, la recherche n'a pas mesuré les effets sur la qualité du produit fini. Elle a ciblé les améliorations sur la qualité du processus de conception et de construction.

- *En quoi la qualité des coopérations aide les parties prenantes à mieux répondre aux enjeux sociétaux du secteur d'activité du bâtiment ?*

La recherche met en évidence que les défauts de qualité et de performance engendrés par les défaillances de coopération ont des impacts économiques, sociaux et environnementaux qui affectent les parties prenantes jusqu'au citoyen. Le management stratégique des coopérations, en développant la qualité des coopérations entre les acteurs, réduit ces impacts sur la société ce qui permet à l'organisation de mieux assumer sa responsabilité sociétale. Sur cette question, la limite de la recherche se situe dans la mesure des effets des dysfonctionnements de coopération sur la performance environnementale qui n'a pas fait l'objet d'une évaluation précise.

- *Comment manager les coopérations ?*

La recherche montre que les coopérations se managent à travers la synchronisation et le pilotage stratégique des parties prenantes que les maîtres d'œuvre peuvent développer en s'appuyant sur l'articulation d'outils de management des coopérations et des dispositifs de communication-coordination-concertation. Ce management des coopérations nécessite d'être développé simultanément avec les parties prenantes internes et externes. L'amélioration des coopérations internes favorise la qualité des coopérations externes et réciproquement.

- *Comment développer la coopération de façon durable ?*

La recherche souligne le fait que la confiance et les compétences constituent deux facteurs interconnectés qui favorisent la performance et la durabilité des coopérations. Le management stratégique des coopérations permet de développer des partenariats durables, notamment en pilotant la montée en compétences des collaborateurs. Ces compétences favorisent la construction de relations de confiance entre les parties prenantes.

Les évolutions des relations de coopération des organisations de maîtrise d'œuvre avec leurs parties prenantes ont été étudiées à partir de l'analyse des données sur seulement deux années consécutives. La mesure des évolutions mériterait d'être poursuivie sur une période plus longue

afin de consolider les résultats des effets du management stratégique des coopérations sur la durabilité des coopérations.

- *Quels outils et méthodes de management des coopérations ?*

La recherche montre que pour être performants, les outils et méthodes de management des coopérations doivent s'articuler autour de la structuration de dispositifs de synchronisation, du pilotage stratégique des parties prenantes ainsi que de leur montée en compétences. Les expérimentations ont permis de proposer plusieurs outils de management des coopérations dont notamment le contrat de coopération-confiance performante et durable, et le tableau de bord de management stratégique des coopérations.

L'ensemble des résultats de la recherche et la validation des hypothèses nous ont conduit à proposer une définition du management stratégique des coopérations.

Encadré 11. Proposition de définition du management stratégique des coopérations

**Le management stratégique des coopérations correspond à un management des parties prenantes dans le cadre d'un pilotage stratégique des conditions de réalisation et de développement des coopérations.**

## ➤ Les contributions de la recherche

Cette recherche, réalisée dans un champ encore peu investi par les sciences de gestion, a contribué à développer des éléments de connaissances théoriques et méthodologiques dans ce domaine, en apportant notamment des éléments de consolidation des théories mobilisées, telles que la théorie socio-économique et la théorie des parties prenantes. Elle a également permis d'élaborer des propositions managériales et organisationnelles pour les entreprises de maîtrise d'œuvre ainsi que des apports pédagogiques pour la formation des maîtres d'œuvre.

### ❖ Les contributions théoriques et méthodologiques

« *Les recherches en sciences de gestion ont simultanément deux types d'objets de connaissance : les pratiques actuelles des acteurs sociaux au sein des entreprises et les concepts, méthodes et outils qui font évoluer cet état des pratiques* » (Savall, 1994). Notre recherche, en permettant de développer des connaissances sur les pratiques de management stratégique des coopérations des entreprises de maîtrise d'œuvre avec leurs parties prenantes, a contribué à développer des concepts, méthodes et outils offrant une meilleure compréhension de cet objet. La mobilisation de théories et concepts existants dans la construction de cette connaissance a également participé à l'apport d'éléments de compréhension supplémentaires.

- *Les contributions à la théorie socio-économique des organisations*

La recherche mobilise la théorie socio-économique en s'appuyant sur des concepts et micro-théories qui lui sont associés. Selon celle du socle stratégique, la stratégie et la cohésion interne déterminent et renforcent le niveau de performance externe. Ce renforcement se construit dans une dialectique où le développement de l'externe se fait en même temps que l'interne. L'un influe sur l'autre et inversement. En effet, les résultats ont mis en évidence que presque la moitié des coûts cachés de coopération des agences d'architecture étaient engendrés par des défaillances des parties prenantes externes qui impactent le fonctionnement interne. L'amélioration des performances externes agit favorablement sur les performances internes notamment grâce à la conversion des coûts cachés internes en valeur ajoutée.

Cette mise en exergue de l'influence des parties prenantes externes sur le fonctionnement interne d'une organisation a permis de proposer une évolution du concept de qualité intégrale. Ce concept considère que le levier de la qualité intégrale d'une organisation se situe dans son management. La recherche confirme ce levier tout en proposant de mobiliser ce management au-delà des parties prenantes internes et de l'appliquer également aux parties prenantes externes par le biais d'un management stratégique des coopérations. Ce résultat positionne le management des parties prenantes externes comme un levier du fonctionnement interne qui participe à l'amélioration de la

qualité des produits/services de l'organisation. Il invite à rééquilibrer le management des acteurs dans ce double environnement interne et externe en proposant de le considérer comme un seul environnement qu'il convient de manager. Selon le concept de stratégie projective ouverte, cet environnement est considéré comme stratégique pour l'organisation.

- *Les contributions à la théorie des parties prenantes*

En développant un management stratégique des parties prenantes externes, cette recherche propose d'aller au-delà de la simple prise en compte des parties prenantes suggérée par les développements actuels de la théorie des parties prenantes. En effet, elle a apporté des éléments de compréhension supplémentaires à ce cadre théorique en montrant la corrélation entre management des parties prenantes et performances économiques, sociales et environnementales. Elle propose ainsi de dépasser la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes développée par Donaldson et Preston (1995) qui se limite à la corrélation entre management des parties prenantes et performances financières. L'apport d'implications managériales concrètes et opérationnelles sur le management stratégique des parties prenantes a donné des premiers éléments de réponse à la limite de cette approche identifiée par Samuel Mercier (2001) qui faisait le constat d'un manque de clarté sur les implications concrètes d'un management des parties prenantes.

La recherche révèle également la limite d'un classement des parties prenantes selon leur degré d'influence stratégique. En effet, les résultats ont montré, à travers l'étude d'externalités, que l'importance des impacts d'une organisation sur ses parties prenantes externes n'était pas fonction de l'intensité de leurs relations.

- *Les contributions aux liens entre la théorie socio-économique et la théorie des parties prenantes*

La mobilisation de la théorie socio-économique et de celle des parties prenantes dans l'analyse de l'objet de recherche apporte des éléments de compréhension sur leur articulation à partir de points de convergences et de complémentarités. Ces deux théories positionnent la performance et la responsabilité d'une organisation dans son double environnement à la fois interne et externe. La théorie des parties prenantes se réfère à la théorie de la responsabilité sociétale pour faire des liens entre ces deux environnements, lorsque la théorie socio-économique s'appuie sur la micro-théorie du socle stratégique et le concept de nano PIB. Toutes deux montrent la porosité entre ces deux environnements de coopération. Les résultats de la recherche confirment cette porosité en mettant en évidence des impacts de défaillances de l'environnement externe sur l'organisation interne et inversement. Ils ont également montré qu'un management stratégique des coopérations envers les parties prenantes internes et externes diminue les impacts négatifs et améliore la qualité intégrale de l'organisation, tout au long du processus d'un projet. Ce résultat constitue une évolution de la théorie socio-économique en considérant, qu'au-delà du management des collaborateurs internes, le

management des parties prenantes externes contribue aussi à développer la qualité du fonctionnement et des produits et services de l'entreprise.

L'étude des impacts des défauts de coopération au niveau individuel sur l'organisation, mais aussi sur les parties prenantes externes d'un projet de construction jusqu'au citoyen, permet de relier les trois niveaux de performance, individuel, organisationnel et sociétal définis par Rousseau (2011). Cette liaison a été établie grâce au caractère d'isomorphisme de la création de valeur que l'on retrouve dans la théorie socio-économique à travers la théorie des coûts cachés et du concept de nano-PIB. Ces derniers font le lien entre la création de valeur d'un individu, source de performance au sein d'une organisation, et la création de valeur au niveau d'un territoire tel que le pays. La théorie des parties prenantes a permis de développer l'analyse des liens de coopération entre les acteurs à ces différents niveaux.

La théorie socio-économique, à partir de son approche du comportement des acteurs permet donc de passer de la responsabilité individuelle à la responsabilité collective, lorsque la théorie de la responsabilité sociétale vise à passer de la responsabilité de l'entreprise au comportement individuel. Cette articulation a montré que le management stratégique des coopérations constitue un maillon de l'isomorphisme entre l'infra-micro (l'organisation) et le macroscopique (la nation).

Le concept de « Virus TFW » de la théorie socio-économique a été développé pour expliquer la survivance anachronique dans les organisations actuelles de trois principes de l'école classique des organisations que sont la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution, l'hyperspécialisation et la dépersonnalisation des postes de travail. Ces principes dégradent la qualité des coopérations au sein des organisations. La recherche identifie que leur diffusion, en particulier la séparation entre les fonctions, est déjà présente en amont de l'entreprise, dans le système éducatif et les formations d'études supérieures.

L'articulation de ce concept de « Virus TFW » avec la théorie du socle stratégique et les résultats de la recherche sur les liens entre la qualité des coopérations et la performance des organisations a permis de construire le concept de coopération-confiance performante et durable où le management stratégique des coopérations constitue l'activateur qui, par effet de levier, améliore la performance socio-économique de l'organisation.

- *Les contributions méthodologiques*

La nomenclature thématique du management des coopérations, élaborée à partir d'un processus de consolidation entre les analyses de la littérature et les données empiriques, constitue un résultat de la recherche mais aussi un outil méthodologique qui pourra être utilisé dans l'étude des coopérations sur d'autres terrains de recherche. La mobilisation de cette nomenclature dans l'analyse des dysfonctionnements de management des coopérations et des coûts cachés induits

constitue aussi un apport méthodologique qui permet d'associer, à un thème organisationnel, sa valorisation économique pour l'entreprise.

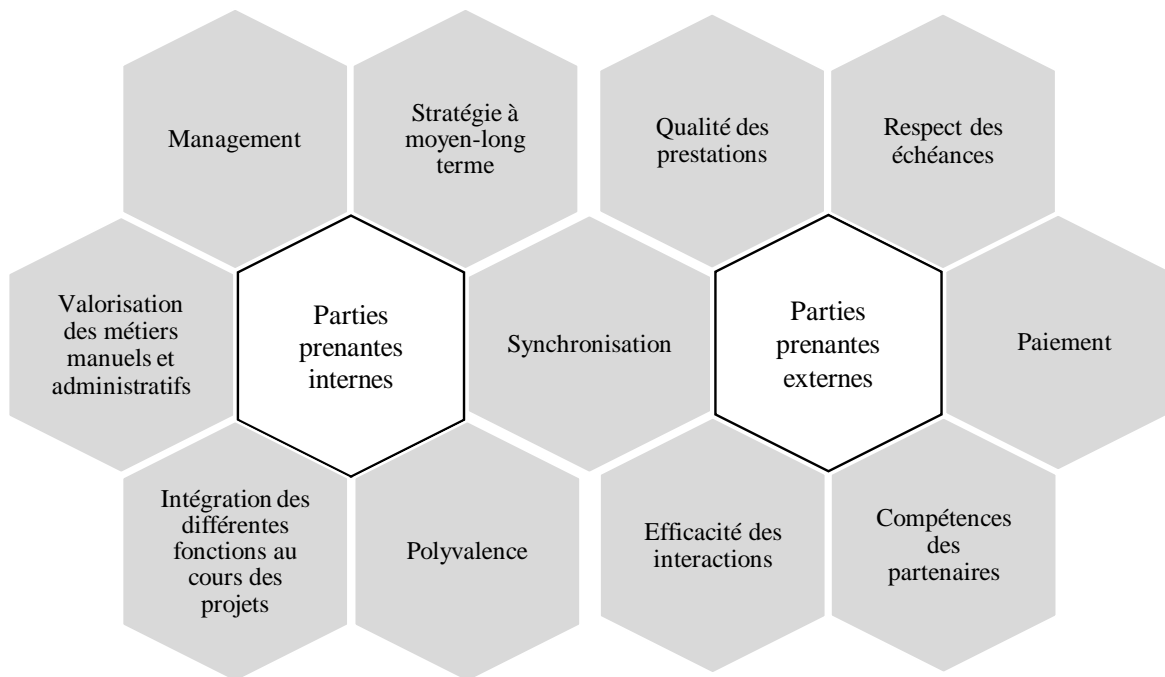
La recherche confirme la dialectique entre les approches théorique et empirique induites par la méthodologie de recherche-intervention socio-économique. Les expérimentations sur les terrains d'observation ont permis d'obtenir des validations externes progressives et itératives de nos résultats de recherche à partir de confirmations et infirmations des éléments d'analyse par les acteurs. L'aspect multi-cas de l'échantillon renforce l'intersubjectivité contradictoire de ces évaluations et consolide la validité des résultats.

#### ❖ **Les contributions managériales et organisationnelles**

La théorisation d'une situation contribue à la construction de modèles qui permettent de modifier cette situation. La théorisation du management stratégique des coopérations a permis d'identifier et de modéliser des axes managériaux et organisationnels de son développement afin que les entreprises améliorent la qualité des coopérations avec leurs parties prenantes. Nos résultats de recherche montrent que les organisations de maîtrise d'œuvre ont un intérêt à développer ces axes de progrès au regard des enjeux de performances économiques et sociales qu'ils représentent. Les trois principaux axes de développement du management stratégique des coopérations identifiés sont la synchronisation, le pilotage stratégique et le pilotage des compétences des parties prenantes. **Le développement d'un tel management permet aux maîtres d'œuvre et aux organisations de maîtrise d'œuvre de se positionner comme des chefs d'orchestre des coopérations entre les parties prenantes d'un projet de construction, un management qui les fait évoluer vers un rôle de maître d'œuvre-pilote des coopérations.**

Le développement de ces axes est plus important si l'organisation intègre le management des coopérations dans une stratégie formalisée et démultipliée auprès de ses collaborateurs, car tous les acteurs influent sur la qualité des coopérations. Cette dimension stratégique renforce mutuellement les approches managériale et organisationnelle du management des coopérations. La recherche a mis en évidence onze domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes qui aident les organisations de maîtrise d'œuvre à développer un management stratégique des coopérations. La synchronisation constitue le domaine d'action commun aux parties prenantes internes et externes, les autres étant spécifiques à chacun de ces deux types de parties prenantes.

Figure 58. Domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes internes et externes des organisations de maîtrise d'œuvre



L'intégration des coopérations dans une perspective stratégique permet de pallier en partie le centrage excessif des mentalités sur le court terme, particulièrement prégnant dans le secteur du bâtiment. Le management stratégique des coopérations développe une vision des coopérations au-delà de l'espace-temps limité d'un projet, dans une perspective de partenariats et de coopérations durables. Cette perspective de moyen-long terme favorise la construction de relations de confiance vectrices de qualité des coopérations. Les résultats de la recherche invitent les organisations de maîtrise d'œuvre à manager leurs parties prenantes internes et externes à travers un management stratégique des coopérations afin de développer des relations de coopération-confiance performante et durable qui génèrent une amélioration de la performance socio-économique de l'organisation. Le développement du management stratégique des coopérations permet également aux organisations de maîtrise d'œuvre de mieux assumer leur responsabilité sociétale grâce à une meilleure prise en compte de leurs parties prenantes et à une diminution des impacts des défaillances de leur activité sur ces dernières.

#### ❖ Les contributions pédagogiques

La recherche montre que la formation initiale des maîtres d'œuvre ne les prépare pas à assurer le rôle de manager des coopérations avec les parties prenantes d'un projet de construction, pourtant indispensable pour le bon exercice de leur fonction. L'intégration d'enseignements au management et à la gestion dans les programmes pédagogiques des formations de maîtres d'œuvre, en particulier



dans les écoles d'architecture, est ainsi proposée. La recherche invite également à développer des compétences managériales auprès de tous les acteurs intervenant dans un projet. Pour Vial-Voiron (2012), ce développement passe par la mise en place d'une obligation de formation initiale et continue au management pour l'ensemble des entreprises du cadre bâti.

La valorisation des métiers manuels et le développement d'enseignements relatifs à l'architecture et aux métiers du bâtiment dans le système éducatif français constituent également un enjeu d'amélioration des coopérations entre les acteurs dans les organisations, notamment entre les fonctions de conception et d'exécution. Dans le secteur du bâtiment, les liens entre ces fonctions pourraient être développés en intégrant davantage dans la formation de chaque acteur des connaissances sur l'ensemble des métiers du bâtiment.

## ➤ Les perspectives de la recherche

Une thèse demeure un propos d'étape matérialisé par les résultats de la recherche à un instant « t ». Les limites présentées dans cette conclusion induisent des perspectives d'étude de l'objet de recherche. Ainsi, l'identification des coûts cachés externalisés par les organisations de maîtrise d'œuvre constitue une première perspective d'étude. Ces coûts cachés pourraient être mesurés à partir de l'identification et de l'analyse des régulations opérées par les parties prenantes externes, du fait de dysfonctionnements de coopération générés par des collaborateurs internes à l'organisation. L'analyse des impacts réciproques des dysfonctionnements sur toutes les parties prenantes au cours du projet de construction permettrait d'évaluer les conséquences économiques des défaillances de coopération sur le coût d'un bâtiment. La recherche a mis en évidence les effets positifs d'un management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre sur la qualité des produits et services au cours du processus de conception et de construction, elle mériterait d'être étendue à l'analyse des effets de ce management sur la qualité du bâtiment.

L'évaluation des impacts environnementaux des défaillances de management des coopérations dans le secteur du bâtiment constitue également une perspective d'étude. La recherche a identifié l'existence de ces impacts sans toutefois en apporter une mesure précise. Cette étude pourrait être réalisée en évaluant les conséquences de dysfonctionnements de coopération sur le volume de déchets, d'émission de gaz à effet de serre, d'énergie ou encore de matières dépensées inutilement. Cela permettrait d'estimer le potentiel de réduction des impacts environnementaux du secteur du bâtiment grâce à une meilleure coopération entre les acteurs.

Ces perspectives induisent une extension de la recherche auprès des autres parties prenantes d'un projet de construction afin d'apporter de nouvelles connaissances sur le fonctionnement des entreprises du secteur du bâtiment, mais également sur leur potentiel de performance sociétale.

Le développement d'enseignements en sciences de gestion au sein des formations de maîtres d'œuvre, comme les écoles d'architecture, constitue également une perspective de recherche. Cela permettrait d'observer les pratiques de management d'architectes ayant bénéficié d'une formation initiale en gestion, notamment du point de vue de l'orchestration des coopérations entre les différents corps de métier d'un chantier de construction.



## Bibliographie

- Ademe. (2014). *Déchets, chiffres clés*. Paris: Rapport.
- Allais, M. (1947). La vie et l'oeuvre d'Irving Fisher. *Revue d'économie politique*.
- Alter, N. (1990). *La gestion du désordre en entreprise*. Paris: L'Harmattan.
- Alvarez, F. (2001). *Le rôle de la confiance dans l'échange d'information - étude de relations de contrôle en milieu hospitalier*. Paris: Thèse de Sciences de Gestion, Université de Paris IX Dauphine.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Management*. London: MacMillan.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*.
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris: Interéditions.
- Arnaud, G. (1996). Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? *Économie et Sociétés: Revue Sciences de Gestion*(22), pp. 235-264.
- Arrow, K. (1973). Social Responsibility and Economic Efficiency. *Public Policy, Fall*, 303-317.
- Arrow, K. (1974). *The Limits of Organisation*. New York et Londres: W.W Norton & Company.
- Avenier, M. (1997). Stratégie tâtonnante et démarche projet : une modalité née dans le contexte des opérations de construction publique. Dans M. Avenier, *La stratégie chemin faisant* (pp. 269-297). Paris: Economica.
- Bachelard, G. (1938). *La formation de l'esprit scientifique* (Vol. 11). Paris: Vrin.
- Baier, A. (1996). Confiance. Dans M. Canto-Sperber, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (pp. 283-288). Paris: PUF.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baron, R., & Markman, G. (2000). Beyond social capital : how social skills can enhance entrepreneurs success. *Academy of Management Executive*, pp. 106-115.

- Barthe, N., & Rosé, J. (2011). *RSE : Entre globalisation et développement durable*. Bruxelles: De Boeck.
- Barthélemy, J. (2004). *Stratégies d'externalisation*. Paris: Dunod.
- Barthélemy, J., & Donada, C. (2007). Décision et gestion de l'externalisation. *Revue française de gestion*, pp. 101-111.
- Barthélemy, J., Fulconis, F., & Mothe, C. (2001). Les coopérations interorganisationnelles : approches théoriques et illustrations. Dans A. Martinet, & R. Thietart, *Stratégies : Actualités et futurs de la recherche* (pp. 289-302). Paris: Vuibert.
- Bazerman, H., & Lewicki, R. (1983). *Negotiation in Organizations*. Beverly Hills/London/New Delhi: Sage publications, .
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, pp. 411-426.
- Bernácer, G. (1922). La Teoría de las disponibilidades como interpretación de las crisis y del problema social. *Revista Nacional de Economía*(40).
- Berthoud, G. (1991). L'homme et la société: dix ans après piaget. Dans G. Berthoud, & G. Busino, *L'homme et la Société Dix ans après Piaget* (pp. 199-247). Genève: Droz.
- Bidault F., F. (1998). Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique. *Economie et Société*, pp. 33-46.
- Blair, M. (1995). *Ownership and Control : Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington: Brookings Institution.
- Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. Londres: Sage publication.
- Boje, D. (2004). Contribution de la qualimétrie à la méthodologie de la recherche: Préface. Dans H. Savall, & V. Zardet, *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique. Observer l'objet complexe* (pp. 13-19). Paris: Economica.
- Bonhomme, C. (2000). *Contribution au Management des processus de construction par l'élaboration d'un système de régulation finalisée de leurs activités élémentaires*. Lyon: Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lyon II.
- Bonafous-Boucher, M., & Pesqueux, Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes* (éd. collection Recherches). Paris: La Découverte.

- Bonnet, D. (2007). *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération interorganisationnelle, essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation*. Lyon: Thèse en sciences de gestion, Lyon 3.
- Bonnet, M., Buthion, V., & Savall, H. (1990). *Méthode socio-économique de pilotage des chantiers de bâtiment*. Lyon: Iseor.
- Bories-Azeau, I., Loubès, A., & Fabre, C. (2007). Emergence d'un acteur collectif territorial et réseau d'entreprises : l'exemple de CAMDIB. *Revue Gestion et Management Publics RECEMAP*.
- Boulay, J., & Isaac, H. (2007). Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information. *Revue Française de Gestion*(170), pp. 103-115.
- Bourguignon, A. (1997). sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : exemple de la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit, 1*, pp. 89-101.
- Bouvet, J., Bidou, D., & De Vaivre, A. (2012). Mesure de la qualité des conditions de vie au travail. Dans J. Peretti, *L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale*. Cormelles-le-Royal: EMS.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Breton, A., & Wintrobe, R. (1982). *The logic of bureaucratic conduct*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Brown, J., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, pp. 40-57.
- Buono, A., & Savall, H. (2007). *Socio-economic Interventions in Organizations: The Intervener-researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*. Charlotte: IAP.
- Callon, M. (1998). Rapprochement possible entre activités de service et les pratiques architecturales. *L'élaboration des projets architecturaux et urbains urbanisme: Plan Construction, Architecture, Euroconception, 3*.
- Cao, M. (2009). *Les vrais enjeux d'un projet de construction durable*. Paris: L'Harmattan.
- Cappelletti, L. (2007, avril 1). L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle : apports de la recherche-intervention qualimétrique. *Revue Sciences de Gestion*(59), pp. 67-90.

- Cappelletti, L. (2010). La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ? *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*. Nice.
- Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2009). L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales: cas des offices de notaires. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, pp. 79-103.
- Capron, L., & Mitchell, W. (2009). Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization Science*, pp. 294-312.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Journal*, 4(4), 497-505.
- Carré, J., Dubois, P., & Malinvaud, E. (1972). *La croissance française: Un essai d'analyse causale de l'après-guerre*. Paris: Seuil.
- Carroll, A., & Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), pp. 46-51.
- Casteigts, M. (2003). Le management territorial stratégique. *7ème colloque international du GRET, Gouvernance et conduite de l'action public au 21ème siècle*. Rabat.
- Chadoin, O., & Evette, T. (2010). *Statistiques de la profession d'architecte 1998-2007*. Paris: Socio-démographie et activités économiques », Rapport. Récupéré sur <http://www.culture.gouv.fr>.
- Chadouin, O. (2007). *Être architecte: les vertus de l'indétermination: de la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel*. Limoges: Presses Univ.
- Champy, F. (1998). *Les architectes et la commande publique*. Paris: Presses universitaires de France.
- Chanal, V., Lacroux, F., & Mounoud, E. (2001). *Vers une approche ingénierique des conversations stratégiques*. Paris: Vuibert.
- Chapon, É. (2009, mai). Prévention de la violence scolaire. Une approche socio-économique. *Revue française de gestion*(195), pp. 29-42.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance. Théorie et Faits*. Paris: Economica.

- Charreaux, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Sciences de Gestion*, pp. 47-65.
- Charreaux, G. (1999). La théorie positive de l'agence : lecture et relectures. Dans G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle* (pp. 61-141). Paris: Economica.
- Charreaux, G. (1999). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Working Papers*. Université de Bourgogne: FARGO.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998, juin 1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, pp. 57-88.
- Charreire, S., & Durieux, F. (1999). Explorer et tester. Dans R. Thietart, *Méthodologie de Recherche en Management* (pp. 57-80). Paris: Dunod.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organizations Studies*, 18, pp. 43-76.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, pp. 92-117.
- CNOA. (2012). *Contrat d'architecte pour travaux neufs*. Paris: Conseil national des architectes.
- CNOA. (2013). *Les architectes et l'évolution du métier à l'horizon 2030*. Paris: Cahiers de la profession des architectes n° 47.
- CNOA. (2014). *Lettre, statistiques annuelles du Conseil National de l'Ordre des Architectes*. Paris: CNOA.
- Coase, R. (1937). *The nature of the firm*. Paris: Economica.
- Coase, R. (1960). The problem of social cost. *Journal of law and economics*, 3, 1-44.
- Cochran, P. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, pp. 449-454.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cosette, P. (1994). *Cartes cognitives et organisations*. Laval: Presses de l'Université de Laval/Eska.
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris: PUF.



- Couteret, P. (1998). Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance. *Revue Internationale de la PME*.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), pp. 903-929.
- Crozier, M. (1987). *État modeste, État Moderne, Stratégies pour un autre changement*, . Paris: Fayard.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Crozier, M., & Tilhette, B. (2007). *Nouveau regard sur la société française*. Paris: Odile Jacob.
- Damart, S. (2007). Organizing participation to facilitate the structuration of complex strategic problems, 23rd EGOS Colloquium, Vienna University of Economics and Business Administration, Vienne (Autriche), 3-5 juillet.
- Damart, S. (2008). Gestion des ressources humaines et apports des méthodologies d'aide multicritère à la décision, 68èmes journées du Groupe Européen de travail EURO MCDA, Chania (Grèce), 2-3 Octobre.
- Dameron-Fonquernie, S. (2000). *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet*. Paris: Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.
- Darcos, X. (2008, Juin 19). Horaires et programmes d'enseignement de l'école primaire. *Le B.O*.
- Dauge, Y. (2004). *Métiers de l'architecture et du cadre de vie* . Paris: Rapport d'information n°64, fait au nom de la commission des Affaires Culturelles.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS*.
- David, A. (2000). *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?* . Paris: Vuibert: Les nouvelles fondations des sciences de gestion.
- David, A. (2004). Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Association Internationale de Management Stratégique* (p. 20). Le Havre: AIMS.
- David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? Dans R. Laufer, A. Hatchuel, & A. David, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*

- : *éléments d'épistémologie de la recherche en management* (pp. 241-264). Paris: Presses des Mines.
- David, G., Pio, G., & Letellier, M. (1987). *Relations entre productivité et emploi dans l'artisanat groupé et non groupé du bâtiment. Recherches. Plan construction et architecture*. Paris: Ministère de l'équipement, du logement, de l'aménagement du territoire et des transports.
- David, G.-G., Pio, G., & Letellier, M. (1987). Relations entre productivité et emploi dans l'artisanat groupé et non groupé du bâtiment. Dans *Recherches: Plan construction et architecture* (pp. 187-195). Paris, France: Ministère de l'équipement, du logement, de l'aménagement du territoire et des transports.
- De Backer, P. (1972). Négociation et conflits dans l'entreprise : quelques indications d'application de la psychologie des conflits. *Metra, 11*.
- De Fontenay, M. (2007). *Le partenariat stratégique*. Paris: Esprit Service.
- De Vaujany, F. (2005). *De la conception à l'usage : éléments d'un management de l'appropriation des objets et outils de gestion*. Colombelles: EMS.
- Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., & De Vaujany, F.-X. (2006). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture. *Management & Avenir*(9), pp. 181-200.
- Delattre, M., & Zardet, V. (2015). Profession Architects: Normative dispossession of an art trade is not inevitable. Dans D. Boje, *Four Wings of Tetranormalization: solution to Standards and Norms Overwhelming Every*. London: Routledge.
- Delattre, M., Petit, R., & Zardet, V. (2015, juin). Ar(t)chitectes et management : histoires d'introduction d'outils de management chez les architectes. *Gérer et comprendre*(120), pp. 4-15.
- Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* De Boeck. Bruxelles: De Boeck.
- Depeyre, C., & Dumez, H. (2007). Le rôle du client dans les stratégies de coopération. *Revue française de gestion, 33*(176), pp. 99-110.
- Deshayes, P. (2012, janvier). Le secteur du bâtiment face aux enjeux du développement durable : logiques d'innovation et/ou problématiques du changement. *Innovations*(37), pp. 219-236.

- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, pp. 65-91.
- Donze, J. (2009). *Rémunération des missions de maîtrise d'œuvre*. Nancy: Lettre personnalisée aux décideurs et élus de Lorraine 15 juin.
- Dubouloy, M. (2004). The Transitional Space and Self Recovery: a Psychoanalytical Approach of High-Potential Managers' Training. *Human Relations*, 57(4).
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris: PUF.
- Everaere, C. (1993). Le constructivisme, chaînon manquant de l'approche systémique ? *Revue Sciences de Gestion*(19), pp. 171-202.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, pp. 5-164.
- Fayol, H. (1916). *Administration générale et industrielle*. Paris: Dunod.
- Fernandez, G. (2015). *Mesure et lisibilité de la performance globale et durable (Thèse de doctorat)*. Lyon: Université IAE Lyon.
- Follett, M. (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans Green.
- Follett, M. (1941). Dynamic Administration . Dans C. Henry, Metcalf, & L. Urwick, *The collected papers of Mary Parker Follett*. New York: Harpers et Bros Publishers.
- Forgues, B., Frechet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 5(164), pp. 17-31.
- Fouquet, C. (2011). *Observatoire de la profession 2011*. Paris: Étude IFOP, 4<sup>o</sup> trimestre 2011.
- Fouré-Joopen, H. (2014). *La dynamique coopérative inter-organisationnelle dans les réseaux innovants : le facteur confiance dans le cas de deux clusters français*. Lyon: Université Jean Moulin (Lyon 3).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedberg, E. (1993). *Le Pouvoir et la Règle*. Paris: Seuil.
- Friedmann, G. (1956). *Le travail en miettes*. Paris: Gallimard.

- Fukuyama, F. (1994). *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Galey, B.-P. (2011). *Les études supérieures d'architecture en France*. Paris: Ministère de la culture et de la communication.
- Garcia, J., & Grand, P. (2003). *De la maîtrise d'oeuvre en France: constats et perspectives*. Paris: Conseil Général des ponts et chaussées.
- Gautier, J. (2005). *Sociologie de l'architecture : l'architecture sociologique d'un champ professionnel en mutation*. Université de Tours: Mémoire de DEA.
- Gautier, J. (2007). Complexification du marché du travail et orientation professionnelle : analyse des fondations d'un projet professionnel chez de futurs architectes. *Céreq*(211).
- Geindre, S. (2000). *Du District industriel au réseau stratégique : La transformation des relations interorganisationnelles sous l'action d'un syndicat professionnel*. Grenoble: Thèse de Doctorat en sciences de gestion, sous la direction du Pr. R. Paturel, Université Pierre Mendès-France, 480 p.
- Gephart, R. (1988). *Ethnostatistics: Qualitative Foundations for Quantitative Research* (éd. Qualitative Research Methods, Vol. 12). Newbury Park: Sage.
- Gephart, R. (1993). The Textual Approach : Risk and Blame in Disaster Sense-making. *Academy of Management Journal*, pp. 1465-1514.
- Gerardin, I. (2013). *Étude de la liste d'attente de la MDPH 21*:. Dijon: Centre régional d'études et d'actions sur les handicaps et les inadaptations, CREA I Bourgogne.
- Gersick, C. (1994). Pacing strategic change : the case of a new venture. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 9-45.
- Girard, S. (2015). *Contribution à l'analyse des pratiques de coopération inter-organisationnelle territorialisée : le cas de l'Insertion par l'activité économique*. Lyon: Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lyon.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris* (p. 9). Paris: CNRS.

- Gnyawali, D., & Park, B. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, pp. 308-330.
- Godelier, M. (1999). *Chefferies et États, une approche anthropologique*. Paris: Collection de l'Ecole française de Rome.
- Gorisse, F. (1989). *Coûts, qualité, saisie des coûts de non-qualité*. Paris: Qualiform.
- Guillon, B. (2006). La généralisation de la responsabilité environnementale au niveau international: le cas d'un groupe spécialisé dans le tourisme. *Méthodes & Recherches*, pp.257-274.
- Guillon, B. (2009). Pour une approche globale du risque. In *Annales des Mines-Responsabilité et environnement* (No. 3, pp. 7-8). ESKA.
- Hatchuel, A. (1986). *Archétypes et interventions dans le savoir gestionnaire*. Paris: ENSMP.
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention. *Entreprise et histoire*(7), pp. 59-75.
- Heide, J., & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: the Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing Research*, 27(1), pp. 24-35.
- Hill, C., & Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, pp. 131-154.
- Hockerts, K. (2001). Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability. *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*.
- Huff, A. (1990). *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley.
- Ifrap. (2014). *Musée des Confluences : 289 millions de dépassement, 6 ans de retard*.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris: Économica.
- Insee. (2014, Février). Démographie des entreprises. *Tableaux de l'Économie Française*.
- Insee. (2014, septembre). Une photographie du marché du travail en 2013. *Insee Première* (1516).
- ISO26000. (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. ISO.

- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economic*, pp. 305-360.
- Johnson, G., & Scholes, H. (2002). *Stratégique*. Londres: Pearson Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992, janvier-février). Balanced scorecard – Measure that drive performance. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
- Kapp, K. W. (1950). *The Social Costs of Private Enterprise*. New York: Shocken.
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*, . Paris: Mac Graw Hill Traduction Française.
- Khenniche, S. (2010). *Contribution à l'étude de la dynamique coopérative intra-organisationnelle : analyse croisée des coopérations transversales, verticales et horizontales : cas d'expérimentation*. Paris: Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des arts et métiers CNAM.
- Khenniche, S. (2013). Dynamique coopérative au sein des organisations: quels leviers de régulation pour l'encadrement ? Étude de cas. *AGRH*. Paris: Les Actes du congrès AGRH.
- Kline, S., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. Dans R. Landau, & N. Rosenberg, *The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth*. Washington: National Academy Press.
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages* . Paris: Nathan.
- Koenig, G. (1993, Novembre). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de l'AGRH*(9).
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, pp. 211-237.
- Lado, A., Boyd, N., & Hanlon, S. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 110-141.
- Langtry, B. (1994). Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business. *Business Ethics Quarterly*. pp. 431-443.
- Larsson, R. (1989). *Organizational integration of mergers and acquisitions*. Lund: Lund University Press.

- Lauriol, J. (1995). Décision et action stratégique: les apports de l'approche socio-cognitive. *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 5-24.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1968). *Adapter les structures de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Le Moigne, J. (1977). La théorie du système général. Théorie de la modélisation. *Presses Universitaires de France, 1977*.
- Lépineux, F. (2010). *La RSE : La responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques*. Paris: Dunod.
- Lévy, P. (1997). *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*. Paris: La Découverte.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Sciences*. New York: Harper & Brothers.
- Lorent, P. (1987). *Les conditions de travail dans l'industrie de la construction: productivité, conditions de travail, qualité concertée et totale*. Bruxelles: CNAC.
- Lorent, P. (1989). *Du projet au chantier*. Liège: Pierre Mardaga.
- Lorenz, E. (1992). Trust and flexible firm: international comparisons. *Industrial Relations*(31), pp. 455-472.
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 317-338.
- Louche, C. (2001). *Psychologie sociale des organisations*. Paris: Armand Colin.
- Luhman, N. (1973). *Vetruuen, Trust and Power*. New York: Wiley.
- Lussato, B. (1972). *Introduction critique aux théories d'organisation : modèles cybernétiques, hommes, entreprises*. Paris: Dunod.
- Maillard, M. (2015). Le bac technologique n'est pas une voie de garage. *Le Monde*, 2.
- Martin, C. (2012). *Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'oeuvre, construire un vrai dialogue: la contribution de l'Ergonome à la conduite de projet architectural*. Toulouse: Octarès.
- Martinet, A. (2001). Le faux déclin de la planification stratégique. Dans A. Martinet, & R. Thiétart, *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche* (pp. 175-193). Paris: Vuibert, FNEGE.

- Martinet, A. (1990). *Épistémologie et sciences de gestion*. Paris: Economica.
- Maurois, G. (1994). *La gestion d'une agence d'architectes*. Paris: Compte rendu du débat du 25 octobre 1994.
- Mayer, R., Davis, J., & Shorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard Business School.
- McAllister. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 24-59.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (2005). Architect of Trust: The role of network facilitators in geographical cluster. Dans R. Kramer, & K. Cook, *Trust and distrust in organizations*. Russel: Sage.
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (p. 26). Québec: Université Laval: Faculté des Sciences de l'administration.
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*(33), pp. 142-156.
- Merck, B., Sutter, P., Baggio, S., Loyer, S., & Landier, H. (2009). *Évitez le stress de vos salariés*. Paris: Eyrolles.
- Méric, J., Pesqueux, Y., & Solé, A. (2009). *La « Société du Risque » : analyse et critique*. Paris: Economica.
- Midler, C. (1996). Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception. Dans E. Friedberg, & G. Terssac, *Coopération et conception* (pp. 63-85). Toulouse: Octarès.
- Midler, C. (1998). Nouvelles dynamiques de la conception dans différents secteurs industriels : quels enseignements pour le bâtiment ? *L'élaboration des projets architecturaux et urbains: Plan urbanisme Construction, Architecture, Euroconception*.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1990). Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity. Dans J. ALT, & K. SHEPSLE, *Perspectives on positive political economy* (pp. 57-89). Cambridge: Cambridge University Press, 1990.



- Miller, D. (1996). A Preliminary Typology of Organizational Learning : Synthesizing the Literature. *Journal of Management*, 22(3), pp. 485-505.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Les éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H., & Romelaer, P. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris: Dunod.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts. *Academy of Management Review*, pp. 853-886.
- Moisdon, J. (1984, septembre-octobre). Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*(47-48), pp. 61-73.
- Moisdon, J. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris: Seli Arslan.
- Montmollin, M. (1981). *Le taylorisme à visage humain*. Paris: Presses universitaires de France.
- Mounoud, E. (2001). La mise en discours des représentations stratégiques. *Filemanagement stratégique en représentations*, pp. 45-77.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Neveu, J., & Thévenet, M. (2002). *L'implication au travail*. Paris: Vuibert.
- Nogue, N. (1999). *L'architecte, acteur économique, état des lieux* . Paris: Observatoire de l'économie de l'architecture.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Observatoire des métiers. (2013). *Entreprises d'architecture*. Observatoire des métiers dans les professions libérales.
- Observatoire des métiers. (2013). *Entreprises d'architecture: portrait statistique*. Paris: Étude de l'Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales.
- Occasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm”,. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 187-206.
- ONU, C. M. (1987). *Rapport Brundtland - Notre avenir à tous*.

- Osgood, C., & Walker, C. (1959). Motivation and Language Behaviour. *Journal of abnormal and social psychology*(59).
- Parker Follet, M. (1918). *The New State*. Récupéré sur [http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary\\_Parker\\_Follett/Fins-MPF-01.html](http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html)
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Peirce, C. (1965). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pelletier, P. (2009). *Métiers du bâtiment*. Paris: Synthèse du rapport du comité de filière.
- Peretti, J. (2012). *L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale*. Cormelles-le-Royal: EMS.
- Perroux, F. (1948). *Le capitalisme*. Paris: P.U.F.
- Perroux, F. (1961). *L'économie du XXe siècle* (éd. 3ème édition augmentée, 1969). Grenoble: Presse universitaire de Grenoble.
- Perroux, F. (1973). *Pouvoir et économie*. Paris: Bordas.
- Perroux, F. (1975). *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général*. Paris: Dunod.
- Pesqueux, Y. (2002). *Organisations : modèles et représentations*. P.U.F.
- Pesqueux, Y. (2005). An 'Anglo-American' Model of CSR ? Dans M. Bonnafous-Boucher, & Y. Pesqueux, *Stakeholder Theory : A European Perspective* (pp. 24-38). Basingstoke: Palgrave-macmillan.
- Pesqueux, Y. (2009). Un modèle organisationnel en « confiance-coopération ». *Management & Avenir*, pp. 261-272.
- Pesqueux, Y., & Damak-Ayadi, S. (2003). La théorie des parties prenantes en perspective. *Journée de Développement Durable et Entreprise*. Angers: France.
- Petit, R., Delattre, M., & Ruat, T. (2015). Adaptation of horivert to architects. Dans A. Buono, & H. Savall, *The Socio-Economic Approach to Management Revisited: The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century* (pp. 239-263). Charlotte: IAP.

- Petit, R., Delattre, M., & Ruat, T. (2015). Management Consulting Interventions in Architects' Practices. *Colloque Academy of Management (AOM), 7-11 Août*, (p. 30). Vancouver (Canada).
- Piaget, J. (1936). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Paris: Delachaux et Niestlé.
- Piaget, J. (1937). *La construction du réel chez l'enfant*. Paris: Delachaux et Niestlé.
- Piaget, J. (1988). *L'épistémologie génétique*. Paris: PUF.
- Pierre, X. (2010). *Pilotage institutionnel des coopérations interorganisationnelles dans la mise en oeuvre de stratégies territoriales: Cas d'acteurs de l'efficacité énergétique et du développement durable*. Paris: Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Conservatoire national des arts et métiers CNAM.
- Pierre, X. (2013). Résoudre l'équation-maitrise des dépenses tout en améliorant l'action publique-par l'analyse" à la loupe" de la mise en oeuvre des politiques sur les territoires. *Colloque international de comptabilité, audit et contrôle des coûts-IIC-Lyon*, (p. 21). Lyon.
- Pietralunga, C. (2013, décembre 3). 25 000 emplois détruits dans le bâtiment en 2013. *Le Monde*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Puthod, D. (1999). La confiance, condition de la coopération et de la pérennité des alliances. Dans T. Froehlicher, & S. Vendemini, *Connivences d'acteurs, contrats, coopération inter-entreprises et métamorphose des organisations*. Nancy: Presses Universitaires de Nancy.
- Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). *Comptabilité, Audit et Institution(s)*.
- Rabardel, P., Rogalski, J., & Béguin, P. (1996). Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles. Dans E. Friedberg, & G. Terssac, *Coopération et conception* (pp. 289-306). Paris: Octarès.
- Rasolofo-Distler, F. (2010, septembre). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*(39), pp. 65-85.
- Raulet-Croset, N. (2003). La coopération au travail. Dans J. Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 216-222). Paris: Vuibert.
- Raynaud, D. (2004). Contrainte et liberté dans le travail de conception architecturale. *Revue Française de Sociologie*, 45(2).

- Raynaud, D. (2009). La « crise invisible » des architectes dans les trente glorieuses. *Histoire urbaine*, pp. 127-144.
- Repères. (2013, Septembre). Le cycle des matières dans l'économie française. *Commissariat général au développement durable, service de l'observatoire et des statistiques, Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie*, p. 31.
- Rey-Valette, H., Damart, S., Rodriguez, T., Roussillon, J.P., (2008). Définition d'indicateurs de développement durable en appui à l'observatoire du territoire au travers d'une démarche multicritère participative, Journée de restitution du chantier « Lagunes méditerranéennes », Conseil Scientifique du Programme National Environnement Côtier (PNEC), Sète, 29 avril.
- Reynaud, E., & Reynaud, J. (1994). La régulation conjointe et ses dérèglements. Dans J. Reynaud, *Le conflit, la négociation et la règle* (pp. 227-238). Paris: Octarès.
- Reynaud, J. (1979). Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue Française de Sociologie*.
- Reynaud, J. (1985). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse: Octarès Éditions.
- Reynaud, J. (1991). Pour une sociologie de la régulation sociale. *Sociologie et sociétés*, pp. 13-26.
- Reynaud, J. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Paris: Octarès Éditions.
- Reynaud, J., & Rémy, P. (1974). *Les aspects techniques, économiques et financiers de la valorisation des tâches d'exécution*. Paris: Rapport au Ministre du Travail.
- Ring, P., & Van de Ven, A. (1994). Developmental process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*(19), pp. 90-118.
- Ringon. (1997). *Rapport d'information n°64 (2004-2005) de M. Yves Dauge fait au nom de la commission des Affaires culturelles, 16 novembre 2004*. Paris.
- Roche, A. (2013). *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*. Université de Lyon: Thèse de doctorat en sciences de gestion.
- Romelaer, P. (1998). La coopération. *Journée de travail Miméo*. Paris: CNAM.
- Rousseau, D. (2011). Reinforcing the micro/macro bridge: organizational thinking and pluralistic vehicles. *Journal of Management*, pp. 429-442.

- Roy, B. (1997). La recherche opérationnelle entre acteurs et réalités. *Gérer et Comprendre*(47), pp. 16-27.
- Ruat, T. (2012). Le management socio-économique d'une agence d'architecture : quels leviers d'amélioration de la performance globale ? *Mémoire de Master 2 Recherche en Gestion Socio-économique*. Lyon : IAE Lyon, Université Jean Moulin.
- Ruat, T. (2014). Défaillances de pilotage et de synchronisation au cours d'un projet de construction: un risque organisationnel pour les parties prenantes du projet. *Colloque ORIANE 2014 sur le thème : Commandements et initiatives pour minimiser les risques, 25 et 26 septembre*, Bayonne.
- Ruat, T. (2014). Improvements from intraorganizational synchronization to interorganizational monitoring of stakeholders: Intervention-Research in a space layout consulting and engineering company. *Second SEAM conference in North America*, Minneapolis (États-Unis).
- Ruat, T. (2014). La synchronisation intra et inter organisationnelle des parties prenantes dans le secteur du bâtiment : le cas d'une entreprise d'ingénierie et de conseil en aménagement d'espaces. *Colloque ADERSE sur le thème: Reconnaissance et identification des parties prenantes, Semaine du management de la FNEGE, 20 et 21 mai*, Marseille.
- Ruat, T. (2014). Liens entre résultats théoriques et pratiques en sciences de gestion : le cas d'une démarche de changement dans une entreprise du secteur du bâtiment. *Colloque Academy of Management-Organization Development (AOM-OD) & Change-ISEOR, 11-12 et 13 juin*, Lyon.
- Ruat, T. (2015). Management des coopérations par les entreprises de maîtrise d'œuvre et responsabilité sociétale dans le secteur de la construction. *Colloque ADERSE sur le thème : Penser les organisations « responsable native » : La RSO sans frontières, 19 et 20 mars*, Strasbourg.
- Ruat, T. (2015). Défaillances de pilotage et de synchronisation au cours d'un projet de construction: un risque organisationnel pour les parties prenantes du projet. *Management & Avenir*, (7), pp.147-163.
- Sainsaulieu, R. e. (1998). *Les mondes sociaux de l'entreprise*,. Paris: Desclée de Brouwer.
- Salgado, M. (1998). *Analyse théorique et pratique des coopérations multipoints*. Lyon: Thèse de doctorat en sciences de gestion.

- Savall, A. (2014). *Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale*. Paris: Thèse de doctorat CNAM.
- Savall, H. (1974). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Paris: Dunod.
- Savall, H. (1977, Avril). Formation et conditions de vie au travail. *Revue Française de Gestion*.
- Savall, H. (1978). À la recherche des coûts et performances cachés de l'entreprise pour un diagnostic socio-économique de l'entreprise. *Revue française de gestion*, pp. 96-106.
- Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise : Analyse socio-économique des conditions de travail*. Paris: Dunod.
- Savall, H. (1981). *Work and People: an economic evaluation of job enrichment*, Oxford University Press; 2nd edition 2010. États-Unis: Charlotte : IAP.
- Savall, H. (2003). International dissemination of the socio-economic method. *Journal of Organizational Change Management*, pp. 107-115.
- Savall, H. (2013). Humanisme et Gestion: L'actualité de François Perroux. *10ème journées Humanisme et Gestion 4 et 5 avril*, (p. 12). Bordeaux.
- Savall, H., & al. (1979). Les axes de mise en œuvre de la stratégie projective ouverte. *Communication au colloque « stratégie socio-économique »*,. Lyon: ISEOR-EIASM.
- Savall, H., & al. (1979, Mai-juin). Stratégie socio-économique de l'entreprise. *Revue française de gestion*(21).
- Savall, H., & Bonnet, M. (1992). Coûts sociaux, compétitivité et stratégie socio-économique. Dans J. Helfer, & J. Orsoni, *Encyclopédie du management* (pp. 742-758). Paris: Vuibert.
- Savall, H., & Zardet, V. (1985, septembre-décembre). Où va la recherche en gestion ? *Revue Française de Gestion*(53-54), pp. 242-269.
- Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Paris: Économica.
- Savall, H., & Zardet, V. (1992). *Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachés*. Paris: Comptables Malesherbes.
- Savall, H., & Zardet, V. (1995). Management socio-économique de l'entreprise ou comment régénérer confiance et performances. Dans F. Bidault, P. Gomez, & G. Marion, *Confiance, Entreprise et société* (pp. 163-180). Paris: Eska.

- Savall, H., & Zardet, V. (1995, 2005). *Ingénierie stratégique du roseau* (éd. 2). Paris: Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue Internationale de Systémique*, pp. 157-189.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique-Observer l'objet complexe*. Paris: Économica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2005). Processus participatif de changement pour une performance socio-économique durable – Cas évalués d'entreprises et d'organisations. *Gestion 2000 Gestion des changements stratégiques*(5).
- Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation, défis et dynamiques*. Paris: Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2006). Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales. Dans H. Savall, M. Bonnet, V. Zardet, & M. Perron, *Actes du colloque et séminaire doctoral international Iséor – Academy of Management* (p. 745). Lyon.
- Savall, H., & Zardet, V. (2008, Avril). Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations. *Revue Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*.
- Savall, H., & Zardet, V. (2009, Janvier/Juin). Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise - Résultats de recherches longitudinales. *Revista del Instituto de Costos*(4).
- Savall, H., & Zardet, V. (2010). *Management Socio-Economique, Une approche innovante*. Paris: Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2011). *Nouvel énoncé de la théorie socio-économique: La création de valeur entre management et macro-économie*. Lyon: Cahier de recherche de l'ISEOR.
- Savall, H., & Zardet, V. (2013). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique. *Congrès ADERSE*, (p. 18). France.
- Savall, H., & Zardet, V. (2013). La théorie socio-économique des coûts-performances cachés. Énoncé de synthèse. *Congrès IIC-AAA*. Lyon: Economica.

- Savall, H., & Zardet, V. (2013). Linking individual, organizational and macro-economic performance levels: hidden costs model. *Academy of Management Conference*. Lake Buena Vista: AOM.
- Savall, H., & Zardet, V. (2014, janvier-juin). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique. *Revue Management et Sciences Sociales*.
- Savall, H., & Zardet, V. (2014, juin). La théorie du socle stratégique et l'effet de levier de la cohésion. *Communication au 5ème colloque et séminaire doctoral international de l'ISEOR - AOM*. Lyon, France.
- Savall, H., & Zardet, V. (2014). *Reconstruire l'entreprise : les fondements du management socio-économique*. Paris: Dunod.
- Savall, H., & Zardet, V. (2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Paris: Economica.
- Savall, H., Gephart, R., & Bonnet, M. (2015). The importance of the qualimetrics measurement methodology in assessing the impact of socio-economic intervention. Dans A. Buono, & H. Savall, *The Socio-Economic Approach to Management Revisited: The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century* (pp. 119-130). Charlotte: IAP.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2011). RSE et Développement Durable, fondements de la théorie socio-économique des organisations. Dans N. Barthe, & R. Jean-Jacques, *RSE entre globalisation et développement durable* (pp. 239-268). Bruxelles: De Boeck.
- Savall, H., Zardet, V., & Harbi, N. (2015). Capitalisation de 40 années de connaissance scientifique dans un centre de recherches : du logiciel Segese à la structuration des connaissances des chercheurs et des praticiens pour l'analyse de contenu. *Colloque AOM-RMD-ISEOR* (p. 22). Lyon: Iseor.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social issues*, pp. 675-688.
- Seghier, S. (2012). *Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibrage des processus d'intégration-différenciation des organisations*. Lyon, Thèse de doctorat, France: Université Jean Moulin-Lyon 3.
- Senge, P. (1990). The leader's new work : building learning organization. *Sloan Management Review*.



- Simon, H. (1945). *Administration Behavior*. New York: The Free Press.
- Simons, R. (1994). How New Top Managers use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 169-189.
- Tarondeau, J., & Wright, R. (1995). La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus. *Revue Française de Gestion*, 104.
- Taylor, F. (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Paris: Dunod 1985.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harpers and Brothers.
- Taylor, F. (1913). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Terrin, J. (2005). *Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'oeuvre et entreprises*. Paris: Eyrolles.
- Terrin, J. (2009). *Conception collaborative pour innover en architecture: processus, méthodes, outils*. Paris: L'Harmattan.
- Terssac, G., & Dubois, P. (1992). *Les nouvelles rationalisations de la production*. Paris: CEPAD.
- Thevenard-Puthod, C., & Picard, C. (2006, mars). Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006(219), pp. 99-113.
- Tommasini, O. (2013). *Analyse de l'évolution comparée des prix et des coûts dans le bâtiment*. Paris: FFB.
- Tremblay, D. (2007). Le rôle des Institutions dans le processus d'innovation, l'apport de Thorstein Veblen. Dans M. Gagnon, *Pertinence et impertinence de Thorstein Veblen* (p. 25). Interventions Economiques.
- Trist, E. (1963). *Organizational choice: capabilities of groups at the coal face under changing technologies: the loss, re-discovery & transformation of a work tradition*. Londres: Tavistock Publications.
- Trist, Higgin, Murray, & Pollock. (1963). *Organizational choice*. Londres: Tavistock Publications.
- Usunier, J., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion*. Paris: Économica.
- Vial Voiron, V., & Cartillier, M. (2010). La mise en place d'un axe stratégique : la formation au sein du Conseil régional de l'ordre des architectes de Rhône-Alpes. Dans H. Savall, V. Zardet V., & M. Bonnet, *Management des Professions Libérales Réglementées* (pp. 52-58). Paris: Economica.

- Vial-Voirion, V. (2010). La mise en place d'un axe stratégique: la formation au sein du conseil régional de l'ordre des architectes de Rhône-Alpes. Dans H. Savall, & V. Zardet, *Management stratégique des Professions Libérales Réglementées* (pp. 52-58). Paris: Economica.
- Vial-Voirion, V. (2011). Former, informer, communiquer. Comment faire reconnaître une profession ? Dans H. Savall, & V. Zardet, *Réussir en temps de crise: stratégies proactives des entreprises* (pp. 221-226). Paris: Economica.
- Vial-Voirion, V. (2012). Mise en place de la méthode socio-économique dans des agences d'architectures. Dans H. Savall, & V. Zardet, *Les entreprises familiales: création, succession, gouvernance et management* (pp. 174-179). Paris: Economica.
- Vial-Voirion, V. (2013). Le management des agences d'architecture. Dans H. Savall, V. Zardet, & M. Bonnet, *Réindustrialisation et dynamisation multi-sectorielle* (pp. 99-104). Paris: Economica.
- Vial-Voirion, V. (2014). Quand l'ordre accompagne la formation des architectes pour valoriser le rôle de l'architecture. Dans H. Savall, & V. Zardet, *La conduite du changement dans les entreprises et les organisations* (pp. 69-73). Paris: Economica.
- Weber, M. (1924). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Wenger, E., & Snyder, W. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, pp. 139-146.
- White, B., & Morgan, B. (2005). Constructive change a strategic industry study into the future of the Architects' Profession. *RIBA* (p. 19). London: RIBA.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*,. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*. Free Press.
- Williamson, O. (1993). Transaction cost economics and organization theory. *Industrial and Corporate Change*, 2(2), pp. 107-156.
- Winnicott, D. (1971). *Playing and Reality*. London: Tavistock.
- Wirtz, P. (1999). Evolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : le cas Krupp-Thyssen. *Finance Contrôle Stratégie*, pp. 117-143.

- Woudhuysen, J., & Abley, I. (2004). *Why is construction so backward?*. Wiley: Wiley Academy.
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G., & Le Roy, F. (2010). *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*. Cheltenham: Elgar.
- Zardet, V. (1985, juin). Des systèmes d'informations vivants : étude des conditions d'efficacité à partir d'expérimentations. *Revue Sciences de Gestion*(5), p. 31.
- Zardet, V., & Delattre, M. (2014). How to Bridge the Gap Between Art and Management in Architecture Practices. *74th Annual Meeting of the Academy of Management* (p. 33). Philadelphie: AOM.
- Zardet, V., & Harbi, N. (2007). Mastering computer technologies: Contributing to Research-Experimentation With Users and Computer Specialists. Dans F. Buono, & H. Savall, *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis* (pp. 355-372). Charlotte: IAP.
- Zardet, V., Delattre, M., & Petit, R. (2012). Responsabilités sociale et économique indissociables face à la crise : le cas du secteur de l'architecture. *IXème Congrès international de l'ADERSE, « RSE, globalisation et normalisation. Nouveaux enjeux liés à la crise, 30 et 31 Mars* (pp. 1065-1081). Nice: IAE de Nice.
- Zardet, V., Delattre, M., & Petit, R. (2015). Architectes : l'art et la règle, quelle cohabitation ? Dans L. Cappelletti, & B. Pigé,, *Tétranormalisation : De l'administration des choses au gouvernement des hommes*. À paraître.
- Zarifian, P. (1996). *Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris: Presses universitaires de France.
- Zarifian, P. (1996). *Travail et communication*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Zarifian, P. (2005). *Compétences et stratégies d'entreprise*. Paris: Liaisons.

## Lexique

Architecte	Personne désignée par le maître d’ouvrage dont la principale fonction est de concevoir un projet de construction et d’en garantir son exécution.
Bureau d’études techniques	Il assure les études techniques spécifiques : étude de la structure, étude de sol, étude thermique, étude acoustique, étude électrique, de chauffage, etc. Il travaille pour le maître d’œuvre en phase de projet ou pour les entreprises en phase de réalisation.
Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV)	Indicateur de performance économique globale d’une organisation qui correspond à la valeur ajoutée économique moyenne générée par une heure de travail d’un acteur de l’organisation (Savall & Zardet, 1992).  Lorsque la CHVACV augmente, cela signifie que la performance économique globale de l’entreprise a augmenté.
Compétitivité	Désigne la capacité d’une entreprise ou organisation à survivre et à se développer à court, moyen et long termes.
Contingence générique	Cadre épistémologique qui admet que dans plusieurs cas d’entreprises aux caractéristiques apparentes différentes (secteur, taille, gouvernance...), il existe une communauté d’éléments (Savall & Zardet, 2004).
Coopération	Relation entre des parties prenantes en vue de partager et réaliser un projet collectif.
Coopétition	Relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l’une avec l’autre sur d’autres activités (Dagnino & Al., 2007).
Corps d’hypothèses, hypothèses de recherche	Déclinaison de l’hypothèse centrale de la recherche sous forme d’arborescence de l’objet de recherche et de ses sous-objets (Savall & Zardet, 2004).
Cotraitants	Les entreprises sont cotraitantes sur un marché de construction lorsqu’elles ont des offres complémentaires pour réaliser un bâtiment en tous corps d’état et lorsqu’elles ont le même niveau de sous-traitance par rapport à un donneur d’ordre (maître d’ouvrage, entreprise générale, etc.).

Coûts cachés	Coûts provoqués par des dysfonctionnements. Au sens comptable, cela engendre des excédents de charges et/ou des insuffisances de produits qui ne sont pas mis en évidence dans le système d'information comptable et financier de l'entreprise (Savall H. , 1974).
Coûts-performances cachés	Ensemble des charges et produits non explicitement mis en évidence dans le système d'information de l'entreprise et qui correspondent à un gisement de performance pour l'entreprise (Savall H. , 1974).
Création de potentiel	Investissements matériels et immatériels de l'organisation dans des actions dont les effets se mesureront dans les années futures.
Délégation concertée	Acte de confier à quelqu'un la réalisation d'une opération en prenant la précaution de s'assurer des moyens dont dispose le délégataire pour la réaliser.
Développement durable	Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre à leurs propres besoins (Brundlandt, 1987).
Dysfonctionnement	Écart entre le fonctionnement souhaité relativement à la stratégie de l'entreprise et le fonctionnement réel à une date donnée.
Efficacité	Atteinte des objectifs stratégiques fixés.
Efficienc	Atteinte des objectifs stratégiques fixés en consommant le moins de ressources possible.
Environnement externe	Ensemble des acteurs économiques hors de l'organisation dont l'activité peut avoir des impacts sur l'organisation elle-même.
Environnement interne	Ensemble des acteurs qui travaillent dans une organisation et qui produisent de la valeur ajoutée.
Maître d'œuvre	Architecte ou bureau d'étude qui conçoit le projet (dessins, pièces écrites, travaux, etc.) et qui peut suivre l'exécution des travaux à partir d'un dossier de conception.
Maîtrise d'œuvre	La maîtrise d'œuvre est l'instance qui a la responsabilité de la conduite et de l'aboutissement du projet conformément aux objectifs fixés par le maître d'ouvrage.
Maîtrise d'ouvrage	La maîtrise d'ouvrage est l'instance pour le compte de qui le projet de construction est réalisé.

Management socio-économique	Méthode de management stratégique qui allie dimensions sociale et économique pour améliorer les performances socio-économiques des organisations.
Mesure Financière	Données monétaires.
Mesure qualimétrique	Données qualitatives, quantitatives et financières.
Nomenclature	Liste détaillée et ordonnée des éléments d'un ensemble.
Non création de potentiel stratégique	Performances retardées à cause de dysfonctionnements.
Non-production	Perte de production ou d'activité engendrée par un dysfonctionnement.
Performance économique	Résultats économiques immédiats et à moyen-long terme d'une organisation.
Performance globale	Performance socio-économique durable.
Performance sociale	Satisfaction des besoins humains des acteurs par une qualité de fonctionnement de l'organisation qui offre à chacun des opportunités de développement dans leur cadre quotidien de travail.
Performance sociétale	Résultante des différentes tensions économiques sociales et environnementales et dont les critères sont une réponse aux enjeux d'équité, de durabilité, de viabilité et de qualité du cadre de vie.
Performance socio-économique	Équilibre entre les résultats économiques immédiats et la création de potentiel à court, moyen et long termes à partir d'une dialectique entre performance sociale et performance économique.
Pilotage	Fonction et capacité de portage d'actions et d'objectifs dans une dynamique d'animation des relations entre les personnes et les équipes.
Pilotage stratégique	Gestion de la mise en œuvre d'actions concrètes qui s'inscrivent dans la stratégie de l'entreprise au cours d'un espace-temps déterminé.
Qualimétrie	Méthodologie qui couple les techniques de recherche qualitatives et quantitatives (Savall & Zardet, 2004).
Qualité	Aptitude à satisfaire les besoins et attentes des clients.

Qualité intégrale (concept de)	Selon ce concept, la qualité du produit (bien ou service) est liée à la qualité du fonctionnement, elle-même liée à la qualité du management des personnes et des activités qui constitue le levier de la satisfaction des clients (internes et externes).
Responsabilité sociétale	Contribution au niveau micro-économique des organisations au développement durable. Elle correspond à l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes.
Socle stratégique (théorie du)	Théorie selon laquelle la performance de la stratégie externe repose sur la qualité de la stratégie interne et sur le niveau de cohésion des acteurs.
Structures	Éléments permanents dans l'entreprise qui nécessitent des mesures et des ressources importantes lorsqu'on souhaite les modifier.
Surconsommations	Produits consommés en plus pour réguler un dysfonctionnement.
Sursalaires	Conséquences économiques des glissements de fonction.  Temps passés par une personne titulaire d'un poste mieux rémunéré à une activité qui ne lui est pas attribuée.
Surtemps	Temps passés à la régulation d'un dysfonctionnement

## Index

- A**
- Agence d'architecture ..... 86, 89  
Architecte ..... 83, 391
- B**
- Balance économique ..... 280, 381
- C**
- Cause racine ..... 160, 166  
Compétences ..... 87, 133, 313, 315, 332, 337, 375, 391  
Comportement ..... 45, 47  
Concept de « virus TFW » ..... 46  
Concept de nano-PIB ..... 67, 215  
Confiance ..... 337, 341  
Contractualisation ..... 53, 369  
Contrat d'activité périodiquement négociable ..... 57  
Coopération ..... 41, 53, 62  
Coopération-confiance performante et durable ..... 343, 369  
Coûts cachés ..... 50, 102, 171, 301, 386  
Coûts cachés internés ..... 190  
Création de potentiel ..... 49, 302  
Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables ..... 103, 294
- D**
- Délégation concertée ..... 55, 379  
Dispositifs d'interaction ..... 75  
Dispositifs de synchronisation . 128, 268, 348  
Dysfonctionnement ..... 51, 76, 99
- E**
- Écoles d'architecture ..... 332, 333, 391  
Entreprise de maîtrise d'œuvre 19, 22, 63, 83, 87  
Environnement externe ..... 59, 205  
Environnement interne ..... 59, 208
- F**
- Filière de propagation des dysfonctionnements ..... 207, 208  
Formation ..... 332, 334, 335, 391
- L**
- L'Ordre des architectes ..... 393
- M**
- Maître d'ouvrage ..... 21, 83  
Maître d'œuvre ..... 19  
Management socio-économique ..... 53, 54  
Management stratégique 25, 57, 62, 112, 123, 142, 160  
Management stratégique des coopérations 53, 412  
Mission de conception ..... 87
- N**
- Nomenclature du management stratégique des coopérations ..... 112
- P**
- Performance socio-économique ..... 296  
Plan d'actions prioritaires ..... 56, 242  
Partenariat ..... 306  
Parties prenantes ..... 64, 65, 67, 83, 205  
Performance économique ..... 49, 51  
Performance sociale ..... 49  
Performance socio-économique ... 50, 62, 340  
Projet de construction ..... 19, 83
- Q**
- Qualimétrie ..... 74  
Qualité intégrale ..... 49, 297, 300
- R**
- Recherche-intervention socio-économique 73, 93  
Responsabilité ..... 216  
Responsabilité sociétale ..... 65, 213  
Résultats immédiats ..... 49, 302
- S**
- Secteur du bâtiment ..... 18  
Stratégie projective ouverte ..... 60  
Synchronisation ..... 161
- T**
- Théorie socio-économique ..... 45, 296  
Tableau de bord de management stratégique des coopérations ..... 373  
Théorie des parties prenantes ..... 64, 68  
Théorie du socle stratégique ..... 62, 340  
Théorie socio-économique des coûts-performances cachés ..... 50





## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>11</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>15</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>17</b>
0.1 La présentation générale de la recherche .....	17
0.1.1 La problématique générale de la recherche et les questions de recherche .....	17
0.1.2 L'objet et le champ de la recherche.....	21
0.1.2.1 L'objet de la recherche .....	21
0.1.2.2 Le champ de la recherche .....	22
0.1.3 L'hypothèse centrale de la recherche .....	23
0.2 Le positionnement théorique, méthodologique et épistémologique de la recherche.....	25
0.2.1 Les cadres théoriques de la recherche .....	25
0.2.2 Le cadre méthodologique de la recherche .....	26
0.2.3 Le positionnement épistémologique de la recherche .....	27
0.3 Le fil conducteur de la recherche .....	31
0.3.1 Le positionnement de la recherche .....	31
0.3.2 Les enjeux de la recherche .....	33
0.3.2.1 Les enjeux de la recherche pour la recherche en sciences de gestion .....	33
0.3.2.2 Les enjeux de la recherche pour les entreprises et les organisations.....	34
0.3.2.3 Les enjeux de la recherche pour la société et les citoyens.....	34
0.3.3 Le parcours de recherche.....	35
0.3.4 L'architecture de la thèse .....	38

### PREMIÈRE PARTIE

#### Les fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche

<b>Chapitre 1 La coopération, le management stratégique et les parties prenantes : des concepts transversaux dans les théories en sciences de gestion</b> .....	<b>41</b>
1.1 Le concept de coopération dans les théories des organisations.....	41
1.1.1 Aux origines du concept de coopération .....	41
1.1.2 L'approche inter-organisationnelle de la coopération .....	42
1.1.3 L'approche stratégique de la coopération .....	44
1.2 Le concept de coopération dans la théorie socio-économique .....	45
1.2.1 La théorie socio-économique des entreprises et des organisations .....	45
1.2.1.1 Le concept de virus TFW de la théorie socio-économique .....	46

1.2.1.2	La dialectique conflit-coopération dans la théorie socio-économique .....	47
1.2.2	La coopération et la performance socio-économique.....	48
1.2.2.1	La performance socio-économique .....	49
1.2.2.2	La théorie socio-économique des coûts-performances cachés .....	50
1.2.3	Le management stratégique des coopérations .....	53
1.2.3.1	Les principes du management socio-économique.....	53
1.2.3.2	Les six outils centraux du management socio-économique comme outils de management des coopérations.....	54
1.2.3.3	Le double environnement stratégique .....	58
1.2.3.4	La théorie du socle stratégique comme liant de la stratégie interne et externe .....	63
1.2.4	La théorie socio-économique comme cadre d'analyse du management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre.....	64
1.3	Le concept de parties prenantes .....	65
1.3.1	L'évolution du concept et de la théorie des parties prenantes.....	65
1.3.2	Les parties prenantes et la responsabilité sociétale des organisations (RSO) .....	66
1.3.3	L'approche stratégique des parties prenantes.....	68
<b>Chapitre 2</b>	<b>Le cadre méthodologique et les terrains de la recherche .....</b>	<b>73</b>
2.1	La méthodologie de recherche-intervention qualimétrique.....	73
2.1.1	La méthodologie de recherche-intervention socio-économique.....	73
2.1.2	L'approche qualimétrique de la recherche .....	74
2.1.3	Le processus de collecte des données qualimétriques selon la méthodologie de recherche-intervention socio-économique .....	75
2.1.3.1	La phase de diagnostic socio-économique .....	76
2.1.3.2	La phase de projet d'innovations socio-économiques.....	77
2.1.3.3	La phase de mise en œuvre d'innovations socio-économiques.....	78
2.1.3.4	La phase d'évaluation socio-économique .....	78
2.1.4	Les trois piliers épistémologiques mobilisés dans la recherche .....	81
2.1.4.1	L'interactivité cognitive .....	81
2.1.4.2	L'intersubjectivité contradictoire .....	81
2.1.4.3	La contingence générique.....	82
2.2	Les terrains d'observation et d'expérimentation scientifiques.....	84
2.2.1	Les parties prenantes d'un projet de construction .....	84
2.2.2	Les entreprises de maîtrise d'œuvre comme champ de recherche .....	86
2.2.3	Le terrain de recherche A : une entreprise de maîtrise d'œuvre et d'agencement d'espaces .....	89
2.2.4	Le terrain de recherche B : 22 agences d'architecture .....	90

---

<b>Chapitre 3</b>	<b>La mise en œuvre des recherches-interventions sur les terrains d’observation</b>	<b>93</b>
3.1	Le processus d’interaction auprès des terrains de recherche A et B .....	93
3.1.1	La négociation du cahier des charges méthodologique.....	93
3.1.2	Le cahier des charges négocié avec le terrain A.....	94
3.1.2.1	Le périmètre de recherche du terrain A.....	94
3.1.2.2	Le planning des interactions avec les acteurs du terrain A.....	96
3.1.3	Le cahier des charges négocié avec le terrain B.....	97
3.1.3.1	Le périmètre de recherche du terrain B .....	98
3.1.3.2	Le planning des interactions avec les acteurs du terrain B.....	98
3.2	La méthodologie opératoire de recueil des données.....	99
3.2.1	Les données issues des diagnostics qualitatifs et quantitatifs .....	99
3.2.1.1	Les 25 diagnostics qualitatifs .....	99
3.2.1.2	Les 24 diagnostics quantitatifs .....	102
3.2.2	Les données issues des projets d’amélioration et d’innovation.....	104
3.2.3	Les données issues des dispositifs d’accompagnement de la mise en œuvre.....	106
3.2.4	Les données issues des dispositifs d’évaluation.....	107
3.2.5	Les dispositifs de validation des données et des résultats en interaction avec les acteurs .. .....	108
3.2.6	La synthèse des dispositifs et des temps d’interaction avec les acteurs .....	109
3.2.7	La synthèse des matériaux collectés et utilisés dans cette recherche .....	111
3.3	La méthode d’élaboration de la nomenclature du « management stratégique des coopérations au sein des entreprises de maîtrise d’œuvre ».....	112
3.3.1	La méthode de construction de la nomenclature du management des coopérations .....	112
3.3.2	La méthode de traitement des données qualitatives des diagnostics et de stabilisation de la nomenclature du management stratégique des coopérations.....	114
3.3.2.1	Le logiciel d’analyse qualitative utilisé.....	114
3.3.2.2	Le traitement des données qualitatives.....	115

## DEUXIÈME PARTIE

### L'étude empirique du management stratégique des coopérations avec les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre

<b>Chapitre 4</b>	<b>Le management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre : résultats des diagnostics qualitatifs initiaux.....</b>	<b>123</b>
4.1	Les problématiques génériques de management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre.....	123
4.1.1	Le pilotage stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre ....	124
4.1.2	Le management des parties prenantes par les organisations de maîtrise d'œuvre .....	130
4.1.3	La maîtrise de la qualité par les organisations de maîtrise d'œuvre.....	136
4.1.4	La mesure et le pilotage de la performance économique par les organisations de maîtrise d'œuvre .....	139
4.2	Les spécificités du management stratégique des coopérations dans les agences d'architecture et dans la PME de maîtrise d'œuvre .....	142
4.2.1	La comparaison quantitative des données qualitatives entre l'entreprise de maîtrise d'œuvre et les agences d'architecture .....	142
4.2.2	Les spécificités du management stratégique des coopérations au sein des deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre .....	144
4.2.2.1	Le pilotage stratégique des coopérations.....	144
4.2.2.2	Le management des parties prenantes externes .....	145
4.2.2.3	Le management des parties prenantes internes .....	146
4.2.2.4	La mesure et le pilotage de la performance économique .....	147
4.2.3	Les spécificités du management stratégique des coopérations par population d'acteurs....	149
4.2.3.1	Les spécificités des managers et du personnel de la PME de maîtrise d'œuvre.....	150
4.2.3.2	Les spécificités des gérants et des collaborateurs des agences d'architecture.....	154
4.2.3.3	Les spécificités des populations d'acteurs selon le type d'organisation de maîtrise d'œuvre .....	157
4.3	Les six causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre .....	160
4.3.1	L'identification des causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations .....	160
4.3.2	L'interprétation des résultats de l'étude qualitative par le concept de « virus TFW »..	166

<b>Chapitre 5 Les impacts des défaillances de management des coopérations pour les parties prenantes des organisations de maîtrise d’œuvre.....</b>	<b>171</b>
5.1 Les impacts des dysfonctionnements de management des coopérations sur la performance économique des organisations de maîtrise d’œuvre.....	171
5.1.1 La méthode de traitement des coûts cachés des dysfonctionnements évalués sur les terrains de recherche.....	171
5.1.2 Les coûts cachés des dysfonctionnements de management des coopérations au sein des organisations de maîtrise d’œuvre.....	172
5.1.2.1 Les coûts cachés de management des coopérations de l’entreprise de maîtrise d’œuvre A.....	172
5.1.2.2 Les coûts cachés de management des coopérations des agences d’architecture ....	177
5.1.2.3 L’analyse croisée des coûts cachés de management des coopérations de l’entreprise de maîtrise d’œuvre A et des agences d’architecture du terrain B .....	181
5.1.2.4 Les coûts cachés de management des coopérations et les dysfonctionnements subis par les acteurs des organisations de maîtrise d’œuvre.....	187
5.1.3 Les coûts cachés internés de management des coopérations au sein des terrains A et B....	190
5.1.4 Les coûts cachés comme éléments explicatifs du niveau de performance économique visible des organisations de maîtrise d’œuvre.....	198
5.1.4.1 Les données financières de l’entreprise de maîtrise d’œuvre A .....	199
5.1.4.2 Les données financières des 22 agences d’architecture du terrain B.....	200
5.2 L’analyse des impacts des dysfonctionnements de management des coopérations sur les parties prenantes externes des organisations de maîtrise d’œuvre. ....	205
5.2.1 Les filières de propagation des dysfonctionnements entre des parties prenantes internes et externes à une organisation de maîtrise d’œuvre : modélisation à partir du terrain A .....	205
5.2.2 La perméabilité des frontières entre l’environnement interne et externe : analyse des impacts de la propagation d’un dysfonctionnement.....	208
5.2.3 Les défaillances de management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d’œuvre et les enjeux sociétaux du secteur de la construction .....	210
5.2.3.1 Les conséquences des défaillances de management stratégique des coopérations d’un point de vue économique pour les citoyens .....	211
5.2.3.2 Les conséquences des défaillances de management stratégique des coopérations d’un point de vue social pour les citoyens .....	212
5.2.3.3 Les conséquences des défaillances de management stratégique des coopérations d’un point de vue environnemental pour les citoyens .....	213
5.2.4 La responsabilité sociétale des organisations de maîtrise d’œuvre .....	214

## TROISIÈME PARTIE

### Le développement du management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre

<b>Chapitre 6</b>	<b>Les leviers d'amélioration du management stratégique des coopérations des organisations de maîtrise d'œuvre.....</b>	<b>225</b>
6.1	Les actions d'amélioration mises en œuvre par les organisations de maîtrise d'œuvre.....	225
6.1.1	La méthode de traitement des actions d'amélioration.....	226
6.1.2	L'analyse des actions d'amélioration mises en œuvre.....	228
6.1.2.1	La synthèse des actions d'amélioration.....	228
6.1.2.2	Les actions agissant sur les causes racines des dysfonctionnements.....	231
6.1.2.3	La nomenclature des familles d'actions.....	234
6.1.2.4	La synthèse des actions d'amélioration par famille d'action.....	236
6.2	Les outils et dispositifs de management stratégique des coopérations mis en œuvre.....	240
6.2.1	La méthodologie de traitement des outils et dispositifs mis en œuvre.....	240
6.2.2	Les outils de management mis en œuvre.....	240
6.2.3	Le plan d'actions prioritaires comme outil de pilotage stratégique de l'amélioration des coopérations.....	242
6.2.3.1	Les objectifs de management des coopérations dans les plans d'actions prioritaires .. .....	244
6.2.3.2	Les leviers d'amélioration mobilisés dans les plans d'actions prioritaires.....	246
6.2.4	Le contrat d'activité périodiquement négociable comme outil d'intégration des parties prenantes internes dans la mise en œuvre stratégique du management des coopérations.....	250
6.2.4.1	Les objectifs de management des coopérations dans les contrats d'activité périodiquement négociables de l'entreprise de maîtrise d'œuvre.....	252
6.2.4.2	La mobilisation des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables dans les différents services.....	257
6.2.4.3	La mobilisation des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables par les différents acteurs.....	258
6.2.4.4	Les leviers d'amélioration mobilisés dans les contrats d'activité périodiquement négociables.....	261
6.2.5	Les dispositifs de synchronisation mis en œuvre.....	267
6.2.5.1	Le développement de la synchronisation avec les parties prenantes internes.....	268
6.2.5.2	Le développement de la synchronisation avec les parties prenantes externes.....	274
6.2.5.3	Des outils de management périphérique comme outils d'aide à la prise de décision lors des dispositifs de synchronisation.....	278
6.3	Les effets des innovations de management stratégique des coopérations sur la performance socio-économique des organisations de maîtrise d'œuvre.....	284

6.3.1 Les améliorations sociales des organisations de maîtrise d'œuvre des terrains de recherche A et B.....	284
6.3.1.1 Les six principales améliorations sociales visibles du management stratégique des coopérations .....	284
6.3.1.2 L'amélioration des coopérations avec les parties prenantes externes .....	289
6.3.2 Les évolutions de performances économiques et financières des organisations de maîtrise d'œuvre des terrains de recherche A et B.....	293
6.3.2.1 La conversion des coûts cachés en valeur ajoutée des agences d'architecture.....	293
6.3.2.2 L'évolution de l'indicateur CHVACV de l'entreprise de maîtrise d'œuvre .....	295
6.3.2.3 Les évolutions financières de l'entreprise de maîtrise d'œuvre .....	296
6.3.3 L'analyse des résultats des innovations par la théorie socio-économique .....	297
6.3.3.1 Les améliorations sociales et le concept de qualité intégrale .....	298
6.3.3.2 Les améliorations économiques et leur lien avec la réallocation des coûts cachés en valeur ajoutée .....	302
6.3.3.3 La création de potentiel comme liant du management stratégique des coopérations à la performance socio-économique globale durable.....	303
6.3.3.4 Le management stratégique des coopérations et la dynamique de partenariat.....	306
<b>Chapitre 7 Les compétences et la confiance comme facteurs interconnectés de performance durable des coopérations .....</b>	<b>314</b>
7.1 Le pilotage des compétences comme facteur d'amélioration du management des coopérations .....	314
7.1.1 Le pilotage des compétences à partir de l'outil grille de compétences .....	314
7.1.2 Les grilles de formation intégrée comme outil d'analyse des compétences de management des coopérations.....	316
7.1.3 Les effets de l'amélioration du pilotage stratégique des compétences sur le développement du management des coopérations .....	329
7.2 La formation initiale des maîtres d'œuvre comme élément explicatif des carences de compétences de management des coopérations .....	333
7.2.1 La formation initiale des maîtres d'œuvre : le cas des architectes.....	333
7.2.2 La vision artistique plus que managériale des maîtres d'œuvre.....	334
7.2.3 L'école comme environnement propice à la couvaison du « virus TFW ».....	336
7.3 Les compétences comme levier d'une coopération-confiance performante et durable.....	338
7.3.1 La dialectique compétence-confiance et confiance-coopération.....	338
7.3.2 La théorie du socle stratégique comme liant de la coopération-confiance performante et durable avec la performance socio-économique durable d'une organisation.....	341



<b>Chapitre 8 Les implications managériales de la recherche pour les organisations de maîtrise d'œuvre, la profession d'architecte et les écoles d'architecture.....</b>	<b>349</b>
8.1 Les axes d'amélioration du management stratégique des coopérations pour les organisations de maîtrise d'œuvre.....	349
8.1.1 Développer, structurer et piloter des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes internes et externes.....	350
8.1.1.1 Des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes internes .....	353
8.1.1.2 Des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes externes .....	355
8.1.1.3 Des outils de pilotage pour soutenir des synchronisations efficaces et performantes ..	357
8.1.2 Piloter stratégiquement les parties prenantes internes et externes.....	363
8.1.2.1 Les principaux domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes internes .....	364
8.1.2.2 Les principaux domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes externes .....	367
8.1.2.3 La contractualisation des améliorations de coopération avec les parties prenantes : proposition d'un contrat de coopération-confiance performante et durable.....	371
8.1.2.4 La formalisation du pilotage stratégique des parties prenantes : proposition d'un tableau de bord de management stratégique des coopérations.....	374
8.1.3 Accroître et piloter les compétences des collaborateurs.....	377
8.1.3.1 La cartographie des compétences comme outil et indicateur de pilotage de la montée en compétences des collaborateurs.....	377
8.1.3.2 La délégation concertée comme moyen efficace et progressif pour développer la polyvalence et l'autonomie des collaborateurs .....	380
8.1.3.3 Le pilotage des compétences comme moyen d'information pertinent pour accompagner les décisions d'internaliser ou d'externaliser certaines compétences .....	382
8.1.4. Identifier les zones de défaillance de management stratégique des coopérations dans une organisation de maîtrise d'œuvre et le potentiel de performance qu'elles représentent.....	385
8.1.4.1 Le guide d'autodiagnostic du management stratégique des coopérations dans une organisation de maîtrise d'œuvre .....	385
8.1.4.2 L'estimation du potentiel de performance économique induit par l'amélioration du management stratégique des coopérations dans une organisation de maîtrise d'œuvre.....	388
8.2 La contribution des écoles d'architecture, de l'Ordre des architectes et des établissements d'enseignement à l'évolution des compétences des maîtres d'œuvre .....	393
8.2.1 Développer l'enseignement de la gestion et du management dans les formations de maîtrise d'œuvre dont les écoles d'architecture .....	393
8.2.2 Intensifier le rôle de l'Ordre des Architectes dans le développement de la formation continue en gestion et management.....	395
8.2.3 Introduire l'enseignement à la culture du cadre bâti dès l'école primaire.....	397

<b>Conclusion générale .....</b>	<b>405</b>
➤ La synthèse et les limites de la recherche .....	405
➤ Les contributions de la recherche.....	415
❖ Les contributions théoriques et méthodologiques .....	415
• Les contributions à la théorie socio-économique des organisations .....	415
• Les contributions à la théorie des parties prenantes .....	416
• Les contributions aux liens entre la théorie socio-économique et la théorie des parties prenantes.....	416
• Les contributions méthodologiques .....	417
❖ Les contributions managériales et organisationnelles .....	418
❖ Les contributions pédagogiques .....	419
➤ Les perspectives de la recherche .....	421
<b>Bibliographie .....</b>	<b>423</b>
<b>Lexique .....</b>	<b>447</b>
<b>Index .....</b>	<b>451</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>453</b>
<b>Table des encadrés .....</b>	<b>463</b>
<b>Table des figures.....</b>	<b>465</b>
<b>Table des tableaux.....</b>	<b>469</b>
<b>Table des annexes.....</b>	<b>475</b>



## Table des encadrés

Encadré 1. Sept objectifs intermédiaires de mise en œuvre de la méthodologie de recherche-intervention formalisés dans le cahier des charges méthodologique du terrain A .....	94
Encadré 2. Cinq objectifs intermédiaires de mise en œuvre de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique formalisés dans le cahier des charges méthodologique du terrain B.....	97
Encadré 3. Calcul de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables du terrain A .....	103
Encadré 4. Exemple de classement de phrases-témoins selon l'arborescence thème/sous-thème/idée-clé/phrased-témoin avec le logiciel Segese .....	116
Encadré 5. Exemple de dysfonctionnement de coopération avec des parties prenantes externes à l'entreprise de maîtrise d'œuvre.....	194
Encadré 6. Exemples de dysfonctionnements de coopération avec des parties prenantes externes aux agences d'architecture .....	195
Encadré 7. Principaux types de dysfonctionnements provenant des parties prenantes externes qui engendrent des coûts cachés internes pour les organisations de maîtrise d'œuvre .....	196
Encadré 8. Exemple d'externalité négative .....	208
Encadré 9. Quatre axes stratégiques de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A .....	243
Encadré 10. Exemples d'unités opératoires de programmation faisant appel à des compétences de management des coopérations.....	320
Encadré 11. Proposition de définition du management stratégique des coopérations.....	414



## Table des figures

Figure 1. Schématisation de l'hypothèse centrale .....	23
Figure 2. Articulation des cadres théoriques de la recherche .....	26
Figure 3. Boucle récursive Abduction-Induction-Déduction <i>in</i> (David A. , 2000).....	29
Figure 4. Modélisation de la théorie socio-économique des coûts cachés <i>in</i> (Savall & Zardet, 2011; 2013; 2014) .....	47
Figure 5. Six outils centraux du management socio-économique © Iseor 1990.....	54
Figure 6. Cartographie des parties prenantes d'un projet de construction à partir de la classification de Pelletier (2009) .....	86
Figure 7. Quatre professions principales de la maîtrise d'œuvre et sept secondaires d'après le classement de Garcia et Grand (2003) .....	87
Figure 8. Positionnement des deux types de terrains de recherche vis-à-vis des quatre principales professions de la maîtrise d'œuvre identifiées par Garcia et Grand (2003) .....	89
Figure 9. Périmètre de recherche du terrain A .....	95
Figure 10. Périmètre de recherche du terrain B.....	98
Figure 11. Résultat de l'analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs au pilotage stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre.....	129
Figure 12. Résultat de l'analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs au management des parties prenantes par les organisations de maîtrise d'œuvre .....	135
Figure 13. Résultat de l'analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs au pilotage et à la maîtrise de la qualité par les organisations de maîtrise d'œuvre.....	138
Figure 14. Résultat de l'analyse des dysfonctionnements de coopération relatifs à la mesure et au pilotage de la performance économique par les organisations de maîtrise d'œuvre ....	141
Figure 15. Synthèse des résultats de l'analyse des dysfonctionnements de coopération spécifiques aux agences d'architecture et aux entreprises de maîtrise d'œuvre de type PME.....	149
Figure 16. Préoccupations spécifiques des managers et du personnel de la PME de maîtrise d'œuvre sur le management stratégique des coopérations .....	153
Figure 17. Préoccupations spécifiques des gérants-architectes et des collaborateurs des agences d'architecture sur le management stratégique des coopérations .....	157
Figure 18. Six causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre et leurs principales conséquences .....	165
Figure 19. Quatre principaux thèmes générateurs de coûts cachés dans les organisations de maîtrise d'œuvre et les deux thèmes spécifiques selon le type d'organisation .....	185

Figure 20. Huit principaux types de défaillances des parties prenantes externes engendrant des coûts cachés internés pour les organisations de maîtrise d'œuvre .....	198
Figure 21. Évolution financière de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A entre 2008 et 2012 .....	199
Figure 22. Schématisation des interactions de coopération entre les parties prenantes d'un projet de construction de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A .....	207
Figure 23. Interactions de coopérations entre le service comptabilité, le directeur d'exploitation, le chargé d'affaires du projet et l'entreprise de menuiserie-charpenterie (extrait de la figure Figure 22, p.207) .....	209
Figure 24. Critères de la performance sociétale selon les tensions entre les enjeux sociétaux (Deshayes, 2012, p. 221) .....	216
Figure 25. Synthèse des principaux axes et leviers d'amélioration du management stratégique des coopérations .....	226
Figure 26. Exemple de démultiplication d'un objectif stratégique de la gouvernance de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A en actions prioritaires .....	243
Figure 27. Principales améliorations engendrées par la mise en place du dispositif de synchronisation « réunion d'équipe travaux » par l'entreprise de maîtrise d'œuvre ...	273
Figure 28. Exemple d'une fiche de résolutions réalisée lors d'une réunion de chantier entre un chargé d'affaires et des parties prenantes externes .....	279
Figure 29. Exemple d'une balance économique d'un projet d'amélioration de la coopération avec des parties prenantes externes .....	282
Figure 30. Évolution des résultats financiers de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A avant et après la mise en œuvre des actions d'amélioration .....	296
Figure 31. Les trois niveaux de la stratégie de qualité intégrale de l'entreprise in (Savall & Zardet, 1995, 2005, p. 124) .....	298
Figure 32. Effets du management des parties prenantes internes et externes sur la performance sociale des organisations de maîtrise d'œuvre .....	300
Figure 33. Qualité intégrale des entreprises de maîtrise d'œuvre (adapté du modèle de qualité intégrale in (Savall & Zardet, 1995, 2005, p. 124) .....	301
Figure 34. Synthèse des résultats des expérimentations de l'amélioration du management stratégique des coopérations par les organisations de maîtrise d'œuvre .....	312
Figure 35. Extrait d'une grille de compétences d'une équipe d'un service travaux de l'entreprise de maîtrise d'œuvre .....	315
Figure 36. Exemple de démultiplication d'une opération en unités opératoires de programmation (UOP) dans une grille de formation intégrée d'un acteur de l'entreprise de maîtrise d'œuvre .....	317
Figure 37. Extrait de la grille de compétences effectives de management des coopérations par opération d'un service travaux selon les phases d'un projet de maîtrise d'œuvre .....	324

Figure 38. Synthèse de l'analyse des compétences de management des coopérations des acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre et leurs effets sur la qualité intégrale de l'entreprise	328
Figure 39. Synthèse des articulations entre les variables de compétences, confiance, coopération et cohésion dans le développement de la performance socio-économique durable d'une organisation	344
Figure 40. La coopération-confiance performante et durable activatrice de performance socio-économique durable et vectrice d'amélioration de la responsabilité sociétale des organisations de maîtrise d'œuvre	346
Figure 41. Trois axes d'amélioration du management stratégique des coopérations dans les organisations de maîtrise d'œuvre	350
Figure 42. Deux types de dispositifs de synchronisation mis en place par des organisations de maîtrise d'œuvre et les principaux thèmes d'amélioration sur lesquels ils ont permis d'agir	351
Figure 43. Temps moyens alloués pour chacun des deux types de dispositifs de synchronisation par des organisations de maîtrise d'œuvre pour améliorer significativement la synchronisation avec leurs parties prenantes	352
Figure 44. Deux types de pilotage renforcés par la mise en œuvre de dispositifs de synchronisation par les organisations de maîtrise d'œuvre	355
Figure 45. Effets du développement, de la structuration et du pilotage de dispositifs de synchronisation par les organisations de maîtrise d'œuvre	362
Figure 46. Effets d'un meilleur pilotage des six principaux domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes internes des organisations de maîtrise d'œuvre	367
Figure 47. Effets d'un meilleur pilotage des six principaux domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes externes des organisations de maîtrise d'œuvre	370
Figure 48. Exemple d'un contrat de coopération-confiance performante et durable d'un collaborateur d'une agence d'architecture	373
Figure 49. Exemple d'un contrat de coopération-confiance performante et durable d'un bureau d'étude partenaire d'une agence d'architecture	374
Figure 50. Exemple d'architecture d'un tableau de bord de management stratégique des coopérations d'un gérant-architecte ou d'un manager d'une organisation de maîtrise d'œuvre	376
Figure 51. Exemple d'une grille de compétences d'une organisation de maîtrise d'œuvre	379
Figure 52. Exemple d'éventail de délégation concertée entre un architecte et une assistante pour développer l'autonomie sur des actions de management des coopérations	382
Figure 53. Exemple de balance économique d'un projet d'internalisation des compétences d'économiste de la construction au sein d'une agence d'architecture	384
Figure 54. Propositions de contributions de certaines institutions au développement des compétences des maîtres d'œuvre	398



Figure 55. Six causes racines principales des défaillances de management stratégique des coopérations dans les organisations de maîtrise d'œuvre .....	406
Figure 56. Quatre catégories de défaillances engendrant plus de 80 % des coûts cachés de coopération dans les organisations de maîtrise d'œuvre .....	407
Figure 57. Huit principaux types de défaillances des parties prenantes externes engendrant des coûts cachés internes de coopération dans les organisations de maîtrise d'œuvre.....	408
Figure 58. Domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes internes et externes des organisations de maîtrise d'œuvre.....	419

## Table des tableaux

Tableau 1. Principales contributions récentes de six chercheurs du laboratoire sur l'objet de la coopération .....	32
Tableau 2. Synthèse des principales présentations des résultats intermédiaires de la recherche doctorale .....	37
Tableau 3. Dynamiques appropriatives endogènes du management stratégique <i>in</i> (Dechamp, Goy, Grimand, & De Vaujany, 2006, p. 186).....	59
Tableau 4. Quatre types de stratégies et de management définis par la théorie socio-économique <i>in</i> (Savall H. , 1978, p. 99).....	62
Tableau 5. Historique de la RSE-RSO <i>in</i> (Rasolofo-Distler, 2010).....	67
Tableau 6. Synthèse des dix cadres théoriques et concepts mobilisés et leurs principales mobilisations dans la recherche .....	72
Tableau 7. Synthèse des principales données qualitatives, quantitatives et financières que permet de collecter la mise en œuvre d'une méthodologie de recherche-intervention socio-économique.....	80
Tableau 8. Synthèse des chiffres d'affaires et des effectifs des 22 agences d'architecture du terrain de recherche B .....	91
Tableau 9. Planning des dispositifs d'interaction avec les acteurs du terrain A sur les quatre phases de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique.....	96
Tableau 10. Planning type des interactions avec les acteurs du terrain B .....	98
Tableau 11. Synthèse des fonctions et du nombre de personnes interrogées par fonction lors du premier diagnostic qualitatif auprès du terrain A .....	100
Tableau 12. Synthèse des fonctions et du nombre de personnes interrogées par fonction lors des deuxième et troisième diagnostics qualitatifs auprès du terrain A .....	101
Tableau 13. Synthèse du nombre de personnes interrogées par fonction lors des diagnostics qualitatifs auprès des agences d'architecture du terrain B.....	102
Tableau 14. Synthèse des fonctions et du nombre de personnes ayant participé aux séances des projets d'innovations socio-économiques du terrain A .....	105
Tableau 15. Synthèse des entretiens et des temps d'interactions avec les acteurs réalisés lors des différentes phases du processus de collecte des données.....	110
Tableau 16. Synthèse du nombre de matériaux principaux collectés et mobilisés dans la recherche sur les terrains A et B.....	111
Tableau 17. Première version de la nomenclature thématique du management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction.....	113
Tableau 18. Résultats de la sélection des phrases-témoins en fonction de leur lien avec l'objet de recherche.....	116

Tableau 19. Nomenclature stabilisée du management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction.....	117
Tableau 20. Répartition des dysfonctionnements de coopération par thème et sous-thème du management stratégique des coopérations et selon les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre .....	143
Tableau 21. Répartition quantitative des dysfonctionnements de coopération exprimés par les deux populations d'acteurs de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A .....	150
Tableau 22. Répartition quantitative des dysfonctionnements de coopération exprimés par les deux populations d'acteurs des agences d'architecture .....	154
Tableau 23. Thématiques comportant des écarts importants dans le volume d'expression pour une même catégorie d'acteurs entre les deux types de terrains de recherche.....	158
Tableau 24. Exemples de dysfonctionnements élémentaires imputables et non imputables aux thèmes de recherche.....	172
Tableau 25. Répartition des coûts cachés de management des coopérations de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A par thème .....	173
Tableau 26. Répartition des coûts cachés de management des coopérations de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A par thème et sous-thème .....	174
Tableau 27. Quatre sous-thèmes de dysfonctionnements représentant plus de 80 % des coûts cachés de management des coopérations de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A.....	175
Tableau 28. Exemples de calculs de coûts cachés dans les quatre principaux sous-thèmes de dysfonctionnements de coopération générant des coûts cachés .....	176
Tableau 29. Répartition des coûts cachés de management des coopérations des 22 agences d'architecture du terrain B par thème .....	178
Tableau 30. Répartition des coûts cachés de management des coopérations des 22 agences d'architecture du terrain B par thème et sous-thème .....	180
Tableau 31. Exemples de calculs de coûts cachés dans les deux principaux sous-thèmes de dysfonctionnements de coopération générant des coûts cachés dans les agences d'architecture .....	181
Tableau 32. Répartition des coûts cachés de management des coopérations des terrains A et B par thème et sous-thème .....	182
Tableau 33. Exemples de coûts cachés induits par des problèmes de rentabilité des projets pour les deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre.....	184
Tableau 34. Répartition des coûts cachés de management des coopérations par composante de coûts cachés pour les deux terrains de recherche .....	186
Tableau 35. Exemple d'un coût caché de non création de potentiel .....	186
Tableau 36. Comparaison des coûts cachés en fonction de la quantité d'expressions des acteurs par thème du management des coopérations .....	188

Tableau 37. Exemple de dysfonctionnement engendrant un coût caché interne pour l'organisation de maîtrise d'œuvre .....	191
Tableau 38. Synthèse des coûts cachés de coopération internes par les 23 organisations de maîtrise d'œuvre des terrains A et B par composante de coûts cachés .....	192
Tableau 39. Coûts cachés internes des deux types d'organisations de maîtrise d'œuvre par thème du management stratégique des coopérations.....	193
Tableau 40. Répartition des coûts cachés internes des terrains A et B selon les huit types de défaillances des parties prenantes externes.....	197
Tableau 41. Synthèse des données financières des 22 agences d'architecture du terrain B.....	200
Tableau 42. Synthèse des coûts cachés par rapport au chiffre d'affaires des 22 agences d'architecture du terrain B.....	202
Tableau 43. Synthèse des temps supplémentaires consacrés par des parties prenantes internes pour réguler des dysfonctionnements sur un projet. ....	203
Tableau 44. Répartition des actions d'amélioration des terrains A et B dans la nomenclature du management stratégique des coopérations.....	229
Tableau 45. Six types d'améliorations engendrées par des actions agissant sur les causes racines des défaillances de management stratégique des coopérations.....	233
Tableau 46. Répartition des actions d'innovation des terrains A et B par type d'amélioration qu'elles engendrent.....	234
Tableau 47. Nomenclature des familles et sous-familles d'actions d'amélioration du management stratégique des coopérations avec les parties prenantes des organisations de maîtrise d'œuvre.....	235
Tableau 48. Répartition des actions d'amélioration par levier d'action sur les terrains A et B .....	236
Tableau 49. Extrait de la répartition des actions d'amélioration par sous-famille pour les deux leviers principaux mobilisés par les acteurs des terrains A et B.....	237
Tableau 50. Synthèse des principaux outils de management socio-économique mis en œuvre par l'entreprise de maîtrise d'œuvre A .....	241
Tableau 51. Synthèse des principaux outils de management socio-économique mis en œuvre par les agences d'architecture du terrain B .....	241
Tableau 52. Répartition des objectifs stratégiques des plans d'actions prioritaires du terrain A dans la nomenclature du management stratégique des coopérations .....	245
Tableau 53. Exemple d'objectif stratégique de développement des compétences et ses actions associées .....	246
Tableau 54. Répartition des objectifs stratégiques des plans d'actions prioritaires par type d'amélioration.....	247
Tableau 55. Répartition des objectifs stratégiques des plans d'actions prioritaires par levier d'amélioration du management des coopérations.....	248

Tableau 56. Synthèse des leviers mobilisés dans les plans d’actions prioritaires par cause racine	249
Tableau 57. Exemple d’objectif d’un contrat d’activité périodiquement négociable d’un acteur de l’entreprise de maîtrise d’œuvre .....	251
Tableau 58. Répartition des contrats d’activité périodiquement négociables analysés par fonction et périmètre .....	252
Tableau 59. Objectifs collectifs des contrats d’activité périodiquement négociables de l’entreprise de maîtrise d’œuvre A .....	252
Tableau 60. Proportion d’objectifs de management des coopérations dans les contrats d’activité périodiquement négociables par périmètre .....	253
Tableau 61. Répartition des objectifs des contrats d’activité périodiquement négociables par périmètre dans la nomenclature du management stratégique des coopérations.....	254
Tableau 62. Quatre thèmes divergents dans la mobilisation des objectifs entre les plans d’actions prioritaires et les contrats d’activité périodiquement négociables .....	255
Tableau 63. Répartition des objectifs des contrats d’activité périodiquement négociables par thème du management stratégique des coopérations sur les quatre périmètres étudiés .....	257
Tableau 64. Répartition des objectifs stratégiques des contrats d’activité périodiquement négociables par fonction .....	259
Tableau 65. Cartographie de la répartition des objectifs des contrats d’activité périodiquement négociables selon la fonction des acteurs par thème et sous thème du management stratégique des coopérations .....	260
Tableau 66. Répartition des objectifs stratégiques des contrats d’activité périodiquement négociables par type d’amélioration .....	262
Tableau 67. Cartographie des objectifs stratégiques des contrats d’activité périodiquement négociables des différentes fonctions par type d’amélioration.....	263
Tableau 68. Répartition des objectifs stratégiques des contrats d’activité périodiquement négociables des différentes fonctions par famille d’action.....	264
Tableau 69. Cartographie des leviers mobilisés dans les objectifs des contrats d’activité périodiquement négociables par cause racine.....	265
Tableau 70. Synthèse des évaluations des objectifs des contrats d’activité périodiquement négociables par périmètre et par famille d’action.....	266
Tableau 71. Synthèse des enjeux des dispositifs de synchronisation pour l’entreprise de maîtrise d’œuvre du terrain A.....	268
Tableau 72. Synthèse des dispositifs de communication-coordination-concertation entre les parties prenantes internes de l’entreprise de maîtrise d’œuvre A avant les actions d’innovation .....	270
Tableau 73. Synthèse des dispositifs de synchronisation entre les parties prenantes internes mis en œuvre suite aux actions d’innovation .....	271

Tableau 74. Synthèse des dispositifs de synchronisation avec les parties prenantes externes mis en œuvre suite aux actions d'innovation .....	275
Tableau 75. Cartographie des types d'améliorations du management des coopérations engendrées par les différents dispositifs de synchronisation mis en œuvre par l'entreprise de maîtrise d'œuvre .....	277
Tableau 76. Six principales améliorations sociales développées à partir des projets, outils de gestion, dispositifs de synchronisation et leviers mis en œuvre .....	286
Tableau 77. Principales réalisations marquantes du développement du management stratégique des coopérations avec les parties prenantes externes de l'entreprise de maîtrise d'œuvre .....	290
Tableau 78. Synthèse de la conversion générale des coûts cachés en valeur ajoutée des agences d'architecture du terrain B in (Petit, Delattre, & Ruat, 2015).....	294
Tableau 79. Exemples d'innovations développées par l'entreprise de maîtrise d'œuvre grâce à l'amélioration du management stratégique des coopérations sur les cinq variables stratégiques de création de potentiel.....	304
Tableau 80. Répartition des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables de l'entreprise de maîtrise d'œuvre définis dans la charte CAPN.....	306
Tableau 81. Synthèse des 19 grilles de formation intégrée analysées par fonction d'un service travaux de l'entreprise de maîtrise d'œuvre .....	318
Tableau 82. Extrait de la synthèse des 44 opérations mobilisées pour les projets de l'entreprise de maîtrise d'œuvre réparties par fonction .....	319
Tableau 83. Répartition des opérations en fonction du nombre de fonctions différentes ayant les compétences pour les réaliser .....	320
Tableau 84. Répartition des tâches faisant appel à des compétences de management des coopérations par fonction et par type de parties prenantes .....	321
Tableau 85. Cartographie de la fréquence des opérations nécessitant des compétences de management des parties prenantes aux différentes phases d'un projet de maîtrise d'œuvre par fonction.....	322
Tableau 86. Synthèse des évaluations des compétences de management des coopérations par acteur et par fonction d'un service travaux .....	326
Tableau 87. Synthèse des évaluations des compétences supplémentaires de management des coopérations par acteur et par fonction d'un service travaux .....	327
Tableau 88. Exemple d'un objectif, issu d'un plan d'actions prioritaires de l'entreprise de maîtrise d'œuvre, sur le développement de la formation et ses actions prioritaires correspondantes .....	329
Tableau 89. Exemple d'un objectif collectif sur la formation, issu des contrats d'activité périodiquement négociables de l'entreprise de maîtrise d'œuvre.....	330
Tableau 90. Exemples de réalisations marquantes de pilotage des compétences pour chacun des six types d'améliorations du management stratégique des coopérations .....	331

Tableau 91. Exemples de dispositifs de synchronisation structurels et de projets mis en place par des organisations de maîtrise d'œuvre avec leurs parties prenantes internes .....	354
Tableau 92. Exemples de dispositifs de synchronisation structurels et de projets mis en place par des organisations de maîtrise d'œuvre avec leurs parties prenantes externes.....	356
Tableau 93. Cinq dispositifs de synchronisation impliquant l'ensemble des collaborateurs d'une agence d'architecture ou d'une équipe projet pour améliorer durablement les performances et développer une vision de long terme.....	361
Tableau 94. Six principaux domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes internes favorisant l'amélioration des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre.....	365
Tableau 95. Six principaux domaines d'actions stratégiques envers les parties prenantes externes favorisant l'amélioration des coopérations et la diminution des coûts cachés internes .....	368
Tableau 96. Cinq thèmes d'innovation dans lesquels les organisations de maîtrise d'œuvre peuvent réinvestir une partie des temps et des coûts cachés récupérés afin de renforcer leur performance socio-économique de façon durable .....	371
Tableau 97. Guide d'autodiagnostic du management stratégique des coopérations dans une organisation de maîtrise d'œuvre.....	387
Tableau 98. Fourchettes de surtemps et de coûts cachés relatifs aux principaux thèmes de dysfonctionnements de coopération dans les organisations de maîtrise d'œuvre.....	390
Tableau 99. Proposition de thèmes et sous-thèmes d'enseignement en management et gestion à intégrer dans les cursus de formation initiale des maîtres d'œuvre .....	394

## Table des annexes

Annexe I. Corps d'hypothèses de la recherche

Annexe II. Périphérie thématique de l'objet de recherche

Annexe III. Synthèse des avis d'expert issus des diagnostics

Annexe IV. Diagnostics qualitatifs des dysfonctionnements de coopération des 23 organisations de maîtrise d'œuvre

Annexe V. Grilles de convergences-spécificités des problématiques de management des coopérations entre les différentes populations d'acteurs

Annexe VI. Répartition des dysfonctionnements élémentaires et des coûts cachés correspondants pour les deux types de terrains de recherche

Annexe VII. Récapitulatif des actions d'amélioration du management stratégique des coopérations

Annexe VIII. Répartition des actions d'amélioration dans les 39 sous-familles d'actions du management stratégique des coopérations

Annexe IX. Objectifs et actions des plans d'actions prioritaires de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A par axe stratégique

Annexe X. Objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables de quatre périmètres de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A

Annexe XI. Répartition quantitative des phrases-témoins de dysfonctionnements des équipes B2 et B4 de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A

Annexe XII. Répartition quantitative des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables de chaque fonction par thème et sous-thème du management stratégique des coopérations

Annexe XIII. Répartition quantitative des objectifs stratégiques des contrats d'activité périodiquement négociables des différentes fonctions par type d'amélioration

Annexe XIV. Convergences-spécificités des leviers d'actions des groupes de projet et des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables

Annexe XV. Matrice de la fiche d'ordonnement par opération

Annexe XVI. Balance économique d'un investissement matériel tenant compte des investissements immatériels associés

Annexe XVII. Synthèse des macro-compétences d'un service travaux de l'entreprise de maîtrise d'œuvre réparties par fonction

Annexe XVIII. Synthèse des tâches faisant appel à des compétences de management des coopérations pour chacune des fonctions avec la répartition entre parties prenantes internes et externes

Annexe XIX. Synthèse du nombre d'unités opératoires par opération et par fonction nécessitant des interactions avec des parties prenantes internes et/ou externes



Annexe XX. Grille de compétences de management des coopérations du service travaux sur les cinq phases d'un projet de maîtrise d'œuvre

Annexe XXI. Évaluation des compétences des acteurs du service travaux en fonction des cotations de chaque opération

Annexe XXII. Programme pédagogique de l'École nationale supérieure d'architecture de Lyon (2011-2012)

Annexe XXIII. Exemple de calcul de la contribution horaire moyenne à la valeur ajoutée sur coûts variables d'une agence d'architecture

Annexe XXIV. Cotation du niveau de validation des hypothèses de la recherche par chapitre



## **Le management stratégique des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction**

### **Cas d'entreprises de maîtrise d'œuvre du bâtiment**

La recherche s'attache à améliorer la compréhension d'un management stratégique des coopérations entre les parties prenantes d'un projet de construction. Cette thèse développe tout particulièrement le lien entre ce management des coopérations et la performance socio-économique des organisations de maîtrise d'œuvre. Ce lien est analysé à partir des deux principaux cadres théoriques que sont la théorie socio-économique et la théorie des parties prenantes. L'état des lieux du management stratégique des coopérations au sein des organisations de maîtrise d'œuvre, réalisé selon une approche dysfonctionnelle conforme à la méthodologie de recherche-intervention socio-économique, met en évidence les principales causes des défaillances de coopération et leurs impacts sur les parties prenantes. Puis, les expérimentations, menées dans 22 agences d'architecture et une PME de maîtrise d'œuvre, montrent que la synchronisation, le pilotage stratégique et le pilotage des compétences des parties prenantes constituent les trois principaux axes d'amélioration de ce management stratégique des coopérations. Des leviers et facteurs de développement de ces axes, mobilisables par les organisations de maîtrise d'œuvre pour améliorer la qualité des coopérations avec leurs parties prenantes internes et externes, sont développés. Les compétences et la confiance se révèlent deux facteurs significatifs de performance et de durabilité des coopérations. Leur articulation conduit au développement d'un concept de **coopération-confiance performante et durable** où le management stratégique des coopérations constitue l'activateur qui, par effet de levier, améliore la performance socio-économique de l'organisation ainsi que son pilotage. Un pilotage qui invite à un repositionnement de la fonction de maître d'œuvre vers celle de maître d'œuvre-pilote des coopérations.

Mots-clés : *management stratégique, coopération, maîtrise d'œuvre, parties prenantes, performance socio-économique, architecte, synchronisation, pilotage, compétence, projet de construction*

---

## **Strategic management of construction projects stakeholders' cooperation**

### **Architectural and engineering firms' perspective**

This dissertation aims to enhance understanding of strategic management cooperation between the stakeholders of a construction project. Our work is particularly focused on the link between cooperation management and socio-economic performance of architectural and engineering firms. This link is analyzed through two main theoretical frameworks: socio-economic theory and stakeholder theory. An empirical analysis of strategic management cooperation within architectural and engineering organizations, through a dysfunctional approach according to the socio-economic intervention-research methodology, highlights the main causes of cooperation failures and their impacts on stakeholders. Then, experimentations, conducted in 22 architectural firms and in a SME engineering company, show that synchronization, strategic management and stakeholders' skills management are three main improvement axes of cooperation strategic management. Those axes' levers and development factors, mobilized by architectural and engineering firms to improve cooperation quality with internal and external stakeholders, are developed. Skills and trust appear as two significant cooperation performance and sustainability factors. Their combination leads to the development of a concept of **efficient and sustainable cooperation-trust management** in which strategic cooperation is the activator, by leverage effect, improves the organization's socio-economic performance and its management. A management which calls for repositioning the architectural and engineering firms work to that of architectural and engineering firms as cooperation managers.

Keywords: *strategic management, cooperation, project management, stakeholders, socio-economic performance, architect, synchronization, control, skills, construction project*



N° d'ordre NNT : 2016LYSE3022

**THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON**  
opérée au sein de  
**Université Jean-Moulin Lyon 3**

**École Doctorale N° 486**  
**École Doctorale Sciences Économiques et de Gestion**

**Discipline de doctorat** : Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 28/06/2016, par :  
**Thibault RUAT**

---

**Le management stratégique des coopérations entre  
parties prenantes d'un projet de construction**  
Cas d'entreprises de maîtrise d'œuvre du bâtiment

---

**TOME DES ANNEXES**

---

Devant le jury composé de :

**DIRECTRICE DE THÈSE :**

Madame **ZARDET Véronique** Professeur des Universités, Université Jean Moulin  
Lyon 3

**RAPPORTEURS :**

Monsieur **DAMART Sébastien** Professeur des Universités, Université Paris Dauphine

Monsieur **GUILLON Bernard** Maître de conférences HDR, Université de Pau et des  
pays de l'Adour

**SUFFRAGANTS :**

Monsieur **BONNET Marc** Professeur des Universités, Université Jean Moulin  
Lyon 3

Monsieur **PIERRE Xavier** Docteur en sciences de gestion, Consultant

Monsieur **VIAL-VOIRON  
Victor John** Architecte, Président Régional de l'Union Nationale de  
la Propriété Immobilière, Ancien Président de l'Ordre  
des Architectes Rhône-Alpes



## Table des annexes

Annexe I - Corps d'hypothèses de la recherche .....	5
Annexe II - Périphérie thématique de l'objet de recherche.....	17
Annexe III - Synthèse des avis d'expert issus des diagnostics.....	21
Annexe IV - Diagnostics qualitatifs des dysfonctionnements de coopération des 23 organisations de maîtrise d'œuvre .....	57
Annexe V - Grilles de convergences-spécificités des problématiques de management des coopérations entre les différentes populations d'acteurs.....	247
Annexe VI - Répartition des dysfonctionnements élémentaires et des coûts cachés correspondants pour les deux types de terrains de recherche.....	319
Annexe VII - Récapitulatif des actions d'amélioration du management stratégique des coopérations .....	397
Annexe VIII - Répartition des actions d'amélioration dans les 39 sous-familles d'actions du management stratégique des coopérations .....	429
Annexe IX - Objectifs et actions des plans d'actions prioritaires de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A par axe stratégique .....	433
Annexe X - Objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables de quatre périmètres de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A.....	463
Annexe XI - Répartition quantitative des phrases-témoins de dysfonctionnements des équipes B2 et B4 de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A .....	487
Annexe XII – Répartition quantitative des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables de chaque fonction par thème et sous-thème du management stratégique des coopérations.....	491
Annexe XIII - Répartition quantitative des objectifs stratégiques des contrats d'activité périodiquement négociables des différentes fonctions par type d'amélioration .....	495
Annexe XIV - Convergences-spécificités des leviers d'actions des groupes de projet et des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables.....	499
Annexe XV - Matrice de la fiche d'ordonnement par opération .....	503
Annexe XVI - Balance économique d'un investissement matériel tenant compte des investissements immatériels associés.....	507
Annexe XVII - Synthèse des macro-compétences d'un service travaux de l'entreprise de maîtrise d'œuvre réparties par fonction .....	511
Annexe XVIII - Synthèse des tâches faisant appel à des compétences de management des coopérations pour chacune des fonctions avec la répartition entre parties prenantes internes et externes.....	515

Annexe XIX - Synthèse du nombre d'unités opératoires par opération et par fonction nécessitant des interactions avec des parties prenantes internes et/ou externes .....	527
Annexe XX - Grille de compétences de management des coopérations du service travaux sur les cinq phases d'un projet de maîtrise d'œuvre.....	533
Annexe XXI - Évaluation des compétences des acteurs du service travaux en fonction des cotations de chaque opération .....	539
Annexe XXII - Programme pédagogique de l'École nationale supérieure d'architecture de Lyon (2011-2012).....	545
Annexe XXIII - Exemple de calcul de la contribution horaire moyenne à la valeur ajoutée sur coûts variables d'une agence d'architecture .....	569
Annexe XXIV - Cotation du niveau de validation des hypothèses de la recherche par chapitre ...	573

---

## Annexe I - Corps d'hypothèses de la recherche

---





N°	Hypothèses descriptives	N°	Hypothèses explicatives	N°	Hypothèses prescriptives
<b>Thème 1 : Pilotage stratégique des coopérations</b>					
HD1.1	HD1.1: Les pratiques de coopération entre parties prenantes d'un projet de construction sont entachées de dysfonctionnements importants.	HE1.1	HE1.1: Les pratiques de coopération dans un projet de construction se limitent à une formalisation des relations par contractualisation, sans véritable concertation constructive entre les parties prenantes, ce qui favorise la multiplication de dysfonctionnements.	HP1.1	HP1.1: L'amélioration des pratiques de coopération, par l'intégration d'un management entre les parties prenantes, contribue à la diminution des dysfonctionnements d'interfaces dans un projet de construction et permet d'augmenter la performance socio-économique des parties prenantes.
HD1.2	HD1.2: Les pratiques de coopération dans la phase de conception d'un projet de construction existent, mais sont le plus souvent subies par les maîtres d'œuvre.	HE1.2	HE1.2: Les maîtres d'œuvre s'appuient de plus en plus sur des équipes d'ingénieries bien souvent externalisées. Les études sont segmentées et les maîtres d'œuvres n'ont pas les compétences nécessaires pour réaliser la synthèse et pour piloter la coopération entre les différents acteurs.	HP1.2	HP1.2: L'amélioration de la qualité des conceptions par une coopération mieux pilotée, anticipée et maîtrisée, contribue à améliorer la qualité du processus de réalisation et des utilisations futures du produit fini.
HD1.3	HD1.3: L'évolution des normes, en particulier environnementales, impulse de nouvelles pratiques de coopération entre partenaires.	HE1.3	HE1.3: La poussée exogène des normes environnementales contraint les parties prenantes à coopérer.	HP1.3	
HD1.4	HD1.4: Les échanges entre partenaires, réalisés dans les dispositifs normatifs, sont peu constructifs.	HE1.4	HE1.4: Les relations de coopération sont dictées par les normes et les responsabilités contractuelles.	HP1.4	
HD1.5	HD1.5: Les acteurs travaillent de façon transversale sans pilote général.	HE1.5		HP1.5	HP1.5: Le pilotage des acteurs permet de développer les coopérations entre les parties prenantes.
HD1.6	HD1.6: Il y a un renouvellement en profondeur des modalités et logiques relationnelles et transactionnelles dans le bâtiment avec un développement des approches réseau plus que d'approches en termes de clusters ou de « pôles de compétitivité ».	HE1.6		HP1.6	HP1.6: La coopération horizontale permet de créer un nouvel espace d'échanges à travers un diagnostic partagé et de co-construire des outils ou des réponses aux problématiques rencontrées par les acteurs.

N°	Hypothèses descriptives	N°	Hypothèses explicatives	N°	Hypothèses prescriptives
<b>Thème 1 : Pilotage stratégique des coopérations</b>					
HD1.7	HD1.7: Il y a une séparation idéologique prégnante entre la conception et l'exécution.	HE1.7	HE1.7: La séparation entre la conception et la construction/exécution n'incite pas les acteurs à la concertation et encore moins à la coopération, ce qui grève la performance par les dysfonctionnements que cela engendre.	HP1.7	HP1.7: La mise en place de dispositifs de concertation entre la conception et la fabrication/construction permet de réduire certains dysfonctionnements tout en agissant positivement sur la performance socio-économique de l'ensemble des parties prenantes.
HD1.8	HD1.8: La non coopération des acteurs a un coût socio-économique qui accentue les écarts entre ambition stratégique et réalisations effectives.	HE1.8		HP1.8	
HD1.9	HD1.9: Il y a une grande diversité d'acteurs intervenant dans un projet de construction.	HE1.9	HE1.9: La spécialisation augmente le nombre et la diversité des intervenants ce qui augmente les occasions de désynchronisation dans le processus de production.	HP1.9	
HD1.10		HE1.10	HE1.10: Il y a une nécessité de coopération entre tous les acteurs pour réaliser un projet architectural jusqu'à sa finition. Les difficultés semblent être dans le processus actif de co-construction.	HP1.10	
HD1.11	HD1.11: Les coopérations existent mais leur exécution et leur pilotage sont sous-performants et elles impactent la performance sociétale des parties prenantes.	HE1.11		HP1.11	
HD1.12	HD1.12: Le degré de spécialisation des acteurs des filières du bâtiment a augmenté depuis le milieu du XXème siècle. On assiste à une hyperspécialisation des acteurs.	HE1.12	HE1.12: La complexification des processus de construction a engendré une augmentation du degré de spécialisation des acteurs.	HP1.12	
HD1.13	HD1.13: Certaines parties prenantes ne sont pas suffisamment impliquées en amont des projets.	HE1.13	HE1.13: La segmentation des fonctions dans l'organisation nuit à l'implication de certaines parties prenantes.	HP1.13	HP1.13: L'implication de certaines parties prenantes en amont des projets permet de réduire les erreurs de conception et le coût y afférent.

N°	Hypothèses descriptives	N°	Hypothèses explicatives	N°	Hypothèses prescriptives
<b>Thème 1 : Pilotage stratégique des coopérations</b>					
HD1.14	HD1.14: La fragmentation des missions de conception et de construction s'est accentuée depuis le milieu du XXème siècle.	HE1.14	HE1.14: La spécialisation des missions de maîtrise d'œuvre a favorisé la fragmentation entre les métiers de conception et de construction.	HP1.14	
HD1.15	HD1.15: La pénétration de l'innovation dans la réalité quotidienne et professionnelle du bâtiment est faible, comparativement aux secteurs de l'industrie et des services.	HE1.15	HE1.15: La pénétration de l'innovation dans le bâtiment dépend de la capacité des parties prenantes d'un secteur à coopérer.	HP1.15	HP1.15: Des changements dans les modalités transactionnelles, dans l'offre et dans les pratiques professionnelles sont à envisager à partir des enjeux propres au développement durable pour développer l'innovation dans le secteur.
HD1.16	HD1.16: Le partage et la concertation entre les parties prenantes d'un projet de construction sont très insuffisants et dysfonctionnels.	HE1.16	HE1.16: Les acteurs n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Ils travaillent en parallèle, sans véritable concertation.	HP1.16	HP1.16: La mise en place de dispositifs de concertation contribue à augmenter les temps de partage et favorise la réduction des dysfonctionnements.
HD1.17	HD1.17: Il existe peu d'espaces d'échanges et de concertations entre les différentes parties prenantes dans l'acte de bâtir.	HE1.17	HE1.17: Il y a peu de pilotage des interactions entre les parties prenantes d'un projet. Les dispositifs de synchronisation sont quasi inexistantes.	HP1.17	HP1.17: Le pilotage d'espaces d'échanges et de paroles interdisciplinaires, entre le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, les concepteurs, les constructeurs, les destinataires et les gestionnaires, dans le processus d'élaboration d'un projet, permet de prévenir des dysfonctionnements tout en améliorant la qualité des réalisations par une interactivité cognitive favorable à l'optimisation des solutions et à la cohérence globale du projet.
HD1.18	HD1.18: Les entreprises de maîtrise d'œuvre interagissent avec les parties prenantes d'un projet de construction, mais elles ont des difficultés à piloter et à négocier les règles du jeu de leurs interactions.	HE1.18	HE1.18: Les entreprises de maîtrise d'œuvre rencontrent des difficultés dans le pilotage des parties prenantes car elles ne négocient pas les règles du jeu de leurs interactions.	HP1.18	HP1.18: La négociation des règles du jeu des interactions entre les parties prenantes au démarrage d'un projet permet d'améliorer la maîtrise et la qualité du pilotage de ces interactions.
HD1.19	HD1.19: Les parties prenantes ne coopèrent pas spontanément.	HE1.19	HE1.19: La coopération n'est pas un acquis, c'est un construit.	HP1.19	HP1.19: La mise en œuvre d'outils et de dispositifs de pilotage des coopérations contribue à construire des relations coopératives entre les parties prenantes.

N°	Hypothèses descriptives	N°	Hypothèses explicatives	N°	Hypothèses prescriptives
<b>Thème 1 : Pilotage stratégique des coopérations</b>					
HD1.20	HD1.20: La synchronisation entre et au sein des différentes parties prenantes est défaillante ou faiblement structurée.	HE1.20	HE1.20: Les dispositifs de synchronisation n'existent pas toujours et quand ils existent, ils sont peu structurés, irréguliers et certaines parties prenantes sont exclues de ces dispositifs.	HP1.20	HP1.20: L'amélioration des dispositifs de synchronisation permet d'améliorer la maîtrise et le pilotage des coopérations.
HD1.21	HD1.21: Dans un projet de construction, l'insuffisance de synchronisation au sein et entre les parties prenantes, développe et amplifie les dysfonctionnements depuis l'architecte jusqu'à l'utilisateur.	HE1.21		HP1.21	
HD1.22	HD1.22: Les défauts de pilotage des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction impactent les objectifs sociétaux du secteur.	HE1.22		HP1.22	
HD1.23	HD1.23: La mise en œuvre de la stratégie par les acteurs est faible ou quasi inexistante.	HE1.23	HE1.23: Les acteurs ont peu ou pas d'outils de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie.	HP1.23	HP1.23: L'utilisation d'outils de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie par les acteurs, permet d'augmenter la mise en œuvre de la stratégie tout en augmentant le niveau de cohésion des acteurs.
HD1.24	HD1.24: L'ambition stratégique des acteurs est timorée.	HE1.24	HE1.24: Le manque de ressources temps ne permet pas aux acteurs de développer leurs ambitions stratégiques.	HP1.24	HP1.24: En améliorant le pilotage de leur gestion du temps, par l'utilisation d'outils de gestion du temps, les acteurs consacrent davantage de temps au développement et à l'évolution de leurs ambitions stratégiques et de celles de l'organisation.
HD1.25	HD1.25: La coopération dans le bâtiment se fait plutôt sous l'empire de règles édictées que sur la base de valeurs partagées.	HE1.25	HE1.25: Les normes au sens large (règles, lois...ont pris le dessus sur le bon sens, les valeurs...ce qui détruit la valeur ajoutée de la coopération.	HP1.25	
<b>Thème 2 : Management des parties prenantes</b>					
N°	Hypothèses descriptives	N°	Hypothèses explicatives	N°	Hypothèses prescriptives

N°	Hypothèses descriptives	N°	Hypothèses explicatives	N°	Hypothèses prescriptives
<b>Thème 2 : Management des parties prenantes</b>					
HD2.1	HD2.1: Le manque de management des partenaires par les parties prenantes de la maîtrise d'œuvre, engendre des dysfonctionnements à tous les niveaux d'interfaces.	HE2.1	HE2.1: Certaines parties prenantes de la maîtrise d'œuvre souffrent d'une carence managériale en interne mais également en externe. Les acteurs ne peuvent alors pas manager leurs partenaires.	HP2.1	HP2.1: L'amélioration de la qualité de la conception, par une pratique partenariale mieux maîtrisée, permet d'améliorer la performance socio-économique des parties prenantes d'un projet de construction.
HD2.2	HD2.2: Les architectes dirigeants ou gérants négligent les questions de gestion de leur activité, de leurs projets, mais également de gestion interne des hommes.	HE2.2	HE2.2: La formation des architectes ne les prépare pas à assurer des fonctions de management.	HP2.2	HP2.2: La formation continue des gérants architectes à des outils et méthodes de management permet d'améliorer leur pilotage des activités et leur management d'équipe au sein de l'agence.
HD2.3	HD2.3: Il existe une carence prégnante de compétences managériales chez les gérants-architectes.	HE2.3	HE2.3: La formation initiale des architectes ne s'est pas adaptée aux nouvelles exigences de l'exercice de la profession.	HP2.3	HP2.3: Les pratiques managériales entre partenaires sont indispensables à l'amélioration pérenne du fonctionnement et de la qualité des prestations de maîtrise d'œuvre.
HD2.4	HD2.4: Les entreprises de maîtrise d'œuvre n'entretiennent pas de relation durable dans le temps avec leurs sous-traitants.	HE2.4	HE2.4: Le changement de sous-traitants à chaque chantier ne permet pas la construction d'une relation durable dans le temps pourtant nécessaire à la constitution d'une relation de confiance entre les parties prenantes.	HP2.4	
HD2.5	HD2.5: Les coopérations sont plus subies que consenties.	HE2.5	HE2.5: Les acteurs doivent coopérer pour réaliser le projet, mais sans être contraints de prendre en compte leurs intérêts respectifs.	HP2.5	HP2.5: Le management des parties prenantes par la prise en compte de leurs intérêts respectifs, permet une « réconciliation », première étape vers la construction d'une coopération consentie puis vers l'enracinement d'une relation de confiance.
HD2.6	HD2.6: L'amélioration des coopérations permet de réduire les risques organisationnels auxquels sont confrontés les partenaires d'un projet de construction.	HE2.6	HE2.6: La qualité des coopérations influe sur la qualité de la réalisation et de la mise en œuvre du projet. Un projet de meilleure qualité réduit les risques organisationnels liés à ce dernier.	HP2.6	

N°	Hypothèses descriptives	N°	Hypothèses explicatives	N°	Hypothèses prescriptives
<b>Thème 2 : Management des parties prenantes</b>					
HD2.7	HD2.7: Le management des parties prenantes par les maîtres d'œuvre est défaillant.	HE2.7	HE2.7: La formation des maîtres d'œuvre, en particulier celle des architectes, ne prépare pas ces derniers à assurer des fonctions de pilotage d'activités et de management d'équipe.	HP2.7	HP2.7: La mise en place, par les maîtres d'œuvre, d'outils de gestion des activités et des hommes, associée à une mise en œuvre de pratiques managériales constitue un levier d'amélioration et de développement de la performance sociale et économique de leur entreprise.
HD2.8	HD2.8: Les maîtres d'œuvres architectes ont une méconnaissance du fonctionnement d'une entreprise/organisation. Ils attendent les résultats de la situation de l'entreprise fournis par l'expert-comptable pour savoir si l'entreprise se porte bien ou non et pour prendre des décisions.	HE2.8	HE2.8: Les maîtres d'œuvres architectes manquent de formation et de connaissances à la gestion d'une organisation pour interpréter les résultats économiques de leur agence.	HP2.8	
HD2.9	HD2.9: Les gérants-architectes distinguent le management des hommes et le management des activités.	HE2.9	HE2.9: Le management des activités est considéré par les gérants-architectes comme une tâche administrative à faible valeur ajoutée tandis que le management des hommes est peu développé.	HP2.9	
HD2.10	HD2.10: Les formations de maîtrise d'œuvre ne répondent pas aux nouvelles exigences de coopération dans les filières du bâtiment.	HE2.10		HP2.10	
HD2.11	HD2.11: On constate un faible investissement en formation dans le secteur.	HE2.11	HE2.11: L'investissement en formation et en prévention des accidents du travail est considéré comme une action de dégradation de la performance économique.	HP2.11	
HD2.12	HD2.12: La confiance entre les parties prenantes influe sur le niveau de coopération des acteurs.	HE2.12	HE2.12: La généralisation de la confiance développe la propension à coopérer et augmente la performance individuelle et collective.	HP2.12	HP2.12: Le management des relations entre les parties prenantes permet d'améliorer le degré de confiance

N°	Hypothèses descriptives	N°	Hypothèses explicatives	N°	Hypothèses prescriptives
<b>Thème 3 : Maîtrise de la qualité</b>					
HD3.1	HD3.1: Les chantiers de construction sont soumis à une réglementation importante, présente depuis l'antiquité.	HE3.1		HP3.1	
HD3.2	HD3.2: Il existe des filières de propagations des dysfonctionnements qui impactent la performance socio-économique des parties prenantes.	HE3.2		HP3.2	
HD3.3	HD3.3: Dans chaque projet il y a des incohérences et des erreurs qui ne sont pas détectées lors de la phase de conception.	HE3.3	HE3.3: Certains acteurs, parties prenantes, ne sont pas impliqués en amont des projets, lors de la phase de conception.	HP3.3	HP3.3: L'implication de certaines parties prenantes en amont des projets permet de réduire les erreurs de conception.
HD3.4	HD3.4: Il manque des outils collectifs de conception. Ainsi les bureaux d'études utilisent souvent un logiciel qui n'est pas compatible avec celui utilisé par les agences d'architecture. Ces incompatibilités ont des impacts jusqu'à la réalisation.	HE3.4		HP3.4	
HD3.5	HD3.5: L'efficacité et l'efficience des projets de construction sont remises en cause par les acteurs.	HE3.5	HE3.5: Le manque de coopération et de confiance entre les acteurs à tous les niveaux d'un projet de construction nuit à l'efficacité et à l'efficience du projet.	HP3.5	HP3.5: L'amélioration des pratiques de coopération par un meilleur pilotage des interactions entre les acteurs permet de développer des relations de confiance nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des projets.
HD3.6	HD3.6: Les enjeux de performance environnementale du secteur de la construction sont très importants mais les acteurs ne s'en saisissent pas dans le processus de construction.	HE3.6	HE3.6: Les exigences de performances et de résultats environnementaux au travers des normes portent davantage sur les travaux une fois finis que sur le processus de conception et de construction.	HP3.6	
HD3.7	HD3.7: Les impacts environnementaux des bâtiments finis sont de plus en plus pris en compte dans la phase de conception mais très rarement dans la phase de réalisation.	HE3.7	HE3.7: Les contraintes normatives en matière d'impacts environnementaux des constructions/réhabilitations contraignent les maîtres d'œuvre à prendre en compte ce facteur dès la phase de conception, mais sans véritables contraintes lors du processus de réalisation.	HP3.7	



HD3.8	HD3.8: Les normes ont pour conséquence la réduction du niveau de confiance entre les acteurs.	HE3.8	HE3.8: Les normes tentent de combler l'incomplétude des contrats et visent donc à réduire le degré de vulnérabilité de la relation entre les parties prenantes.		
-------	---	-------	---	--	--

N°	Hypothèses descriptives	N°	Hypothèses explicatives	N°	Hypothèses prescriptives
<b>Thème 4 : Mesure et pilotage de la performance financière</b>					
HD4.1	HD4.1: De nombreux chantiers ou projets de construction connaissent des dépassements de délais et/ou de budgets.	HE4.1	HE4.1: Le niveau de performance d'un chantier ou d'un projet dépend de la capacité de coopération durable des acteurs.	HP4.1	HP4.1: Le pilotage stratégique des coopérations contribue à mieux maîtriser le niveau de performance globale d'un chantier ou d'un projet de construction.
HD4.2	HD4.2: La diminution de la taille des entreprises de maîtrise d'œuvre augmente leur vulnérabilité face à la concurrence inter-professionnelle.	HE4.2		HP4.2	
HD4.3	HD4.3: Le bâtiment connaît une sophistication (économique, organisationnelle, technique, etc.) de plus en plus marquée de l'ingénierie.	HE4.3		HP4.3	HP4.4: Le secteur a besoin d'innovation organisationnelle pour répondre aux nouveaux enjeux.
HD4.4	HD4.4: Il existe un lien de causalité entre le mécanisme de coopération, la confiance et la création de valeur.	HE4.4	HE4.5: La confiance crée de la valeur en permettant de réduire les coûts d'influence.	HP4.4	
HD4.5	HD4.5: Le pilotage des ressources (matérielles, financières, humaines) par les managers est faible ou inexistant.	HE4.5	HE4.6: Le pilotage des ressources est centralisé et fragmenté par les fonctions supports ce qui ne permet pas d'avoir un pilotage global des ressources.	HP4.5	HP4.6: La mise en place d'une décentralisation synchronisée des fonctions de pilotage au niveau de l'ensemble des managers permet d'optimiser le pilotage des ressources.
HD4.6	HD4.6: La confiance influe sur le mécanisme de formation de la valeur ajoutée.	HE4.6	HE4.7: La confiance entretient un lien étroit avec la latitude managériale.	HP4.6	HP4.7: L'instauration de relations de confiance avec les différents partenaires agit favorablement sur la création de valeur en diminuant les coûts (coûts-cachés, coûts d'agence, coûts d'influence, coûts d'enracinement...) et en élargissant l'espace discrétionnaire des dirigeants, ce qui favorise la mise en oeuvre d'une politique d'investissement plus rentable.

N°	Hypothèses descriptives	N°	Hypothèses explicatives	N°	Hypothèses prescriptives
<b>Thème 4 : Mesure et pilotage de la performance financière</b>					
HD4.7	HD4.7: La pérennité des entreprises repose sur une plus grande coopération de tous au profit d'un même projet.	HE4.7		HP4.7	
HD4.8	HD4.8: Le développement des coopérations avec des parties prenantes externes améliore la performance économique de l'organisation.	HE4.8		HP4.8	HP4.10: L'amélioration de la co-construction par une structuration qui consiste à mettre en relief et coordonner les compétences des parties prenantes permet de développer la performance socio-économique des parties prenantes.

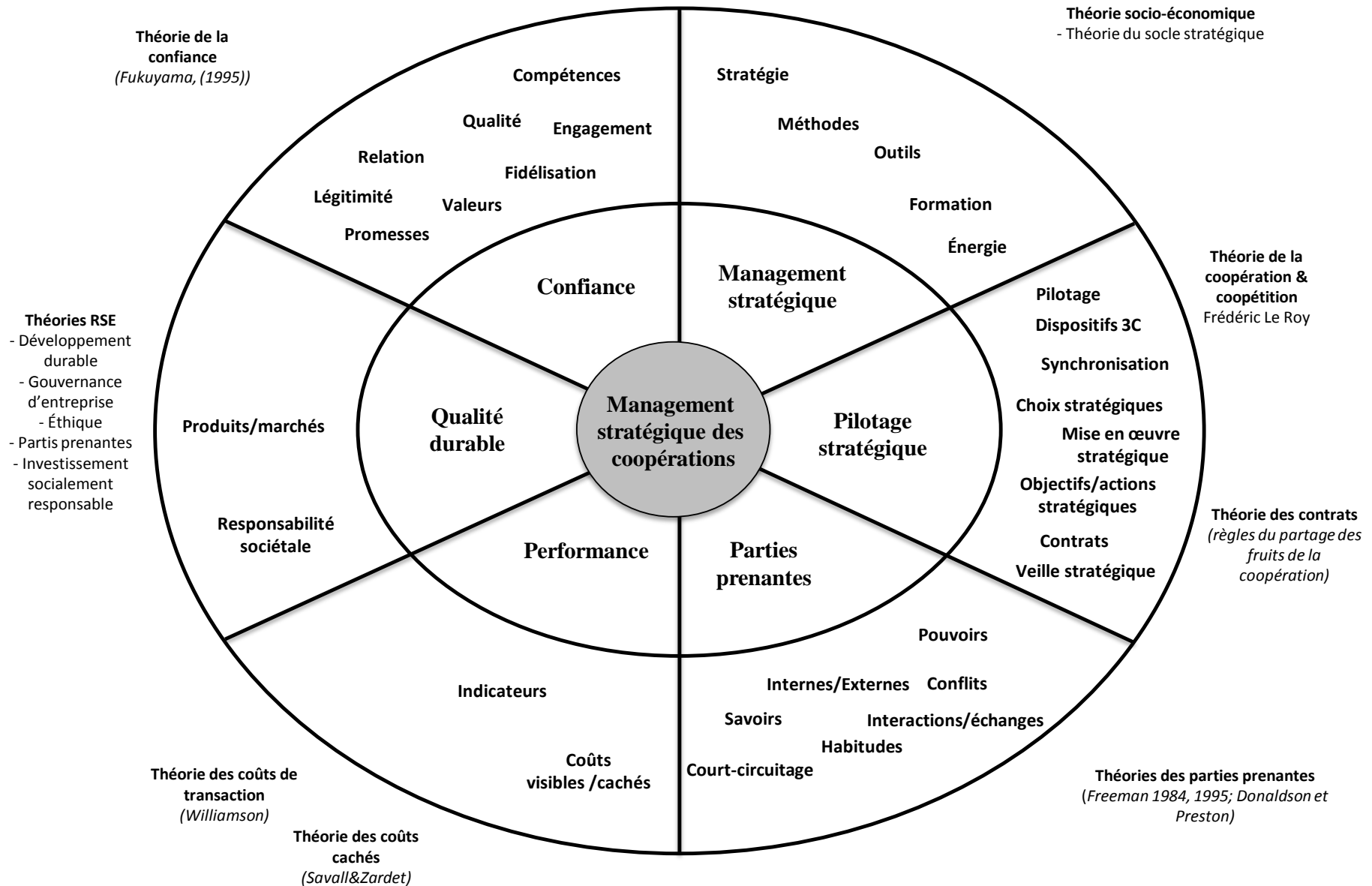


---

Annexe II - Périphérie thématique de l'objet de  
recherche

---







---

Annexe III - Synthèse des avis d'expert issus des  
diagnostics

---





Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DH</b>				
Circuits et décisions concertées	Manque de clarté sur le métier et le <b>rôle des services</b> fonctionnels	<b>La répartition des tâches, des missions et des fonctions</b> manque de précision et de clarté, ce qui entraîne de nombreux glissements de fonction et de responsabilités entre les directeurs d'exploitation, les chargés d'affaires, les conducteurs de travaux et les assistants. Par ailleurs, le rôle de certains services supports est mal connu, cela concerne les services des ressources humaines, juridiques, commerciaux et des achats.	Le rôle fondamental des services fonctionnels pourrait être explicité, en termes de proposition de politiques, de formation et de diffusion des bonnes pratiques et d'évaluation périodique de leur qualité de mise en œuvre. Cela pourrait éviter que certains trouvent dans la centralisation et la spécialisation le remède miracle à des dysfonctionnements liés en réalité au manque de pilotage de certains sujets.	Clarifier les circuits de concertation et les mandats de prises de décisions
	La non tenue des engagements rend les <b>réunions</b> moins <b>efficaces</b>	Les membres de l'encadrement relèvent un manque d'efficacité <b>des réunions</b> , du fait de l'absence de prises de décisions ou de préparation. En outre, il manque des réunions d'encadrement et d'équipe régulières.	La tenue des engagements pris en réunion serait facilitée par la formalisation systématique d'une fiche de résolutions, outil de contractualisation luttant contre l'alibi de la gestion du temps et de la pression des clients pour ne pas agir. Toutefois, prendre des résolutions concertées ne signifie pas rechercher le consensus à tout prix. Il conviendra de trouver le bon dosage entre directivité et laisser-faire, entre <b>contrôle et confiance</b> , avec une certaine fermeté pédagogique.	
	Manque de structuration et d'efficacité <b>des dispositifs de prises de décisions</b> concertées	La <b>communication-coordination-concertation</b> fait défaut à tous les niveaux de l'entreprise : entre les filiales, les sites, les services, les plateaux et les équipes. Il existe un <b>cloisonnement</b> au sein de l'entreprise ; les membres de l'entreprise ne se connaissent pas très bien entre eux et certains services supports ne répondent pas aux sollicitations de leurs collègues.	Il existe un véritable manque de <b>réflexes de concertation</b> avec la hiérarchie ou avec les clients-fournisseurs internes de l'entreprise. Les personnes n'ont que très peu de notion des circuits de décisions et de décisions concertées. Il n'y a qu'un pas entre l'autonomisme et la déloyauté professionnelle.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DH</b>				
		Des informations, relatives aux procédures, aux besoins des clients, au fonctionnement et aux résultats de l'entreprise ou encore aux mouvements de personnel, ne sont pas transmises. En outre, le manque de formalisation ou le recours excessif aux courriels favorisent la diffusion des informations par des bruits de couloirs.		
Circuits et décisions concertées	Manque de structuration et d'efficacité des dispositifs de prises de décisions concertées	<b>La communication-coordination-concertation verticale</b> entre l'encadrement et la direction est défaillante. L'encadrement estime que la hiérarchie ne prend pas en considération son avis alors qu'elle ne connaît pas les problèmes rencontrés sur le terrain.		Clarifier les circuits de concertation et les mandats de prises de décisions
Esprit partenarial interne/externe	Les mauvaises conditions de vie au travail révèlent une certaine conception du <b>travail en équipe</b>	<p>Les locaux ne sont pas adaptés pour les réunions ou l'accueil de la clientèle. En outre, l'encadrement déplore le décalage entre l'image renvoyée par les locaux et le cœur de métier de l'entreprise. Il souligne également un certain nombre de nuisances en termes de bruit, d'éclairage, d'écarts de température selon les saisons, ou de mauvaises odeurs.</p> <p>L'agencement des locaux sur plusieurs plateaux ne facilite pas le <b>travail en équipe</b> du fait de la dispersion des personnes. Par ailleurs, les bureaux paysagers ne favorisent pas la confidentialité et la réflexion. Enfin, il manque des salles de pause pour les repas, ainsi que des lieux pour stocker des dossiers et des matériaux.</p>	Les bureaux paysagers reflètent une certaine conception de l'organisation du travail, des conditions de vie au travail et du travail en équipe. Les structures mentales précèdent les structures physiques.	Améliorer la relation de partenariat durable avec les clients-fournisseurs et les conditions de vie au travail des acteurs

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DH</b>				
		L'encadrement souligne le manque de matériel et de fournitures, tels que des appareils photos. Le matériel informatique est jugé vétuste, très hétérogène et des membres de l'encadrement ne peuvent pas ouvrir certains fichiers ou avoir accès au serveur du siège. Les téléphones portables des conducteurs de travaux ne sont pas adaptés car ils n'ont pas de connexion Internet, alors qu'ils sont amenés à être souvent en déplacement.		
	La <b>relation client</b> difficile et l'absence de force de vente servent d'alibi à une <b>gestion du temps</b> désordonnée	La charge de travail est importante, irrégulière et difficile à répartir entre les acteurs car le volume de travail à réaliser est difficile à évaluer. De plus, l'activité connaît des pics, notamment en fin d'année. Certaines catégories de personnel souffrent également d'un travail routinier.	La force de vente et la politique commerciale restent des sujets de vulnérabilité importants de l'entreprise. Cette carence est accentuée par la difficulté d'intégration des commerciaux déjà présents au sein des équipes. Un des défis de l'entreprise sera de conserver sa tradition d'intégration de la vente dans les équipes, dans l'esprit « tous vendeurs », et de faire <b>coopérer sa force de vente avec les équipes opérationnelles</b> .	
Esprit partenarial interne/externe	La relation client difficile et l'absence de force de vente servent d'alibi à une gestion du temps désordonnée	Les <b>délais</b> imposés par les <b>clients internes et externes</b> sont courts. Ce <b>phénomène d'urgence</b> est aggravé par le manque de <b>concertation, de planification, de programmation et d'anticipation des affectations et des traitements des dossiers</b> , ainsi que par les difficultés d'évaluation du temps nécessaire à une opération.	L'externalisation de l'accueil, qui ne semble pas apporter le niveau de service attendu, témoigne d'une certaine croyance dans la réduction des charges visibles et d'une contamination par le virus TFW qui considère certaines <b>tâches</b> comme <b>ingrates</b> . C'est pourtant l'image de l'entreprise qui est en jeu ici.	Améliorer la relation de partenariat durable avec les clients-fournisseurs et les conditions de vie au travail des acteurs

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DH</b>				
	Paradoxe d'une entreprise qui <b>maltraite</b> ses <b>fournisseurs</b> et qui se fait <b>malmener</b> par ses <b>clients</b>		Le fait que 20 clients de l'entreprise représentent 80% du chiffre d'affaires crée une forte dépendance et une vulnérabilité vis-à-vis d'eux. Ces « <b>clients rois</b> » dérèglent l'organisation et la gestion du temps de l'entreprise. Beaucoup trouvent cela normal.	
			La <b>gestion des sous-traitants</b> semble être un dysfonctionnement majeur et son amélioration un chantier important pour atteindre une meilleure <b>qualité de service</b> , la tenue des délais et le traitement du dossier client. Pourtant, il y a très peu d'expressions à ce sujet dans le diagnostic, ou alors elles ne portent que sur les conditions de paiement et la <b>maltraitance</b> de ces « <b>partenaires</b> ».	
			Le manque de <b>professionnalisme et de courage des personnes</b> est masqué par une pseudo-convivialité. D'ailleurs cela se ressent fortement dans les tentatives, parfois avérées, de rechercher les solutions de facilité et les solutions de convenance personnelle dans le consensus mou, comme les retards systématiques et les départs anticipés...	
Gestion des personnes et courage managérial	Manque de <b>courage managérial</b> qui peut se traduire par le règlement des problèmes dans le dos des personnes	Le <b>mode de management</b> est considéré comme laxiste et déstabilisant par l'encadrement, qui observe également une lenteur dans la <b>prise de décision</b> et un manque de <b>cohésion</b> en son sein. L'équipe de direction pointe un élitisme excessif, et un manque de fermeté de certains de ses membres.	Des membres de l'encadrement semblent avoir adopté une attitude critique, passive, et attendre que la direction prenne toutes les décisions, règle tous les problèmes, même si, paradoxalement, ils se plaignent d'un manque d'autonomie. Ils pourraient profiter du groupe de projet pour faire entendre leurs voix, leurs avis, leurs	Articuler la gestion du potentiel humain avec la qualité du management

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DH</b>				
			idées d'amélioration et être véritablement des <b>acteurs-stratèges</b> de l'entreprise.	
Gestion des personnes et courage managérial	Manque de courage managérial qui peut se traduire par le règlement des problèmes dans le dos des personnes		Des acteurs ont peur d'être trahis et que l'entreprise n'aille pas au bout de l'intervention socio-économique. L'intervenant externe, la direction, l'encadrement et tout le personnel sont fondés à être solidairement vigilants et à s'interpeler mutuellement sur la mise en œuvre effective et le chemin pris. Les résultats tiendront dans l'effort de chacun car aucune démarche ne produit des résultats toute seule.	Articuler la gestion du potentiel humain avec la qualité du management
			Certaines pratiques ou postures du passé étaient clairement fondées sur la facette élitiste du virus TFW (taylorisme, fayolisme, weberisme) : privilèges, sentiment de supériorité, paresse managériale, refus de la tâche ingrate... Cette sorte d'aristocratie managériale persiste dans l'esprit de certaines personnes qui manquent singulièrement d'humilité. Le développement de la modestie aidera certainement le changement à réussir et à s'enraciner.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DH</b>				
			S'il y avait un véritable professionnalisme dans l'entreprise, la restitution du diagnostic horizontal n'aurait pas abouti à des règlements de compte. Ce genre de comportement met en exergue une certaine « immaturité managériale ».	
	La <b>politique des ressources humaines</b> et les <b>bonnes pratiques de gestion du personnel</b> sont à définir	Par manque de maîtrise du temps, certaines tâches sont mal assumées, notamment au niveau du <b>management des équipes</b> et de la prise de responsabilité, de la production, du traitement des dossiers. L'accueil est quant à lui considéré comme défaillant.	Le <b>déficit de management</b> a conduit le service des ressources humaines à occuper une position ambiguë dans le management des personnes et des problèmes de tous ordres de l'entreprise. S'il est vrai que la direction et les managers sont chargés de la gestion des personnes, le rôle de la fonction ressources humaines peut s'orienter plus clairement vers la définition et l'enracinement d'une politique RH robuste dans l'entreprise.	
Gestion des personnes et courage managérial	La politique des ressources humaines et les bonnes pratiques de gestion du personnel sont à définir	Des besoins de <b>formations</b> sont ressentis en informatique, au niveau technique et commercial, en management, en anglais ou encore en gestion du temps. Par ailleurs, les <b>compétences</b> disponibles au sein des équipes sont <b>sous-utilisées</b> .		Articuler la gestion du potentiel humain avec la qualité du management
		Le <b>dispositif de formation</b> est contesté car il n'y a pas de retour sur les demandes de formation, pas de plan de formation et qu'il n'y a pas de transfert de savoir-faire. De plus, l'équipe de direction estime que les managers ne s'impliquent pas suffisamment dans la formation de leurs collaborateurs.		

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DH</b>				
		<p>Les nouveaux entrants souffrent d'un manque d'intégration alors que l'ensemble des acteurs a peu de possibilité d'évolution et de reconnaissance du travail effectué. Le taux de <b>rotation</b> élevé <b>du personnel</b>, et des conducteurs de travaux en particulier, est souligné. L'encadrement mentionne également le manque d'efficacité des recrutements et le manque de <b>fidélisation des collaborateurs</b>.</p>		
		<p>L'encadrement met en avant le manque d'attractivité <b>et d'équité des salaires et des primes</b>, notamment celles qui sont liées à la levée des réserves. Il remet en cause l'efficacité des entretiens individuels et il estime que l'évaluation des objectifs, en lien avec la part de rémunération variable, manque de transparence.</p>		
	<p>Défaut de <b>coopération</b> professionnelle authentique au sein de l'entreprise</p>	<p>Certaines procédures de travail ne sont pas claires, pas formalisées ou pas respectées, ce qui engendre un manque d'harmonisation <b>des méthodes de travail</b> au sein de l'entreprise, en particulier entre les différents sites. Par ailleurs, certaines <b>procédures</b> sont considérées comme inadaptées, notamment les procédures comptables, d'achats ou de règlement des sous-traitants.</p>	<p>Différentes entités ont été juxtaposées tout en laissant entendre qu'elles faisaient partie d'un même groupe. Cette soi-disant unité, cette <b>synergie</b> et cette <b>coopération</b> restent à construire, surtout lorsqu'une filiale est déficitaire ou qu'elle est éloignée géographiquement.</p>	



Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DH</b>				
Gestion des personnes et courage managérial	Défaut de coopération professionnelle authentique au sein de l'entreprise	La filiale italienne et certaines entités ne sont pas intégrées dans la <b>stratégie</b> de l'entreprise et la <b>politique commerciale</b> est remise en cause. D'autre part, l'encadrement regrette de ne pas être davantage impliqué dans l'élaboration de la stratégie, alors que l'équipe de direction signale son propre manque de <b>cohésion</b> .	Les <b>comportements professionnels</b> observés ne sont probablement pas à la hauteur des défis de l'entreprise. Entre les critiques voilées des intervenants sans oser les affronter, les personnes qui se coupent la parole et qui ne s'écoutent pas, qui lisent leurs mails, ou encore qui jouent avec leurs téléphones pendant les formations-concertations, il reste un chemin important à parcourir vers le courage et la consistance des managers.	Articuler la gestion du potentiel humain avec la qualité du management
Pilotage politique et stratégique	Manque de partage de la <b>vision stratégique</b> à moyen et long termes	L'encadrement considère que la <b>démultiplication de la stratégie</b> est précipitée. Les acteurs éprouvent des difficultés pour traduire les axes stratégiques en <b>actions concrètes</b> , afin de remédier à la <b>qualité de service</b> insuffisante et de répondre au degré d'exigence élevé des <b>clients</b> . L'encadrement exprime le manque de moyens pour atteindre les objectifs fixés, notamment en termes d'effectif.	L'encadrement ne se sent pas totalement en <b>confiance</b> avec la direction car il a l'impression que seules la <b>performance économique</b> et la création de richesse pour les actionnaires sont recherchées par la nouvelle équipe. Ces craintes sont naturelles et légitimes, mais elles appellent surtout une communication importante de la part de la direction pour faire comprendre son projet et pour expliquer l'état de l'héritage reçu.	Renforcer le pilotage et la coopération politique et stratégique authentique
	Le <b>sens politique</b> , les mandats hiérarchiques de chacun sont à renforcer	L'organigramme n'est pas clair, des <b>fonctions</b> sont absentes et des liens hiérarchiques ne sont pas assumés ou respectés. Ce manque de clarté est accentué par le manque de compréhension et de différenciation entre les rôles de responsable fonctionnel et de responsable hiérarchique, ainsi que par le manque de travail en équipe. De plus, le peu de délégation de la direction limite l'autonomie dans le travail et la prise de décision de l'encadrement.	Il existe des groupes de pression au sein de l'entreprise, qui cherchent à déstabiliser la <b>démarche de changement</b> en cours, tout en courtisant la direction.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DH</b>				
			L'un des points forts de l'entreprise a été de développer une organisation matricielle souple et intégrée. Cependant, celle-ci a souffert d'un <b>management des personnes</b> très déficitaire, comme le montre le diagnostic. La clarification du rôle d'un responsable hiérarchique pourrait faciliter la prise en charge de cette mission essentielle.	
Pilotage politique et stratégique	Le sens politique, les mandats hiérarchiques de chacun sont à renforcer		Les acteurs de l'entreprise manquent de <b>sens politique</b> , cette fine compétence qui consiste à manier son environnement pertinent efficacement pour échanger, survivre et se développer sans avoir à dépenser une énergie considérable. Certains ont l'air d'aimer se faire des ennemis ou se faire des réputations négatives. L'esprit <b>partenarial</b> peut être une source de progrès majeure dans l'entreprise.	Renforcer le pilotage et la coopération politique et stratégique authentiques
	Difficultés économiques et organisationnelles réelles de l'entreprise minimisées et relativisées	Les outils informatiques comportent des risques à cause des défaillances de la sauvegarde, tandis que les logiciels de travail sont inadaptés. L'équipe de direction souligne la faible utilisation des <b>outils</b> et des <b>indicateurs de pilotage</b> , ainsi que leur manque d'harmonisation. L'encadrement relève quant à lui le manque de centralisation des informations et de certains indicateurs de pilotage.	L'entreprise rencontre des difficultés économiques et organisationnelles avérées, que certains acteurs clés minimisent et relativisent. Heureusement, certains ont pris la mesure du problème et s'investissent de manière constructive dans un changement décisif. D'autres, au contraire, font l'autruche tout en pensant que les petites phrases polémiques servent l'avenir de l'entreprise.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DH</b>				
			<p>La technologie a ceci de fascinant qu'elle peut être d'un apport certain ou être toxique pour la <b>qualité de fonctionnement</b>. Les membres de l'entreprise ont une confiance aveugle dans le miracle technologique. Or, cette dernière n'est réellement efficiente que lorsqu'elle est domestiquée et qu'elle contribue à l'orthofonctionnement délibérément choisi. À cet égard, les <b>pratiques de gestion du temps</b> des personnes sont loin d'être convaincantes.</p>	
			<p>Certains laissent sous-entendre que la situation n'était pas si mal du temps de l'ancienne direction. Admettons qu'il s'agit là d'ironie ou de provocation, car sans une <b>stratégie</b> déterminée <b>l'entreprise</b> irait probablement à sa perte compte tenu des turbulences de l'environnement et du manque de préparation de l'entreprise pour y faire face.</p>	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVP</b>				
Synergie et circuits de communication-coordination-concertation	<b>Cloisonnement entre les fonctions de conception et d'exécution</b>	Le personnel souligne le manque de réunions communes entre les chargés d'affaires, les conducteurs de travaux, les dessinateurs et les poseurs. Les <b>informations</b> sur les chantiers sont <b>transmises</b> au dernier moment, notamment auprès des poseurs. De plus, certaines réunions sont jugées trop longues et mal préparées.	Il subsiste, au sein de l'entreprise, un <b>manque de considération</b> du métier de menuisier-poseur. Ces personnes ne se sentent pas reconnues par les autres acteurs et elles ont le sentiment d'être exclues de la vie de l'entreprise. L'absence d' <b>intégration</b> de ces dernières lors des concertations en amont des projets illustre bien cette <b>séparation entre la conception et la fabrication</b> . Cette illustration du virus TFW (taylorisme, fayolisme, weberisme) engendre de nombreux dysfonctionnements et coûts-cachés qui grèvent la <b>performance des chantiers</b> .	Développer la synergie et la communication-coordination-concertation entre les différents Sites, services et sous-traitants
	Absence de <b>relation partenariale externe</b>	Les règles de paiement des sous-traitants sont inadaptées et pénalisantes pour l'entreprise car elles ne permettent pas de <b>fidéliser les sous-traitants</b> . Les <b>règles et procédures</b> sont quant à elles jugées trop nombreuses, inefficaces et complexes, comme, par exemple, les règles de réservation des salles de réunion.	Le renforcement d'un <b>partenariat durable</b> pourrait passer par une réelle réflexion sur les <b>délais</b> de paiement des sous-traitants qui semblent loin des chiffres annoncés sur les tableaux. Il s'agit là d'un sujet récurrent, qui peut fâcher mais qui perdurera tant qu'il ne sera pas traité en profondeur, au niveau de ses causes-racines. L'entreprise agit-elle ainsi pour éviter de régler ses problèmes de trésorerie avec ses clients qui la paient encore plus mal ?	
		Les suggestions et les propositions faites par l'encadrement et le personnel ne semblent pas prises en compte par la direction à cause d'un manque de <b>dialogue professionnel</b> . En outre, la direction et l'encadrement soulignent les défauts de <b>communication-coordination-concertation</b> entre les sites et entre les services, lorsque le personnel relève une insatisfaction à cet égard entre les employés et la hiérarchie.		

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVP</b>				
Synergie et circuits de communication-coordination-concertation	Les <b>relations avec les services fonctionnels, les autres équipes et sites</b> ne sont pas efficaces	Il y a un manque de précision dans la <b>répartition des tâches</b> entre les sites et entre les services, par exemple entre les chargés d'affaires grands comptes et ceux qui sont en région. Cela engendre des <b>glissements de fonction</b> , notamment entre les conducteurs de travaux et les dessinateurs. Le personnel souligne également le manque d' <b>équipes pluridisciplinaires</b> .	Les personnes vues en entretien ont mis en exergue les difficultés de <b>relation</b> qu'elles rencontraient avec les <b>services supports</b> , et la posture du service des ressources humaines, en particulier. Au sein de l'équipe, il conviendrait d'harmoniser les <b>pratiques de gestion de personnel</b> des salariés issus de deux entités différentes, afin de réduire le <b>cloisonnement</b> et renforcer la <b>dynamique de cohésion</b> en cours.	Développer la synergie et la communication-coordination-concertation entre les différents Sites, services et sous-traitants
		La <b>stratégie de l'entreprise</b> , qui favorise le prix et non la <b>qualité des sous-traitants</b> , amène de nombreuses insuffisances en termes de <b>qualité de service</b> et de <b>rendu des chantiers</b> . Cette stratégie engendre finalement une perte financière sur les projets lorsqu'il faut lever les réserves. La direction et l'encadrement soulignent un manque de <b>synergie</b> entre les entités, en particulier avec la filiale italienne qui envoie par exemple des poseurs italiens et ne fait pas appel à ceux basés en France.		
Planification, programmation de la charge de travail et qualité de service	La <b>charge de travail</b> n'est pas <b>anticipée</b> et est mal <b>répartie</b> entre les acteurs	La <b>charge de travail</b> et la <b>cadence de l'activité</b> sont importantes, en particulier celles des conducteurs de travaux. Les amplitudes horaires sont fortes et certaines catégories de personnels sont contraintes de travailler de nuit et/ou le samedi pour assurer leurs missions.	La longue absence du Directeur d'exploitation a isolé les membres de la grappe des autres groupes du fait d'un manque de redescende d'informations, d'explications et de pédagogie sur la charge de travail actuelle et à venir. L'insuffisance de relais structuré et organisé a ainsi engendré un sentiment d'abandon et une prise de distance par rapport à la démarche de changement en cours.	Fiabiliser la planification et la programmation des activités afin d'améliorer la qualité de service

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVP</b>				
		<p>Les <b>délais</b> demandés par les clients, et annoncés par l'entreprise sont peu réalistes. En conséquence les dossiers ne sont pas finalisés et les <b>prestations</b> sont mal faites. La direction et l'encadrement expriment la mauvaise évaluation des temps nécessaires pour un projet ou une action. Le personnel note le manque de <b>planification des activités</b>, ainsi, les levées de réserves sont souvent reportées dans le temps.</p>	<p>Si les acteurs veulent être écoutés sur leurs problèmes de charge de travail, il semble qu'une <b>planification</b> et une <b>programmation</b> de leurs <b>activités</b> internes et sur le terrain, plus rigoureuses et anticipées, seraient nécessaires. Cela permettrait aux pilotes d'avoir une vision d'ensemble plus claire, de réaliser des arbitrages et de faire les affectations à partir de données fiables et non pas hypothétiques, voire erronées. En effet, l'entreprise peut laisser croire que son métier consiste à faire du bâtiment et de la coordination des travaux alors que son socle est sa capacité à planifier. La <b>gestion du temps</b> personnelle ne peut être déconnectée de son cœur de métier.</p>	
	<p>La <b>qualité de service</b> ne répond pas aux <b>exigences des clients</b></p>	<p>La direction et l'encadrement expriment la trop forte <b>autonomie</b> des conducteurs de travaux, livrés à eux-mêmes, tandis que les chargés d'affaires n'<b>assument</b> pas pleinement leurs <b>responsabilités</b>. De plus, la <b>charge de travail</b> est mal estimée et mal <b>répartie</b> ce qui engendre un <b>travail dans l'urgence</b>, une perte d'<b>efficacité</b> et des <b>défauts de qualité</b>.</p>		
		<p>Certaines <b>missions</b> sont <b>mal assumées</b>, comme les études de prix, les descriptifs, les plans, les prises de cotes, les métrages et le suivi des chantiers. Cela complique la <b>phase de réalisation des chantiers</b> et aboutit bien souvent à des <b>malfaçons</b>. À cela viennent s'ajouter certains chantiers mal vendus et une gestion chronophage des <b>mécontentements des sous-traitants</b> qui ne sont pas payés à temps par l'entreprise.</p>		

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVP</b>				
Responsabilisation et autonomie des managers	La <b>responsabilisation</b> et la robustesse <b>des managers</b> sont à développer	La direction et l'encadrement indiquent que les <b>informations sur les procédures</b> sont insuffisantes et que les <b>relations hiérarchiques</b> ne sont pas respectées pour faire circuler l'information. Le personnel souligne la mauvaise <b>descente des informations</b> jusqu'aux employés et il estime qu'il est mal informé sur les règles de sécurité sur les chantiers, sur des informations générales ou encore sur la <b>situation économique de l'entreprise</b> .	Certes, ce diagnostic vertical a été réalisé il y a quelques mois, mais il ne faudrait pas que les acteurs considèrent les dysfonctionnements qui y sont exprimés comme obsolètes pour autant. Bien que des <b>actions</b> aient été initiées, ou vont l'être, suite au groupe de projet horizontal, il n'en reste pas moins à travailler sur leur <b>mise en œuvre concrète</b> , de manière pédagogique et <b>synchronisée</b> , auprès de l'ensemble des acteurs et à traiter des dysfonctionnements locaux, plus spécifiques.	Renforcer la responsabilisation et l'autonomie de la fonction de management et de gestion du personnel
		Les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux soulignent un blocage de leurs diverses demandes par leurs supérieurs. La direction et l'encadrement soulignent un manque de <b>considération</b> , lorsque le personnel exprime un manque de <b>reconnaissance</b> .	Si le <b>mode de fonctionnement</b> de l'équipe semble proche de celui d'un centre de profit, relativement autonome, ayant ses objectifs propres, il conviendrait de renforcer la <b>décentralisation des responsabilités</b> et des <b>prises de décision</b> de manière équitable, entre les différents encadrants de la grappe afin d'obtenir un mode de fonctionnement plus efficace et équilibré.	
			Le nombre élevé d'absents lors de la restitution du diagnostic vertical peut traduire un manque de <b>discipline, d'intérêt, d'écoute</b> sur les opinions et ressentis de l'ensemble des membres de l'équipe et/ou un manque de volonté de <b>piloter</b> et de s'impliquer dans le projet d'amélioration collectif qui suit le diagnostic. Il s'agit là d'un indicateur inquiétant quant à la <b>cohésion</b> et au niveau de responsabilisation des personnes.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVP</b>				
Responsabilisation et autonomie des managers	Manque de <b>décentralisation de la formation intégrée</b> auprès des managers	Certaines <b>compétences disponibles</b> sont sous-utilisées, comme celles des poseurs. La direction et l'encadrement notent l'absence de <b>capitalisation des compétences</b> en particulier entre les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux. Les formations intégrées sont insuffisantes par rapport aux besoins, en termes d' <b>accompagnement des nouveaux</b> conducteurs de travaux, de formation à la sécurité et à l'anglais.		Renforcer la responsabilisation et l'autonomie de la fonction de management et de gestion du personnel
		Les <b>dispositifs de formation</b> manquent de suivi et d'organisation, certaines formations ne sont pas suivies de pratique et des demandes des employés restent sans suite. Le manque de <b>communication-coordination-concertation sur la formation</b> est également souligné par le personnel.		
		Le <b>processus d'intégration</b> des personnes recrutées est défaillant et il existe un manque d' <b>accompagnement et d'organisation de la transmission des savoirs</b> . Le personnel n'est pas <b>fidélisé</b> et le <b>taux de rotation</b> reste important. La <b>pérennisation des relations avec les clients</b> est alors difficile dans ces conditions instables.		



Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVP</b>				
Responsabilisation et autonomie des managers	Défaut d' <b>appropriation des outils de management et des indicateurs de pilotage</b>	Le manque de <b>transmission d'informations sur la stratégie</b> de la part des directeurs d'exploitation se fait ressentir au niveau des conducteurs de travaux, des chargés d'affaires et des poseurs. L'insuffisance d' <b>outils de pilotage de la stratégie</b> engendre une perte de productivité dans la <b>mise en œuvre stratégique</b> et un manque de <b>visibilité</b> du personnel <b>sur l'avenir</b> .	Il existe aujourd'hui des <b>indicateurs</b> pour repérer les manques <b>de performance</b> et les dysfonctionnements mais ils ne sont pas <b>portés, pilotés, partagés</b> par l'ensemble des membres de <b>l'équipe</b> . Un bon indicateur permet, certes, de mieux comprendre et de caractériser une situation, mais il n'est vraiment utile que s'il entraîne une action préventive ou correctrice en cas de dérive. Or, une action est plus forte, plus légitime et plus efficace, si elle est portée de manière collective, que si elle est menée par un individu isolé.	Renforcer la responsabilisation et l'autonomie de la fonction de management et de gestion du personnel
			Les affaires importantes remportées récemment sont le fruit de toute la nouvelle dynamique de l'entreprise, d'un meilleur <b>travail en équipe</b> et des <b>indicateurs et outils mis en place</b> . Il reste aux acteurs à réussir ces chantiers, les structurer afin qu'ils ne déstabilisent pas complètement la nouvelle organisation, encore fragile, mise en place.	
			Il est essentiel que les managers s'approprient les <b>outils du management socio-économique</b> et qu'ils n'entrent pas dans une logique technocratique qui consisterait à faire des outils seulement parce qu'on leur demande de les faire. Ces outils doivent vivre, être incarnés, être mis à jour et utilisés pour <b>prendre des décisions objectives, négocier avec ses collaborateurs et communiquer auprès de son équipe</b> . C'est la <b>fonction managériale de l'outil</b> qui compte et s'ils ne constituent que de simples instruments inanimés c'est	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVP</b>				
			alors l'indice d'une absence de management.	
Responsabilisation et autonomie des managers	Le <b>management des équipes</b> est insuffisant	La <b>politique salariale et les primes</b> , comme celles des levées de réserves, sont jugées inéquitables. Le <b>recours à du personnel intérimaire</b> est considéré comme trop important et désorganisateur, notamment pour les poseurs. L'utilité de l'entretien d'évaluation individuel est remise en cause car il n'y a aucun retour, ni de prise en compte des éléments soulevés lors de cet entretien.	Les formations-concertations, les assistances personnalisées et le groupe de projet vertical semblent être considérés comme des sources de surcharge de travail alors que ce sont des activités faisant partie intégrante du métier de manager, qui est en cours de consolidation. En effet, le <b>management des activités</b> ne se substitue pas à un <b>management des personnes</b> , hiérarchisé, animé. Il a ses propres <b>dispositifs</b> pour traiter de l' <b>évolution des comportements et des compétences</b> , des <b>conditions de vie au travail</b> ou encore des projets des personnes.	Renforcer la responsabilisation et l'autonomie de la fonction de management et de gestion du personnel
			Suite aux nombreux départs, la stabilisation des équipes constitue un enjeu stratégique majeur. Les raisons de ces départs s'avèrent énigmatiques si elles se trouvent dans la montée en puissance de la charge de travail qui fait suite aux nouveaux contrats signés, et non aux conditions de vie au travail en général.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVP</b>				
Mise en œuvre des politiques	Manque de matériel et de place de stockage	Les locaux ne sont pas accueillants ni représentatifs du <b>savoir-faire de l'entreprise</b> en matière d'aménagement. Ils sont source de nuisances avec des variations de température, une mauvaise acoustique et une luminosité inadaptée. Le mauvais agencement des locaux entraîne également un éparpillement des équipes et les bureaux paysagers entraînent une perte importante de confidentialité et de concentration. Enfin, outre la mauvaise organisation du parking, il manque de la place pour le stockage et l'archivage.		Encourager la mise en œuvre décentralisée de la stratégie et des politiques de l'entreprise
		Les salles de réunions ne sont pas équipées de téléphone, ni de système de conférence à distance et les téléphones portables des conducteurs de travaux sont inadaptés à leurs missions. Le personnel estime qu'il manque du matériel de chantier, tels que des lasers, des appareils photos ou encore des mètres. Par ailleurs, le matériel informatique est jugé vétuste.		
	Les <b>politiques commerciale et d'achat</b> affectent la marge de l'entreprise	Certaines <b>orientations stratégiques</b> sont contestées, comme la politique d'achat à très bas prix, qui se fait au détriment de la <b>qualité des chantiers</b> , ou encore l'excès de <b>sous-traitance</b> des poseurs au détriment du service pose de l'entreprise. La <b>politique commerciale</b> est quant à elle remise en cause par le personnel qui estime que les directeurs d'exploitation cassent les prix sans imposer certaines conditions aux clients.	Les coûts cachés liés aux sous-traitants et aux achats sont étonnamment sous-estimés par rapport aux nombreuses problématiques et conséquences à la fois humaines et économiques exprimées par les acteurs. Ce poste de dépense conséquent ne semble pas constituer une préoccupation majeure alors qu'il pourrait y avoir des améliorations importantes sur cet enjeu, essentiel pour la <b>survie-développement de l'entreprise</b> .	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVP</b>				
Mise en œuvre des politiques	Ecart entre la <b>stratégie communiquée</b> et celle qui est <b>mise en œuvre</b>		Si la <b>stratégie officielle</b> est de mettre <b>l'humain au cœur de l'entreprise</b> , le sentiment des personnes interrogées est plutôt celui d'être utilisées comme des pions servant la mise en place d'une grosse machine. Il leur manque un retour d'information sur les avancées économiques et sociales et une <b>vision à moyen et long termes</b> . La <b>démultiplication de la mise en œuvre stratégique</b> à travers les <b>Plans d'Actions Prioritaires</b> et les <b>Contrats d'Activité Périodiquement Négociables</b> pourraient les rendre davantage <b>acteurs-stratèges</b> .	Encourager la mise en œuvre décentralisée de la stratégie et des politiques de l'entreprise
			Il semble important de rappeler l'interprétation des coûts cachés. Ils représentent un <b>gisement de ressources</b> partiellement récupérables grâce à des <b>choix stratégiques</b> , une <b>amélioration de la qualité</b> , ou la réaffectation de temps à des <b>activités</b> à plus forte <b>valeur ajoutée</b> . Ils ont, entre autres, pour objectif de lancer des débats et des discussions, car ils sont calculés à partir de la <b>participation active des managers</b> , ainsi que de faciliter des <b>prises de décisions</b> par rapport aux <b>propositions d'amélioration</b> formulées par les acteurs.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVC</b>				
Coopération et travail en équipe	Manque de <b>coopération inter-services</b>	Le manque de <b>délégation</b> de l'encadrement supérieur limite l'autonomie <b>dans le travail</b> et la <b>prise de décision</b> de l'encadrement intermédiaire, ce qui accentue le manque de <b>coopération</b> et d'entraide, ainsi que le manque de <b>travail en équipe</b> .	Chaque service gère une sorte de fonds de commerce indépendamment des autres. Ce <b>cloisonnement</b> , qui détériore fortement les <b>performances</b> , ne peut être surmonté que par un véritable <b>travail en équipe</b> , entre les collaborateurs, les managers et avec la hiérarchie. Il faudra pour cela une <b>ligne politique</b> claire et une animation déterminée.	Développer la coopération interne et externe et le travail en équipe
		La <b>communication-coordination-concertation</b> fait défaut entre le siège et le site et il existe un <b>cloisonnement</b> entre le pôle décoration et celui de la fabrication. Le personnel éprouve des difficultés avec la Direction des ressources humaines car elle ne répond pas à leurs sollicitations. L'encadrement souligne quant à lui le défaut de <b>communication avec la clientèle et les sous-traitants</b> .	Les difficultés à <b>travailler en équipe</b> , que ce soit en <b>réunions</b> ou dans la <b>transmission des informations</b> , se traduisent par une dégradation de la <b>valeur ajoutée des activités</b> et des dysfonctionnements dans les interfaces.	
		L'encadrement soulève un manque de <b>synergie entre les entités</b> du même groupe, ce qui entraîne une <b>qualité de service</b> insuffisante et un défaut de communication avec les clients. Il exprime également le manque de <b>cohérence entre les objectifs externes et internes</b> , ainsi que le manque de moyens pour <b>atteindre les objectifs fixés</b> , notamment en termes d'effectifs.	Une meilleure clarification des <b>relations verticales</b> permettrait une meilleure <b>communication transversale entre les services</b> . En effet, l'entreprise éviterait de nombreux problèmes et dysfonctionnements, si les responsables de services supports et en particulier de la politique des ressources humaines travaillaient davantage de concert.	
Coopération et travail en équipe	<b>Mode de communication et transmission d'informations</b> inefficaces	Des <b>informations</b> , relatives au fonctionnement, aux résultats de l'entreprise, aux mouvements de personnel ou encore sur la démarche Iseor, ne sont pas <b>transmises</b> . En outre, le <b>court-circuitage</b> de certaines personnes entraîne une contradiction des informations.	Le silence de certains acteurs-clés lors de la restitution du diagnostic est surprenant et inquiétant.	Développer la coopération interne et externe et le travail en équipe

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVC</b>				
		La <b>communication-coordination-concertation verticale</b> entre l'encadrement et le personnel est défaillante. Le personnel estime que la hiérarchie ne prend pas suffisamment en compte ses suggestions et qu'elle connaît peu ce qui se passe sur le terrain.		
		Les membres de l'encadrement relèvent un manque de supports nécessaires à l'animation <b>de réunions</b> qui permettraient une meilleure communication auprès du personnel. En outre, il manque des réunions régulières pour le lancement des projets, l'encadrement et la <b>gestion des équipes</b> .		
	Difficultés d'intégration <b>des équipes</b>	L'agencement <b>des locaux</b> sur deux étages ne permet pas de réunir les équipes des différentes entités. Par ailleurs, les bureaux paysagers, source de dérangement, ne se prêtent pas à la réflexion. Enfin, il manque des places de parking.	L'intégration effective des deux entreprises sœurs suppose davantage la construction d'une nouvelle organisation propre à chacune qu'un plaquage de procédures et de modèles de fonctionnement. Pour cela, il est nécessaire de dépasser les barrières physiques et mentales qui perdurent ainsi que les appartenances historiques qui freinent cette fusion.	
		Les jeunes recrutés ont un manque d'intégration. En outre, la possibilité d'évolution et la <b>reconnaissance du travail réalisé</b> font défaut à l'ensemble des acteurs. Le <b>taux de rotation élevé du personnel</b> , celle des conducteurs de travaux en particulier, est souligné. Le personnel conteste la <b>politique de recrutement</b> et le manque de <b>promotions internes</b> .		

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVC</b>				
Pilotage et outils de mise en œuvre	Lourdeur et non respect des <b>procédures</b>	La <b>répartition des tâches, des missions et des fonctions</b> manque de précision et de clarté ce qui entraîne des <b>glissements de fonction</b> entre les chargés d'affaires, les conducteurs de travaux, le chef d'atelier et les poseurs. Par ailleurs, des fonctions sont manquantes dans l'organigramme et des <b>liens hiérarchiques</b> ne sont pas respectés. Cet effet est accentué par un flou entre les rôles du responsable fonctionnel et ceux du responsable hiérarchique.	Des <b>pratiques de gestion</b> hétérogènes et des <b>applications de procédures</b> diverses, indiquent une carence de <b>cohésion des managers</b> . Créer et développer cette cohésion nécessiteraient un <b>travail d'équipe</b> entre les managers, presque inexistant aujourd'hui.	Améliorer le pilotage et construire des outils de mise en œuvre performants
		Certaines <b>procédures de travail</b> ne sont pas formalisées, mal comprises ou pas respectées, ce qui nuit à la <b>qualité de service</b> . Par ailleurs, certaines procédures sont considérées comme inadaptées, notamment les procédures d'achats, alors que d'autres sont jugées lourdes et entraînent une perte de temps, telle la procédure de réservation de véhicule.	Une des causes probable du manque de <b>qualité de service interne et externe</b> est l'iniquité dans la <b>répartition du travail</b> , ainsi que le manque de clarté des <b>méthodes de travail partagées</b> . Cela génère des <b>conflits</b> et risque de dégrader l'image de <b>l'entreprise</b> .	
	Insuffisance d'outils de <b>pilotage performants</b>	L'encadrement souligne l'absence de <b>politique commerciale</b> et une inquiétude concernant la <b>stratégie</b> , qui manque de <b>précision</b> . Il remet également en cause le mode de <b>diffusion des orientations stratégiques</b> et il relève le manque d'implication de <b>l'équipe de direction dans l'élaboration de la stratégie</b> .	L'absence d'une <b>politique commerciale</b> et d'une <b>force de vente</b> augmentent la fragilité de l'agence. Définir une <b>stratégie commerciale</b> robuste et <b>développer davantage la vente</b> , qui peut être l'acte le plus noble d'un individu, permettraient le <b>développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés</b> .	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVC</b>				
		L'encadrement et le personnel mentionnent le manque de logiciels de travail adaptés et indiquent un <b>retard stratégique</b> sur certains <b>investissements</b> , comme une machine à commande numérique. L'encadrement souligne la faible utilisation des <b>outils</b> et des <b>indicateurs de pilotage</b> , ainsi que leur manque de pertinence. Le personnel relève quant à lui le manque de <b>sensibilisation aux préoccupations économiques</b> .	Il est nécessaire que les acteurs prennent conscience de l'importance du <b>pilotage des indicateurs financiers</b> , des notions de <b>compétitivité</b> , de <b>rentabilité</b> et de <b>coût-valeur</b> . Ces indicateurs sont très peu développés voire inexistants dans la <b>gestion de l'activité</b> . Alors qu'ils sont essentiels pour <b>mesurer l'efficacité des activités</b> et pour repérer les manques de <b>performances</b> et les dysfonctionnements.	
Pilotage et outils de mise en œuvre	Insuffisance d'outils de pilotage performants	La <b>politique salariale</b> est considérée comme étant opaque. Le personnel met en avant le manque de <b>stimulation et d'équité des primes</b> et il souligne l'inefficacité des <b>entretiens individuels</b> car il n'y a aucun retour sur les demandes effectuées.	Des <b>gains de performances</b> substantiels se cachent dans l'organisation et la gestion de l'atelier. La solution de ce dysfonctionnement peut être la mise en place d'indicateurs de pilotage fiables, pertinents et partagés afin d'améliorer le mode de fonctionnement de l'atelier.	Améliorer le pilotage et construire des outils de mise en œuvre performants
	Inefficacité de la <b>politique de gestion du temps</b>	La <b>charge de travail</b> est considérée comme <b>irrégulière</b> et difficile à <b>répartir</b> entre les acteurs, du fait des difficultés à évaluer le volume de travail à réaliser. De plus, l'activité s'accroît particulièrement en fin d'année.	La <b>gestion du temps</b> , considérée comme une ressource essentielle, ne semble pas inquiéter la hiérarchie. Pourtant <b>organiser le temps des différents services et équipes</b> , c'est-à-dire <b>planifier</b> et <b>programmer les activités</b> de chacun, dépend des managers, soucieux de créer des <b>performances socio-économiques</b> .	
		Les <b>délais</b> demandés par les clients <b>internes et externes</b> sont considérés comme peu réalistes, ce qui entraîne un manque de <b>respect des échéances des chantiers</b> . Ce phénomène est amplifié par un défaut de <b>planification</b> , de <b>programmation des activités</b> , ainsi que par les difficultés d'évaluation <b>du temps nécessaire à un projet</b> .		



Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVC</b>				
		Par manque de <b>maîtrise du temps</b> , certaines <b>tâches</b> sont <b>mal assumées</b> , au niveau de la <b>gestion des sous-traitants</b> , de l'intégration <b>des nouveaux</b> , de la prise de cotes, ou encore de la fabrication. Le personnel souligne également, des difficultés à se faire <b>respecter par la clientèle</b> .		
Gestion opérationnelle du potentiel humain	Formation intégrée insuffisamment développée	Des besoins de <b>formations</b> sont ressentis en management, en informatique, en électricité, en pose et au niveau technique. Par ailleurs, les <b>compétences disponibles</b> au sein des équipes, comme celles de la fabrication, ne sont que partiellement utilisées.	L'agence semble souffrir de l'absence de <b>plan de formation</b> clairement établi, ce qui se traduit quotidiennement par de nombreuses questions techniques et des <b>défauts de qualité</b> . À cet égard, les <b>grilles de compétences</b> élaborées par chaque manager, pourraient certainement faire apparaître de manière explicite les <b>besoins de formations</b> nécessaires au développement des différents services.	Perfectionner la gestion du potentiel humain
		Le <b>dispositif de formation</b> est remis en cause car il n'y a pas de retour sur les demandes de formation, ni de <b>plan de formation</b> et qu'il n'y a pas de <b>transfert de compétences</b> ni de <b>savoir-faire</b> . De plus, le personnel exprime la <b>qualité</b> insuffisante <b>des formations</b> , ainsi que l'absence de <b>mise en pratique</b> de ces <b>formations</b> .		
	Manque de <b>dialogue professionnel</b>		Le <b>professionnalisme</b> est un thème de progrès majeur pour l'agence. Des voies d'amélioration significatives se manifestent dans la <b>qualité</b> des réponses faites aux clients, le défaut de <b>communication-coordination-concertation</b> , le <b>traitement des sous-traitants</b> ou encore dans le choix de la facilité. Cela est probablement lié au déficit managérial historique.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVC</b>				
			Il semble que des <b>conflits</b> plus au moins latents entraînent une cohabitation difficile au niveau de la hiérarchie. Chacun veut avoir le dessus sur l'autre, ce qui entretient les rapports de force et les tensions au sein de l'agence. Les acteurs auraient tout à gagner à transformer cette relation de domination en <b>relation d'entraide</b> et de <b>coopération</b> .	
Gestion opérationnelle du potentiel humain	Manque de dialogue professionnel		Le manque de <b>qualité des comportements</b> au sein de l'agence est un sujet crucial. En effet, les passe-droits et les arrangements sont néfastes et contraires à la <b>dynamique de cohésion</b> en cours. Pour dépasser cet obstacle, il est essentiel de se reposer sur l'intelligence de chacun dans la <b>prise de décisions</b> .	Perfectionner la gestion du potentiel humain
			Des actions ont été engagées dernièrement grâce à l'énergie et à la <b>dynamique</b> de la nouvelle direction et à une meilleure <b>implication des collaborateurs</b> telle que la mise en place d'un organigramme, le réaménagement des locaux... Néanmoins, il reste aux acteurs à poursuivre ce travail important de façon concertée et pédagogique et de se servir du groupe de projet vertical pour concrétiser des nouvelles actions.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DVC</b>				
Conditions du travail	Inefficacité des <b>conditions matérielles de travail</b>	Les locaux ne sont pas adaptés pour l'accueil de la clientèle à cause du manque de propreté. En plus, l'encadrement déplore le décalage entre l'image renvoyée par ces locaux et le cœur de métier. L'encadrement et le personnel soulignent également un certain nombre de nuisances en termes de bruit, d'isolation thermique, d'écarts de température.		Améliorer les conditions matérielles du travail
		L'encadrement et le personnel indiquent le manque de fournitures tels que les imprimantes, les téléphones portables, et de matériel de production tels que les véhicules de fonction, les scies sauteuses, un centre d'usinage numérique, des ponceuses... Ce matériel de production est obsolète, vétuste et mal entretenu, ce qui engendre un problème de <b>sécurité</b> . Le système informatique est jugé défaillant, l'encadrement n'a pas d'accès au serveur du siège, le personnel a, quant à lui des difficultés pour récupérer des données.		

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DHRH</b>				
Politiques ressources humaines et services fonctionnels	Expertise RH sous-valorisée	Les <b>délais de réponse</b> du service des Ressources Humaines sont trop longs. Il y a du retard dans le <b>traitement des dossiers</b> et certaines demandes ne sont pas traitées.	L'une des explications majeures des dysfonctionnements en lien avec la <b>gestion des ressources humaines</b> , est probablement le positionnement en <b>management opérationnel</b> pris par ce service, par substitution à la ligne hiérarchique, au détriment de son rôle d'expertise pointue dans les domaines classiques de sa fonction.	Formaliser et mettre en œuvre des politiques clarifiant le rôle de la fonction ressources humaines et des autres services fonctionnels
		Les <b>formations intégrées</b> sont insuffisantes lors d'une évolution de fonction ou lors d'une prise de poste. Les <b>besoins en formation</b> technique et managériale ne sont pas satisfaits et les demandes restent sans suite.	Classiquement, la fonction ressources humaines prend en charge les questions de recrutement, de carrière, de gestion prévisionnelle, d'évaluation, de rémunération, de formation, de relations sociales, de discipline, d'hygiène sécurité et conditions de travail, de gestion des instances représentatives, parfois de communication... Une fois ces domaines bien en place au plan des politiques et des pratiques, se pose éventuellement la question de faire <b>animer les pratiques managériales</b> par la fonction RH, dans un rôle à la fois de vigie et de conseil.	
	Périmètre de responsabilité du service rh flou	Certains considèrent le rôle du service des Ressources Humaines comme flou. Notamment dans la <b>répartition des responsabilités</b> entre ce service et les responsables hiérarchiques, en particulier les chargés d'affaires, qui ne s'occupent pas de leur activité de management. Les collaborateurs qui souffrent de cette absence de management de leur responsable hiérarchique, se tournent vers le service des Ressources Humaines pour traiter les problèmes.	L'explicitation politique du rôle des services fonctionnels en général, et du service des ressources humaines dans le cas particulier de ce diagnostic, est un excellent moyen de toiletter des pratiques et de repositionner les acteurs dans leur rôle attendu et dans leur valeur ajoutée discriminante.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DHRH</b>				
Politiques ressources humaines et services fonctionnels	Manque de <b>formalisation</b> et de <b>communication sur les procédures et les politiques</b> des services fonctionnels	Les <b>procédures</b> sont trop nombreuses et elles manquent d'harmonisation. Certaines, comme celles pour les congés sont jugées inadaptées alors que d'autres sont inexistantes. La direction et l'encadrement indiquent que certaines procédures ou échéances ne sont pas respectées.	Le déficit historique de politiques des ressources humaines a entretenu le flou quant au rôle et aux responsabilités du service des Ressources Humaines. La formalisation de la <b>politique Ressources Humaines</b> , initiée depuis plusieurs mois, devrait permettre de clarifier la place et les missions de ce service pour la sérénité à la fois des acteurs du service et celle de l'ensemble des professionnels	Formaliser et mettre en œuvre des politiques clarifiant le rôle de la fonction ressources humaines et des autres services fonctionnels
		Il y a un manque de <b>transmission des informations</b> officielles par le service des Ressources Humaines et par les managers auprès de leurs équipes, notamment sur les départs ou sur les dates de paiement des salaires et des primes.		
		La direction et l'encadrement estiment que les <b>démarches commerciales</b> ne sont pas faites à temps par les chargés de développement		
		La <b>politique commerciale</b> est remise en cause. L'absence de démarchage commercial, par les chargés de développement, auprès, par exemple, des centres commerciaux où l'entreprise réalise des opérations, ne permet pas d'assurer un développement satisfaisant en région.		
	<b>Pratiques de promotion et de rémunération</b> contestées	La <b>politique de rémunération et de promotion</b> est jugée inéquitable et définie à la « tête du client ». Les critères d'évolution et d'attribution des primes sont contestés.	Outre le recrutement, la formation ou les grands principes de management, la <b>politique salariale</b> constitue un chantier à part entière. En effet, le sujet des <b>rémunérations</b> est un sujet omniprésent dans l'esprit des acteurs et qui génère encore beaucoup de questionnement et de mécontentement.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DHRH</b>				
Liens responsables hiérarchiques et ressources humaines	Le service rh pallie l'absence de <b>management de proximité</b> de plein exercice	Le <b>mode de management</b> des hommes n'est pas assumé ni assuré par les responsables. Il est source de démotivation auprès des collaborateurs qui ne se sentent pas valorisés. Le personnel du service des Ressources Humaines est alors découragé face au <b>turnover</b> engendré par ce manque de <b>management de proximité</b> .	Les managers se servent du manque de <b>clarté</b> et de la confusion entre leur <b>périmètre d'action</b> et celui de la fonction ressources humaines pour masquer leur absence de prise en charge des questions de gestion du personnel de leurs collaborateurs. Le Directeur des Ressources Humaines et son équipe jouent alors le rôle de bouc émissaire lorsque les très nombreux sujets ne sont pas portés selon les attentes des acteurs.	Renforcer le management de proximité pour faciliter la coopération transversale entre les managers et le service des ressources humaines
			Le <b>management de proximité</b> n'est pas suffisamment enraciné pour permettre une réelle prise en charge des problématiques relevées par les équipes et y apporter des solutions pérennes. Un management de plein exercice permettrait de rendre tous les managers responsables du premier niveau de management des personnes. Le service des ressources humaines pourrait être un appui dans la montée en puissance des managers.	
			Il y a une forte propension au sein des équipes à critiquer le service des Ressources Humaines pour son manque de réactivité, de prises de décisions, de réponses... Certains semblent considérer ce service comme une « conciergerie » où il fait bon déverser ses doléances et ses problèmes de tous ordres.	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DHRH</b>				
	Lacunes des <b>règles du jeu</b> et de la <b>décentralisation synchronisée de la gestion du personnel</b>	<p>La <b>gestion des heures de travail</b> « à la carte » est remise en cause. La disparité des <b>horaires de travail</b> entre les acteurs crée des injustices et de la démotivation. La direction et l'encadrement expriment l'absence de lisibilité et de contrôle des horaires effectifs de travail.</p> <p>Les <b>dispositifs de formation</b> manquent d'<b>organisation</b> et ne sont pas <b>communiqués</b>. La direction et l'encadrement évoquent le manque de <b>plan de formation</b> et le manque de <b>visibilité sur les échéances</b>.</p>	La <b>gestion du personnel</b> , jusqu'alors centralisée au niveau du service des ressources humaines, pourrait faire l'objet d'une <b>délégation concertée</b> et accompagnée envers chaque manager. Cette <b>décentralisation synchronisée</b> permettrait ainsi de <b>développer les domaines d'expertise</b> à fort <b>enjeu stratégique</b> des professionnels du service des ressources humaines, parfois délaissés et mal assumés, par manque de temps.	
Instrumentation des pratiques de gestion du personnel	<b>Dispositifs et circuits 3c</b> mal définis et inefficaces	<p>Certains estiment que les résolutions prises en cours de réunions avec les Ressources Humaines ne sont pas respectées et les <b>délais de réponse</b> sont trop longs.</p> <p>Les <b>dispositifs et circuits de communication-coordination-concertation</b> sont mal définis et imposés tandis que certains sont inadaptés. La direction et l'encadrement soulignent le manque de <b>communication entre les services et au sein</b> de certains services comme entre le service paie et le service recrutement.</p>	Le fait que les dispositifs de communication-coordination-concertation ne soient toujours pas définis ni développés dans la grande majorité des équipes, peut expliquer l'impression d'une absence de <b>redescende d'informations</b> et de <b>cloisonnement</b> qui génèrent un <b>climat social</b> polémique et peu stimulant pour les équipes.	Améliorer l'articulation des outils de management entre eux et avec des dispositifs structurés pour renforcer la cohésion et la conduite du changement

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DHRH</b>				
	<b>Outils de management</b> insuffisamment utilisés et incarnés	<p>Le service des Ressources Humaines manque d'<b>outils et d'indicateurs de pilotage</b>. La direction et l'encadrement indiquent que certains outils sont mal utilisés alors que le personnel évoque une incompréhension sur leur utilisation comme la grille de compétences ou le CAPN.</p>	<p>L'absence ou la faible utilisation des <b>outils de management</b> révèle un manque de robustesse et de <b>rigueur des managers</b> intermédiaires. En outre, les attentes sont très fortes dans les équipes en termes de <b>management</b>. L'évolution du rôle des ressources humaines ne pourra pas se faire sans une évolution majeure de la <b>qualité de management</b> de tous les managers.</p>	
			<p>La <b>grille de compétences</b> n'est pas utilisée comme un <b>outil de pilotage</b> des besoins de formation, ni d'ailleurs comme un réel <b>outil de management d'équipe</b>. Ces grilles pourraient permettre de générer une réelle dynamique de <b>gestion des compétences</b> et des formations entre les managers et les spécialistes des ressources humaines.</p>	
Planification prévisionnelle et développement du potentiel humain	<b>Gestion du temps et des effectifs</b> perturbée par l'absence d'une <b>planification prévisionnelle</b> fiable	<p>La <b>répartition de la charge de travail entre les personnes</b> est jugée inéquitable et peu homogène. La forte charge de travail et la mauvaise <b>répartition des ressources</b> épuisent les conducteurs de travaux qui finissent par démissionner. Le service des Ressources Humaines doit alors gérer la surcharge des <b>recrutements</b>.</p>	<p>Les nombreuses absences lors de formations-concertations révèlent un laxisme de certains responsables face aux enjeux d'amélioration des <b>pratiques de management</b>. Ils se servent de l'alibi de la charge de travail pour masquer leur difficulté à <b>planifier</b> et à <b>piloter</b> leur <b>agenda</b>. En outre, une <b>planification stratégique prévisionnelle</b> fiable constituerait un pré-requis pour une <b>négociation de ressources</b> supplémentaires et une meilleure <b>affectation des personnes</b>.</p>	Fiabiliser la planification stratégique prévisionnelle afin de mieux piloter la gestion et le développement du potentiel humain
		<p>La <b>planification</b> de l'ensemble <b>des activités</b> manque d'anticipation ce qui impacte la répartition de la charge de travail et le <b>respect des échéances</b>. La réalisation de certains CAPN a été retardée.</p>		



Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DHRH</b>				
	<b>Processus de recrutement et d'intégration</b> défaillant	Le dispositif « relai-départ » est inexistant. Le <b>transfert des dossiers</b> n'est donc pas réalisé lors de départs ou de mutations de collaborateurs ce qui impacte la <b>confiance des clients</b> et peut poser des problèmes sur les opérations.	La <b>rotation</b> de certaines catégories de <b>personnel</b> est un thermomètre de l' <b>attractivité-fidélisation</b> , qui laisse penser qu'un plan d'actions ambitieux et une mobilisation générale sont nécessaires.	
		La <b>politique de Ressources Humaines, de recrutement et de formation</b> n'est pas formalisée. La direction et l'encadrement indiquent l'insuffisance d'effectifs notamment en conducteurs de travaux et jugent le <b>processus de recrutement</b> inefficace, long et mal ciblé. Les profils recrutés ne correspondent pas aux besoins des postes et il est difficile de <b>fidéliser les collaborateurs</b> .	Le <b>recrutement</b> , puis l' <b>intégration d'un collaborateur</b> , salarié, intérimaire ou stagiaire, nécessitent un accompagnement spécifique de la part du manager, qui pourrait être <b>anticipé, piloté et planifié</b> , car il s'agit d'un réel investissement pour l'avenir. L'enjeu de la réduction de la rotation du personnel pourrait résider dans le <b>développement de la coopération</b> entre les managers et le service des ressources humaines sur ces sujets.	
Planification prévisionnelle et développement du potentiel humain	Manque de <b>dynamique de changement</b> et de <b>pédagogie</b> pour renforcer la <b>cohésion des acteurs</b>	Les conditions de réaménagement des locaux de P. sont contestées et un manque de fonctionnalité sur un plateau est identifié. Les chargés de développement n'ont pas de salle adaptée pour pouvoir faire du phoning.	Certains se plaignent de la désorganisation générale engendrée par la réalisation des deux plus gros chantiers de l'entreprise. Cela peut sembler surprenant puisque ces chantiers ont permis d'améliorer la santé de l'entreprise, jusque-là menacée, tout en ouvrant de nouvelles <b>perspectives stratégiques</b> , profitables à l'ensemble des acteurs. La <b>gestion du potentiel humain</b> pourrait consister à s'assurer que ces bonnes nouvelles soient partagées par tous.	Fiabiliser la planification stratégique prévisionnelle afin de mieux piloter la gestion et le développement du potentiel humain
		La direction et l'encadrement soulignent le manque de <b>cohésion</b> et l'absence d'une <b>dynamique de changement</b> . L'absence de moments de détente pour <b>fédérer les équipes</b> reflète le manque d' <b>implication et d'énergie des collaborateurs</b> .	Il conviendra d'être vigilant dans le développement de <b>relations harmonieuses et professionnelles</b> avec les instances représentatives du personnel compte tenu des changements en profondeur qui ont eu lieu dans l'entreprise, et de son nouvel essor. La <b>proactivité</b> et l' <b>esprit partenarial</b>	

Thèmes	Idées-Forces	HEM	Non-Dits	Paniers
<b>Diagnostic DHRH</b>				
			sont de bonnes pistes pour réussir ce défi.	
			Les résultats de ce diagnostic ont donné à certains le sentiment d'un retour en arrière. Les résistances naturelles qui découlent du changement ne devraient pas occulter les avancées significatives opérées au sein de l'organisation, notamment suite aux diagnostics précédents. Les impressions négatives pourraient être atténuées par une meilleure <b>communication sur les résultats socio-économiques</b> obtenus et à venir.	



---

Annexe IV - Diagnostics qualitatifs des  
dysfonctionnements de coopération des 23  
organisations de maîtrise d'œuvre

---



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Direction

## **PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS**

### **RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS**

#### **MANQUE DE CLARTÉ SUR LE MÉTIER ET LE RÔLE DES SERVICES FONCTIONNELS**

(Parfois)

*"Le rôle et les missions des services supports ne sont pas clairs pour tout le monde car l'organigramme situe juste les fonctions les unes par rapport aux autres mais il ne décrit pas leurs apports au Groupe. (DH/MOE/Direction)"*

#### **MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME**

(Parfois)

*"Dans l'organigramme, c'est encore difficile de faire la différence entre le responsable hiérarchique et le responsable des activités. (DH/MOE/Direction)"*

#### **GLISSEMENTS DE FONCTION**

(Assez souvent)

*"Les glissements de fonction sont importants et chacun a l'impression de faire le travail de l'autre. Les grilles de compétences ne sont pas claires et les gens s'usent.*

*"Il y a des glissements de fonction à tous les niveaux : des directeurs d'exploitation qui se substituent aux chargés d'affaires, des chargés d'affaires qui absorbent une partie du travail des conducteurs de travaux... (DH/MOE/Direction)"*

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Direction

## **ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

### **MANQUE DE TRAVAIL EN ÉQUIPE**

(Parfois)

*"Le manque de travail en équipe est la plus grosse difficulté de l'entreprise, avec un non respect des interlocuteurs en général et des échanges par mail à la limite de l'acceptable.  
(DH/MOE/Direction)"*

### **CLOISONNEMENT AU SEIN DE L'ORGANISATION**

(Parfois)

*"On a une entreprise encore très cloisonnée, entité par entité et service par service, sans parler de la filiale italienne qui n'est même pas connue de tous les collaborateurs. On a besoin de créer de la transversalité. (DH/MOE/Direction)"*

## **ANTICIPATION, GESTION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL**

### **MAUVAISE RÉPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"La répartition de la charge de travail est variable car on a plutôt tendance à charger ceux qui sont de bonne volonté, qui ont un bon esprit et pas ceux qui rechignent au niveau opérationnel.  
(DH/MOE/Direction)"*

## **DISPOSITIFS ET OUTILS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISION**

### **MANQUE DE STRUCTURATION DES DISPOSITIFS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISIONS POUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"À ce jour, nous avons beaucoup de mal à faire redescendre les informations jusqu'en bas de l'entreprise. Il faut qu'on arrive à mettre en place des réunions d'équipe mensuelles.  
(DH/MOE/Direction)"*

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Direction

### **DÉFAILLANCES DANS LA COMMUNICATION-COORDINATION- CONCERTATION À TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION**

(Souvent)

*"Les espaces d'échanges ne sont pas si nombreux et les informations ne descendent ou ne remontent pas toujours bien, au risque que les personnes aient de fausses informations, de mauvaises interprétations. (DH/MOE/Direction)"*

### **MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LES PROJETS**

(Parfois)

*"On ne communique pas toute l'information. On fait travailler des gens ensemble sur les projets sans tout leur dire. (DH/MOE/Direction)"*

### **MANQUE DE COORDINATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"On gagnera beaucoup en productivité quand on sera capable de bien coordonner nos chantiers. (DH/MOE/Direction)"*

### **MANQUE DE COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Assez souvent)

*"Il y a un manque de communication entre les services. Les chargés d'affaires ne créent pas synergies entre eux et ils se retranchent car ils ont peur qu'on leur prenne des membres de leur équipe. (DH/MOE/Direction)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Direction

## **VISION STRATÉGIQUE**

### **MANQUE DE PARTAGE DE LA VISION STRATÉGIQUE**

(Assez souvent)

*"Aujourd'hui, la stratégie est censée être connue de tous car l'ensemble des collaborateurs a eu une communication mais je ne suis pas sûr que tout le monde ait intégré l'enjeu de la qualité de service. (DH/MOE/Direction)"*

*"Les gens travaillent ensemble en apparence mais je ne suis pas sûr qu'ils partagent une vision commune des objectifs stratégiques, des routes par lesquelles on y va, même au niveau de l'équipe de direction. (DH/MOE/Direction)"*

### **FAIBLE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE**

(Assez souvent)

*"La stratégie commune entre la France et l'Italie n'est pas encore très bien définie. La volonté de faire des choses en commun est là mais rien ne se passe. (DH/MOE/Direction)"*

*"La mise en œuvre stratégique butte toujours sur la faiblesse de nos structures : qui fait quoi, dans quel délai, avec quels moyens. (DH/MOE/Direction)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Direction

## **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES**

### **RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

#### **DIFFICULTÉS À NÉGOCIER AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

(Parfois)

*"Nous ne sommes pas suffisamment vigilants avec nos clients et nous avons du mal à leur dire non. Nous ne sommes pas assez transparents avec eux sur nos difficultés, nos retards.  
(DH/MOE/Direction)"*

### **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

#### **DÉFAILLANCES DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ENTRANTS**

(Assez souvent)

*"Il n'y a pas d'accueil des nouveaux entrants, on n'accompagne pas les gens qui arrivent chez nous. Du coup, les équipes sur un même plateau travaillent différemment, et encore différemment de celles sur un autre plateau ou sur un autre site.  
(DH/MOE/Direction)"*

*"La limite de responsabilités et de compétences est floue. Les salariés ne sont pas suffisamment accompagnés, surtout les nouveaux entrants. On ne leur explique pas suffisamment ce qu'on attend d'eux. (DH/MOE/Direction)"*

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Direction

## **COHÉSION, AMBIANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **MANQUE DE COHÉSION ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Souvent)

*"Au sein du Comité de Direction, il y a des tensions mais elles ne sont pas forcément exprimées. Les gens se positionnent par rapport à l'autre et pas dans un groupe. (DH/MOE/Direction)"*

*"Il n'y a pas suffisamment de synergie et de relations avec la filiale italienne. On ne travaille pas suffisamment avec les mêmes clients, alors qu'un plus un peut faire un peu plus de deux si on s'y prend bien. (DH/MOE/Direction)"*

### **L'AGENCEMENT DES LOCAUX NUIST AU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

(Parfois)

*"La configuration des locaux n'est pas optimum car deux cours séparent les trois plateaux. Il y a donc plusieurs mondes et réalités, notamment entre la direction et le reste du monde. (DH/MOE/Direction)"*

## **COMPÉTENCES DISPONIBLES**

### **MANQUE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES AUX PROJETS**

(Parfois)

*"Les formations sont quasiment inexistantes. C'est un peu laissé au bon vouloir de chacun, à l'initiative du salarié car le manager ne joue pas son rôle de formateur. En revanche, il va faire à la place du collaborateur. (DH/MOE/Direction)"*

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Direction

## MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

### GESTION DE L'URGENCE

#### LES DÉLAIS IMPOSÉS PAR LES PARTIES PRENANTES INTERNES SONT COURTS

(Parfois)

*"On travaille dans des délais très courts, avec beaucoup d'interférences et avec un flux continu d'informations qui viennent morceler le travail et qui ne facilitent pas la prise de recul. (DH/MOE/Direction)"*

### QUALITÉ DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL

#### MANQUE D'HARMONISATION ET DE FORMALISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES

(Très souvent)

*"On manque beaucoup d'outils et comme les collaborateurs ont un bon état d'esprit, chacun comble ce manque. On se retrouve alors avec x façons de travailler, x procédures, x façons de présenter l'entreprise. (DH/MOE/Direction)"*

*"Il y a un manque d'harmonisation du matériel et des logiciels entre les équipes, nous ne sommes pas tous au même niveau. (DH/MOE/Direction)"*

*"Il y a un manque flagrant d'harmonisation des systèmes d'informations avec l'Italie, c'est une vraie coupure. (DH/MOE/Direction)"*

*"Il n'y a pas d'outils et de procédures clairs pour faire remonter les problèmes sur les chantiers suffisamment tôt pour prendre des mesures correctives et évaluer les risques. (DH/MOE/Direction)"*

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Direction

**MANQUE DE CAPITALISATION DES PROCESSUS ET DES  
MÉTHODES DE TRAVAIL**

(Parfois)

*"On ne capitalise pas assez, voire pas du tout en province, l'expérience acquise lors de la récurrence des chantiers, on repart de zéro, sans utiliser la base de données des prix, ou des sous-traitants. (DH/MOE/Direction)"*

**QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES**

**INSUFFISANCES EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE ET DE  
RENDU DES CHANTIERS**

(Parfois)

*"Il y a deux critères sur lesquels nous sommes mal évalués par nos clients : le délai, notamment sur la levée des réserves et la sécurité et la tenue des chantiers. Cela impacte notre image commerciale et notre rentabilité. (DH/MOE/Direction)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Direction

## **MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE**

### **PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION**

#### **INSUFFISANCE D'INDICATEURS DE CONTRÔLE DE GESTION**

(Parfois)

*"Nous avons un bon système d'informations mais nous n'avons jamais réfléchi à calquer dessus des indicateurs de performance pour alimenter les tableaux de bord. (DH/MOE/Direction)"*





Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS**

### **RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS**

#### **MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS ET DES FONCTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Les fonctions ne sont pas bien définies et claires. Je ne connais pas mon interlocuteur chez l'opérationnel.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

*"Personne ne connaît vraiment les limites de chacune des fonctions et il y a de nombreux glissements de fonctions, du haut vers le bas le plus souvent. Tout le monde est responsable du tout et personne ne l'est. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"On ne sait pas ce que fait le service commercial par rapport aux chargés d'affaires. Il n'y a pas d'échanges sur les pistes commerciales avec des personnes que nous avons rencontrées.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

#### **MANQUE DE CLARTÉ SUR LE MÉTIER ET LE RÔLE DES SERVICES FONCTIONNELS**

*"Je ne sais pas à quoi servent les services juridique et des ressources humaines, à part taper sur les gens. Je ne sens pas d'accompagnement de leur part. (DH/MOE/Encadrement)"*

#### **MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME**

*"L'organigramme n'est pas clair. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"A mon arrivée, il n'y avait pas d'organigramme d'entreprise et maintenant qu'il existe, la direction ne le communique pas.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **GLISSEMENTS DE FONCTION**

*"Les chargés d'affaires se déchargent complètement sur le directeur d'exploitation, qui doit porter leur sac à dos et aller au front avec les conducteurs de travaux. Ils ne prennent aucun risque. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Les chargés d'affaires font le boulot des conducteurs de travaux. On en a conscience mais on n'a pas trouvé les moyens de faire autrement. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Le directeur d'exploitation fait le travail du chargé d'affaires, qui fait le travail des conducteurs de travaux, qui font le travail des assistants. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Je glisse de ma fonction de chargé d'affaires, pour réaliser du travail de conducteur de travaux ; l'efficacité n'y est pas. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"A cause des pics d'activité, je suis obligé de suivre des chantiers à la place des conducteurs de travaux. Je ne suis donc pas au bureau. (DH/MOE/Encadrement)"*

## **ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

### **MANQUE DE TRAVAIL EN ÉQUIPE**

*"Il y a un manque de responsabilisation des achats et des métresseurs. Ils ne nous aident pas et c'est au conducteur de travaux de faire le travail qu'ils n'ont pas fait quand le chiffrage ne correspond pas au projet. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **CLOISONNEMENT AU SEIN DE L'ORGANISATION**

*"Il y a du cloisonnement entre les personnes, pas de mélange, une barrière entre la direction sur le plateau A et les opérations sur le plateau B. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il y a un problème de communication entre le siège et les antennes. On a l'impression que le siège conçoit et que les agences réalisent. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

### **MAUVAISE ORGANISATION DES RELAIS ENTRE LES DIFFÉRENTES FONCTIONS OU SERVICES**

*"Il n'y a pas de transfert d'informations entre la personne qui a fait les études et le conducteur de travaux qui n'est pas là depuis le départ et qui ne connaît rien du projet. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"On vient de me confier un nouveau compte et le directeur d'exploitation n'a pas pris le temps de m'expliquer la complexité du projet. Je me suis retrouvé devant le fait accompli devant le maître d'œuvre, avec des délais et un budget délirants. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il y a un problème au niveau des transferts des dossiers vers l'agence de Nantes car, suivant la personne que j'aurai en face de moi, je n'aurai pas le même niveau d'informations. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **DÉFAILLANCES DANS LES CIRCUITS DE VALIDATION**

*"Parfois, les dessinateurs doivent attendre le retour du chargé d'affaires pour prendre une décision. Dans l'attente, ils avancent sans savoir si tout va bien. Au final, il y a des choses à revoir, à reprendre. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE D'INTÉGRATION DE CERTAINES PARTIES PRENANTES AU COURS DES PROJETS**

*"Certains assistants techniques ne sont pas impliqués dans la relation avec le client et ne connaissent pas les projets, ils jouent un rôle de « boîte aux lettres ». Cela impacte la relation avec le client mais également avec les personnes en interne. (DH/MOE/Encadrement)"*

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **ANTICIPATION, GESTION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL**

### **MANQUE D'ANTICIPATION DES RESSOURCES HUMAINES NÉCESSAIRES POUR UN PROJET**

*"On gère tout le temps l'urgence parce qu'on n'a pas mis la bonne personne, à la bonne place, au bon moment. On n'anticipe pas, on préfère éteindre le feu. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Récemment, j'avais une semaine pour préparer un chantier. Le jour du démarrage, je ne savais toujours pas qui serait le conducteur de travaux. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **DÉFAILLANCES DANS LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS**

*"Certaines tâches sont mal assumées à cause d'une insuffisance de planification des chantiers. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Les chantiers sont mal anticipés et pas programmés. Tout se fait au dernier moment, dans l'urgence. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MAUVAISE ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL NÉCESSAIRE POUR RÉALISER UN PROJET**

*"On ne sait pas qui estime le temps, ni le nombre de personnes qu'il faut à la fabrication selon le projet à faire, mais c'est toujours sous-estimé et le chef d'atelier n'est pas consulté là-dessus. Le planning de fabrication est géré à la petite semaine. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Le directeur d'exploitation manque de réalisme sur la capacité à évaluer le temps sur un chantier et pour tenir les délais. Il met la pression sur les gens, ce qui n'est pas tenable, en tout cas pas tous les jours et pas en continu. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

### **MAUVAISE RÉPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"La répartition de la charge de travail n'est pas équitable entre les conducteurs de travaux. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **LES INFORMATIONS SUR LES PROJETS ET LES CHANTIERS SONT TRANSMISES AU DERNIER MOMENT**

*"On a les chantiers du jour au lendemain. C'est donc difficile de répartir le boulot, de trouver des ressources suffisantes et cela amène à des problématiques de turnover. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"On travaille beaucoup dans l'urgence car les dossiers sont transférés alors que le chantier démarre seulement une semaine après. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Les dossiers sont transmis très en retard vers l'agence de Nantes et on se retrouve souvent à préparer le chantier et chiffrer dans de mauvaises conditions car il n'y a que deux conducteurs de travaux à Nantes. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Sur le chantier, même le coordonateur ne sait pas ce qu'il doit faire en totalité. Il connaît juste le début, alors les tâches tombent au fur et à mesure. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Les modifications de dernières minutes du bureau d'études obligent le chef d'atelier à interrompre le travail des menuisiers pour qu'ils traitent l'urgence et cela rend difficile leur gestion du temps. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **DISPOSITIFS ET OUTILS DE COMMUNICATION-COORDINATION- CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISION**

### **MANQUE D'EFFICACITÉ DES RÉUNIONS**

*"Les réunions n'aboutissent pas sur des décisions concrètes.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

*"Les réunions ne se terminent jamais par une prise de décisions  
ou de résolutions. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"On nous invite à des réunions qui ne sont pas toujours  
intéressantes pour nous. On fait des réunions pour dire qu'on fait  
des réunions mais elles ne servent à rien s'il n'y a pas  
d'engagement derrière. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE STRUCTURATION DES DISPOSITIFS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISIONS POUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Les réunions se font sans préparation et à la va-vite  
(DH/MOE/Encadrement)"*

*"Le peu de réunions qui existent ne sont pas préparées et les  
ordres du jour ne sont pas respectés. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LES PROJETS**

*"Je passe 10 % à 30 % de mon temps à la pêche aux informations  
chantiers. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"L'appel d'offre est reçu par l'accueil ou le directeur général et pas  
par le service, ce qui engendre une perte d'informations  
considérable. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

### **MANQUE DE COORDINATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il manque une coordination transversale entre les chargés d'affaires pour arriver à appliquer les procédures.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il faut que je remplisse une mission de coordination entre les pôles mais je n'ai pas d'outils pour mettre cela en œuvre.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE CONCERTATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Du fait que les pôles ne se concertent pas, le responsable des achats explose car il a l'impression qu'on le prend pour une chèvre. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Les directeurs d'exploitation ne se concertent pas entre eux sur les différents chantiers. Ils nous imposent donc de nouvelles priorités toutes les deux heures et on ne peut plus s'organiser.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

*"D'une manière générale, les orientations ne sont pas concertées mais bien imposées, ce qui crée du malaise. On est beaucoup dans la soumission. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE RÉUNIONS ENTRE DES PARTIES PRENANTES INTERNES AU COURS D'UN PROJET**

*"Il manque de réunion régulière entre les conducteurs de travaux et les économistes pour faire des points réguliers sur les projets. Aujourd'hui, les informations sont peu partagées.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il n'y a pas de réunion de lancement des nouveaux projets entre les différents pôles, ce qui rend difficile la préparation du chantier.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

© ISEOR 2015

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **MANQUE DE COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il y a très peu de communication entre les équipes de fabrication, de poses et l'équipe qui gère le dossier, ce qui crée des pertes de temps dans la transmission des informations. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il y a un gros problème de communication entre le pôle décoration et le pôle travaux, et à chaque fois c'est une lutte pour savoir qui a raison. (DH/MOE/Encadrement)"*

## **VISION STRATÉGIQUE**

### **STRATÉGIE COURT-TERMISTE**

*"La première préoccupation de la direction est le résultat. Elle ne s'intéresse pas et n'a pas de visibilité sur notre organisation de travail. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"La communication de la stratégie est axée sur les chiffres et tout le reste n'est pas grave aux yeux de la direction. C'est une très mauvaise communication. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Commercialement on épuise nos clients et nos sous-traitants avec les « one shot ». On n'a pas de vision à long terme. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE PARTAGE DE LA VISION STRATÉGIQUE**

*"La stratégie et les objectifs de l'entreprise ne sont pas clairs. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"J'ai découvert la stratégie à l'occasion de la réunion sur Paris. Mon équipe ne se sent pas concernée par la stratégie et les personnes n'ont pas l'impression de devoir s'impliquer. Quand le directeur est venu nous voir, il n'a parlé que de chiffres. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"La direction estime qu'il faut faire du volume avec un client et on a tendance à laisser de côté les petits. (DH/MOE/Encadrement)"*

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

### **ABSENCE D'INTÉGRATION DE CERTAINS ACTEURS DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE**

*"L'avis des chargés d'affaires n'est pas pris en compte dans la stratégie et on nous demande de l'appliquer et de trouver les solutions pour la faire fonctionner. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LA STRATÉGIE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"C'est dommage qu'il n'y ait plus de communication sur les plans d'actions prioritaires et les axes stratégiques depuis le séminaire, pour que les directeurs d'exploitation soient de véritables relais et moteurs. (DH/MOE/Encadrement)"*

© ISEOR 2015

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES**

### **RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

#### **MAUVAISES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

*"Il y a beaucoup de retards de paiement des sous-traitants et des fournisseurs. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"On nous dit qu'il n'y a pas de problème de paiement de nos sous-traitants alors que la procédure est très longue avant de revenir à la comptabilité. Certains sous-traitants vont même voir directement le client pour être payé. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"La soi-disant souplesse de nos sous-traitants vient du fait qu'on les tord. On les paie très tard. Quelques uns sont en liquidation ou en redressement judiciaire et c'est de notre faute. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Certains fournisseurs sont des partenaires, bons artisans mais parfois mauvais gestionnaires. La société profite de leurs erreurs de gestion pour les planter au lieu de les respecter comme des humains qui nous aident à travailler. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"La facturation des sous-traitants est une chaîne infernale de signatures qui prend trop de temps. Il arrive qu'un sous traitant reçoive l'acompte de démarrage alors qu'il a fini le chantier. Cela n'améliore pas nos relations avec eux. (DH/MOE/Encadrement)"*

#### **FAIBLE PÉRENNISATION DES RELATIONS AVEC LES SOUS- TRAITANTS**

*"Le "turnover" des sous-traitants, accentué par nos modalités de paiements, oblige les chargés d'affaires à en rechercher sans cesse des nouveaux. Du coup, on ne fait pas autre chose. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **DIFFICULTÉS À NÉGOCIER AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

*"Chaque client veut une exclusivité. Je ne sais pas si je dois dire oui ou non car je ne sais pas à qui déléguer et comment déléguer. (DH/MOE/Encadrement)"*

## **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

### **INSUFFISANCE DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE**

*"Je me demande s'il y a un management dans l'entreprise. C'est plus une affaire de relationnel qu'un véritable management. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Avec ma surcharge de travail, je n'assume plus ma fonction de management. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **REMISE EN CAUSE DU MODE DE MANAGEMENT**

*"Il y a un laxisme de la part du Directeur des ressources humaines au niveau du management de son équipe et de l'activité. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"La direction ne vient qu'une fois par an à Nantes. Mon équipe se sent délaissée et elle a l'impression d'être des pions mobilisés en cas de besoin. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Le management manque de structuration car on est plus dans un management « copain ». Depuis que le directeur d'exploitation est arrivé, nous n'avons jamais eu d'analyse de notre équipe. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **DÉFAILLANCES DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ENTRANTS**

*"L'encadrement des nouveaux est un manque cruel dans notre boîte. Dès son arrivée, le recruté est lâché dans la nature. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Dans notre boîte, un nouveau recruté ne sait pas avec qui il va travailler. Il n'y a personne pour l'accueillir et il est lâché dans la nature car le processus d'intégration n'existe pas dans l'entreprise. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il n'y a pas de circuits de formation et d'intégration, à tous les niveaux, mais surtout pour les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux. Les gens n'ont pas l'impression d'être suivis, qu'on s'occupe d'eux. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il n'y a pas de processus d'accueil ni d'accompagnement des nouveaux entrants, ce qui ralentit leur intégration. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **MANQUE DE FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS**

(Parfois)

*"Je m'inquiète car il y a une volonté de la part de la direction de pousser les gens à partir. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Le "turnover" dans notre entreprise est catastrophique. Il atteint les 30 %, tous métiers confondus. C'est inquiétant. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Je ressens un malaise vis-à-vis du personnel car l'entreprise ne fait rien pour conserver les gens compétents, ceux qui en font beaucoup. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"L'entreprise cherche à retenir les personnes une fois qu'elles ont décidé de partir mais ça ne marche pas. Et après ils s'étonnent du taux de turnover ! Il y a beaucoup de promesses et peu d'actions. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il y a un important turnover des conducteurs de travaux. Nous n'avons pas su les fidéliser parce qu'ils étaient alloués arbitrairement par un directeur d'exploitation, sans concertation avec ses homologues ou avec les chargés d'affaires. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il y a un fort « turnover » chez les chefs d'atelier à cause des problèmes relationnels avec le responsable mais aussi à cause de la charge de travail. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **MANQUE D'ÉQUITÉ ET D'ATTRACTIVITÉ DES SALAIRES ET DES PRIMES**

(Parfois)

*"La reconnaissance salariale n'existe qu'à partir d'une demande et encore il faut batailler pour l'avoir. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Un conducteur de travaux qui fait un million d'euros sur l'année, n'obtient que 500 € de prime, ce qui est très démotivant. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Mon assistante a pleuré quand je lui ai annoncé le montant de sa prime. J'ai eu honte. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Le système de rémunération n'est pas équitable mais la direction ne se pose pas autant de questions pour le corriger. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il y a un manque d'équité entre les différentes agences. Les salariés parlent entre eux et ils se rendent compte qu'ils ne sont pas tous traités de la même façon au niveau des salaires, des avantages, de l'intéressement, des indemnités de déjeuner... (DH/MOE/Encadrement)"*

*"J'ai l'impression de régresser car je n'ai eu aucune augmentation de salaire en cinq ans et que je ne vois pas d'évolution de mon poste. (DH/MOE/Encadrement)"*

## **FAIBLE AUTONOMIE DE CERTAINES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"L'autonomie acquise par les chargés d'affaires est limitée par le manque d'informations sur les chantiers. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **COHÉSION, AMBIANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **MANQUE DE COHÉSION ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"Les commerciaux n'arrivent pas à s'intégrer au sein des équipes. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il existe un clivage entre la direction et le reste de la boîte. Il y a des barrières physiques. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"La confiance n'est pas mutuelle. La façon de manager de la direction et le 'turnover' aujourd'hui en sont bien des preuves. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Les conducteurs de travaux ont l'impression d'être supérieurs aux dessinateurs et aux assistants car ils ont une prime à la levée des réserves, alors que c'est un travail de toute une équipe. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Le directeur d'exploitation ne prend pas les décisions qu'on lui demande de prendre, du coup on les prend à sa place et parfois on le court-circuite. On manque de cohésion en interne. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"A Chambéry, il y a une sorte de compétition interne qui se développe et qui fait que ce n'est plus de la collaboration mais de la friction dans les rapports humains. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MAUVAISE AMBIANCE DE TRAVAIL**

*"L'ambiance est tendue car certains directeurs d'exploitation ne s'entendent pas avec des chargés d'affaires. (DH/MOE/Encadrement)"*





Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **L'AGENCEMENT DES LOCAUX NUIT AU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

*"Sur le site de Chambéry il y a des tensions et des conflits entre les décorateurs à cause du mauvais agencement de leurs bureaux. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"L'organisation spatiale ne correspond pas à l'organisation fonctionnelle. Les personnes qui travaillent ensemble sont donc dispersées de chaque côté du bâtiment. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Les pôles sont complètement éparpillés et mon bureau n'est pas à côté des personnes avec qui je travaille, ce qui ne facilite pas la communication. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"La disposition des bureaux n'est ni logique ni cohérente. Je suis obligé d'appeler par téléphone les personnes avec qui je travaille plusieurs fois dans la journée car leurs bureaux sont à l'autre bout du bâtiment. (DH/MOE/Encadrement)"*

## **PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL**

*"On respecte nos délais tant bien que mal. On ne se repose pas entre deux chantiers. C'est une vraie source de stress. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Le métier de conducteur de travaux est difficile, en termes de conditions de travail, de mobilité alors que ce sont eux le moteur de l'entreprise. C'est pour ça qu'il y a autant de turnover. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **CONSIDÉRATION ET RECONNAISSANCE DES PERSONNES**

### **MANQUE DE CONSIDÉRATION DE CERTAINES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Les métreurs n'ont pas été considérés à leur juste niveau, ils sont sous payés par rapport au marché. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Je m'inquiète de voir que certains collaborateurs sont dévalorisés parce qu'ils travaillent avec certains clients. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"La fonction administrative est dévalorisée par rapport à celle de la production. Sous prétexte qu'ils produisent, qu'ils font vivre la boîte, ils se considèrent irremplaçables et que les autres ne servent pas à grand chose et peuvent être remplacés. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il y a un manque de considération et de communication du cercle du Comité de Direction envers le reste du personnel. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE RECONNAISSANCE**

*"Il n'y a pas de reconnaissance morale de la part de la direction par rapport au travail fourni des employés. (DH/MOE/Encadrement)"*

## **COMPÉTENCES DISPONIBLES**

### **MANQUE DE COMPÉTENCES POUR RÉALISER UN PROJET**

*"Il y a trop de jeunes conducteurs de travaux et pas assez de personnes expérimentées et autonomes. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Je n'ai pas confiance dans les compétences de l'équipe d'économistes, donc je me retrouve à faire des métrés à leur place. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

### **SOUS-UTILISATION DES COMPÉTENCES DISPONIBLES**

*"On n'exploite pas toutes les compétences, ni toutes les ressources disponibles en interne du fait que jusqu'à maintenant on avait l'impression d'être concurrents entre les différentes entités. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **ABSENCE DE CAPITALISATION DES COMPÉTENCES ET DE TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE**

*"Les conducteurs de travaux ont de nombreuses connaissances des chantiers qui ne sont écrites nulle part. Quand ils partent, c'est perdu et on repart à zéro. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **ABSENCE DE PLAN DE FORMATION**

*"Les plans de formation restent de beaux discours. Les gens ont perdu confiance sur la capacité de l'entreprise à déployer des formations. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Le service des ressources humaines ne propose aucune formation et jusqu'à aujourd'hui il n'y avait pas de politique de formation dans l'entreprise alors qu'il y a des besoins, notamment des formations de sécurité sur les chantiers. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

### **MANQUE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES AUX PROJETS**

*"Certains décorateurs ont besoin d'une formation informatique. Ils dessinent à la main car ils ne savent pas se servir de l'outil informatique. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Le manque de formation en anglais commence à être gênant vis-à-vis des clients étrangers. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Les chargés d'affaires ont très peu de formations, ce qui crée des disparités de compétences entre eux. Selon le client, il faut composer entre celui qui est plus orienté travaux, études... (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il manque des formations techniques pour les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux, comme sur la climatisation par exemple. Cela pose problème dans les chiffrages, dans les études et dans les conseils aux clients. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE COMPÉTENCES EN MANAGEMENT**

*"Les compétences managériales d'une partie des encadrants sont très faibles. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Je n'ai jamais eu de formation en management. Je le fais à partir de mes connaissances personnelles. (DH/MOE/Encadrement)"*





Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **MAÎTRISE DE LA QUALITÉ**

### **RESPECT DES DÉLAIS**

#### **NON-RESPECT DES ÉCHÉANCES**

*"Il n'y a pas de respect des délais concernant les réponses aux candidatures. (DH/MOE/Encadrement)"*

#### **NON-RESPECT DES ÉCHÉANCES AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Le respect des délais des chantiers internes est très aléatoire. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **QUALITÉ DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL**

### **MANQUE D'HARMONISATION ET DE FORMALISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"Les procédures sont totalement absentes dans l'entreprise, chacun fait à sa propre sauce. Par exemple, les devis et les plans sont faits différemment dans chaque équipe.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il n'y a pas d'organisation ni de structures de travail à suivre. C'est l'activité et le quotidien qui nous gèrent.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il n'y a pas d'organisation du travail, on a chacun la nôtre. Il n'y a pas de procédure définie, de méthode de travail commune. Chaque chargé d'affaires fait son petit tableau, son compte-rendu de chantier. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Les procédures ne sont pas uniformisées et chacun travaille dans son coin, à sa façon. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Il n'y a pas de fichier commun par projet où les équipes de fabrication pourraient venir apporter des informations.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

*"Les chargés d'affaires n'ont pas les mêmes méthodes de travail. Il n'y a rien d'harmonisé, ce qui augmente le temps de traitement au niveau de la fabrication car cela oblige l'atelier à réadapter à chaque fois pour que ça fonctionne. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE D'OUTILS ET D'INDICATEURS DE PILOTAGE DE LA QUALITÉ**

*"Sur le site de Chambéry, il manque des procédures vis-à-vis de la production pour essayer de mieux maîtriser la qualité du produit fini. (DH/MOE/Encadrement)"*

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

### **INEFFICACITÉ DES RÈGLES ET DES PROCÉDURES DE TRAVAIL**

*"Les procédures ne sont pas bien respectées. Par exemple, les comptes-rendus ne sont pas faits par tous les conducteurs travaux, alors que c'est l'historique du chantier. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **DÉFAILLANCES DANS L'ORGANISATION DU CHANTIER**

*"On arrive sur les chantiers mal préparés sur lesquels il manque des plans et des matériels spécifiques. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Sur un chantier qui était réalisable à deux en deux semaines, nous avons passé quatre à cinq semaines. Ce dépassement est dû au fait qu'il a fallu y retourner six fois à cause de défaillances dans l'organisation. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE CAPITALISATION DES PROCESSUS ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL**

*"Au démarrage d'un projet, le chargé d'affaires monte une équipe, la forme au concept, à des méthodes de travail, mais au lieu de capitaliser, l'entreprise a repris les personnes formées pour les mettre sur d'autres comptes. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES**

#### **INSUFFISANCES EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE ET DE RENDU DES CHANTIERS**

*"Par manque d'encadrement, l'entreprise n'a pas été perçue comme faisant de la qualité chez deux de nos gros clients. Moralité, le chiffre d'affaires avec eux a été réduit à peau de chagrin. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Beaucoup de dossiers sont gérés à l'emporte pièce, dans l'urgence car on n'a pas responsabilisé les gens sur les missions qui leur sont confiées. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

### **MANQUE DE PRÉCISION DANS LES CAHIERS DES CHARGES DES PROJETS**

*"Certains détails du chantier ne sont pas écrits sur le cahier des charges qui est transféré à Nantes, comme poser la faïence en vertical et pas de manière décalée, par exemple. Le client ne comprend pas ces différences de traitement.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

### **ERREURS DANS LES RELEVÉS ET LES PRISES DE CÔTES**

*"Au quotidien, les erreurs de mètres sont une des plus grosses pertes de temps à cause des personnes qui n'ont ni de rigueur, ni de compétences là-dessus. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **MODIFICATION DES PLANS AU COURS DU CHANTIER**

*"Le pôle montagne pose de gros soucis à l'atelier car il modifie sans cesse les plans en cours de fabrication du fait que les dossiers ne sont pas assez ficelés en amont. Cela nous oblige à refabriquer certaines choses, ce qui décale notre planning.  
(DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE**

### **DYNAMIQUE COMMERCIALE**

#### **ABSENCE DE POLITIQUE COMMERCIALE**

*"On n'a pas de stratégie ni de cible commerciale, ce qui nous empêche d'anticiper notre organisation en amont. (DH/MOE/Encadrement)"*

#### **INSUFFISANCE D'INTÉGRATION DE LA FONCTION DE VENTE AUPRÈS DES COLLABORATEURS**

*"L'accueil ne connaît pas qui fait quoi en interne alors que c'est le service qui reçoit les appels téléphoniques des fournisseurs. (DH/MOE/Encadrement)"*

*"Dans l'entreprise, il n'y a pas d'attitude de service clients ou commercial. Quand un conducteur de travaux envoie valser un client pour un détail, on risque de le perdre et qu'il y ait une contagion. (DH/MOE/Encadrement)"*

### **PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION**

#### **MANQUE DE SENSIBILISATION DES ACTEURS AUX PRÉOCCUPATIONS ÉCONOMIQUES**

*"Personne ne sensibilise le pôle décoration à concevoir un projet en fonction du devis qui a été fait et vendu, ce qui crée des conflits pour savoir qui aura le dernier mot. (DH/MOE/Encadrement)"*





Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **INSUFFISANCE D'INDICATEURS DE CONTRÔLE DE GESTION**

*"Il n'y a pas de système intégré sur les chantiers sur les informations financières, de gestion, comptables pour relier les commandes, les livraisons, les réceptions...  
(DH/MOE/Encadrement)"*

## **INCOMPLÉTUDE DES DEVIS**

*"Les étapes pour arriver à définir un prix sont aujourd'hui à bâtir, car c'est facile d'arriver à un prix mais plus difficile pour qu'il corresponde au projet. (DH/MOE/Encadrement)"*

## **PILOTAGE DE LA RENTABILITÉ**

### **MANQUE D'INVESTISSEMENT EN MATÉRIELS**

*"En production, on est très en-deçà de ce qu'on pourrait faire. Il y a des volumes que l'on ne peut pas sortir et donc que l'on soustrait parce qu'on n'a pas de machine à commande numérique, ce que l'on demande depuis maintenant sept ans.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

*"Cela fait plus de trois ans que l'on demande de moderniser l'atelier en achetant une machine à commande numérique. Il n'y a pas eu d'investissement depuis dix ans dans l'atelier et pour être rentable aujourd'hui, il faut avoir du matériel performant.  
(DH/MOE/Encadrement)"*

*"Cela fait des années que l'on n'a pas investi dans de l'outillage et aujourd'hui on paie le résultat de toutes ces années où l'on n'a pas réfléchi aux investissements. (DH/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal Encadrement

## **PILOTAGE DES FACTURATIONS**

### **DIFFICULTÉS À OBTENIR LE PAIEMENT DES PRESTATIONS**

*"Il y a des factures qui ne sont pas payées par des clients depuis deux ans, tout simplement parce qu'on n'a pas envoyé une poignée de porte. (DH/MOE/Encadrement)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Encadrement

## **PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS**

### **RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS**

#### **MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS ET DES FONCTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il y a un manque de définition des responsabilités de chacun. Qui fait quoi ? (DVC/MOE/Encadrement)"*

### **ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

#### **DÉFAILLANCES DANS LES CIRCUITS DE VALIDATION**

(Parfois)

*"Les décorateurs modifient la fabrication sans passer par le bureau d'études. Cela pose des problèmes lors de la pose et impacte les délais et les coûts. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Le personnel de l'atelier court-circuite le chef de l'atelier. Ils traitent directement leurs demandes avec un chargé d'affaires. (DVC/MOE/Encadrement)"*

### **ANTICIPATION, GESTION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL**

#### **MANQUE D'ANTICIPATION DES RESSOURCES HUMAINES NÉCESSAIRES POUR UN PROJET**

*"Il manque des poseurs pour assurer la charge de travail. (DVC/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Encadrement

## **DÉFAILLANCES DANS LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS**

(Assez souvent)

*"Les plannings des travaux ne prennent pas en considération les véritables délais, par exemple la fabrication de la pierre. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Il n'y a pas assez de temps au niveau de la conception après la signature du devis. Bien que l'on achète correctement les prestations à nos sous-traitants, on expose les heures à la pose pour ajuster les ouvrages mal fabriqués. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"On n'a jamais appris à planifier les études et les affaires. Les délais sont donc nécessairement fonction des ingrédients donnés. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Il manque un planning général des opérations, qui représente toutes les étapes du chantier. (DVC/MOE/Encadrement)"*

## **ABSENCE D'OUTILS DE PILOTAGE DE LA CHARGE DE TRAVAIL**

*"Il manque un plan de répartition de la charge de travail de l'ensemble des équipes. (DVC/MOE/Encadrement)"*

## **LES INFORMATIONS SUR LES PROJETS ET LES CHANTIERS SONT TRANSMISES AU DERNIER MOMENT**

*"Le travail pour l'atelier est toujours donné à la dernière minute, souvent le jeudi soir pour le lundi. (DVC/MOE/Encadrement)"*





Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Encadrement

## **DISPOSITIFS ET OUTILS DE COMMUNICATION-COORDINATION- CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISION**

### **MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LES PROJETS**

(Assez souvent)

*"Les décoratrices donnent de moins en moins d'informations aux métreurs, qui doivent par exemple choisir la robinetterie. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Il y a une mauvaise communication entre le siège et le site de Chambéry. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Le personnel de l'atelier n'a pas assez de visibilité au départ des chantiers de montagne. Cela l'empêche de passer des commandes groupées ou d'éviter des ruptures de stock. (DVC/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE COORDINATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"On sait communiquer et se concerter mais il manque un coordinateur. (DVC/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE RÉUNIONS ENTRE DES PARTIES PRENANTES INTERNES AU COURS D'UN PROJET**

*"Il manque des réunions de lancement des projets, réunissant les décorateurs, les dessinateurs, le service des travaux et le personnel de l'atelier. (DVC/MOE/Encadrement)"*

## **VISION STRATÉGIQUE**

### **MAUVAIS CRITÈRES DE CHOIX DES SOUS-TRAITANTS**

*"On choisit mal nos sous-traitants il faut les surveiller davantage, cela nous conduit à effectuer plusieurs déplacements. (DVC/MOE/Encadrement)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Encadrement

## **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES**

### **RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

#### **DÉFAILLANCES DANS LA COMMUNICATION AVEC LES CLIENTS**

(Parfois)

*"L'information aux clients est inexistante, donc, on est pourchassé par des clients inquiets et qui ont besoin d'informations. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"On fait des promesses utopiques aux clients, telles que la livraison d'un permis de construire en six mois alors qu'il s'agissait d'un secteur classé à Courchevel. (DVC/MOE/Encadrement)"*

### **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

#### **INSUFFISANCE DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE**

(Parfois)

*"Il existe un déficit managérial accru par une absence totale de formations en management. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Il y a eu beaucoup d'intégrations ratées à cause d'un manque de management. (DVC/MOE/Encadrement)"*

#### **DÉFAILLANCES DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ENTRANTS**

*"Il y a un manque d'accompagnement des jeunes. (DVC/MOE/Encadrement)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Encadrement

## **COHÉSION, AMBIANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **MANQUE DE COHÉSION ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"L'absence de cohésion au niveau du pôle décoration dégrade la qualité de nos prestations. (DVC/MOE/Encadrement)"*

### **L'AGENCEMENT DES LOCAUX NUIT AU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

*"Aujourd'hui, les deux entités sont dissociées et distinctes par un escalier et deux portes. Cette barrière physique ne permet pas de réunir les équipes. (DVC/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE MOTIVATION**

(Parfois)

*"On n'est pas motivé car on a le sentiment d'être abandonné. Cela se voit dans le chiffre d'affaires qui est en baisse. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Les salariés sont démotivés à cause de la réduction du quota d'heures. (DVC/MOE/Encadrement)"*

## **COMPÉTENCES DISPONIBLES**

### **SOUS-UTILISATION DES COMPÉTENCES DISPONIBLES**

*"Les compétences de chacun ne sont pas mises au service de l'entreprise pour réaliser le travail. (DVC/MOE/Encadrement)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Encadrement

**MANQUE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES  
NÉCESSAIRES AUX PROJETS**

(Parfois)

*"Il manque des formations en électricité et en climatisation pour les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux.  
(DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Il y a besoin de se mettre au point en termes de formation. Je n'ai pas eu de formation spécifique à mon métier.  
(DVC/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Encadrement

## **MAÎTRISE DE LA QUALITÉ**

### **RESPECT DES DÉLAIS**

#### **NON-RESPECT DES ÉCHÉANCES**

*"Il y a un manque de respect des dates de réception des travaux. Par exemple, sur 11 chantiers de montagne l'année dernière, six chantiers ont été livrés hors délais. (DVC/MOE/Encadrement)"*

### **QUALITÉ DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL**

#### **MANQUE D'HARMONISATION ET DE FORMALISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Notre mode de travail n'est pas homogène. (DVC/MOE/Encadrement)"*

#### **MANQUE D'OUTILS ET D'INDICATEURS DE PILOTAGE DE LA QUALITÉ**

(Parfois)

*"Les règles et procédures sont inexistantes, chacun fait ce qu'il veut comme il le sent. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Il n'y a pas de suivi qualitatif des poseurs, d'où la mauvaise qualité des travaux rendus. (DVC/MOE/Encadrement)"*

#### **INEFFICACITÉ DES RÈGLES ET DES PROCÉDURES DE TRAVAIL**

(Parfois)

*"Les conducteurs de travaux passent par le pôle achats pour acheter du matériel, ce qui est lourd et compliqué à gérer. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Pour réaliser un plan, la chaîne de transmission des informations est trop longue et cela crée une perte de temps et d'informations. (DVC/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Encadrement

## **QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES**

### **INSUFFISANCES EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE ET DE RENDU DES CHANTIERS**

(Parfois)

*"De manière générale, la qualité des travaux rendus est médiocre. Cela génère une perte financière considérable pour le groupe. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Le produit fini fabriqué n'est pas de bonne qualité. On revient dessus plusieurs fois pour l'adapter en atelier et sur le chantier. (DVC/MOE/Encadrement)"*

### **PLAN NON MIS À JOUR OU FAUX**

*"Le suivi des plans et la mise à jour des projets ne sont pas faits. Les poseurs perdent du temps à tout réadapter sur le site. Il y a beaucoup de modifications mais pas de centralisations des informations. (DVC/MOE/Encadrement)"*

### **ERREURS DANS LES RELEVÉS ET LES PRISES DE CÔTES**

*"Dans la prise de cote, il y a des erreurs et pour les corriger on fait plusieurs allers-retours sur les sites à réaliser. (DVC/MOE/Encadrement)"*





Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Encadrement

## **MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE**

### **DYNAMIQUE COMMERCIALE**

#### **ABSENCE DE POLITIQUE COMMERCIALE**

*"Au niveau de la stratégie commerciale tout reste à définir.  
Essaye-t-on de reconquérir l'ancienne typologie de clientèle ?  
(DVC/MOE/Encadrement)"*

### **PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION**

#### **PRESTATIONS RÉALISÉES MAIS NON VENDUES**

*"Comme les devis ne sont pas clairs, le client choisit ce qu'il veut  
et les travaux supplémentaires réalisés ne sont pas revendus au  
client. (DVC/MOE/Encadrement)"*

#### **INCOMPLÉTUDE DES DEVIS**

*"Les devis ne reflètent pas les besoins du client et il manque les  
références. (DVC/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Encadrement

## **PILOTAGE DE LA RENTABILITÉ**

### **MANQUE D'INVESTISSEMENT EN MATÉRIELS**

(Assez souvent)

*"Le manque d'équipements numériques à l'atelier rend la fabrication des meubles non rentable. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"L'équipement de l'atelier est tellement vieillissant que nous prenons du retard par rapport aux concurrents. Cela nous fait perdre des marchés. (DVC/MOE/Encadrement)"*

*"Il n'y a pas de plan d'investissement de machines à commande numérique pour l'atelier de fabrication. (DVC/MOE/Encadrement)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

## **PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS**

### **RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS**

#### **MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS ET DES FONCTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"Le chargé d'affaires envoie les bons de commande à la place de  
chef d'atelier, or cela ne fait pas partie de ses fonctions.  
(DVC/MOE/Personnel)"*

### **ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

#### **CLOISONNEMENT ENTRE DES PARTIES PRENANTES INTERNES AU PROJET**

(Parfois)

*"Les décorateurs ne travaillent pas avec les chargés d'affaires et  
cela crée des problèmes à la fois en conception et en fabrication.  
(DVC/MOE/Personnel)"*

### **ANTICIPATION, GESTION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL**

#### **MANQUE D'ANTICIPATION DES RESSOURCES HUMAINES NÉCESSAIRES POUR UN PROJET**

(Parfois)

*"Il y a un manque d'effectif pour bien gérer l'ensemble des  
dossiers, particulièrement en fin d'année. (DVC/MOE/Personnel)"*



Entreprise A

Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

### **DÉFAILLANCES DANS LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS**

(Parfois)

*"Il y a un manque de planification et les travaux pourraient être donnés plus tôt à l'atelier. Par exemple, le chef de l'atelier a énormément de travail alors qu'il y a eu une réunion pour l'activité de l'atelier et de la pose la semaine dernière.  
(DVC/MOE/Personnel)"*

### **MAUVAISE RÉPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"On a concentré le travail de dix chantiers sur uniquement deux personnes. Elles se sont retrouvées surchargées.  
(DVC/MOE/Personnel)"*

### **LES INFORMATIONS SUR LES PROJETS ET LES CHANTIERS SONT TRANSMISES AU DERNIER MOMENT**

(Parfois)

*"Le travail des menuisiers est donné le jeudi pour le vendredi alors que, bien souvent, les fiches de travail sont prêtes le mardi. Cela crée du stress car les temps sont très courts.  
(DVC/MOE/Personnel)"*

### **DISPOSITIFS ET OUTILS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISION**

#### **MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LES PROJETS**

(Assez souvent)

*"Il y a une mauvaise communication entre les décorateurs et les conducteurs de travaux. On livre des meubles sur des chantiers de montagne, on les transporte, on les monte, on les re-démonte, puis on les remet dans le camion. C'est notre entité qui paie.  
(DVC/MOE/Personnel)"*

*"Les conducteurs de travaux ne communiquent pas aux assistantes les montants des travaux à facturer.  
(DVC/MOE/Personnel)"*

*"Il y a un manque d'informations descendantes de la part des managers vers le personnel de l'atelier. (DVC/MOE/Personnel)"*





Entreprise A

Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

### **MANQUE DE COORDINATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Assez souvent)

*"Il y a un problème de coordination entre la pose et la fabrication. Par exemple, sur plusieurs chantiers, les poseurs ont posé la cuisine avant le parquet et ils ont reçu les couvre-joints avant les meubles. (DVC/MOE/Personnel)"*

### **MANQUE DE CONCERTATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"Les conducteurs de travaux ne se concertent pas avec les poseurs pour réaliser le planning des travaux. Cela engendre une mauvaise estimation des temps et des délais non respectés. (DVC/MOE/Personnel)"*

### **MANQUE DE RÉUNIONS ENTRE DES PARTIES PRENANTES INTERNES AU COURS D'UN PROJET**

(Assez souvent)

*"Il manque des réunions entre les productifs et les encadrants pour fixer les objectifs des projets. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Il n'y a jamais eu aussi peu de réunions que lors de l'année écoulée. (DVC/MOE/Personnel)"*

## **VISION STRATÉGIQUE**

### **STRATÉGIE COURT-TERMISTE**

(Parfois)

*"Nous prenons des intérimaires alors que nous pourrions former des stagiaires que l'on pourrait par la suite intégrer et avoir un savoir-faire qui se perpétue. (DVC/MOE/Personnel)"*



Entreprise A

Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

**MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LA STRATÉGIE  
AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"Il y a un manque d'information concernant le futur de l'entreprise.  
(DVC/MOE/Personnel)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

## **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES**

### **RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

#### **FAIBLE PÉRENNISATION DES RELATIONS AVEC LES SOUS- TRAITANTS**

(Parfois)

*"Les sous-traitants ne veulent plus travailler avec nous car, soit ils ne sont jamais payés, soit ils sont payés en retard. En conséquence, l'entreprise va chercher des sous-traitants à plus de 50 kilomètres. (DVC/MOE/Personnel)"*

#### **DIFFICULTÉS À GÉRER ET À FAIRE RESPECTER LES RÈGLES AUX PARTIES PRENANTES EXTERNES**

(Assez souvent)

*"Les intérimaires ne se conduisent pas correctement sur les chantiers, comme lorsqu'ils fument, boivent, ou qu'ils ont une mauvaise tenue vestimentaire. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Il n'y a pas assez de limites établies vis-à-vis du client. Les décoratrices n'ont pas le pouvoir de lui dire non. (DVC/MOE/Personnel)"*

### **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

#### **INSUFFISANCE DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE**

(Toujours)

*"Le manque d'encadrement et de management se révèle par la difficulté à réorganiser le pôle décoration. Celui-ci reste bloqué sur une lutte d'ego et de conflits internes. (DVC/MOE/Personnel)"*



Entreprise A

Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

### **REMISE EN CAUSE DU MODE DE MANAGEMENT**

(Assez souvent)

*"Les poseurs et les fabricants ne sont pas dirigés par des personnes compétentes. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Il y a un manque d'encouragement de la part de notre responsable et il n'y a pas de reconnaissance des sacrifices familiaux, ni des compétences professionnelles."*

### **DÉFAILLANCES DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ENTRANTS**

(Parfois)

*"On ne sait pas intégrer les nouveaux arrivants et il n'y pas de transmission du savoir-faire, comme par exemple, entre l'ancien vernisseur et son remplaçant. (DVC/MOE/Personnel)"*

### **MANQUE D'ÉQUITÉ ET D'ATTRACTIVITÉ DES SALAIRES ET DES PRIMES**

(Très souvent)

*"Il reste beaucoup de choses du fonctionnement paternaliste d'autrefois. Cela crée des conflits car certains ont toujours des primes attribuées par rapport au boulot, d'autres pas. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Certaines personnes, comme les décorateurs, sont cadres tandis que d'autres ne le sont pas. Le sujet est loin d'être transparent et cela fait pourtant une différence en termes de retraite. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Depuis sept ans, je n'ai eu aucune augmentation. De plus, il n'y a pas de primes d'encouragement, même pas de 100 €. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Auparavant, les heures supplémentaires motivaient et incitaient les salariés de l'atelier et de la pose à travailler plus. Depuis l'annualisation du temps de travail qui nous a été imposée, nous gagnons de moins en moins. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Le prix de la vie augmente, les salaires ne suivent pas depuis quatre ans. On nous fait miroiter des choses mais ça ne bouge pas. (DVC/MOE/Personnel)"*

Entreprise A

Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

### **FAIBLE AUTONOMIE DE CERTAINES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Souvent)

*"Le chef d'atelier est hyper compétent mais il a les pieds et les poings liés. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Le rôle du chef d'atelier est bridé, il ne peut pas prendre de décisions. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Je n'ai pas le droit d'appeler en direct les interlocuteurs d'un client grand compte. Je ne suis pas libre de tous mes faits et gestes. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Le chef d'atelier a les mains liées dans le dos. Il n'a pas les pouvoirs qu'il devrait avoir, alors qu'il est compétent. (DVC/MOE/Personnel)"*

### **COHÉSION, AMBIANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

#### **MANQUE DE COHÉSION ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Assez souvent)

*"En cas de surcharge de travail, les deux entités ne s'entraident pas. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Il y a un clivage entre les décorateurs et les conducteurs de travaux. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Il y a un manque de cohésion et une mauvaise relation entre les deux sociétés sœurs présentes sur le site. (DVC/MOE/Personnel)"*

#### **L'AGENCEMENT DES LOCAUX NUIST AU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

(Toujours)

*"Certains bureaux paysagers génèrent une incapacité à travailler en équipe. (DVC/MOE/Personnel)"*





Entreprise A

Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

### **MANQUE DE CONFIANCE VIS À VIS DE PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Toujours)

*"Par manque de confiance dans le Président du comité d'entreprise, les membres se sont tournés vers un organisme juridique extérieur payant pour obtenir des réponses concernant les paies. Cela a généré des arriérés de salaire de 18 mois. (DVC/MOE/Personnel)"*

### **CONSIDÉRATION ET RECONNAISSANCE DES PERSONNES**

#### **DÉCONSIDÉRATION DES MÉTIERS MANUELS**

(Parfois)

*"Les conducteurs de travaux et les décorateurs n'écoutent pas les suggestions des poseurs, les considérant comme des personnes soi-disant inférieures. Cela génère des dysfonctionnements et, derrière, les poseurs doivent refaire. (DVC/MOE/Personnel)"*

#### **MANQUE DE RECONNAISSANCE**

(Assez souvent)

*"Les chantiers sont gérés par les poseurs à la place des conducteurs de travaux, mais ni leurs compétences ni leur envergure de responsabilité ne sont reconnues. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Il n'y a pas de reconnaissance du travail fourni par les décorateurs bien que ces derniers soient les seuls interfaces avec les clients. En effet, beaucoup d'heures sont effectuées et non rétribuées. (DVC/MOE/Personnel)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

## COMPÉTENCES DISPONIBLES

### MANQUE DE COMPÉTENCES POUR RÉALISER UN PROJET

(Très souvent)

*"Les personnes qui commandent les peintures sont incompetentes pour choisir les bons produits. Par exemple, sur deux chantiers, l'entreprise a dû faire appel à des sous-traitants pour refaire la peinture. Cela a coûté trois fois plus cher. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Les conducteurs de travaux manquent de compétences techniques. Ils ne savent pas répondre aux questions des poseurs, ce qui crée des problèmes sur les chantiers car cela conduit à refaire et reprendre trois fois l'agencement sur le même chantier. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Je n'ai pas eu de formation sur Photoshop depuis quatre ans alors que je fais du photomontage régulièrement. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Certains conducteurs de travaux sont mal formés pour nos métiers actuels et ils prennent leur tâche à la légère. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"L'assistante en charge des commandes a des lacunes techniques. Par exemple, elle a commandé une palette de vis inadaptées dont on en jette quatre pour pouvoir en utiliser une. (DVC/MOE/Personnel)"*

### SOUS-UTILISATION DES COMPÉTENCES DISPONIBLES

(Assez souvent)

*"Trois personnes ont été formées sur un logiciel pour les machines numériques. La licence nous a coûté 10 000 €, mais on n'a pas investi dans une commande numérique. La licence n'a donc servi à rien. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Les compétences de l'atelier ne sont pas exploitées car l'atelier fabrique aujourd'hui de la série au lieu de fabriquer du spécifique haut de gamme. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"J'ai été embauché pour faire du gros œuvre dans les chalets. Mais avec l'ancien Directeur, j'ai uniquement chiffré de la menuiserie. (DVC/MOE/Personnel)"*



Entreprise A

Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

**ABSENCE DE CAPITALISATION DES COMPÉTENCES ET DE  
TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE**

(Assez souvent)

*"Deux poseurs expérimentés vont bientôt partir à la retraite. L'entreprise n'a pas anticipé leur départ, ni le transfert de leur savoir-faire. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"A l'atelier, le vernisseur, qui avait 37 ans d'expérience, est parti en retraite sans avoir eu le temps de transmettre son savoir-faire. (DVC/MOE/Personnel)"*

**MANQUE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES  
NÉCESSAIRES AUX PROJETS**

(Assez souvent)

*"J'ai besoin d'une formation à la pose, que les poseurs peuvent assurer. Mais par manque de temps de leur part, la formation n'a pas lieu. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Le manque de formation en informatique crée des problèmes au sein du pôle décoration. (DVC/MOE/Personnel)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

## **MAÎTRISE DE LA QUALITÉ**

### **QUALITÉ DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL**

#### **MANQUE D'OUTILS ET D'INDICATEURS DE PILOTAGE DE LA QUALITÉ**

(Parfois)

*"Le travail des dessinateurs intérimaires n'est pas contrôlé et les plans sont faux. Par exemple, si la hauteur de faux-plafond est fautive, il faut recouper les meubles. (DVC/MOE/Personnel)"*

#### **INEFFICACITÉ DES RÈGLES ET DES PROCÉDURES DE TRAVAIL**

(Parfois)

*"L'organisation horizontale mise en place par l'ancien directeur d'exploitation permet de vendre du placoplâtre pour les HLM, mais elle ne fonctionne pas avec notre métier. Les chantiers ont donc été mal faits et mal vendus. (DVC/MOE/Personnel)"*

#### **DÉFAILLANCES DANS L'ORGANISATION DU CHANTIER**

(Parfois)

*"À la pose, on ne reçoit pas les bonnes choses au bon moment car il n'y a pas d'ordre logique. Cette année on a eu un gros problème de fabrication et de qualité. (DVC/MOE/Personnel)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

## **QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES**

### **INSUFFISANCES EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE ET DE RENDU DES CHANTIERS**

(Assez souvent)

*"Il y a beaucoup d'erreurs dans les chantiers réalisés. Ils ne sont pas de bonne qualité. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Malgré la mise en place d'un poste de responsable de qualité, le résultat est le même et il y a toujours des problèmes de qualité. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"J'ai été sidéré de voir les erreurs sur les appartements de montagne. Cela provient de notre difficulté à réaliser des chantiers sur la base de plans de décoration. (DVC/MOE/Personnel)"*

### **PLAN NON MIS À JOUR OU FAUX**

(Parfois)

*"Les plans ne sont jamais mis à jour. Les modifications se font à l'initiative du chef d'atelier qui va voir le dessinateur et le poseur et qui modifie en direct. (DVC/MOE/Personnel)"*

### **ERREURS DANS LES RELEVÉS ET LES PRISES DE CÔTES**

(Assez souvent)

*"Les traits de niveau ne sont pas réalisés par les conducteurs de travaux, ce qui engendre des problèmes de cotes et de dimensions. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Il y avait une cote qui n'était pas prise sur mon chantier. J'ai dû modifier les plans pendant deux jours pour un chalet car les cotes étaient fausses. (DVC/MOE/Personnel)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

## **MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE**

### **DYNAMIQUE COMMERCIALE**

#### **ABSENCE DE POLITIQUE COMMERCIALE**

(Parfois)

*"Il n'y a pas de stratégie commerciale. (DVC/MOE/Personnel)"*

### **PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION**

#### **PRESTATIONS RÉALISÉES MAIS NON VENDUES**

(Parfois)

*"Les décorateurs demandent des modifications à l'atelier sans savoir si elles ont été vendues. On vend donc une voiture bas de gamme alors qu'on fabrique une voiture de course. (DVC/MOE/Personnel)"*

#### **MANQUE DE SENSIBILISATION DES ACTEURS AUX PRÉOCCUPATIONS ÉCONOMIQUES**

(Parfois)

*"Il y a un chargé d'affaires qui n'a pas notion de la rentabilité. Il fait tout, tout seul, de A à Z, sans demander l'avis des autres. C'est un artisan au sein de la société. (DVC/MOE/Personnel)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical C. Personnel sans responsabilité hiérarchique

## PILOTAGE DE LA RENTABILITÉ

### MANQUE D'INVESTISSEMENT EN MATÉRIELS

(Très souvent)

*"L'outil de production est vieillissant. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Il manque un centre d'usinage numérique dans l'atelier. Depuis le temps que l'entreprise fabrique chez des concurrents, on aurait amorti cet investissement. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Le parc des machines est obsolète, comme la cabine à peinture qui est dangereuse pour la santé des menuisiers. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"L'absence de machine à commande numérique dans l'atelier nous coûte plus que son investissement. Cela nous prend trois fois plus de temps que nos concurrents pour fabriquer certains meubles. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Il y a un manque de matériels et de machines. On a deux ponceuses orbitales, alors qu'on en a besoin de trois. On court dans tout l'atelier pour chercher les machines. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Il nous faudrait du matériel dédié car les calibrages dépendent de chaque personne. On recalibre les appareils à chaque utilisation. (DVC/MOE/Personnel)"*

*"Nous perdons beaucoup de temps à cause du manque d'outillage individuel. Nous sommes obligés de courir jusqu'au fond de l'atelier pour utiliser l'outillage commun. (DVC/MOE/Personnel)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Encadrement

## **PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS**

### **ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

#### **MAUVAISE ORGANISATION DES RELAIS ENTRE LES DIFFÉRENTES FONCTIONS OU SERVICES**

(Assez souvent)

*"Il y a une mauvaise délégation de certaines tâches des chargés d'affaires vers les conducteurs de travaux et les dessinateurs, comme le transfert de dossiers qui est flou. (DVP/MOE/Encadrement)"*

*"Au niveau juridique, on ne comprend pas à quel moment ça passe au service juridique et pourquoi les opérationnels continuent de faire des courriers alors que l'on est déjà en contentieux. (DVP/MOE/Encadrement)"*

*"La passation des dossiers, entre le bureau d'études et les chargés d'affaires, se fait à la volée, sans véritable concertation. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

### **ANTICIPATION, GESTION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL**

#### **DÉFAILLANCES DANS LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS**

(Assez souvent)

*"Trop de sujets terrain ou d'études sont reportés dans le temps, comme les levées de réserves, car il y a un manque de rigueur dans la gestion du temps et des urgences. (DVP/MOE/Encadrement)"*

*"Lorsque les chargés d'affaires ont un petit creux d'activité, ils doivent s'occuper de nouveaux dossiers et ils n'ont plus le temps de finaliser correctement les dossiers en cours. Une opération peut alors prendre trois semaines au lieu d'une. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

*"Les délais annoncés aux clients ne sont pas réalistes. Le client s'agace, les prestations sont mal faites et les dossiers ne sont pas finalisés. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Encadrement

### **MAUVAISE ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL NÉCESSAIRE POUR RÉALISER UN PROJET**

(Parfois)

*"Ici, on croit qu'après la réception, le dossier est fini. Sur une très grosse opération, j'ai dû lever les réserves sur tous les lots durant des mois. Et après, on m'a dit que je ne faisais pas de chiffre.  
(DVP/MOE/Encadrement)"*

*"L'estimation du temps et du travail à consacrer sur certains projets est sous-estimé par les directeurs d'exploitation. Certains chargés d'affaires doivent alors faire des journées de dix heures pour pallier ces mauvaises estimations.  
(DVC/ARCHI/Encadrement)"*

### **LES INFORMATIONS SUR LES PROJETS ET LES CHANTIERS SONT TRANSMISES AU DERNIER MOMENT**

*"Les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux donnent les informations tardivement aux poseurs. On part donc sur les chantiers avec du matériel manquant.  
(DVC/ARCHI/Encadrement)"*

### **DISPOSITIFS ET OUTILS DE COMMUNICATION-COORDINATION- CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISION**

#### **MANQUE D'EFFICACITÉ DES RÉUNIONS**

*"Les réunions d'esquisses ne sont pas préparées. Cela fait perdre beaucoup de temps. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Encadrement

## **MANQUE DE CONCERTATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Assez souvent)

*"Il y a un manque de concertation entre les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux car il n'y a pas de réunion hebdomadaire, de fiche de résolutions, d'objectifs ou encore de discours clairs. (DVP/MOE/Encadrement)"*

*"Il y a un manque de concertation entre les chargés d'affaires, les dessinateurs et les poseurs. Du coup, certaines conceptions sont inadaptées. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

*"Certaines conceptions faites par les dessinateurs sont trop complexes et les poseurs vont passer deux journées au lieu d'une seule sur le chantier car les dessinateurs ne connaissent pas les contraintes de pose. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

*"Des délais sont communiqués par la Direction aux clients sans concertation avec les chargés d'affaires. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

## **MANQUE DE COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il n'y a aucune communication entre les personnes au sein des services et du groupe. Je ne sais pas ce que font les autres. Il n'y a plus de petit journal interne. (DVP/MOE/Encadrement)"*

## **VISION STRATÉGIQUE**

### **STRATÉGIE COURT-TERMISTE**

*"La stratégie se résume à une meilleure rentabilité. Il faut faire attention au fait que les chefs intermédiaires ne mettent pas trop de pression en cherchant toujours à payer moins cher les entreprises, et passer moins de temps sur la gestion de l'opération." (DVP/MOE/Encadrement)"*





Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Encadrement

### **MAUVAIS CRITÈRES DE CHOIX DES SOUS-TRAITANTS**

(Parfois)

*"On a l'impression que la maison-mère trouve notre service poseurs trop cher, alors elle fait appel à des sous-traitants à faible coûts, qui bâclent le travail. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

*"L'entreprise favorise le prix et non la qualité des sous-traitants. Cela engendre une perte de clients et une perte financière sur les projets. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

### **CERTAINS CHOIX STRATÉGIQUES EMPÊCHENT DE DÉVELOPPER DES COOPÉRATIONS AVEC DES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

*"Nos conditions de règlements nous pénalisent et nous empêchent de travailler avec des sous-traitants ayant une petite structure compétitive. Si on travaille avec ces sociétés, on va les prendre, les jeter comme des mouchoirs. (DVP/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Encadrement

## **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES**

### **RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

#### **FAIBLE PÉRENNISATION DES RELATIONS AVEC LES CLIENTS**

*"La forte rotation des conducteurs de travaux entraîne une perte de productivité et des temps importants pour expliquer aux nouveaux. On ne peut pas pérenniser l'efficacité du travail et le partenariat avec certains clients. (DVP/MOE/Encadrement)"*

#### **DIFFICULTÉS À GÉRER ET À FAIRE RESPECTER LES RÈGLES AUX PARTIES PRENANTES EXTERNES**

(Parfois)

*"La sécurité sur nos chantiers est difficile à faire respecter à nos sous-traitants. Il faudrait plus d'engagements de leur part et que nous soyons, en interne, mieux briefés sur ce sujet. (DVP/MOE/Encadrement)"*

*"Les sous-traitants ne sont pas toujours réactifs quand il manque des pièces et je perds du temps à les rappeler. Mardi, j'ai trois poseurs qui ont attendu pendant trois heures et demie, parce qu'un sous-traitant n'avait pas livré. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

### **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

#### **INSUFFISANCE DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE**

*"Les chargés d'affaires ne fédèrent pas leurs collaborateurs autour d'eux. Ces derniers n'ont donc pas l'impression que c'est leur responsable unique et ils vont voir le directeur d'exploitation ou le directeur général. (DVP/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Encadrement

### **DÉFAILLANCES DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ENTRANTS**

*"Intégrer les personnes, ce n'est pas seulement faire le tour des plateaux en présentant la personne. (DVP/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE D'ÉQUITÉ ET D'ATTRACTIVITÉ DES SALAIRES ET DES PRIMES**

(Parfois)

*"Au sein de l'entité travaillant dans la muséographie, on a l'impression d'être mis à l'écart du système de primes et de commissions du Groupe. (DVP/MOE/Encadrement)"*

*"Les primes pour la levée de réserves dépendent du montant du marché et parfois, ce montant est vraiment décevant. (DVP/MOE/Encadrement)"*

### **COHÉSION, AMBIANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

#### **MANQUE DE COHÉSION ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"Il n'y a pas de thème d'activité pour fédérer l'ensemble du personnel. Avant la direction le faisait, en escaladant le Mont-Blanc par exemple. (DVP/MOE/Encadrement)"*

*"On pourrait faire plus de synergie avec la filiale italienne car les Italiens envoient des poseurs en France au lieu de faire appel aux nôtres. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

#### **MAUVAISE AMBIANCE DE TRAVAIL**

*"Certains poseurs ont des rapports tendus avec des conducteurs de travaux qui leur font réaliser des tâches qualitativement inadéquates, voire des travaux non vendus."*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Encadrement

### **PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL**

*"Les conditions de travail des conducteurs de travaux ne sont pas toujours très agréables à cause des déplacements et de l'éloignement du lieu d'habitation. (DVP/MOE/Encadrement)"*

### **MANQUE DE CONFIANCE VIS À VIS DE PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il existe un manque de confiance entre la direction et les conducteurs de travaux pour construire une carrière dans l'entreprise. Ils partent donc pour quelques euros complémentaires à la concurrence. (DVP/MOE/Encadrement)"*

### **CONSIDÉRATION ET RECONNAISSANCE DES PERSONNES**

#### **MANQUE DE RECONNAISSANCE**

*"La reconnaissance et la revalorisation du travail fourni sont absentes. Malgré la présence de résultats et les réclamations auprès du service des ressources humaines, les salaires n'ont pas bougé depuis quatre ans et demi. (DVP/MOE/Encadrement)"*

### **COMPÉTENCES DISPONIBLES**

#### **MANQUE DE COMPÉTENCES POUR RÉALISER UN PROJET**

*"Les nouveaux conducteurs de travaux qui sortent des écoles d'ingénieurs sont très bons au niveau administratif mais ils manquent d'expérience face au client alors que c'est le contraire pour les plus anciens. On n'a jamais les deux compétences. (DVP/MOE/Encadrement)"*





Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Encadrement

### **SOUS-UTILISATION DES COMPÉTENCES DISPONIBLES**

*"La maison mère confie de la grosse menuiserie aux poseurs et non plus de l'agencement, alors que nos poseurs sont hyper professionnels, ils savent gérer des chantiers et du personnel. Cette situation les démotive. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

### **MANQUE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES AUX PROJETS**

*"J'aurais besoin de formation sur la conduite de travaux, le métrage et le dessin. Cela me permettrait de mieux maîtriser le sujet lorsque je fais des chiffrages et de me rapprocher des chargés d'affaires et des conducteurs de travaux qui me sollicitent. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Encadrement

## **MAÎTRISE DE LA QUALITÉ**

### **QUALITÉ DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL**

#### **MANQUE D'OUTILS ET D'INDICATEURS DE PILOTAGE DE LA QUALITÉ**

*"Les conducteurs de travaux manquent de transparence quand les opérations se passent mal sur un chantier ; il n'y a pas de fiche d'appréciation du client par exemple. (DVP/MOE/Encadrement)"*

#### **DÉFAILLANCES DANS L'ORGANISATION DU CHANTIER**

*"Certains conducteurs de travaux manquent de rigueur dans la gestion des chantiers. Tous ne font pas de compte-rendu, de régularisations financières des marchés des sous-traitants ou de planning. (DVP/MOE/Encadrement)"*

#### **MANQUE DE CAPITALISATION DES PROCESSUS ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL**

*"Il y a un manque de capitalisation et de formalisation d'expériences, entre les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux. Cela nécessite de consacrer plus de temps à rechercher des solutions alors qu'on a peut-être une solution existante. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Encadrement

## **QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES**

### **INSUFFISANCES EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE ET DE RENDU DES CHANTIERS**

(Assez souvent)

*"Il y a un écart entre l'image de qualité que veut transmettre l'entreprise et la réalité de ce qui est fait sur les chantiers. Il y a des défauts de qualité et on se retrouve avec des dossiers mal finalisés. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

*"Les dossiers sont bien vendus et nous achetons à très bas prix, mais nous dénigrons la qualité. À la livraison, nous avons une montagne de levées de réserves et il faut refaire des choses, ce qui nous coûte plus cher que ce que l'on a économisé. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

*"L'entreprise se met en danger en sous-traitant l'intégralité des prestations sur certains dossiers. Les conducteurs de travaux passent alors peu de temps sur les chantiers. Cela engendre des défauts et un risque de perte de clients. (DVC/ARCHI/Encadrement)"*

### **MANQUE DE PRÉCISION DANS LES CAHIERS DES CHARGES DES PROJETS**

*"Les études de prix ne sont pas pointues car les descriptifs sont le plus souvent sommaires ou inexistantes. Cela engendre d'importantes complications dans la phase de réalisation des chantiers. (DVP/MOE/Encadrement)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Encadrement

## **MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE**

### **DYNAMIQUE COMMERCIALE**

#### **INSUFFISANCE D'INTÉGRATION DE LA FONCTION DE VENTE AUPRÈS DES COLLABORATEURS**

*"Les chargés d'affaires sont censés être des responsables de profits mais ils n'assument pas toujours cette responsabilité, comme rappeler le client ou se battre au niveau commercial, par exemple. (DVP/MOE/Encadrement)"*

### **PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION**

#### **MANQUE DE SENSIBILISATION DES ACTEURS AUX PRÉOCCUPATIONS ÉCONOMIQUES**

*"Certains dessinateurs n'ont pas conscience de l'enjeu financier, ni du rapport coût-productivité au niveau du dessin et ils passent beaucoup de temps pour faire du détail qui n'est pas nécessaire. (DVP/MOE/Encadrement)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

## **PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS**

### **RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS**

#### **MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS ET DES FONCTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"Je ne connais pas les limites des fonctions de chacun, y compris celles de ma propre fonction. Je n'ai pas été embauché pour tout ce que je réalise aujourd'hui. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"La répartition des tâches entre les chargés d'affaires des grands comptes et ceux qui sont en région n'est pas claire. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

#### **MANQUE D'INTÉGRATION DE CERTAINES PARTIES PRENANTES EN AMONT DES PROJETS**

*"Les menuisiers-poseurs ne sont jamais consultés sur les projets. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **CLOISONNEMENT AU SEIN DE L'ORGANISATION**

(Parfois)

*"Les personnes du service commercial pleurent dans leurs bureaux car on ne les a pas intégrées dans l'équipe. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Les commerciaux ne sont pas intégrés dans les équipes opérationnelles. (DVP/MOE/Personnel)"*





Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

### **MANQUE D'INTÉGRATION DE CERTAINES PARTIES PRENANTES AU COURS DES PROJETS**

(Parfois)

*"Les conducteurs de travaux prennent le travail des dessinateurs. Les dessinateurs sont alors mis à l'écart car on ne les fait pas participer aux réunions de travail et ils mettent plus de temps pour dessiner. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Les poseurs ne sont jamais consultés dans la phase de conception des meubles, alors que cela permettrait d'éviter de nombreuses erreurs, aussi bien sur les plans que dans le choix des matériaux. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **INADÉQUATION ENTRE LA COMPOSITION DE L'ÉQUIPE ET LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR LE PROJET**

*"Sur des gros chantiers, l'entreprise affecte des stagiaires qui n'ont pas d'expérience au niveau de la conception. Les plans sont donc mal faits et les poseurs perdent un temps fou à rattraper les erreurs. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **ANTICIPATION, GESTION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL**

#### **DÉFAILLANCES DANS LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS**

*"Les marchandises livrées directement sur les chantiers arrivent souvent avec du retard car les sous-traitants ne peuvent pas anticiper sans le planning du chantier. (DVP/MOE/Personnel)"*

#### **MAUVAISE ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL NÉCESSAIRE POUR RÉALISER UN PROJET**

*"Mon chargé d'affaires n'intègre pas le temps de levée des réserves sur le planning des chantiers. Alors je mets un temps fou quand il faut lever les réserves car je suis déjà affecté sur un autre chantier. (DVP/MOE/Personnel)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

### **MAUVAISE RÉPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il y a une mauvaise répartition de la charge de travail chez les dessinateurs. Certains travaillent le dimanche lorsque d'autres n'ont pas de boulot. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **LES INFORMATIONS SUR LES PROJETS ET LES CHANTIERS SONT TRANSMISES AU DERNIER MOMENT**

(Parfois)

*"Les poseurs sont informés du jour au lendemain des chantiers sur lesquels ils doivent travailler. Il y a une perte de temps en déplacement car on passe d'un chantier à un autre et on revient parfois pour quelques heures sur un chantier. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Les poseurs n'ont jamais de planning et ils sont toujours prévenus à la dernière minute des chantiers à faire, par leur responsable. Les consignes sont données au dernier moment, on ne peut donc ni anticiper, ni organiser notre travail. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **DISPOSITIFS ET OUTILS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISION**

#### **MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LES PROJETS**

(Assez souvent)

*"Peu d'informations sont transmises aux poseurs et quand elles sont transmises, elles sont souvent fausses et imposées. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Les poseurs n'ont aucune information avant d'aller sur un chantier. Ils découvrent ce qu'il faut faire sur place et bien souvent ils n'ont pas le matériel nécessaire. Cela les oblige à aller acheter du matériel dans une quincaillerie ou à repartir. (DVP/M)"*

*"Les conducteurs de travaux ne transmettent jamais de descriptifs qui précisent ce qu'il y a à faire par les poseurs. Les poseurs font alors des travaux qu'ils ne devraient pas faire. (DVP/MOE/Personnel)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

### **MANQUE DE CONCERTATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

(Parfois)

*"Il y a un manque de dialogue entre les dessinateurs, les poseurs et les chargés d'affaires. Il y a donc une perte d'informations considérable qui fait perdre du temps aux poseurs. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"La direction prend des décisions sur certains dossiers sans concertation avec les équipes travaux. Lorsqu'une affaire est remportée, les conducteurs de travaux doivent se débrouiller pour la réalisation des travaux. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **MANQUE DE RÉUNIONS ENTRE DES PARTIES PRENANTES INTERNES AU COURS D'UN PROJET**

(Parfois)

*"Il n'y a pas de réunions d'organisées entre les chargés d'affaires, les conducteurs de travaux et les dessinateurs pour permettre d'échanger les informations. Cela crée une perte de temps phénoménale, car tout le monde doit courir après les informations."*

*"Les directeurs d'exploitation ne font pas de réunion avec les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux pour faire le point sur les chantiers, ni pour faire un bilan. (DVP/MOE/Personnel)"*

## **VISION STRATÉGIQUE**

### **MAUVAIS CRITÈRES DE CHOIX DES SOUS-TRAITANTS**

*"Les sous-traitants sont mal choisis, car ils sont choisis uniquement en fonction du critère de prix et non en fonction de la qualité. Les travaux sont donc mal faits et les clients ne sont pas contents. (DVP/MOE/Personnel)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

### **MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LA STRATÉGIE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux n'ont pas de vision sur l'avenir ni de marge de progression car les directeurs d'exploitation ne communiquent pas sur la stratégie.  
(DVP/MOE/Personnel)"*

### **CERTAINS CHOIX STRATÉGIQUES EMPÊCHENT DE DÉVELOPPER DES COOPÉRATIONS AVEC DES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

*"Les conditions de règlements imposées à nos sous-traitants par notre service comptabilité, sont complètement bridées. Ils sont payés à 45 jours et beaucoup de sous-traitants ne veulent plus travailler avec nous, ce qui retarde les chantiers.  
(DVP/MOE/Personnel)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

## **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES**

### **RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

#### **MAUVAISES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

*"Les pilotes ont tellement la pression, qu'ils ne prennent pas le soin de parler calmement aux poseurs, ni à l'ensemble des intervenants et des sous-traitants. Il n'y a pas de communication saine. (DVP/MOE/Personnel)"*

#### **DÉFAILLANCES DANS LA COMMUNICATION AVEC LES CLIENTS**

*"Les délais annoncés aux clients sont faux. Les chargés d'affaires annoncent parfois une date de démarrage dans deux semaines et quatre mois plus tard, rien n'a commencé. (DVP/MOE/Personnel)"*

#### **DIFFICULTÉS À GÉRER ET À FAIRE RESPECTER LES RÈGLES AUX PARTIES PRENANTES EXTERNES**

(Parfois)

*"Les intérimaires posent problème car les poseurs doivent les gérer. Quand ils sont cinq ou six, cela devient ingérable et on passe plus de temps à les surveiller qu'à faire notre travail. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"L'entreprise fait appel à trop d'intérimaires. Lorsqu'il y a plus de trois intérimaires sur un chantier, les poseurs passent plus de temps à s'en occuper qu'à faire leur travail. Cela les désorganise et ils ne peuvent pas avancer dans leur travail. (DVP/MOE/Personnel)"*





Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

## **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

### **INSUFFISANCE DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE**

*"Le responsable des poseurs n'a jamais fait de réunion avec son équipe. On n'a donc aucune information sur les chantiers à venir, ni sur l'avenir de l'entreprise. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **DÉFAILLANCES DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ENTRANTS**

(Parfois)

*"Les personnes ne sont pas accompagnées ni intégrées lors de leur arrivée dans l'entreprise. Rien n'est expliqué, rien n'est organisé et il n'y a pas d'outils uniformisés ou de documents types pour travailler. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Je pense qu'il y en a qui ont ramé pour leur intégration car on leur a juste dit « Pose-toi là ». (DVP/MOE/Personnel)"*

### **MANQUE DE FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS**

*"Il y a un turnover très important, en particulier chez les conducteurs de travaux. Le climat se dégrade."*

### **MANQUE D'ÉQUITÉ ET D'ATTRACTIVITÉ DES SALAIRES ET DES PRIMES**

*"Les primes fixées ne tiennent pas compte de la difficulté du chantier. Elles deviennent un système comptable qui n'apporte aucune reconnaissance du travail réalisé et les responsables ne prennent même pas le temps de dire merci. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **MAUVAISE ORGANISATION DES DÉLÉGATIONS**

*"Il n'y a pas de délégation entre le chargé d'affaires et le conducteur de travaux et il n'y a rien de formalisé. C'est alors le conducteur de travaux qui pilote le chargé d'affaires."*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

## **COHÉSION, AMBIANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **MANQUE DE COHÉSION ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"La société démotive plus qu'elle ne motive. J'ai le ressenti de ne pas être entendu, ni écouté, qu'on ne compte pas. On devient alors fataliste. (DVP/MOE/Personnel)"*

## **CONSIDÉRATION ET RECONNAISSANCE DES PERSONNES**

### **DÉCONSIDÉRATION DES MÉTIERS MANUELS**

(Parfois)

*"Il n'y a pas vraiment de respect des poseurs à tous les niveaux de l'entreprise. On se demande où est notre place dans cette entreprise. On a le sentiment qu'on ne respecte pas notre travail et qu'on ne fait pas partie de la même société. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Les poseurs n'ont aucune information sur la stratégie du groupe. On ne se sent pas considéré et on n'est jamais consulté. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **MANQUE DE CONSIDÉRATION DE CERTAINES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Les dessinateurs sont peu considérés et les conducteurs de travaux se croient au-dessus d'eux. On ne leur donne pas les moyens humains ni financiers pour faire leur travail, ce qui génère énormément d'erreurs et de retards sur les chantiers. (DVP/MOE/Personnel)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

## **MANQUE DE RECONNAISSANCE**

*"On ne nous dit jamais « merci » quand le travail est bien fait, mais on nous fait toujours savoir quand ça ne va pas. Il n'y a pas de reconnaissance des efforts faits par les poseurs. (DVP/MOE/Personnel)"*

## **COMPÉTENCES DISPONIBLES**

### **MANQUE DE COMPÉTENCES POUR RÉALISER UN PROJET**

(Parfois)

*"Les conducteurs de travaux manquent de formation. Sur un chantier, ils sont pénalement responsables de l'hygiène et de la sécurité et pourtant aujourd'hui, ils n'ont pas eu de formation sur le sujet. Ils risquent la prison s'il y a un problème. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Une conductrice de travaux en alternance n'est pas formée et on l'utilise pour des chantiers. La personne qui l'encadre est quelqu'un de très mal organisé et qui, en plus, ne souhaite pas la former. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **SOUS-UTILISATION DES COMPÉTENCES DISPONIBLES**

(Assez souvent)

*"Le responsable des achats représente une ressource inexploitée. Personne ne s'en sert car il n'y a jamais de retour d'informations de sa part et certains conducteurs de travaux ne l'ont même jamais vu. Les prix ne sont donc pas négociés. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Il y a des compétences qui ne sont pas exploitées. Par exemple, les dessinateurs ont beaucoup de solutions qui ne sont pas écoutées par les conducteurs de travaux. Ils sont rarement consultés et ils ne peuvent donc pas apporter leur expertise. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Les poseurs sont sous-exploités. On sait s'occuper de gros musées à plusieurs millions d'euros et en ce moment on ne fait pas de belles choses, juste des petites bricoles à droite et à gauche, comme poser des portes. (DVP/MOE/Personnel)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

**ABSENCE DE CAPITALISATION DES COMPÉTENCES ET DE  
TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE**

*"Il y a un gros turnover dans l'entreprise et il n'y a pas  
d'organisation dans la transmission des savoir."*

**MANQUE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES  
NÉCESSAIRES AUX PROJETS**

(Parfois)

*"J'entends parler de formation depuis longtemps, mais je ne vois  
rien venir. J'aurais pourtant besoin d'apprendre l'anglais technique  
pour gérer certains clients. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Il y a un manque de formation pour les poseurs, alors qu'il y a  
des besoins. Par exemple, des formations pour faire les relevés,  
car ce sont souvent les poseurs qui doivent reprendre les relevés  
sur les chantiers. (DVP/MOE/Personnel)"*





Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

## **MAÎTRISE DE LA QUALITÉ**

### **QUALITÉ DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL**

#### **MANQUE D'HARMONISATION ET DE FORMALISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Les documents types ne sont pas unifiés. On y passe du temps et on dérange les autres pour trouver les bonnes versions. Cela nous fait perdre en crédibilité. (DVP/MOE/Personnel)"*

#### **DÉFAILLANCES DANS L'ORGANISATION DU CHANTIER**

*"Les conducteurs de travaux ne demandent pas les autorisations nécessaires pour que les poseurs puissent se garer sur les chantiers. Ils se garent alors loin du chantier, ce qui est une perte de temps et en plus, ils peuvent prendre des contraventions. (DVP/MOE/Personnel)"*

#### **MANQUE DE CAPITALISATION DES PROCESSUS ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL**

*"Les poseurs n'ont aucun retour de la part des chargés d'affaires sur la qualité du déroulement d'un chantier. Il n'y a donc pas de capitalisation des erreurs et les poseurs apprennent par personnes interposées qu'il y a eu des problèmes. (DVP/MOE/Personnel)"*

Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

## **QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES**

### **INSUFFISANCES EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE ET DE RENDU DES CHANTIERS**

(Parfois)

*"Les dessinateurs sont un peu légers sur la qualité. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Plusieurs sous-traitants interviennent sur la fabrication des meubles pour un même agencement et il y a systématiquement des meubles qui ont un défaut dans le lot. Il faut donc recommander des meubles. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **PLAN NON MIS À JOUR OU FAUX**

*"Il y a des erreurs dans les cotes qui sont prises par le bureau d'études, ainsi que dans les plans. Les menuisiers-poseurs doivent donc retravailler les meubles sur place et parfois les renvoyer en fabrication pour apporter les modifications nécessaires. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **ERREURS DANS LES RELEVÉS ET LES PRISES DE CÔTES**

*"Les métrages sont mal faits, il faut donc systématiquement refaire le mobilier qui ne correspond plus aux cotes. Les poseurs sont alors obligés de retravailler les meubles sur place et parfois d'aller les re-fabriquer directement chez un fournisseur. (DVP/MOE/Personnel)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

## **MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE**

### **DYNAMIQUE COMMERCIALE**

#### **MANQUE DE COMMUNICATION COMMERCIALE**

*"Il y a un vrai problème de communication au sein de l'entreprise, à la fois en interne et en externe, avec un site internet qui n'est pas réactif, ni interactif et qui ne reflète pas notre activité.  
(DVP/MOE/Personnel)"*

### **PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION**

#### **INCOMPLÉTUDE DES DEVIS**

*"La base de prix n'est pas actualisée et elle n'est pas réaliste. Les devis sont donc sous-estimés et les directeurs d'exploitation se basent sur le prix des devis qui sont déjà trop bas.  
(DVP/MOE/Personnel)"*



Entreprise A  
Diagnostic Vertical P. Personnel

## **PILOTAGE DE LA RENTABILITÉ**

### **CHANTIERS MAL VENDUS**

(Souvent)

*"Les conducteurs de travaux récupèrent les « merdes » des supérieurs qui ont mal vendu les chantiers. On demande aux dessinateurs de dessiner plus vite et donc moins bien. Les plans sont mal faits et il y a des problèmes sur le chantier. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Les directeurs d'exploitation cassent les prix et ils demandent aux conducteurs de travaux de générer la marge alors qu'on commence le chantier à perte. Sur un chantier, il a été offert une cheminée à 18 000 €, plus une remise de 10% sur le marché. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"Quand un chantier démarre, on nous dit qu'il est déjà mort car la marge est déjà mangée. On demande donc aux poseurs de se dépêcher alors que le chantier n'a même pas encore commencé. (DVP/MOE/Personnel)"*

*"J'ai l'impression que la direction accepte tout commercialement auprès de nos clients, alors que nos sous-traitants essaient d'imposer certaines conditions. (DVP/MOE/Personnel)"*

### **MANQUE D'INVESTISSEMENT EN MATÉRIELS**

*"Il y a un vrai manque de matériel de chantier. Par exemple, sans laser, on fait des réceptions sans pouvoir démontrer que ça correspond au plan. Ou encore, on loue des appareils acoustiques qu'on pourrait amortir en deux fois. (DVP/MOE/Personnel)"*

Entreprise B (22 agences d'architecture)  
Diagnostics Gérants et collaborateurs

## **PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS**

### **RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS**

#### **MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS ET DES FONCTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il y a des difficultés à se répartir les tâches et à se concerter. Il n'y a pas de partage d'un objectif commun sur le contenu du dossier et les délais. (3.1/ARCHI/Direction)"*

*"Aujourd'hui, il y a un manque de clarté sur l'affectation et la réalisation de certaines tâches, notamment celles qui avant étaient prises en charge par Paris. (3.5/ARCHI/Direction)"*

*"Comme je fais beaucoup de glissements de fonction, je suis submergé de travail et par conséquent, il m'arrive de faire des erreurs qui me sont par la suite reprochées. (1.3/ARCHI/Direction)"*

#### **MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS ET DES FONCTIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

*"Il y a une chose qui pourrait être plus claire, c'est la répartition des missions internes et externes entre mon activité et celle de l'agence. Cela génère parfois de nombreux problèmes qui peuvent dérégler l'alchimie du début d'un projet. (4.4/ARCHI/Direction)"*

#### **MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME**

*"Comme il n'y a ni 'organigramme ni définitions de fonction, les limites de chaque poste ne sont pas claires. (2.4/ARCHI/Personnel)"*





Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

### **MANQUE DE TRAVAIL EN ÉQUIPE**

*"Les conducteurs de travaux sont trop indépendants, ils gèrent trop leurs affaires dans leur coin. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

*"On travaille tous dans notre coin, on ne partage pas nos documents même si on peut aller les chercher, chacun a son dessinateur : il n'y a pas de mutualisation ni d'aide active entre nous. (2.5/ARCHI/Direction)"*

*"La collaboration n'est pas fluide entre les associés et les collaborateurs : on demande trop de choses dans l'urgence. (4.5/ARCHI/Direction)"*

*"Les personnes de l'agence ont du mal à bosser ensemble, ils ne communiquent pas très bien entre eux. (4.3/ARCHI/Direction)"*

*"On collabore beaucoup avec les économistes et partenaires d'ingénierie mais chacun travaille dans son coin. C'est une perte en ligne colossale. (2.1/ARCHI/Direction)"*

### **CLOISONNEMENT ENTRE LES FONCTIONS DE CONCEPTION ET D'EXÉCUTION**

*"Tous les anciens dessinateurs sont partis, il n'y a plus de lien dessin-travaux. On est vraiment séparés le dessin d'un côté et le chantier de l'autre. Il y a un mur entre les deux. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

## **ANTICIPATION, GESTION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL**

### **MANQUE D'ANTICIPATION DANS LE TRAITEMENT DES DOSSIERS**

*"La répartition du travail se fait au jour le jour. Cela crée une désorganisation et des tensions. (3.1/ARCHI/Personnel)"*



Diagnostics Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **DÉFAILLANCES DANS LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS**

*"Il nous manque un outil qui nous permettrait de mettre en place un planning général et une gestion des temps par dossier. (3.1/ARCHI/Direction)"*

*"Il faudrait que je fasse une planification de la charge de travail. Cela permettrait de mieux répartir les tâches de chacun et de moins me stresser. (3.3/ARCHI/Direction)"*

*"Il y a un manque d'anticipation et de visibilité sur un planning pour organiser notre activité notamment en termes de délais à respecter. (3.5/ARCHI/Personnel)"*

*"Pour la charge de travail, je prends souvent du retard car elle est difficile à anticiper. (1.1/ARCHI/Personnel)"*

*"Planifier sur du long terme est un point faible car nous n'arrivons pas à mettre en place un planning chantier par chantier. (1.1/ARCHI/Personnel)"*

*"Il y a un manque d'anticipation sur les préparations préalables des chantiers. Les dossiers d'exécution et les marchés d'entreprises sont bouclés de façon trop tardive. (2.4/ARCHI/Direction)"*

*"On a du mal à planifier nos activités car mes collaborateurs ne savent pas me donner le temps réel d'exécution des travaux. C'est négatif au niveau de l'image et je perds du chiffre d'affaires. (2.4/ARCHI/Direction)"*

*"Il manque un rythme commun, les dossiers sont réalisés dans l'urgence. (4.5/ARCHI/Direction)"*

*"Comme nous ne planifions pas nos activités, nous passons d'un chantier à l'autre. (1.2/ARCHI/Personnel)"*

*"Les rôles ne sont pas si défini que ça. Il n'y a pas de répartition de prédéfini. Le travail est donc réparti un peu au dernier moment selon les disponibilités en temps de chacun. (3.6/ARCHI/Personnel)"*

*"Il faudrait faire un planning de travail à l'avance et j'ai du mal à le faire. Il y a des urgences que je traite au jour le jour et après, je bouche les trous. (4.4/ARCHI/Direction)"*

Diagnostique Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **MAUVAISE ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL NÉCESSAIRE POUR RÉALISER UN PROJET**

*"Les temps de travail sont sous estimés par le gérant. Il ne prend pas en compte le temps pour traiter le courrier ou répondre au téléphone. (3.1/ARCHI/Personnel)"*

*"On a un problème de gestion du temps sur les projets car on a dû mal à jauger le temps qu'il faut pour rendre un DCE par exemple, et donc à respecter les délais. (3.2/ARCHI/Direction)"*

*"On a mis une personne toute seule, sur un énorme projet. Personne ne peut faire un dossier de DCE de quatre bâtiments en un mois. C'est impossible de le rendre... Mais tout le monde fait l'Australie. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

### **MAUVAISE RÉPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il existe entre le chef d'agence et son collaborateur des tâches mal réparties. Cela fait perdre du temps et génère des retards dans la tenue des délais. (3.3/ARCHI/Direction)"*

*"Il n'y a pas d'outil pour maîtriser mieux que cela la gestion et l'organisation de l'agence comme la répartition du travail ou même le planning par exemple. (3.6/ARCHI/Direction)"*



Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **LES INFORMATIONS SUR LES PROJETS ET LES CHANTIERS SONT TRANSMISES AU DERNIER MOMENT**

*"Je dis ce qu'il faut faire trop tardivement. On travaille dans l'urgence et cela stresse mes collaborateurs. (3.3/ARCHI/Direction)"*

*"On travaille toujours dans l'urgence : nous avons les informations au dernier moment. (2.5/ARCHI/Personnel)"*

*"On a les renseignements trop tard en BE. Il faut qu'on cesse de faire les plans d'exécution avant qu'on détermine une phase à partir de laquelle on refait les travaux. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

*"On ne sait même pas les chantiers qu'on va suivre. Je l'apprends la veille pour le lendemain. On devrait faire au moins une réunion mensuelle avec l'architecte et les conducteurs de travaux. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

## **DISPOSITIFS ET OUTILS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISION**

### **MANQUE DE STRUCTURATION DES DISPOSITIFS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISIONS POUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il n'y a rien qui est organisé pour communiquer avec la Direction, il y a parfois des décisions que l'on prend mal car on n'ose pas toujours déranger la responsable d'agence. (3.5/ARCHI/Personnel)"*

*"Il manque un point une fois par mois avec l'ensemble des collaborateurs de l'agence pour savoir qui fait quoi. (2.5/ARCHI/Personnel)"*

*"Au sein de l'agence, nous n'avons pas de méthode structurée d'échange d'informations, cela génère des incompréhensions et des loupés. (3.5/ARCHI/Direction)"*

*"On n'arrive pas à programmer des réunions et lorsqu'on en fait une de façon improvisée, on n'arrive pas à formaliser les décisions prises. (3.2/ARCHI/Direction)"*



Diagnostics Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LES PROJETS**

*"Le responsable de l'agence ne communique pas systématiquement les informations lorsqu'il revient d'un chantier. Par conséquent, avec le temps qui passe, des informations relatives à des chantiers sont perdues en route. (1.1/ARCHI/Personnel)"*

*"On n'est pas au courant du contrat passé avec le client. Donc, on ne sait pas où s'arrête notre mission et on réalise des tâches qui ne sont pas nécessaires. (2.4/ARCHI/Personnel)"*

*"Quand on est plusieurs sur un dossier, les informations ne circulent pas entre nous. Ce sont les entreprises qui nous informent. On perd notre crédibilité. (2.4/ARCHI/Personnel)"*

*"Entre associés il y a un manque de communication sur l'avancement des dossiers de chacun. (4.5/ARCHI/Direction)"*

*"À cause du manque de retours d'informations sur les chantiers, nous perdons du temps et de l'efficacité pour la rédaction des comptes rendus. (1.2/ARCHI/Personnel)"*

*"La transmission des informations sur des projets ne passe pas toujours bien, ou n'est pas assez précise, notamment entre ce que veut le gérant et ce qui est dessiné. Cela augmente la charge de travail car il faut refaire le travail. (4.3/ARCHI/Direction)"*

*"Les informations ne redescendent pas, si on n'assiste pas à la réunion d'étude avec notre architecte. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

## **MANQUE DE CONCERTATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il y a peu de concertation. Je travaille seul et tout le monde doit se sentir seul au sein de l'agence. (3.3/ARCHI/Direction)"*

*"Il y a un manque de concertation pour des décisions importantes concernant les chantiers à problèmes. J'estime que c'est à moi de rappeler les entreprises et non au gérant. J'ai l'impression d'être court-circuité. Cela me décrédibilise. (3.1/ARCHI/Personnel)"*

*"Souvent un associé fait le projet et un autre suis le chantier, il n'y a pas toujours de continuité et on a parfois l'impression de revenir en arrière et de perdre du temps. (2.5/ARCHI/Personnel)"*





Diagnostics Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **MANQUE DE RÉUNIONS ENTRE DES PARTIES PRENANTES INTERNES AU COURS D'UN PROJET**

*"Il manque des réunions de gestion sur l'ensemble des chantiers. (3.3/ARCHI/Personnel)"*

*"Les réunions hebdomadaires qui se tenaient une fois par semaine manquent pour assurer de la visibilité sur l'activité de l'agence. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

*"Nous avons une réunion qu'une seule fois par mois, ce qui fait que la liste des points à traiter est trop longue. (4.2/ARCHI/Personnel)"*

*"Nous n'avons pas de réunions chantier ou projet afin de faire le bilan. Donc, nous cherchons à obtenir les informations mais notre collaborateur ne nous les donne pas forcément. (1.3/ARCHI/Personnel)"*

*"Comme nous n'avons pas de réunions, nous nous donnons les informations de manière informelle. Cela entraîne une perte de temps et des erreurs. (1.2/ARCHI/Personnel)"*

*"Certaines informations pourraient être utiles pour toute l'agence. Il arrive que la secrétaire ou la comptable soient complètement déconnectées, par exemple sur des nouveaux projets, parce qu'elles ne font aucune réunion liée à l'activité. (4.3/ARCHI/Personnel)"*

*"On navigue un peu à vu, il n'y a pas de réunion régulière et structurante pour cadrer le travail. (3.6/ARCHI/Direction)"*

*"Il n'y a pas vraiment de communication dans l'agence. Il n'y a aucune réunion entre tout le personnel et la direction sur les projets de l'agence. On ne sait jamais qui travaille sur quoi. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

## **MANQUE DE COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Nous avons un problème de communication car notre collaborateur ne nous fait pas confiance. (1.3/ARCHI/Personnel)"*

*"Il y a un manque de communications entre le bureau dessin et le conducteur de chantier. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **MANQUE DE COMMUNICATION AVEC DES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

*"Le manque de communication avec une architecte partenaire sur un dossier a généré des problèmes entre nous et avec la maîtrise d'ouvrage. C'est un projet que je ne maîtrise plus alors que je suis mandataire du projet. (2.3/ARCHI/Direction)"*

## **VISION STRATÉGIQUE**

### **MANQUE DE PARTAGE DE LA VISION STRATÉGIQUE**

*"Au niveau du développement de l'agence, on n'a pas les mêmes envies, ni les mêmes objectifs avec mes collaborateurs ce qui ne facilite pas la construction d'une stratégie. (3.2/ARCHI/Direction)"*

*"Il n'y a pas de visibilité claire sur la stratégie de l'agence et il n'y a pas de vision commune entre les collaborateurs sur les perspectives de croissance de l'agence ce qui se traduit dans la vie quotidienne par des déséquilibres dans les décisions. (3.2/ARCHI/Direction)"*

### **MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LA STRATÉGIE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il n'y a pas de visibilité sur l'avenir de l'agence. Or, on a besoin de savoir où l'on va. Un prévisionnel a été établi mais personne n'est informé. (2.4/ARCHI/Personnel)"*

*"La stratégie de l'agence est floue, notamment à long terme. Je ne sais pas si le gérant veut continuer encore longtemps. (4.2/ARCHI/Personnel)"*



Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES**

### **RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

#### **DIFFICULTÉS DANS LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

*"J'ai un chantier qui ne se passe pas très bien avec le maître d'ouvrage : j'ai du mal en ce moment à arbitrer entre les différentes priorités. (3.5/ARCHI/Personnel)"*

*"L'agence a un problème de positionnement par rapport à ses clients car 90 % des clients deviennent des amis. C'est très difficile de faire payer des amis. (1.1/ARCHI/Direction)"*

*"Beaucoup de mes clients deviennent des amis. Or, cela pose problème car il devient plus difficile de parler argent avec eux. (1.3/ARCHI/Direction)"*

#### **MANQUE DE RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

*"Comme nous ne sommes pas en contact direct avec le client, il y a une déperdition dans les informations transmises, des informations nous manquent pour retranscrire les besoins du client et faire avancer le dossier. (4.5/ARCHI/Personnel)"*



Diagnostics Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **DIFFICULTÉS À GÉRER ET À FAIRE RESPECTER LES RÈGLES AUX PARTIES PRENANTES EXTERNES**

*"Les partenaires extérieurs ne sont pas relancés à temps. Cela génère des allongements de délais donc de l'insatisfaction client. (3.3/ARCHI/Direction)"*

*"L'assistante est un peu trop gentille avec les prestataires ou les entreprises. Il faudrait qu'elle soit un peu plus « chien de garde », pour éviter des dérangements qui font perdre du temps. (1.5/ARCHI/Direction)"*

*"Je ne sais pas toujours quelle place je dois prendre par rapport au client. (4.5/ARCHI/Personnel)"*

*"Nous avons souvent des soucis avec les chantiers car il y a un manque de rigueur et d'anticipation dans la gestion des entreprises extérieures : ce qui au final nuit à l'image de l'agence. (3.4/ARCHI/Personnel)"*

*"On a parfois du mal à « tenir » les entreprises sur les chantiers. (3.4/ARCHI/Personnel)"*

*"Il y a un manque de pilotage sur les chantiers des entreprises extérieures : nous ne sommes pas assez en amont. (3.4/ARCHI/Personnel)"*

*"Sur le pilotage des chantiers, c'est usant psychologiquement. Par exemple, un charpentier a fait sa partie de chantier à sa sauce, nous avons perdu un temps fou à reprendre les éléments pour que tout corresponde à ce qui a été vendu. (4.2/ARCHI/Direction)"*

*"Avec les clients privés, le problème c'est qu'ils n'arrivent pas à se décider, ils reviennent toujours en arrière, le traitement du dossier est beaucoup trop long. (4.5/ARCHI/Direction)"*

*"Les clients privés considèrent qu'on devrait toujours être sur leurs dossiers, ils ne connaissent pas le métier et le dialogue est parfois compliqué notamment du fait qu'ils ressentent un manque de retour de notre part. (4.5/ARCHI/Direction)"*

*"Mes collaborateurs effectuent des glissements de fonction à cause de nos collaborateurs externes. (1.3/ARCHI/Direction)"*





Diagnostics Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **DIFFICULTÉS À FIXER DES RÈGLES DU JEU DANS LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

(Parfois)

*"Nous passons beaucoup de temps auprès de certaines entreprises pour les relancer afin d'obtenir des devis. Cela dérape très vite car nous ne sommes pas les plus rentables pour eux. (1.6/ARCHI/Personnel)"*

*"Il y a des fois où il faut relancer sans cesse pour obtenir des choses de la part de certains partenaires comme les bureaux d'études ou les entreprises prestataires par exemple. (3.5/ARCHI/Personnel)"*

*"Nous en faisons trop par rapport au bureau d'études. Comme je suis le mandataire responsable, si le bureau d'études ne peut pas faire, c'est nous qui le faisons à sa place. (4.2/ARCHI/Direction)"*

*"Lorsque les co-traitants n'ont pas le temps, nous faisons à leur place. Par exemple, nous faisons les analyses d'offre à la place de l'économiste qui est toujours très occupé. (4.2/ARCHI/Personnel)"*

*"Avec les mairies il y a beaucoup de choses gratuites, on fait par exemple le travail de la secrétaire de mairie pour l'administratif du dossier de subvention. (4.5/ARCHI/Direction)"*

*"Nous perdons beaucoup de temps et d'énergie car nous devons souvent relancer les entreprises et les maîtres d'ouvrage. (1.2/ARCHI/Personnel)"*

*"On travail pas mal en groupement et on attend souvent les dossiers des autres ce qui nous retarde dans nos propres délais. (3.6/ARCHI/Personnel)"*

*"Les autres entreprises comme les bureaux d'études n'ont pas le même rythme que nous. Nous leur envoyons des mails, ils ne répondent même pas. Nous passons un temps fou à les relancer. (4.3/ARCHI/Personnel)"*

*"Une entreprise qui dysfonctionne et c'est moi qui monte au créneau. Par exemple, le carreleur qui ne lit pas le compte rendu et qui se trompe de faïence pour quatre salles de bain, la dépense d'énergie pour lui faire réparer son erreur a été énorme. (4.4/ARCHI/Direction)"*

*"On passe tous notre temps à relancer les bureaux d'études, les intervenants extérieurs et les co-traitants, qui ne sont jamais à l'heure. En fait, on doit gérer le temps des autres. (2.2/ARCHI/Direction)"*



Diagnostique Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

*"Les bureaux d'études nous renvoient toujours les travaux à la dernière minute donc on ne peut pas anticiper le travail de correction des documents. (2.2/ARCHI/Direction)"*

## **DIFFICULTÉS À NÉGOCIER AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES**

*"Les délais négociés avec les clients ne sont pas tenables compte tenu de ma charge de travail et de la multiplicité des dossiers. Je travaille dans l'urgence. Cela génère du stress. (3.3/ARCHI/Personnel)"*

*"Ma collègue a du mal à prioriser, parce qu'elle a du mal à dire «non» aux clients ou prestataires, elle veut trop leur faire plaisir. (1.5/ARCHI/Direction)"*

*"A l'agence on a souvent tendance à trop dire oui au client, on refait donc en permanence car on ne sait pas toujours dire non. (4.5/ARCHI/Personnel)"*

*"La responsable de l'agence est parfois trop « sympa » au début des chantiers avec les différents interlocuteurs mais ce n'est pas toujours évident d'être trop strict. (3.4/ARCHI/Personnel)"*

*"Avec les clients particuliers, je ne sais pas dire non. Ils finissent par me bouffer ce qui crée un déséquilibre entre eux et moi. (4.2/ARCHI/Direction)"*

*"J'ai besoin de rééduquer certains de mes clients pour qu'ils nous paient car nous effectuons beaucoup d'activités que nous ne facturons pas. (1.3/ARCHI/Direction)"*

*"Notre architecte ne négocie pas les délais avec les clients. Le client raccourcit les délais d'études et l'architecte qui ne sait pas trop quelle position prendre. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

*"Le client veut toujours plus grand en plus petit et moins cher. Ça pose un problème quand il découvre un jour le plan et qu'il demande jusqu'à seize modifications en un délai très court et que l'architecte dit oui. (2.1/ARCHI/Personnel)"*



Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

### **INSUFFISANCE DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE**

*"J'ai le sentiment de ne pas consacrer assez de temps à mes collaborateurs et j'ai l'impression d'être un coup de vent au bureau. (2.3/ARCHI/Direction)"*

*"La Direction ne s'occupe pas assez de la gestion des salariés et de leur temps, c'est à la limite du manque de respect. (2.5/ARCHI/Direction)"*

*"Il n'y a pas d'entretien individuel et les collaboratrices n'ont pas de retour de la part du gérant sur leurs travaux. Elles ne savent pas si elles répondent suffisamment aux attentes du gérant en termes de qualité de projets par exemple. (3.6/ARCHI/Personnel)"*

### **REMISE EN CAUSE DU MODE DE MANAGEMENT**

*"J'ai un management non réfléchi. Il faudrait que cela s'améliore. (3.3/ARCHI/Direction)"*

*"Je dois changer mon mode de management et devenir plus rigoureux car certaines choses se sont cassées au niveau de l'ambiance de travail. (1.3/ARCHI/Direction)"*

### **MANQUE DE FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS**

*"Concernant, la rotation du personnel, nous avons eu six collaborateurs en deux ans. (1.3/ARCHI/Personnel)"*



Diagnostics Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **FAIBLE AUTONOMIE DE CERTAINES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Certains collaborateurs n'ont aucun degré d'autonomie. Cela entraîne des retards dans le traitement des dossiers. (3.1/ARCHI/Direction)"*

*"J'ai du mal à laisser de l'autonomie à mes collaborateurs quand il s'agit de contact client. (3.3/ARCHI/Direction)"*

*"Mes collaborateurs ne sont pas encore au degré d'autonomie suffisant qui leur permette d'aller seuls sur les chantiers. On y va donc à deux, ce qui prend beaucoup de temps, y compris en transport. (4.2/ARCHI/Direction)"*

*"Le gérant veut tout diriger, nous manquons d'autonomie, nous ne pouvons pas sortir des idées à nous. (4.3/ARCHI/Personnel)"*

## **COHÉSION, AMBIANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **MANQUE DE COHÉSION ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Il y a parfois des tensions entre le chef d'agence et moi dues à une absence de discussion et à mon caractère. (3.3/ARCHI/Personnel)"*

*"Il y a des tensions que l'on ressent au niveau de la Direction, c'est parfois frustrant en termes de méthodes de travail et de résultats attendus. (2.5/ARCHI/Personnel)"*

*"Il n'y a pas de cohésion entre le gérant et le collaborateur pour le traitement des chantiers. (3.1/ARCHI/Personnel)"*

*"Il y a parfois un manque de solidarité sur la réalisation de certains chantiers. (2.5/ARCHI/Direction)"*

*"Il manque un lien entre les associés et les salariés. (2.5/ARCHI/Personnel)"*

*"Nous sommes des entités individuelles dans un groupe et il n'y a pas d'esprit d'équipe. (2.4/ARCHI/Personnel)"*

*"Entre l'assistante de direction et les plus anciens ça ne se passe pas très bien. (2.1/ARCHI/Direction)"*





Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **MAUVAISE AMBIANCE DE TRAVAIL**

*"On a un problème d'ambiance de travail. Il y a un manque d'esprit d'équipe. (3.1/ARCHI/Direction)"*

*"L'ambiance dans l'agence est un peu lourde et j'en suis en partie responsable. Je n'ose pas toujours dire les choses de peur de blesser mon collaborateur. (3.3/ARCHI/Direction)"*

*"L'ambiance de travail a tendance à se dégrader quand on a beaucoup de charge de travail. (2.1/ARCHI/Direction)"*

## **CONSIDÉRATION ET RECONNAISSANCE DES PERSONNES**

### **MANQUE DE RECONNAISSANCE**

*"Il n'y a pas de reconnaissance car pendant un an et demi, on m'a payé 35h au lieu de 39h et on trouvait cela normal. (2.4/ARCHI/Personnel)"*



Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **COMPÉTENCES DISPONIBLES**

### **MANQUE DE COMPÉTENCES POUR RÉALISER UN PROJET**

*"Il manque un dessinateur projeteur expérimenté. Cela me permettrait de déléguer une grosse part du dessin.  
(3.1/ARCHI/Direction)"*

*"Nous nous retrouvons dans une incompréhension car tous les mois je suis obligé de réexpliquer comment on construit un dallage. il y a un vrai problème car il manque des compétences de base. (1.6/ARCHI/Direction)"*

*"Des collaborateurs ont des zones de manque de compétences et on ne fait pas toujours l'effort d'éviter de les mettre dans des postures d'inconfort. (2.5/ARCHI/Direction)"*

*"Il manque de polyvalence et de compétences au sein de l'agence, notamment, en ce qui concerne l'économie de la construction et la rédaction des bons de paiement au secrétariat.  
(2.4/ARCHI/Direction)"*

*"Pour des dessins compliqués, comme je n'ai pas de formation initiale de production de dessin et que je manque de pratique, je ne suis pas autonome et je demande aux dessinateurs de l'agence de le faire. (4.4/ARCHI/Direction)"*

*"On manque de compétences en gestion et en administratif. On ne sait pas faire. (3.2/ARCHI/Direction)"*

### **SOUS-UTILISATION DES COMPÉTENCES DISPONIBLES**

*"Je ne mets pas assez en valeur dans les dossiers d'expertise mes compétences au niveau environnement et qualité.  
(1.4/ARCHI/Direction)"*



Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **ABSENCE DE CAPITALISATION DES COMPÉTENCES ET DE TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE**

*"Il faudrait stabiliser une équipe dans le temps. Comme il n'y a pas de personne référente, il n'y a pas de « mémoire » dans l'agence. On se pose des questions quand on voit que des gens ont peu d'ancienneté. (1.5/ARCHI/Personnel)"*

*"Dans mon agence qui existe depuis 16 ans, j'ai voulu mettre au point un système pour transférer les compétences à d'autres collègues mais je connais encore certains échecs sur ce point. (1.1/ARCHI/Direction)"*

### **ABSENCE DE PLAN DE FORMATION**

*"Il n'y a pas de plan de formation à long terme alors qu'il serait intéressant que les collaboratrices aient des formations pour le suivi de chantier ou pour les relevés par exemple. (3.6/ARCHI/Direction)"*

### **TROP FORTE SPÉCIALISATION DES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Chaque associé s'est spécialisé dans certaines tâches et il arrive qu'on se bloque mutuellement dans nos dossiers. (4.5/ARCHI/Direction)"*



Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **MANQUE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES AUX PROJETS**

*"On n'a pas toujours le temps de faire de la formation, on va parfois faire des formations quand des entreprises spécialisées proposent des formations. (4.5/ARCHI/Direction)"*

*"Une de mes salariés n'a pas suivi les évolutions dans notre métier ce qui est problématique car elle a perdu l'efficacité et l'autonomie dans plusieurs domaines comme les plans et la 3D. (1.1/ARCHI/Direction)"*

*"Je ne fais pas assez de formations dans le domaine technique concernant les nouveaux matériaux. (1.4/ARCHI/Direction)"*

*"On a deux types de besoins de formation. Des formations stratégiques pour la société et des formations plus spécifiques à nos besoins au quotidien comme par exemple pour nous permettre de mieux gérer un chantier. (3.2/ARCHI/Direction)"*

*"Certains de mes collaborateurs ont besoin de formations car il y a une certaine inadéquation entre les fonctions et les compétences requises. (1.3/ARCHI/Direction)"*





Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **MAÎTRISE DE LA QUALITÉ**

### **RESPECT DES DÉLAIS**

#### **NON-RESPECT DES ÉCHÉANCES**

*"Nous sommes toujours en retard car les rapports sont très longs mais aussi, par faute d'avoir une bonne organisation. (1.4/ARCHI/Direction)"*

*"Nos délais sont impossibles à tenir malgré le fait que nous les fassions repousser. (1.4/ARCHI/Direction)"*

*"Il y a des affaires qui durent plus longtemps que prévu. Il y a des moments de flottements parce qu'on a du mal à dire que les choses sont terminées, ce qui engendre des retards dans les délais. (3.6/ARCHI/Direction)"*

#### **NON-RESPECT DES ÉCHÉANCES AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Les objectifs de délais ne sont jamais tenus car les dessinatrices ne gèrent pas leur temps. Pour les délais, je suis capable de donner le temps qu'il faut pour faire un dessin avec un crayon mais je suis incapable de le faire avec un outil informatique. (1.6/ARCHI/Direction)"*



Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **QUALITÉ DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL**

### **MANQUE D'HARMONISATION ET DE FORMALISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES**

*"Les procédures internes ne sont pas écrites. Peut-être faudrait-il les écrire. Par exemple, la gestion des calques sur le logiciel n'est pas faite conformément à la procédure. Or on perd beaucoup de calques de rendu ce qui peut entraîner des risques. (1.5/ARCHI/Direction)"*

*"On n'a pas la même méthode pour les relevés ni la même rigueur, ce qui engendre des erreurs et des manques dans les côtes quasi systématiquement. (3.2/ARCHI/Direction)"*

*"Nous n'avons pas de méthode de travail commune, chacun fait son petit travail dans son coin et ne prend pas le temps pour mettre en commun et travailler en équipe. Il faut la même méthode de classement, des dossiers de base identiques pour chacun... (4.3/ARCHI/Personnel)"*

*"Nous n'avons pas de règles et de procédures établies. (1.3/ARCHI/Direction)"*

*"On n'a pas l'impression que les responsables d'affaires travaillent de la manière et ils ne semblent pas échanger sur leurs méthodes de travail. (4.3/ARCHI/Direction)"*

### **MANQUE D'OUTILS ET D'INDICATEURS DE PILOTAGE DE LA QUALITÉ**

*"Il y a un manque de contrôle organisé et régulier du travail réalisé et de sa qualité. (2.5/ARCHI/Personnel)"*

Diagnostics Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **MANQUE DE CAPITALISATION DES PROCESSUS ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL**

*"Il faut qu'on réécrive les procédures sur les permis de construire et l'étude de faisabilité. Cela entraîne un problème de fiabilité des dossiers comme par exemple pour le chalet à Chamonix. (2.4/ARCHI/Direction)"*

*"Pour les études, on repart toujours à zéro alors qu'on pourrait utiliser des bibliothèques intégrées. (4.5/ARCHI/Direction)"*

*"Il nous manque des outils d'harmonisation. On perd beaucoup de temps sur tous les projets à réinventer des choses que l'on pourrait pourtant capitaliser pour l'ensemble des projets. (3.2/ARCHI/Direction)"*

*"Les méthodes de travail avec l'agence se sont construites un peu au fil de l'eau. Il n'y a pas vraiment de méthode de travail que tout le monde pourrait suivre et qui pourrait faire gagner du temps. (4.4/ARCHI/Direction)"*

*"On imite les documents à chaque fois qu'on a besoin, au dernier moment, dans l'urgence. On ne capitalise pas dans une base de données et on refait alors parfois trois fois la même chose. (3.2/ARCHI/Direction)"*

## **QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES**

### **ERREURS DE CONCEPTION**

*"Par manque de temps, il y a des erreurs et des oublis dans les permis de construire. Les permis reviennent. Il faut les retoucher. Cela fait du travail en plus. (3.3/ARCHI/Personnel)"*

*"On est parfois déçu par la piètre qualité du travail que produit l'agence ce qui a des répercussions ensuite sur le suivi de chantier. (2.5/ARCHI/Direction)"*

*"Au niveau des rendus, nous sommes souvent dans l'urgence, on fait souvent des impasses que l'on paie plus cher à une étape ultérieure du projet. (2.5/ARCHI/Direction)"*



Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **INSUFFISANCES EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE ET DE RENDU DES CHANTIERS**

*"On est parfois déçu par la piètre qualité du travail que produit l'agence ce qui a des répercussions ensuite sur le suivi de chantier. (2.5/ARCHI/Direction)"*

### **MANQUE D'OUTILS ET D'INDICATEURS DE PILOTAGE DE LA QUALITÉ**

*"On termine les dossiers trop en date butoir, on n'a pas toujours le temps de vérifier la qualité de ce qui sort de notre agence. (2.5/ARCHI/Direction)"*

### **PLAN NON MIS À JOUR OU FAUX**

*"On travaille sur les plans anciens qui ne correspondent pas toujours parce que parfois le client ne souhaite pas qu'on fasse des relevés, on perd ensuite du temps à reprendre le projet. (4.5/ARCHI/Personnel)"*

*"Dans les plans, la non concordance, coupe-plan-façade, génère des erreurs administratives (PC) qui génèrent une charge de travail supplémentaire pour corriger les choses. (3.5/ARCHI/Direction)"*

*"Beaucoup de plans ne sont pas à jour. Sur les chantiers, on passe le triple de temps nécessaire. (2.1/ARCHI/Personnel)"*

*"Des plans sans cote c'est très mauvais pour notre image de marque. Il n'y a pas de contrôle des plans avant de les envoyer aux promoteurs. Les erreurs, on les gère sur place, sur le chantier, on prend 1 heure pour tracer sur place ! (2.1/ARCHI/Personnel)"*

*"En réunion avec les entreprises, les descriptifs ne correspondent pas aux plans. (2.1/ARCHI/Personnel)"*



Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

### DYNAMIQUE COMMERCIALE

#### ABSENCE DE POLITIQUE COMMERCIALE

*"Aujourd'hui on marche beaucoup avec les appels d'offres sur internet, c'est là qu'il y a dispersion. On ne cible peut-être pas assez les offres. (3.6/ARCHI/Direction)"*

#### INSUFFISANCES DE DÉMARCHES COMMERCIALES

*"Il y a plein de chose à faire sur les démarches de prospection commerciale cependant on ne va pas toujours jusqu'au bout. (3.4/ARCHI/Personnel)"*

*"Je ne fais pas de démarchage direct, la démarche de vendeur n'est pas dans ma culture. J'ai vraiment du mal à conduire un rendez-vous commercial, je ne le fais pas de manière détendue. (4.4/ARCHI/Direction)"*

*"Le gérant ne dispose pas assez de temps pour aller chercher du boulot et récupérer du temps est le seul moyen d'en trouver. (4.3/ARCHI/Direction)"*

#### MANQUE DE MÉTHODES COMMERCIALES

*"La démarche commerciale n'est pas structurée et n'est pas répartie entre les acteurs. (3.2/ARCHI/Direction)"*





Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **MANQUE DE COMMUNICATION COMMERCIALE**

*"Il y a un gros travail de réflexion sur la communication externe comme le site internet, la plaquette de présentation, etc. C'est handicapant dans le cadre du développement que j'envisage avec de nouveaux clients dans de nouveaux secteurs. (3.3/ARCHI/Direction)"*

*"On n'a pas de site internet et on n'est donc pas assez visible, ce qui est un manque de communication envers les partenaires extérieurs et les clients potentiels. Cela nous a déjà sûrement fait perdre des clients. (3.2/ARCHI/Direction)"*

*"On n'est pas assez rigoureux dans notre communication externe. On n'a pas de site internet et notre plaquette n'est pas à jour. (3.2/ARCHI/Direction)"*

*"L'agence n'est pas assez réactive en ce qui concerne la communication. Pour trouver de nouveaux clients, il faut donner des cartes de visite, avoir un site internet. Se sont autant de moyen de faire connaître l'agence. (4.3/ARCHI/Personnel)"*

## **PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION**

### **MANQUE DE SENSIBILISATION DES ACTEURS AUX PRÉOCCUPATIONS ÉCONOMIQUES**

*"Le terme rentabilité est très flou pour les membres de l'agence, tout le monde ne semble pas concerné par cela. (4.3/ARCHI/Direction)"*

*"La part masse salariale/bénéfice ne s'arrange pas et seul le gérant semble sensible à ce problème. (4.3/ARCHI/Direction)"*



Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **INSUFFISANCE D'INDICATEURS DE CONTRÔLE DE GESTION**

*"Il nous manque une visibilité sur le nombre d'heures que l'on passe sur un projet, actuellement on ne compte pas nos heures à l'agence. Nous n'avons pas d'outil pour définir la rentabilité des dossiers. (2.5/ARCHI/Direction)"*

*"Je n'ai pas d'outil analytique pour vérifier la relation entre les honoraires et le temps que je consacre aux missions facturées. Je n'ai pas d'idées précises de la situation. C'est un peu calculé « à la louche ». (4.4/ARCHI/Direction)"*

*"Je ne fais pas de manière systématique, affaire par affaire, le décompte des heures passées. (4.4/ARCHI/Direction)"*

### **INCOMPLÉTUDE DES DEVIS**

*"En raison d'erreurs d'économistes, il peut arriver que des chantiers démarrent avec un devis qu'il faut refaire. (1.1/ARCHI/Personnel)"*

Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **PRESTATIONS RÉALISÉES MAIS NON FACTURÉES AU CLIENT**

*"On refait des projets plusieurs fois de suite par exemple pour la construction des logements sociaux de S.I. Le temps correspondant n'est pas toujours facturé. (3.3/ARCHI/Personnel)"*

*"On a énormément de mal à facturer les dépassements pour certains clients, je ne peux plus travailler avec certains car sinon l'agence ne pourrait pas vivre. (1.5/ARCHI/Direction)"*

*"A cause de problèmes arrivant principalement au début du chantier, nous n'arrivons pas à facturer des prestations même si elles sont prévues. (1.1/ARCHI/Personnel)"*

*"En fin de dossier, lorsqu'il y a eu des dépassements, nous avons beaucoup de mal à réclamer au client : nous préférons prendre sur nous. (1.1/ARCHI/Personnel)"*

*"Sur nos premiers projets, nous n'avons pas assez facturé nos clients car c'était de trop petits projets qui ne représentaient rien en pourcentage de notre chiffre d'affaires. (4.2/ARCHI/Direction)"*

*"Certains économistes font des erreurs qui entraînent des dépassements non prévus sur les chantiers qui ne sont pas du fait de l'agence : comment facturer cela au chantier? (1.1/ARCHI/Direction)"*

*"Il nous arrive de perdre de l'argent car nous réalisons beaucoup de prestations qu'in fine, nous ne facturons pas. (1.4/ARCHI/Direction)"*

*"Nous avons un problème de facturation car certaines tâches sont oubliées ou non relancées, ou bien encore, certains clients ne paient pas les prestations. (1.2/ARCHI/Direction)"*

*"On ne facture pas correctement, avec les clients fidèles notamment. (2.1/ARCHI/Direction)"*



Diagnostiques Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## **PILOTAGE DE LA RENTABILITÉ**

### **DIFFICULTÉS À ÉVALUER LA RENTABILITÉ DES CHANTIERS**

*"Nous avons du mal à définir les priorités et à savoir si un projet est rentable. Il faut ramener cela à des honoraires, ce qui n'est pas évident. Nous avons du mal à savoir quand investir et combien. (4.2/ARCHI/Direction)"*

*"Dans les appels d'offres des mairies il y a des missions complémentaires comme le diagnostic : la difficulté réside dans l'identification des éventuels honoraires complémentaires. (4.5/ARCHI/Direction)"*

*"Il y a un gros souci de rentabilité. On a beaucoup de mal à se rendre compte si une affaire est rentable et donc si notre travail est payé. Finalement on fait beaucoup de travaux non payés ce qui est très négatif car on casse le marché des architectes. (3.2/ARCHI/Direction)"*

*"Nous rentrons nos heures par client et par dossier dans des tableaux. Or, comme nous ne les remplissons pas toujours, je n'ai plus de fiches sur lesquelles me reporter pour faire des comparaisons. (1.2/ARCHI/Direction)"*

*"Je ne sais pas du tout si une affaire a été rentable ou non. (3.6/ARCHI/Direction)"*

### **CHANTIERS MAL VENDUS**

*"Actuellement l'agence n'arrive plus à se positionner dans des projets qui soient correctement rémunérés. (3.4/ARCHI/Direction)"*

*"Les petits projets ne sont pas rentables, comme les maisons de particuliers car nous y passons trop de temps. (4.2/ARCHI/Direction)"*

*"On travaille avec des prix très bas, si on veut du travail il faut « casser » les prix. (4.5/ARCHI/Direction)"*





Diagnostics Gérants et collaborateurs  
22 agences d'architecture

## PILOTAGE DES FACTURATIONS

### MANQUE D'OUTILS DE PILOTAGE DES FACTURATIONS

*"La planification du traitement des dossiers n'est pas mise en œuvre. Cela entraîne des retards dans la facturation donc un problème récurrent de trésorerie. (3.1/ARCHI/Direction)"*

*"Il manque un tableau d'avancement d'opérations. Cela permet de savoir à quel moment il faut facturer et à mettre à jour les références pour les appels d'offres. (3.3/ARCHI/Personnel)"*

*"Nous envoyons les factures trop tard aux clients. On attend, en moyenne, 30 jours après les prestations et on ne relance pas les personnes qui ne payent pas. (4.2/ARCHI/Direction)"*

*"Nous avons du retard en facturation, il y a encore des dossiers qu'on n'a pas facturés depuis trois ans. (4.5/ARCHI/Direction)"*

*"Il m'arrive de faire des dossiers alors que ce rôle est réservé à ma secrétaire. Cela entraîne un problème de facturation car c'est l'anarchie dans les dossiers. (1.2/ARCHI/Direction)"*

### DIFFICULTÉS À OBTENIR LE PAIEMENT DES PRESTATIONS

*"On a pas mal de choses à facturer et au niveau de la trésorerie on n'a pas assez d'avance. Il y a trop de décalage entre la facturation et le délai de paiement. C'est pour cela que la trésorerie est trop juste. (1.5/ARCHI/Personnel)"*

*"Les défaillances de paiement dégradent les conditions de travail sur le chantier. (3.5/ARCHI/Direction)"*

*"N'arrivant pas à me faire payer par certains clients la totalité des travaux, j'aimerais que cette faiblesse devienne une force. Selon mon expert-comptable, je pourrais doubler mon chiffre d'affaires si une partie d'activité était facturée. (1.1/ARCHI/Direction)"* ©

---

Annexe V - Grilles de convergences-spécificités des  
problématiques de management des coopérations entre  
les différentes populations d'acteurs

---





Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
	MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME		



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
ANTICIPATION, GESTION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL	MAUVAISE RÉPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES		<p>DÉFAILLANCES DANS LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS</p> <p>LES INFORMATIONS SUR LES PROJETS ET LES CHANTIERS SONT TRANSMISES AU DERNIER MOMENT</p> <p>MANQUE D'ANTICIPATION DES RESSOURCES HUMAINES NÉCESSAIRES POUR UN PROJET</p>

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
			MAUVAISE ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL NÉCESSAIRE POUR RÉALISER UN PROJET



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
DISPOSITIFS ET OUTILS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISION	<p>MANQUE DE COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>MANQUE DE COORDINATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES</p>	DÉFAILLANCES DANS LA COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION À TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION	<p>MANQUE D'EFFICACITÉ DES RÉUNIONS</p> <p>MANQUE DE CONCERTATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>MANQUE DE RÉUNIONS ENTRE DES PARTIES PRENANTES INTERNES AU COURS D'UN PROJET</p>

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
	<p>MANQUE DE STRUCTURATION DES DISPOSITIFS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISIONS POUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LES PROJETS</p>		

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
VISION STRATÉGIQUE	MANQUE DE PARTAGE DE LA VISION STRATÉGIQUE	FAIBLE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE	<p>ABSENCE D'INTÉGRATION DE CERTAINS ACTEURS DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE</p> <p>MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LA STRATÉGIE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>STRATÉGIE COURT-TERMISTE</p>

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES	DIFFICULTÉS À NÉGOCIER AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES		<p>FAIBLE PÉRENNISATION DES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS</p> <p>MAUVAISES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES</p>

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INTERNES	DÉFAILLANCES DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ENTRANTS		<p>FAIBLE AUTONOMIE DE CERTAINES PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>INSUFFISANCE DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE</p> <p>MANQUE D'ÉQUITÉ ET D'ATTRACTIVITÉ DES SALAIRES ET DES PRIMES</p>

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
			MANQUE DE FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS  REMISE EN CAUSE DU MODE DE MANAGEMENT

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
COHÉSION, AMBIANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL	L'AGENCEMENT DES LOCAUX NUIT AU TRAVAIL EN ÉQUIPE  MANQUE DE COHÉSION ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES		MAUVAISE AMBIANCE DE TRAVAIL  PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
CONSIDÉRATION ET RECONNAISSANCE DES PERSONNES			<p>MANQUE DE CONSIDÉRATION DE CERTAINES PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>MANQUE DE RECONNAISSANCE</p>



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
COMPÉTENCES DISPONIBLES	MANQUE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES AUX PROJETS		<p>ABSENCE DE CAPITALISATION DES COMPÉTENCES ET DE TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE</p> <p>ABSENCE DE PLAN DE FORMATION</p> <p>MANQUE DE COMPÉTENCES EN MANAGEMENT</p>

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
			MANQUE DE COMPÉTENCES POUR RÉALISER UN PROJET  SOUS-UTILISATION DES COMPÉTENCES DISPONIBLES

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
RESPECT DES DÉLAIS			NON-RESPECT DES ÉCHÉANCES  NON-RESPECT DES ÉCHÉANCES AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES
GESTION DE L'URGENCE		LES DÉLAIS IMPOSÉS PAR LES PARTIES PRENANTES INTERNES SONT COURTS	

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
QUALITÉ DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL	<p>MANQUE D'HARMONISATION ET DE FORMALISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>MANQUE DE CAPITALISATION DES PROCESSUS ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL</p>		<p>DÉFAILLANCES DANS L'ORGANISATION DU CHANTIER</p> <p>INEFFICACITÉ DES RÈGLES ET DES PROCÉDURES DE TRAVAIL</p> <p>MANQUE D'OUTILS ET D'INDICATEURS DE PILOTAGE DE LA QUALITÉ</p>

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES	INSUFFISANCES EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE ET DE RENDU DES CHANTIERS		<p>ERREURS DANS LES RELEVÉS ET LES PRISES DE CÔTES</p> <p>MANQUE DE PRÉCISION DANS LES CAHIERS DES CHARGES DES PROJETS</p> <p>MODIFICATION DES PLANS AU COURS DU CHANTIER</p>



Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION	ENCADREMENT
PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION	INSUFFISANCE D'INDICATEURS DE CONTRÔLE DE GESTION		INCOMPLÉTUDE DES DEVIS  MANQUE DE SENSIBILISATION DES ACTEURS AUX PRÉOCCUPATIONS ÉCONOMIQUES
PILOTAGE DE LA RENTABILITÉ			MANQUE D'INVESTISSEMENT EN MATÉRIELS

Entreprise A  
Diagnostic Horizontal

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

<b>SOUS-THEME</b>	<b>CONVERGENCES</b>	<b>SPECIFICITES</b>	
		DIRECTION	ENCADREMENT
PILOTAGE DES FACTURATIONS			DIFFICULTÉS À OBTENIR LE PAIEMENT DES PRESTATIONS



Entreprise A  
Diagnostic DVP

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS			MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS ET DES FONCTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES

Entreprise A  
Diagnostic DVP

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE		MAUVAISE ORGANISATION DES RELAIS ENTRE LES DIFFÉRENTES FONCTIONS OU SERVICES	<p>CLOISONNEMENT AU SEIN DE L'ORGANISATION</p> <p>INADÉQUATION ENTRE LA COMPOSITION DE L'ÉQUIPE ET LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR LE PROJET</p> <p>MANQUE D'INTÉGRATION DE CERTAINES PARTIES PRENANTES EN AMONT DES PROJETS</p>

Entreprise A  
Diagnostic DVP

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
			MANQUE D'INTÉGRATION DE CERTAINES PARTIES PRENANTES AU COURS DES PROJETS

Entreprise A  
Diagnostic DVP

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
ANTICIPATION, GESTION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL	<p>DÉFAILLANCES DANS LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS</p> <p>LES INFORMATIONS SUR LES PROJETS ET LES CHANTIERS SONT TRANSMISES AU DERNIER MOMENT</p>		MAUVAISE RÉPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES

Entreprise A  
Diagnostic DVP

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
	MAUVAISE ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL NÉCESSAIRE POUR RÉALISER UN PROJET		
DISPOSITIFS ET OUTILS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISION	MANQUE DE CONCERTATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES	<p>MANQUE D'EFFICACITÉ DES RÉUNIONS</p> <p>MANQUE DE COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES</p>	<p>MANQUE DE RÉUNIONS ENTRE DES PARTIES PRENANTES INTERNES AU COURS D'UN PROJET</p> <p>MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LES PROJETS</p>

Entreprise A  
Diagnostic DVP

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
VISION STRATÉGIQUE	<p>CERTAINS CHOIX STRATÉGIQUES EMPÊCHENT DE DÉVELOPPER DES COOPÉRATIONS AVEC DES PARTIES PRENANTES EXTERNES</p> <p>MAUVAIS CRITÈRES DE CHOIX DES SOUS-TRAITANTS</p>	STRATÉGIE COURT-TERMISTE	MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LA STRATÉGIE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES INTERNES

Entreprise A  
Diagnostic DVP

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES	DIFFICULTÉS À GÉRER ET À FAIRE RESPECTER LES RÈGLES AUX PARTIES PRENANTES EXTERNES	FAIBLE PÉRENNISATION DES RELATIONS AVEC LES CLIENTS	DÉFAILLANCES DANS LA COMMUNICATION AVEC LES CLIENTS  MAUVAISES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

Entreprise A  
Diagnostic DVP

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INTERNES	<p>DÉFAILLANCES DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ENTRANTS</p> <p>INSUFFISANCE DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE</p>		<p>MANQUE DE FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS</p> <p>MAUVAISE ORGANISATION DES DÉLÉGATIONS</p>



Entreprise A  
Diagnostic DVP

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
	MANQUE D'ÉQUITÉ ET D'ATTRACTIVITÉ DES SALAIRES ET DES PRIMES		

Entreprise A  
Diagnostic DVP

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
COHÉSION, AMBIANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL	MANQUE DE COHÉSION ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES	<p>MANQUE DE CONFIANCE VIS À VIS DE PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>MAUVAISE AMBIANCE DE TRAVAIL</p> <p>PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL</p>	

Entreprise A  
Diagnostic DVP

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
CONSIDÉRATION ET RECONNAISSANCE DES PERSONNES	MANQUE DE RECONNAISSANCE		DÉCONSIDÉRATION DES MÉTIERS MANUELS  MANQUE DE CONSIDÉRATION DE CERTAINES PARTIES PRENANTES INTERNES



Entreprise A  
Diagnostic DVP

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
	SOUS-UTILISATION DES COMPÉTENCES DISPONIBLES		

Entreprise A  
Diagnostic DVP

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
QUALITÉ DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL	DÉFAILLANCES DANS L'ORGANISATION DU CHANTIER  MANQUE DE CAPITALISATION DES PROCESSUS ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL	MANQUE D'OUTILS ET D'INDICATEURS DE PILOTAGE DE LA QUALITÉ	MANQUE D'HARMONISATION ET DE FORMALISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES

Entreprise A  
Diagnostic DVP

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES	INSUFFISANCES EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE ET DE RENDU DES CHANTIERS	MANQUE DE PRÉCISION DANS LES CAHIERS DES CHARGES DES PROJETS	ERREURS DANS LES RELEVÉS ET LES PRISES DE CÔTES  PLAN NON MIS À JOUR OU FAUX

Entreprise A  
Diagnostic DVP

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
DYNAMIQUE COMMERCIALE		INSUFFISANCE D'INTÉGRATION DE LA FONCTION DE VENTE AUPRÈS DES COLLABORATEURS	MANQUE DE COMMUNICATION COMMERCIALE
PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION		MANQUE DE SENSIBILISATION DES ACTEURS AUX PRÉOCCUPATIONS ÉCONOMIQUES	INCOMPLÉTUDE DES DEVIS





Entreprise A  
Diagnostic DVC

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS	MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS ET DES FONCTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES		
ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE		DÉFAILLANCES DANS LES CIRCUITS DE VALIDATION	CLOISONNEMENT ENTRE DES PARTIES PRENANTES INTERNES AU PROJET

Entreprise A  
Diagnostic DVC

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
ANTICIPATION, GESTION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL	<p>DÉFAILLANCES DANS LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS</p> <p>LES INFORMATIONS SUR LES PROJETS ET LES CHANTIERS SONT TRANSMISES AU DERNIER MOMENT</p>	ABSENCE D'OUTILS DE PILOTAGE DE LA CHARGE DE TRAVAIL	MAUVAISE RÉPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES

Entreprise A  
Diagnostic DVC

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
	MANQUE D'ANTICIPATION DES RESSOURCES HUMAINES NÉCESSAIRES POUR UN PROJET		

Entreprise A  
Diagnostic DVC

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
DISPOSITIFS ET OUTILS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISION	<p>MANQUE DE COORDINATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>MANQUE DE RÉUNIONS ENTRE DES PARTIES PRENANTES INTERNES AU COURS D'UN PROJET</p>		MANQUE DE CONCERTATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES

Entreprise A  
Diagnostic DVC

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
	MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LES PROJETS		
VISION STRATÉGIQUE		MAUVAIS CRITÈRES DE CHOIX DES SOUS-TRAITANTS	MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LA STRATÉGIE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES INTERNES  STRATÉGIE COURT-TERMISTE

Entreprise A  
Diagnostic DVC

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES		DÉFAILLANCES DANS LA COMMUNICATION AVEC LES CLIENTS	DIFFICULTÉS À GÉRER ET À FAIRE RESPECTER LES RÈGLES AUX PARTIES PRENANTES EXTERNES  FAIBLE PÉRENNISATION DES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS

Entreprise A  
Diagnostic DVC

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INTERNES	DÉFAILLANCES DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ENTRANTS  INSUFFISANCE DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE		FAIBLE AUTONOMIE DE CERTAINES PARTIES PRENANTES INTERNES  MANQUE D'ÉQUITÉ ET D'ATTRACTIVITÉ DES SALAIRES ET DES PRIMES  REMISE EN CAUSE DU MODE DE MANAGEMENT



Entreprise A  
Diagnostic DVC

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
COHÉSION, AMBIANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL	L'AGENCEMENT DES LOCAUX NUIT AU TRAVAIL EN ÉQUIPE  MANQUE DE COHÉSION ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES	MANQUE DE MOTIVATION	MANQUE DE CONFIANCE VIS À VIS DE PARTIES PRENANTES INTERNES



Entreprise A  
Diagnostic DVC

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
COMPÉTENCES DISPONIBLES	<p>MANQUE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES AUX PROJETS</p> <p>SOUS-UTILISATION DES COMPÉTENCES DISPONIBLES</p>		<p>ABSENCE DE CAPITALISATION DES COMPÉTENCES ET DE TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE</p> <p>MANQUE DE COMPÉTENCES POUR RÉALISER UN PROJET</p>

Entreprise A  
Diagnostic DVC

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
RESPECT DES DÉLAIS		NON-RESPECT DES ÉCHÉANCES	
QUALITÉ DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL	INEFFICACITÉ DES RÈGLES ET DES PROCÉDURES DE TRAVAIL  MANQUE D'OUTILS ET D'INDICATEURS DE PILOTAGE DE LA QUALITÉ	MANQUE D'HARMONISATION ET DE FORMALISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES	DÉFAILLANCES DANS L'ORGANISATION DU CHANTIER



Entreprise A  
Diagnostic DVC

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
	PLAN NON MIS À JOUR OU FAUX		

Entreprise A  
Diagnostic DVC

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
DYNAMIQUE COMMERCIALE	ABSENCE DE POLITIQUE COMMERCIALE		
PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION	PRESTATIONS RÉALISÉES MAIS NON VENDUES	INCOMPLÉTUDE DES DEVIS	MANQUE DE SENSIBILISATION DES ACTEURS AUX PRÉOCCUPATIONS ÉCONOMIQUES

Entreprise A  
Diagnostic DVC

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

<b>SOUS-THEME</b>	<b>CONVERGENCES</b>	<b>SPECIFICITES</b>	
		ENCADREMENT	PERSONNEL
PILOTAGE DE LA RENTABILITÉ	MANQUE D'INVESTISSEMENT EN MATÉRIELS		



Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS		<p>MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS ET DES FONCTIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES</p> <p>MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES, DES MISSIONS ET DES FONCTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES</p>	MANQUE DE PRÉCISION ET DE CLARTÉ DE L'ORGANIGRAMME
ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE	MANQUE DE TRAVAIL EN ÉQUIPE		CLOISONNEMENT ENTRE LES FONCTIONS DE CONCEPTION ET D'EXÉCUTION

Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
ANTICIPATION, GESTION DU TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL	<p>DÉFAILLANCES DANS LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS</p> <p>LES INFORMATIONS SUR LES PROJETS ET LES CHANTIERS SONT TRANSMISES AU DERNIER MOMENT</p>	MAUVAISE RÉPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES	MANQUE D'ANTICIPATION DANS LE TRAITEMENT DES DOSSIERS

Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
	MAUVAISE ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL NÉCESSAIRE POUR RÉALISER UN PROJET		

Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
DISPOSITIFS ET OUTILS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISION	<p>MANQUE DE CONCERTATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>MANQUE DE RÉUNIONS ENTRE DES PARTIES PRENANTES INTERNES AU COURS D'UN PROJET</p>	MANQUE DE COMMUNICATION AVEC DES PARTIES PRENANTES EXTERNES	MANQUE DE COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES

Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** PILOTAGE STRATÉGIQUE DES COOPÉRATIONS

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
	<p>MANQUE DE STRUCTURATION DES DISPOSITIFS DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ET DE PRISE DE DÉCISIONS POUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LES PROJETS</p>		
VISION STRATÉGIQUE		MANQUE DE PARTAGE DE LA VISION STRATÉGIQUE	MANQUE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LA STRATÉGIE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES INTERNES

Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES	<p>DIFFICULTÉS À FIXER DES RÈGLES DU JEU DANS LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES</p> <p>DIFFICULTÉS À GÉRER ET À FAIRE RESPECTER LES RÈGLES AUX PARTIES PRENANTES EXTERNES</p>		MANQUE DE RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES



Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

**GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES INTERNES	<p>FAIBLE AUTONOMIE DE CERTAINES PARTIES PRENANTES INTERNES</p> <p>INSUFFISANCE DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE</p>	REMISE EN CAUSE DU MODE DE MANAGEMENT	MANQUE DE FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS



Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
COHÉSION, AMBIANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL	MANQUE DE COHÉSION ET DE SYNERGIE ENTRE LES PARTIES PRENANTES INTERNES	MAUVAISE AMBIANCE DE TRAVAIL	
CONSIDÉRATION ET RECONNAISSANCE DES PERSONNES			MANQUE DE RECONNAISSANCE

Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
COMPÉTENCES DISPONIBLES	ABSENCE DE CAPITALISATION DES COMPÉTENCES ET DE TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE	<p>ABSENCE DE PLAN DE FORMATION</p> <p>MANQUE DE COMPÉTENCES POUR RÉALISER UN PROJET</p> <p>MANQUE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES AUX PROJETS</p>	

Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
		SOUS-UTILISATION DES COMPÉTENCES DISPONIBLES  TROP FORTE SPÉCIALISATION DES PARTIES PRENANTES INTERNES	

Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
RESPECT DES DÉLAIS		<p>NON-RESPECT DES ÉCHÉANCES</p> <p>NON-RESPECT DES ÉCHÉANCES AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES</p>	
QUALITÉ DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL	MANQUE D'HARMONISATION ET DE FORMALISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL AVEC LES PARTIES PRENANTES INTERNES	MANQUE DE CAPITALISATION DES PROCESSUS ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL	MANQUE D'OUTILS ET D'INDICATEURS DE PILOTAGE DE LA QUALITÉ





Diagnostic Gérants et Collaborateurs  
22 agences d'architecture

### **GRILLE DE CONVERGENCES-SPECIFICITES**

**Thème:** MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		GÉRANTS	COLLABORATEURS
PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION	PRESTATIONS RÉALISÉES MAIS NON FACTURÉES AU CLIENT	<p>INSUFFISANCE D'INDICATEURS DE CONTRÔLE DE GESTION</p> <p>MANQUE DE SENSIBILISATION DES ACTEURS AUX PRÉOCCUPATIONS ÉCONOMIQUES</p>	INCOMPLÉTUDE DES DEVIS







---

Annexe VI - Répartition des dysfonctionnements  
élémentaires et des coûts cachés correspondants pour  
les deux types de terrains de recherche

---



Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes		
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées
DVC	1	104	76 360 €	Absence de coordination entre les décorateurs et les chargés d'affaires sur les finitions (1/2)	Toutes les semaines	11 menuisiers consacrent 2 heures par semaine à re-fabriquer ou à modifier des produits pour tenir compte des nouveaux détails de finition							€	Internes	Internes
						11 pers x 44 sem x 2 h x 61€		59 048 €					59 040 €		
					20 fois	1 menuisier consacre 6 heures en transport pour ramener les marchandises à l'atelier afin d'apporter les modifications nécessaires. Il réalise 20 déplacements par an.							€		
						1 pers x 20 fois x 6 h x 61€		7 320 €					7 320 €		
							€	66 360 €	€		€	€	66 360 €		
				Absence de coordination entre les décorateurs et les chargés d'affaires sur les finitions (2/2)	20 fois	Le coût moyen d'1 transport est estimé par un responsable à 500 €.							€		
						20 fois x 500 €			10 000 €				10 000 €		
			€	€	10 000 €	€	€	€	10 000 €						

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
DVC	1	104	141 270 €	Modification de la fabrication par les décorateurs sans concertation préalable avec le bureau d'études (1/2)	Toutes les semaines	1 responsable de l'atelier consacre 2 heures par semaine avec les 11 menuisiers pour comprendre les modifications demandées, alors qu'elles n'ont pas été concertées.								€	Internes	Internes
						12 pers x 44 sem x 2 h x 61€		64 416 €					64 410 €			
					année	120 heures supplémentaires sont consacrées par les poseurs pour tenir les délais malgré les modifications.							€			
						8 pers x 120 h x 61€		58 560 €					58 560 €			
							€	122 970 €	€	€	€	€	122 970 €			
				Modification de la fabrication par les décorateurs sans concertation préalable avec le bureau d'études (2/2)	année	3 intérimaires consacrent 100 heures par an pour apporter les modifications demandées par les poseurs.							€			
						3 pers x 100 h x 61€		18 300 €					18 300 €			
			€	18 300 €	€			€	€	18 300 €						

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes		
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
DVC	1	104	5 850 €	Absence de coordination entre la fabrication et la pose	12 fois	1 chargé d'affaires estime que l'absence de coordination entre la fabrication et la pose a engendré un temps supplémentaire de 8 heures pour 1 poseur à modifier les éléments. Cela s'est produit 12 fois.								€	Internes	Internes
						1 pers x 12 fois x 8 h x 61€		5 856 €					5 850 €			
							€	5 850 €	€	€	€	€	5 850 €			
DVC	1	104	1 070 €	Réunions sur des projets improductives	3 fois	1 personne estime avoir participé à 3 réunions sur Paris d'une durée de 3 heures chacune. Selon elle, ces réunions ont été improductives et inutiles pour faire avancer le projet.								€	Internes	Internes
						1 pers x 3 fois x 3 h x 61€		549 €					540 €			
						Le coût d'un déplacement de l'agence au siège est évalué à 179 €. Il y a eu 3 déplacements.							€			
						3 fois x 179 €		537 €				530 €				
							€	540 €	530 €	€	€	€	1 070 €			

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																			
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes					
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées				
DVC	1	104	12 200 €	Absence de concertation entre les chargés d'affaires et les menuisiers qui engendre une mauvaise interprétation par les chargés d'affaires du rendu final des contretypes.	Année	La mauvaise interprétation du rendu final des contretypes par les chargés d'affaires engendre des reprises des produits finis, évaluées à 200 heures de production.								€	Internes	Internes			
						1 pers x 200 h x 61€							12 200 €						
							€	12 200 €	€	€	€	€	€	12 200 €					
DVC	1	104	10 730 €	Contradictions des informations transmises au chef d'atelier	Toutes les semaines	La contradiction des informations nécessite 2 heures par semaine pour 1 chef d'atelier et 1 responsable des poseurs pour réorganiser le travail des menuisiers.								€	Internes	Internes			
						2 pers x 44 sem x 2 h x 61€							10 730 €						
							€	10 730 €	€	€	€	€	€	10 730 €					
DVC	3	304	9 360 €	Erreur de fabrication des mobiliers par l'atelier (1/3)	12 fois	1 poseur consacre 12 fois 2 heures à renvoyer l'élément des mobiliers inadaptés à l'atelier.								€	Internes	Internes			
						1 pers x 12 fois x 2 h x 61€							1 464 €						

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
					12 fois	2 personnes de l'atelier passent 12 fois 1 heure à réfléchir sur la reprise du mobilier inadapté.								€		
						2 pers x 12 fois x 1 h x 61€		1 464 €						1 460 €		
							€	2 920 €	€	€	€	€	€	2 920 €		
				Erreur de fabrication des mobiliers par l'atelier (2/3)	12 fois	1 menuisier consacre 12 fois 2 heures à modifier le mobilier inadapté et à réaliser la finition.								€		
						1 pers x 12 fois x 2 h x 61€		1 464 €						1 460 €		
					12 fois	1 personne passe 12 fois 2 heures pour réemballer et livrer le mobilier modifié.								€		
						1 pers x 12 fois x 2 h x 61€		1 464 €						1 460 €		
							€	2 920 €	€	€	€	€	€	2 920 €		
				Erreur de fabrication des mobiliers par l'atelier (3/3)		Les fournitures pour la reprise du mobilier inadapté s'élèvent à 50 €.								€		
						12 fois x 50 €			600 €					600 €		
					12 fois	1 menuisier consacre 4 heures sur 12 sites à modifier le mobilier inadapté sur place.								€		
						1 pers x 12 fois x 4 h x 61€		2 928 €						2 920 €		
							€	2 920 €	600 €	€	€	€	€	3 520 €		



Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																	
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes				
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées		
DVC	3	304	78 370 €	Meubles inadaptés (1/3)	11 fois	1 poseur passe en moyenne 9 heures par chantier à réadapter les meubles inadaptés. Il y a 11 chantiers concernés et pour chacun environ 10 meubles.								€	Internes	Internes	
						1 pers x 11 fois x 10 meubles x 9 h x 61€		60 390 €					60 390 €				
							€	60 390 €	€	€	€	€	60 390 €				
				Meubles inadaptés (2/3)	11 fois	En moyenne, il a fallu consacrer 1 heure d'ouvrier de l'atelier par meuble repris dans 60 % des cas.											€
						1 pers x 11 fois x 10 meubles x 60 % x 61€		4 026 €						4 020 €			
					11 fois	1 chef d'atelier et 1 assistante ont chacun passé 7 heures par chantier à reprendre les erreurs.											€
						2 pers x 11 fois x 7 h x 61€		9 394 €						9 390 €			
							€	13 420 €	€	€	€	€	€	13 410 €			
				Meubles inadaptés (3/3)	3 fois	1 conducteur de travaux a passé 5 heures par jour durant 3 semaines à reprendre les erreurs de ces meubles.											€

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
						1 pers x 3 sem x 5 j x 5 h x 61€		4 575 €					4 570 €			
							€	4 570 €	€	€	€	€	4 570 €			
DVC	3	304	79 000 €	Défauts de qualité dans le rendu des chantiers(1/2)	12 fois	1 conducteur de travaux passe 4 mois supplémentaires à gérer les levées des réserves pour 12 appartements.							€	Internes	Internes	
						1 pers x 4 mois x 151,67 h x 61€		37 007 €								37 000 €
					12 fois	1 menuisier consacre 2 mois supplémentaires à refabriquer des nouveaux produits pour 12 appartements.										€
						1 pers x 2 mois x 151,67 h x 61€		18 504 €								18 500 €
							€	55 510 €	€	€	€	€	55 500 €			
				Défauts de qualité dans le rendu des chantiers (2/2)	12 fois	1 poseur consacre 2 mois supplémentaires à poser les nouveaux produits fabriqués pour 12 appartements.										€
						1 pers x 2 mois x 151,67 h x 61€		18 504 €								18 500 €
						1 responsable estime à 5 000 € le coût des matériaux.										€
						1 fois x 5 000 €				5 000 €						5 000 €
				€	18 500 €	5 000 €	€	€	€	23 500 €						

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes		
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
DVC	3	303	8 050 €	Mauvaise gestion de l'approvisionnement du chantier	Toutes les semaines	1 poseur consacre 3 heures supplémentaires toutes les semaines à gérer l'approvisionnement des 11 chantiers.								€	Internes	Internes
						1 pers x 44 sem x 3 h x 61€		8 052 €					8 050 €			
							€	8 050 €	€	€	€	€	8 050 €			
DVC	2	201	70 450 €	Manque de qualité des prestations des sous-traitants	11 fois	Le manque de qualité des prestations des sous-traitants nécessite la mobilisation d'1 poseur pendant 15 jours pour chacun des 11 chantiers, afin de corriger les défauts de qualité engendrés par les sous-traitants.								€	Externes	Internes
						1 pers x 11 fois x 15 j x 7 h x 61€		70 455 €					70 450 €			
							€	70 450 €	€	€	€	€	70 450 €			
DVC	3	304	8 850 €	Certains meubles fabriqués sont inadaptés aux cotes du chantier (1/2)	11 fois	L'inadaptation des meubles fabriqués par rapport aux cotes nécessite la mobilisation de 2 heures d'1 poseur pour ajuster 1 meuble pour chacun des 11 chantiers. En moyenne et pour chacun des 11 chantiers, il y a 2,5 meubles à réajuster.								€	Internes	Internes
						1 pers x 11 fois x 2,5 meubles x 2 h x 61€		3 355 €					3 350 €			

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
							€	3 350 €	€	€	€	€	3 350 €			
				Certains meubles fabriqués sont inadaptés aux cotes du chantier (2/2)	11 fois	Ce réajustement des 2,5 meubles inadaptés par rapport aux cotes nécessite l'utilisation de matière supplémentaire. 1 responsable évalue à 200 € le coût de matière supplémentaire pour 1 meuble							€			
						2,5 meubles x 11 fois x 200 €			5 500 €				5 500 €			
							€	€	5 500 €	€	€	€	5 500 €			
DVC	2	205	15 840 €	Manque de compétences des intérimaires	12 fois	1 poseur consacre 12 fois par an 20 heures pour pallier des erreurs commises par les intérimaires.							€	Externes	Internes	
						1 pers x 12 fois x 20 h x 61€		14 640 €					14 640 €			
						Le coût des matériaux nécessaires pour pallier des erreurs est estimé à 100 € par chantier.										€
						12 fois x 100 €			1 200 €							1 200 €
							€	14 640 €	1 200 €	€	€	€	15 840 €			
DVC	2	205	7 320 €	Manque de compétences des métreurs au chiffrage de la production interne	1 fois	1 métreur consacre 50% de temps supplémentaire par rapport aux 240 heures prévues pour le chiffrage de production propre.							€	Internes	Internes	
						1 pers x 240 h x 50 % x 61€		7 320 €					7 320 €			

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																			
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes					
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées				
							€	7 320 €	€	€	€	€	7 320 €						
DVC	2	205	1 700 €	Manque de compétences du personnel de l'atelier	2 fois	Le manque de compétences du personnel de l'atelier nécessite la mobilisation de 2 poseurs durant 1 journée pour 2 chantiers, pour réaliser des retouches de peinture des éléments fabriqués.							€	Internes	Internes				
																	1 708 €		1 700 €
									€	1 700 €	€	€	€			€	1 700 €		
DVC	2	205	5 040 €	Absence de transfert des compétences entre les expérimentés et les nouveaux arrivants	10 fois	L'absence de transfert de compétences entre les poseurs expérimentés et les nouveaux a nécessité 10 déplacements d'une durée de 8 heures par 1 chargé d'affaires pour assurer les rendez-vous avec le client, à la place d'1 poseur.							€	Internes	Internes				
																			5 040 €
									5 040 €	€	€	€	€			€	5 040 €		
DVC	1	101	2 560 €	Un chargé d'affaires fait un travail qui ne fait pas partie de sa fonction		1 chargé d'affaires a consacré 1 demi-journée par semaine à encadrer l'équipe des dessinateurs durant 3 mois. Or, cela ne fait pas partie de sa							€	Internes	Internes				

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes	
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées
						fonction.									
						1 pers x 12 sem x 3,5 h x 61€		2 562 €					2 560 €		
							€	2 560 €	€	€	€	€	2 560 €		
DVC	1	101	670 €	Un chargé d'affaires réalise la levée des réserves à la place d'un conducteur de travaux	6 mois	1 chargé d'affaires a consacré 2 heures par semaine à lever les réserves à la place d'un conducteur de travaux durant 6 mois.							€	Internes	Internes
						1 pers x 24 sem x 2 h x (41 € - 27 €)	672 €						670 €		
							670 €	€	€	€	€	€	670 €		
DVC	1	101	680 €	Un chargé d'affaires réalise les plans des opérations à la place d'un dessinateur	1 fois	1 chargé d'affaires a consacré 30 % de temps supplémentaire pendant 1 mois à réaliser des plans des opérations à la place d'un dessinateur.							€	Internes	Internes
						1 pers x 151,67 h x 30 % x (41 € - 26 €)	683 €						680 €		
							680 €	€	€	€	€	€	680 €		
DVC	1	101	36 970 €	Le chargé d'affaires fait le travail du conducteur de travaux(1/2)	4 fois	1 chargé d'affaires a réalisé 4 fois la conduite de travaux durant 6 semaines à la place d'1 conducteur de travaux.							€	Internes	Internes

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
						1 pers x 4 fois x 6 sem x 35 h x (41 € - 27 €)	11 760 €							11 760 €		
					6 fois	1 autre chargé d'affaires a réalisé 6 fois la conduite de travaux durant 7 semaines à raison de 2 jours par semaine à la place d'1 conducteur de travaux.								€		
						1 pers x 6 fois x 7 sem x 14 h x (41 € - 27 €)	8 232 €							8 230 €		
							19 990 €	€	€	€	€	€	€	19 990 €		
				Le chargé d'affaires fait le travail du conducteur de travaux (2/2)	8 mois	1 chargé d'affaires a consacré 8 mois à copiloter les opérations à la place d'un conducteur de travaux								€		
						1 pers x 8 mois x 151,67 h x (41 € - 27 €)	16 987 €							16 980 €		
							16 980 €	€	€	€	€	€	€	16 980 €		
DVC	1	101	520 €	Un chargé d'affaires fait le travail d'une assistante	1 fois	1 chargé d'affaires consacre 35 heures à la réalisation d'opérations administratives à la place d'1 assistante.								€	Internes	Internes
						1 pers x 35 h x (41 € - 26 €)	525 €							520 €		
							520 €	€	€	€	€	€	520 €			

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																	
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes				
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées		
DVC	1	103	46 970 €	Défaut de programmation de la pose	11 fois	Le défaut de programmation de la pose engendre un temps supplémentaire de 10 jours pour un poseur sur 11 chantiers.							€	Internes	Internes		
						1 pers x 11 fois x 10 j x 7 h x 61€		46 970 €					46 970 €				
								46 970 €	€	€	€	€	46 970 €				
DVC	1	103	11 370 €	Mauvaise évaluation des temps nécessaires pour une intervention de pose (1/2)	Toutes les semaines	Un chargé d'affaires consacre toutes les semaines 1 heure à réévaluer les temps nécessaires pour une intervention de pose.							€	Internes	Internes		
						1 pers x 44 sem x 1 h x 61€		2 684 €					2 680 €				
					Année	La mauvaise évaluation des temps de pose nécessite 3 déplacements de 21 heures supplémentaires par an, pour 2 poseurs.										€	
						2 pers x 3 fois x 21 h x 61€		7 686 €								7 680 €	
								10 370 €	€	€	€	€	10 370 €				
					Année	Le coût des trois déplacements supplémentaires est estimé par un responsable à 1 000 € par an.										€	
						1 fois x 1 000 €			1 000 €							1 000 €	
				€	€	1 000 €	€	€	€	€	1 000 €						





Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																				
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes							
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées					
DVC	4	401	77 000 €	Manque de consultation et de négociation avec les entreprises et les fournisseurs	11 fois	Le manque de consultation et de négociation avec les entreprises et les fournisseurs engendre des achats supplémentaires imprévus et évalués à 7 000 € par chantier. Il y a 11 chantiers.								€	Internes	Internes				
DVC	3	303	24 400 €	Procédure de passation des commandes inadaptée	Année	1 assistante et 1 collaborateur passent 10 minutes par chantier pour établir une commande à cause de l'inadaptation de la procédure. Il y a 60 commandes passées par chantier. Il y a 20 chantiers.								€	Internes	Internes				
						2 pers x 60 fois x 20 chantiers x (10 / 60) h x 61€														
							€	24 400 €		€	€	€	€							

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																								
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes										
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées									
DVC	1	103	93 940 €	Manque de concertation et de validation des plans entre le bureau d'études et l'atelier avant la mise en fabrication qui engendre des modifications en cours de fabrication.		La modification des plans en cours de fabrication nécessite la mobilisation d'1 menuisier à plein temps sur l'année pour reprendre les fabrications. 1 semaine de travail étant en moyenne de 35 heures pour ce menuisier.								€	Internes	Internes								
																	1 pers x 35 h x 44 sem x 61€	93 940 €						93 940 €
																	€	93 940 €	€	€	€	€	€	93 940 €
DVC	1	103	34 280 €	Manque d'anticipation des commandes groupées	Toutes les semaines	1 chef d'atelier et 1 personne du service achats consacrent 4 heures supplémentaires par semaine à recommander du matériel.									€	Internes	Internes							
																		2 pers x 44 sem x 4 h x 61€	21 472 €					
					Tous les mois	Ce manque d'anticipation pour passer des commandes groupées engendre un temps supplémentaire lié au fractionnement des commandes estimé à 20 heures par mois.												€	Internes	Internes				
																					1 pers x 10,5 mois x 20 h x 61€	12 810 €		
€	34 280 €	€	€	€	€	€	34 280 €																	

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
DVC	3	304	87 840 €	Absence de plan de décoration	12 fois	1 chargé d'affaires consacre 12 fois 15 heures avec un décorateur à établir les plans de décoration								€	Internes	Internes
						2 pers x 12 fois x 15 h x 61 €		43 920 €					43 920 €			
					12 fois	1 chargé d'affaires consacre 12 fois 15 heures avec un décorateur à échanger afin de définir les prestations de décoration.								€		
						2 pers x 12 fois x 15 h x 61 €		43 920 €					43 920 €			
							€	87 840 €	€	€	€	€	€	87 840 €		
DVC	4	403	590 190 €	Absence d'investissement dans une machine à commande numérique (1/7)	Toutes les semaines	L'absence de machine à commande numérique nécessite la mobilisation de 8 menuisiers pendant 2 heures chaque semaine pour réaliser les débits avant de commencer la fabrication.								€	Internes	Internes
						8 pers x 44 sem x 2 h x 61 €		42 944 €					42 940 €			
					Toutes les semaines	8 menuisiers consacrent 2 heures par semaine à réaliser les réglages des machines traditionnelles.								€		
						8 pers x 44 sem x 2 h x 61 €		42 944 €					42 940 €			

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						Parties prenantes		
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine
							€	85 880 €	€	€	€	€	85 880 €	
				Absence d'investissement dans une machine à commande numérique (2/7)	Toutes les semaines	8 menuisiers consacrent 10 heures par semaine à découper et à usiner chaque pièce fabriquée.							€	
						8 pers x 44 sem x 10 h x 61 €		214 720 €					214 720 €	
					Toutes les semaines	8 menuisiers passent 2,5 heures par semaine à changer de poste de travail plusieurs fois par jour pour fabriquer une seule pièce.							€	
						8 pers x 44 sem x 2,5 h x 61 €		53 680 €					53 680 €	
							€	268 400 €	€	€	€	€	268 400 €	
				Absence d'investissement dans une machine à commande numérique (3/7)	Toutes les semaines	8 menuisiers passent en moyenne 1 heure supplémentaire par semaine pour produire avec du matériel électroportatif.							€	
						8 pers x 44 sem x 1 h x 61 €		21 472 €					21 470 €	
					Toutes les semaines	8 menuisiers consacrent 1 heure supplémentaire par semaine à ajuster les assemblages avant collage.							€	
						8 pers x 44 sem x 1 h x 61 €		21 472 €					21 470 €	
							€	42 940 €	€	€	€	€	42 940 €	

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
				Absence d'investissement dans une machine à commande numérique (4/7)	Année	L'absence de machine à commande numérique engendre un recours à des sous-traitants estimé à 40 000 € par an.								€		
						1 fois x 40 000 €			40 000 €					40 000 €		
					Année	L'absence de machine à commande numérique nécessite un recours aux intérimaires évalué à 93 000 € par an.								€		
						1 fois x 93 000 €			93 000 €					93 000 €		
							€	€	133 000 €	€	€	€	€	133 000 €		
				Absence d'investissement dans une machine à commande numérique (5/7)	année	La perte de marché liée à l'absence de machine à commande numérique est estimée par des chargés d'affaires et par le responsable développement à 100 000 € par an. Le taux de marge est de 34 %.								€		
						1 fois x 100 000 € x 34 %				34 000 €				34 000 €		
					année	3 personnes ont suivi une formation sur un logiciel pour une machine à commande numérique sauf que l'achat de cette machine n'a pas eu lieu par la suite. La formation a duré 42 heures par personne.								€		
						3 pers x 42 h x 61 €			7 686 €					7 680 €		

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						Parties prenantes		
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine
							€	7 680 €	€	34 000 €	€	€	41 680 €	
				Absence d'investissement dans une machine à commande numérique (6/7)	3 fois	3 personnes se sont déplacées 3 fois pour participer à une formation sur un logiciel pour la machine à commande numérique. Le coût d'un déplacement est de 174 € par personne.							€	
						3 pers x 3 fois x 174 €			1 566 €				1 560 €	
					3 fois	3 personnes ont été hébergées 3 fois pour suivre la formation avec un forfait d'hébergement de 81 €.							€	
						3 pers x 3 fois x 81 €			729 €				720 €	
							€	€	2 290 €	€	€	€	2 290 €	
				Absence d'investissement dans une machine à commande numérique (7/7)	1 fois	Le coût de la formation sur le logiciel pour machine à commande numérique a été de 6 000 €.								
						1 fois x 6 000 €			6 000 €				6 000 €	
					1 fois	1 licence à 10 000 € a été achetée sans avoir pu être utilisée.								
						1 fois x 10 000 €			10 000 €				10 000 €	
							€	€	16 000 €	€	€	€	16 000 €	

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																		
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes				
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées			
DVC	4	402	1 800 €	Non valorisation des prestations électriques dans les devis	3 fois	1 conducteur de travaux estime à 600 € les travaux électriques achetés et non vendus aux clients pour chacun des 3 chantiers.										Internes	Internes	
						3 fois x 600 €			1 800 €				1 800 €					
							€	€	1 800 €	€	€	€	1 800 €					
DVC	4	402	104 500 €	Réalisation de prestations non vendues	11 fois	1 mètreur estime à 3000 € les prestations réalisées et non vendues pour chacun des 11 chantiers.										Internes	Internes	
						11 fois x 3 000 €			33 000 €				33 000 €					
						1 conducteur de travaux estime à 6 500 € les prestations non vendues par chantier. Sur un chantier, il y a eu la peinture à 1 500 €, la pierre à 2 000 €, l'habillage de cheminée à 2 000 € et les meubles de salle de bains à 1 000 €. Il y a 11 chantiers.												
						11 fois x 6 500 €			71 500 €				71 500 €					
							€	€	104 500 €	€	€	€	€	104 500 €				



Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																			
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes						
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées				
DVP	1	102	4 320 €	Manque de concertation et de relais sur la répartition des tâches durant les congés (1/2)	Tous les ans	Durant la période des congés d'été, 1 chargé d'affaires a consacré 13 journées à réaliser la levée des réserves d'un chantier alors que c'est le travail d'un conducteur de travaux.									Internes	Internes			
						1 pers x 13 j x 7 h x (41 € - 27 €)	1 274 €							1 270 €					
							1 270 €	€	€	€	€	€	€	1 270 €					
				Manque de concertation et de relais sur la répartition des tâches durant les congés (2/2)	Tous les ans	Durant la période des congés, et en l'absence des directeurs d'exploitation, 5 chargés d'affaires consacrent 1 à 2 heures par semaine à régler les problèmes de signataires pour ne pas bloquer les commandes. Cela concerne 2 semaines par an.												€	
						5 pers x 5 j x 2 sem x 1 h x 61 €		3 050 €									3 050 €		
				€	3 050 €	€	€	€	€	€	3 050 €								

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes		
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
DVP	1	103	1 090 €	Absence de planification et d'organisation de la charge de travail des dessinateurs	Tous les ans	2 fois par an, lorsqu'1 chargé d'affaires demande à disposer des compétences d'un dessinateur, il s'ensuit 30 minutes de discussions entre lui, 1 directeur d'exploitation, 1 dessinateur et 1 autre chargé d'affaires pour réorganiser la charge de travail des uns et des autres.								€	Internes	Internes
						4 pers x 2 fois x 0,5 h x 61 €		244 €					240 €			
						Le dessinateur qui est réaffecté ne produit pas durant une journée.							€			
						1 pers x 2 fois x 7 h x 61 €				854 €		850 €				
							€	240 €	€	850 €	€	€	1 090 €			
DVP	1	104	128 830 €	Manque de réunion d'équipe entre les chargés d'affaires et leurs collaborateurs pour transmettre les informations sur les projets	Toutes les semaines	6 chargés d'affaires passent 4 heures supplémentaires par semaine à répondre à leurs collaborateurs sur des points qui auraient dû être abordés lors d'une réunion ou bien à relancer des conducteurs de travaux par téléphone sur des éléments qui ne sont pas redescendus jusqu'à eux.								€	Internes	Internes

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																	
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes				
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées		
						12 pers x 44 sem x 4 h x 61 €		128 832 €					128 830 €				
							€	128 830 €	€	€	€	€	128 830 €				
DVP	1	104	139 400 €	Perte de nouveaux projets due à un manque de concertation avec la direction sur les procédures juridiques lancées sur des projets d'une des entités (1/2)	2013	En 2013, les démarches de la direction visant à attaquer la validité d'un appel d'offre, ont eu pour effet de "blacklister" une des entités sur les 5 affaires de Marseille. Chacun de ces projets représente entre 400 et 800 K€. Le taux de transformation de l'entreprise est estimé à 20 %. Le taux de marge est de 34,85 %.							€	Internes	Internes		
													139 400 €		139 400 €		
									€	€	€	€	139 400 €	€	139 400 €		
DVP	1	104	40 060 €	Absence de transfert des dossiers clients (1/3)	2012	1 chargé d'affaires indique que, sur un dossier, en consacrant 2 heures à réaliser un véritable transfert du dossier, il aurait gagné 5 ou 6 jours pour mieux travailler.							€	Internes	Internes		
													2 135 €		2 130 €		

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes		
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées
					2012	1 chargé d'affaires indique que, sur un dossier, en consacrant 2 heures à réaliser un véritable transfert de dossier, il aurait économisé 5000 € en facturant les travaux supplémentaires qui ont dû être offerts au client pour gérer son mécontentement.			5 000 €				5 000 €		
							€	€	5 000 €	2 130 €	€	€	7 130 €		
				Absence de transfert des dossiers clients (2/3)	2012	Un responsable estime que 6 chargés d'affaires vont passer 1 jour de plus sur le chantier pour corriger des erreurs dues à un dossier non transféré aux conducteurs de travaux. Cela concerne 6 chantiers par an et par chargé d'affaires.							€		
						6 pers x 7 h x 6 fois x 61 €		15 372 €					15 370 €		
							€	15 370 €	€	€	€	€	15 370 €		
				Absence de transfert des dossiers clients (3/3)	2012	6 chargés d'affaires passent 4 heures supplémentaires à réexpliquer des points du dossier aux conducteurs de travaux. Cela concerne 6 chantiers par an et par chargé d'affaires.							€		

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																			
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes						
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées				
						12 pers x 4 h x 6 fois x 61 €		17 568 €					17 560 €						
							€	17 560 €	€	€	€	€	17 560 €						
DVP	1	102	7 680 €	Court-circuitage du Directeur Général qui sollicite directement les collaborateurs rattachés à un chargé d'affaires	Tous les mois	Chaque mois, le court-circuitage d'un chargé d'affaires par le Directeur général entraîne 40 minutes de discussion entre 1 chargé d'affaires et 1 conducteur de travaux qui a été sollicité directement. Un responsable estime que ce type de dysfonctionnement touche 9 personnes, soit 1/3 des opérationnels, 2 fois par mois.							€	Internes	Internes				
						9 pers x 2 fois x 10,5 mois x (40/60) h x 61 €		7 686 €					7 680 €						
							€	7 680 €	€	€	€	€	7 680 €						
DVP	1	104	6 640 €	Manque d'informations sur le matériel nécessaire dans les dossiers transmis aux poseurs	Tous les mois	1 poseur consacre 2 heures par mois en trajet pour récupérer du matériel qui n'a pas été prévu sur les dossiers.							€	Internes	Internes				
						1 pers x 10,5 mois x 2 h x 61 €		1 281 €					1 280 €						
					Toutes les semaines	Le temps de reprise sur site est estimé à 2 heures par semaine.							€						
						2 h x 44 sem x 61 €		5 368 €					5 360 €						

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
							€	6 640 €	€	€	€	€	6 640 €			
DVP	1	104	8 960 €	Absence de dispositif de transmission du descriptif du travail à réaliser par les poseurs (1/2)	Tous les mois	5 poseurs consacrent 2 heures par mois à réaliser des demandes faites par des conducteurs de travaux qui ne sont pas dans le descriptif des travaux à faire.							€	Internes	Internes	
						5 pers x 10,5 mois x 2 h x 61 €		6 405 €					6 400 €			
							€	6 400 €	€	€	€	€	6 400 €			
				Absence de dispositif de transmission du descriptif du travail à réaliser par les poseurs (2/2)	Tous les mois	1 responsable des poseurs et 1 chargé d'affaires consacrent 1 heure par mois supplémentaire à se synchroniser sur du travail à réaliser qui n'apparaît pas dans le descriptif transmis.										€
						2 pers x 1 h x 10,5 mois x 61 €		1 281 €								1 280 €
					Tous les mois	1 responsable des poseurs consacre 1 heure par mois à expliquer à 1 poseur les travaux à réaliser qui ne sont pas prévus dans le descriptif.										€
						2 pers x 10,5 mois x 1 h x 61 €		1 281 €								1 280 €
			€	2 560 €	€	€	€	€	€	2 560 €						

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																	
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes				
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées		
DVP	3	303	28 010 €	Manque de demande d'autorisation pour que les poseurs se garent sur les chantiers (1/2)	Toutes les semaines	5 poseurs consacrent 1 heure par semaine en trajet entre le lieu de stationnement du véhicule et celui du chantier pour transporter le matériel.								€	Internes	Internes	
						5 pers x 44 sem x 1 h x 61 €		13 420 €						13 420 €			
					Toutes les semaines	Le temps consacré par les 5 poseurs pour chercher à stationner le véhicule aux abords des chantiers est estimé à 30 minutes par semaine.											€
						5 pers x 44 sem x 0,5 h x 61 €		13 420 €									13 420 €
							€	26 840 €	€	€	€	€	€	26 840 €			
				Manque de demande d'autorisation pour que les poseurs se garent sur les chantiers(2/2)	Tous les ans	Le montant des amendes de stationnement payées par l'entreprise représente 500 € par an.			500 €								500 €
					Tous les ans	Le temps de gestion des contraventions est estimé à 11 heures par an.											€
						1 pers x 11 h x 61 €		671 €									670 €
			€	670 €	500 €	€	€	€	€	€	1 170 €						

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
DVP	3	304	36 600 €	Plans de mauvaise qualité	2012	Les conducteurs de travaux sont plus ingénieurs qu'architectes et les plans sont de mauvaise qualité. Un responsable estime que 2 personnes consacrent 10 heures minimum par chantier pour gérer les conséquences des plans mal faits. Cela concerne 30 chantiers par an.								€	Internes	Internes
						2 pers x 10 h x 30 fois x 61 €		36 600 €						36 600 €		
							€	36 600 €	€	€	€	€	36 600 €			
DVP	3	304	47 500 €	Economie sur les études des bureaux d'études	2012	Sur les opérations, 2 500 € d'honoraires de prestations de bureaux d'études sont économisées. L'entreprise se retrouve alors à gérer des contentieux importants évalués à minima à 50 000 € sur une année et pouvant aller jusqu'à la perte du client.								€	Internes	Internes
						1 fois x (50 000 € - 2 500 €)			47 500 €					47 500 €		
							€	€	47 500 €	€	€	€	47 500 €			
DVP	3	304	64 050 €	Absence de finition de l'ameublement réalisé dans l'atelier	Tous les mois	5 poseurs consacrent 2 heures par mois pour finaliser l'ameublement directement sur les chantiers et non pas								€	Internes	Internes



Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes	
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées
						dans l'atelier.									
						5 pers x 10,5 mois x 2 h x 61 €		64 050 €					64 050 €		
							€	64 050 €	€	€	€	€	64 050 €		
DVP	3	304	28 840 €	Erreurs dans la conception des meubles à poser(1/2)	Toutes les semaines	5 poseurs consacrent en moyenne 1 heure par semaine pour ajuster ou refabriquer les meubles qui ont été mal conçus.							€	Internes	Internes
						5 pers x 44 sem x 1 h x 61 €		13 420 €					13 420 €		
					Toutes les semaines	5 poseurs consacrent 1 heure supplémentaire par semaine pour réaliser la pose de meubles mal conçus.							€		
						5 pers x 44 sem x 1 h x 61 €		13 420 €					13 420 €		
							€	26 840 €	€	€	€	€	26 840 €		
				Erreurs dans la conception des meubles à poser (2/2)	2012	L'achat de matériaux visant à corriger les problèmes de conception est évalué à 2 000 € par an par un responsable.									
							€	€	2 000 €	€	€	€	2 000 €		

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																		
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes				
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées			
DVP	3	304	81 980 €	Défauts de qualité à la réception des chantiers.	Tous les ans	8 conducteurs de travaux consacrent environ 4 jours supplémentaires à la levée des réserves pour chaque chantier. Chaque conducteur de travaux intervient sur 6 chantiers par an.									€	Internes	Internes	
						8 pers x 7 h x 4 j x 6 fois x 61 €		81 984 €						81 980 €				
							€	81 980 €	€	€	€	€	€	81 980 €				
DVP	2	201	13 540 €	Mauvaise gestion des levées de réserves avec les clients.	Tous les ans	5 chargés d'affaires consacrent 1 journée par chantier pour gérer les plaintes des clients liées aux levées de réserves. Cela concerne 6 chantiers annuels.									€	Externes	Internes	
						5 pers x 6 fois x 7 h x 61 €		12 810 €						12 810 €				
					Tous les ans	1 Directeur d'exploitation consacre 2 heures par an à gérer les problèmes de levées de réserves pour 6 chantiers par an.									€			
						1 pers x 6 fois x 2 h x 61 €		732 €							730 €			
							€	13 540 €	€	€	€	€	€	13 540 €				

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes	
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées
DVP	2	201	10 730 €	Défaut d'engagement des sous-traitants sur la sécurité des chantiers	Toutes les semaines	Chaque semaine, 8 conducteurs de travaux consacrent 30 minutes aux contrôles, rappels des règles, relances, mails, courriers afin de faire appliquer les mesures de sécurité aux sous-traitants sur les chantiers.								€	Externes Internes
						8 pers x 44 sem x 0,5 h x 61 €		10 736 €					10 730 €		
					1 fois sur 13 ans	Risque pénal d'un accident mortel						N.E.	N.E.		
							€	10 730 €	€	€	€	€	€	10 730 €	
DVP	3	304	22 810 €	Erreurs dans les prises de cotes et les relevés (1/2)	Tous les ans	5 poseurs consacrent 40 heures supplémentaires par an pour faire les ajustements de mobiliers.								€	Internes Internes
						5 pers x 40 h x 61 €		12 200 €					12 200 €		
					Tous les mois	1 poseur consacre 4 heures de plus par mois à transporter les meubles à modifier jusqu'à l'atelier.								€	
						1 pers x 10,5 mois x 4 h x 61 €		2 562 €						2 560 €	
					€	14 760 €	€	€	€	€	€	14 760 €			

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes	
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées
				Erreurs dans les prises de cotes et les relevés (2/2)	Toutes les semaines	Le responsable des poseurs, 1 chargé d'affaires et 1 poseur consacrent 1 heure supplémentaire par semaine à se concerter pour réguler les problèmes liés aux erreurs de cotes.								€	
						3 pers x 44 sem x 1 h x 61 €		8 052 €					8 050 €		
							€	8 050 €	€	€	€	€	8 050 €		
DVP	1	102	29 480 €	Inadéquation des affectations avec les compétences nécessaires pour un projet. (1/2)	2012	1 dessinateur manquant d'expérience a été affecté durant 3 mois sur une grosse opération. Le chargé d'affaires évalue à 3 heures par jour son temps d'accompagnement auprès de ce dessinateur.								€	
						1 pers x 3 mois x 20 j x 3 h x 61 €		10 980 €					10 980 €	Internes	Internes
							€	10 980 €	€	€	€	€	10 980 €		
				Inadéquation des affectations avec les compétences nécessaires pour un projet.(2/2)	2012	Un conducteur de travaux en période d'essai, non autonome, a été affecté durant 4 mois sur une grosse opération. 1 chargé d'affaires a évalué à 1/2 journée le temps consacré à l'accompagnement de ce									

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes		
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées
						conducteur de travaux.									
						1 pers x 4 mois x (151,67 / 2) h x 61 €		18 504 €					18 500 €		
							€	18 500 €	€	€	€	€	18 500 €		
DVP	2	201	109 200 €	Insuffisance de compétences des sous-traitants pour réaliser leur travail en autonomie(1/5)	Toutes les semaines	Un chargé d'affaires estime que 2 conducteurs de travaux consacrent 10 heures par semaine en plus pour gérer les sous-traitants à cause de leur manque de compétences							€	Externes	Internes
						2 pers x 44 sem x 10 h x 61 €		53 680 €					53 680 €		
					Toutes les semaines	1 chargé d'affaires consacre 2 heures par semaine pour gérer les problèmes avec des sous-traitants n'ayant pas toutes les compétences requises.							€		
						1 pers x 44 sem x 2 h x 61 €		5 368 €					5 360 €		
							€	59 040 €	€	€	€	€	59 040 €		

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes		
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées
				Insuffisance de compétences des sous-traitants pour réaliser leur travail en autonomie (2/5)	Toutes les semaines	2 chargés d'affaires passent 2 heures par semaine à échanger avec les clients pour négocier et expliquer les retards et les défauts de qualité engendrés par les sous-traitants.							€		
						2 pers x 2 h x 44 sem x 61 €		10 736 €					10 730 €		
					Tous les mois	1 directeur d'exploitation consacre 1 heure par mois à se coordonner avec 1 chargé d'affaires au sujet des problèmes de sous-traitants.							€		
						2 pers x 10,5 mois x 1 h x 61 €		1 281 €					1 280 €		
							€	12 010 €	€	€	€	€	12 010 €		
				Insuffisance de compétences des sous-traitants pour réaliser leur travail en autonomie (3/5)	Toutes les semaines	2 conducteurs de travaux réalisent 1 déplacement supplémentaire de 4 heures toutes les semaines à cause des problèmes de sous-traitants.							€		
						2 pers x 44 sem x 4 h x 61 €		21 472 €					21 470 €		
					Toutes les semaines	2 conducteurs de travaux consacrent 1 heure par semaine à réaliser des courriers de mise en demeure aux sous-traitants.							€		

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes		
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées
						2 pers x 44 sem x 1 h x 61 €		5 368 €					5 360 €		
							€	26 840 €	€	€	€	€	26 840 €		
				Insuffisance de compétences des sous-traitants pour réaliser leur travail en autonomie (4/5)	Toutes les semaines	1 assistante technique consacre 15 minutes par semaine à gérer l'achat des billets de train pour les déplacements supplémentaires des conducteurs de travaux.							€		
						1 pers x 44 sem x (15/60) h x 61 €		671 €					670 €		
					Toutes les semaines	Le coût des déplacements supplémentaires est estimé à 220 € par semaine.							€		
						44 sem x 220 €			9 680 €				9 680 €		
							€	670 €	9 680 €	€	€	€	10 350 €		
				Insuffisance de compétences des sous-traitants pour réaliser leur travail en autonomie (5/5)	Tous les mois	1 personne du service juridique, 1 conducteur de travaux et 1 chargé d'affaires consacrent 30 minutes par mois en réunion pour gérer les contentieux avec les sous-traitants.							€		
						3 pers x 10,5 mois x (30/60) h x 61 €		961 €					960 €		
							€	960 €	€	€	€	€	960 €		

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
DVP	3	301	26 010 €	Retard des livraisons effectuées par les sous-traitants (1/2)	Tous les ans	Un responsable estime que les retards des livraisons réalisées par les sous-traitants engendrent 80 heures supplémentaires de recours à des intérimaires par an pour rattraper le retard et pour livrer dans les délais.								€	Externes Internes	
						1 pers x 80 h x 61 €		4 880 €					4 880 €			
					Tous les mois	La segmentation du temps de pose entraîne une perte de productivité estimée à 2 heures par mois. Cela concerne 5 poseurs.										€
						5 pers x 10,5 mois x 2 h x 61 €					6 405 €			6 400 €		
							€	4 880 €	€	6 400 €	€	€	11 280 €			
				Retard des livraisons effectuées par les sous-traitants(2/2)	Tous les mois	1 responsable des poseurs, 1 chargé d'affaires et 1 poseur consacrent 1 heure par mois à se synchroniser sur les problèmes de retards de livraison.										€
						3 pers x 10,5 mois x 1 h x 61 €				1 922 €				1 920 €		
			Tous les mois	5 poseurs passent 4 heures supplémentaires par mois en déplacement suite aux retards dans les								€				



Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes	
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées
						livraisons.									
						5 pers x 10,5 mois x 4 h x 61 €		12 810 €					12 810 €		
							€	14 730 €	€	€	€	€	14 730 €		
DVP	2	201	30 000 €	Manque de pilotage des marchés de sous-traitants	2012	Le manque de pilotage financier des sous-traitants a engendré des pénalités de clients, suite à des problèmes de levées de réserves. Cela représente 30 000 € en 2012.								Internes	Internes
							€	€	30 000 €	€	€	€	30 000 €		
DVP	1	104	3 960 €	Absence de dispositif de concertation entre les opérationnels et le service juridique pour les procédures de contentieux.	10 fois par an	Plutôt que de réunir les opérationnels et le service juridique pour avoir une réflexion globale, 1 chargé d'affaires estime que 5 chargés d'affaires passent 1 heure à intervenir sur les dossiers passés en contentieux pour la rédaction de courriers et que 3 personnes du service juridique consacrent 30 minutes à la validation. Cela concerne 10 chantiers par an.							€	Internes	Internes

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes		
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées
						(5 pers x 1 h x 10 fois x 61 €) + (3 pers x 0,5 h x 10 fois x 61 €)		3 965 €					3 960 €		
							€	3 960 €	€	€	€	€	3 960 €		
DVP	2	201	16 460 €	Conditions de règlement des factures sous-traitants et fournisseurs inadaptées(1/2)	Toutes les semaines	1 chargé d'affaires évalue à 1,5 heure par semaine le temps passé au téléphone par les membres de son équipe pour traiter les plaintes des sous-traitants concernant les problèmes de règlement.							€	Internes	Internes
						1 fois x 44 sem x 1,5 h x 61 €		4 026 €					4 020 €		
					12 fois par an	1 chargé d'affaires évalue à 4 heures le temps passé par lui-même et par 1 conducteur de travaux à traiter le contentieux juridique et à 2 heures celui de l'assistante. Cela concerne 12 chantiers par an							€		
						[(2 pers x 4 h) + (1 pers x 2 h)] x 12 fois x 61 €		7 320 €					7 320 €		
							€	11 340 €	€	€	€	€			

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																	
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes				
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées		
				Conditions de règlement des factures sous-traitants et fournisseurs inadaptées (2/2)	12 fois par an	Lorsqu'un sous-traitant mécontent ne veut plus travailler avec l'entreprise, de nouveaux prestataires sont appelés. 1 chargé d'affaires évalue à 1 journée le temps consacré à piloter un sous-traitant nouvellement référencé qui ne connaît pas le client. Cela touche 12 chantiers par an.											
						1 pers x 12 fois x 7 h x 61 €		5 124 €					5 120 €				
							€	5 120 €	€	€	€	€	5 120 €				
DVP	2	201	402 600 €	Manque de 3C sur les problèmes de règlement des sous-traitants	Toutes les semaines	1 chargé d'affaires estime à 5 heures par semaine et par chantier le temps passé à comprendre où est le problème de règlement des sous-traitants, à discuter et à convaincre les sous-traitants de poursuivre le chantier. Cela concerne 30 chantiers par an.										€	Internes Internes
						1 pers x 30 fois x 44 sem x 5 h x 61 €		402 600 €					402 600 €				
							€	402 600 €	€	€	€	€	402 600 €				

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																		
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes				
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées			
DVP	3	303	3 660 €	Circuits de règlement des sous-traitants inadaptés	15 fois par an	À cause des retards de règlements, certains sous-traitants compétents refusent de retravailler avec l'entreprise. 1 personne du service achats passe 2 heures pour le chiffrage et pour trouver un nouveau sous-traitant. Cela concerne environ 15 sous-traitants par an.									€	Internes	Internes	
																		3 660 €
							€	3 660 €	€	€	€	€	€	3 660 €				
DVP	2	201	17 930 €	Retard dans les règlements des factures sous-traitants et fournisseurs	Tous les mois	3 chargés d'affaires consacrent 1 jour par mois, 1 assistante et 1 directeur, 1/2 journée par mois chacun à traiter les relances des sous-traitants et des fournisseurs qui n'ont pas été réglées correctement.									€	Internes	Internes	
																		17 934 €
							€	17 930 €	€	€	€	€	€	17 930 €				

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
DVP	1	102	5 000 €	Inadéquation des affectations avec les compétences nécessaires pour un projet.	Tous les ans	Par manque d'effectifs, des stagiaires sans expérience sont affectés à des opérations. Un chargé d'affaires évalue entre 5 000 € et 10 000 € les coûts liés à des achats trop chers, à des erreurs... du fait du manque d'expérience de ces collaborateurs.				5 000 €					Internes	Internes
						Les clients n'apprécient pas de n'avoir que des stagiaires sur leurs chantiers.							N.E.	N.E.		
							€	€	5 000 €	€	€	€	€	5 000 €		
DVP	2	201	3 840 €	Contentieux entre les intérimaires et les poseurs	Tous les ans	Chaque année, 2 personnes gèrent les contentieux entre les intérimaires et les poseurs. Cela représente 3 heures par an.								€	Externes	Internes
						2 pers x 3 h x 61 €		366 €					360 €			
					Tous les jours	Un responsable estime que la gestion des intérimaires sur site représente 15 minutes supplémentaires par jour.								€		
						1 pers x 228 j x (15/60) h x 61 €		3 477 €						3 470 €		
							€	3 840 €	€	€	€	€	3 840 €			

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
DVP	1	102	20 810 €	Mauvaise affectation des poseurs vis-à-vis de leur secteur géographique	Tous les mois	5 poseurs consacrent 4 heures par mois supplémentaires dans les déplacements car les chantiers sur lesquels ils sont affectés ne correspondent pas à leur secteur géographique.								€	Internes	Internes
						5 pers x 10,5 mois x 4 h x 61 €		12 810 €					12 810 €			
					Tous les ans	Pour compenser les temps non productifs dus aux déplacements, 200 heures d'intérimaires sont nécessaires chaque année, Une heure de poseur intérimaire coûte environ 40 €.								€		
						200 h x 40 €			8 000 €				8 000 €			
							€	12 810 €	8 000 €	€	€	€	20 810 €			
DVP	2	202	2 500 €	Responsabilité hiérarchique des chargés d'affaires non assumée (1/2)	Toutes les semaines	Toutes les semaines, 9 conducteurs de travaux vont solliciter directement le directeur d'exploitation plutôt que les chargés d'affaires, pour lui demander des conseils, lui faire expliquer des chantiers durant 20 minutes.								€	Internes	Internes
						9 pers x 44 sem x (20 / 60) h x (60 € - 41 €)	2 508 €						2 500 €			
							2 500 €	€	€	€	€	€	2 500 €			

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							Parties prenantes			
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées	
			2 170 €	Responsabilité hiérarchique des chargés d'affaires non assumée (2/2)	Toutes les semaines	Le directeur d'exploitation consacre 1 heure par semaine à réaliser des activités à la place des chargés d'affaires.								€		
							1 pers x 44 sem x 1 h x (60 € - 41 €)	836 €						830 €		
						Toutes les semaines	Le directeur d'exploitation doit relancer les chargés d'affaires toutes les semaines sur les éléments de reporting des chantiers. Cela lui prend 30 minutes.									€
							1 pers x 44 sem x 0,5 h x 61 €		1 342 €							1 340 €
								830 €	1 340 €	€	€	€	€	2 170 €		
DVP	2	205	10 000 €	Inexploitation des compétences du service achats	2012	Le service des achats passe autant de temps que les opérationnels à trouver des prestataires ou des fournisseurs mais il obtient des tarifs plus intéressants. Le chargé d'affaires évalue à 10 000 € par an l'économie que pourrait obtenir le service achats.									Internes	Internes
										10 000 €					10 000 €	
								€	€	10 000 €	€	€	€	10 000 €		

Terrain A (PME de maîtrise d'œuvre) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération																				
Agence	Thème	Sous-Thème	Montant	Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								Parties prenantes						
						Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	Total	À l'origine	Impactées					
DVP	1	101	17 080 €	Manque de clarté sur la répartition du travail entre les chargés d'affaires grands comptes et les chargés d'affaires régionaux qui engendre du travail en doublon	2012	1 responsable estime que les chargés d'affaires des grands comptes et ceux des régions réalisent 1 jour de travail en doublon par chantier. Cela concerne 10 chantiers par an.								€	Internes	Internes				
						2 pers x 10 fois x 7 h x 61 €							17 080 €							
							€	17 080 €	€	€	€	€	€	17 080 €						
DVP	4	402	15 200 €	Travaux de pose réalisés mais non vendus	Tous les mois	5 poseurs consacrent 1 heure par mois à réaliser des prestations non vendues et non chiffrées dans les contrats.								€	Internes	Internes				
					2012	Le coût du matériel supplémentaire utilisé pour réaliser des prestations qui n'ont pas été vendues est estimé à 12 000 euros par an.														
							€	€	12 000 €	€	3 203 €	€	3 200 €							
													12 000 €							
							€	€	12 000 €	€	3 200 €	€	15 200 €							



Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
1	1.1	1	104	Les rendez-vous de transmission d'informations de l'architecte vers les dessinateurs sont parfois trop courts ou bien interrompus par des appels téléphoniques ce qui peut entraîner des erreurs par la suite.	Non évalué		NE					€	Internes directes	Internes directes
2	1.1	2	201	Dysfonctionnements sur des chantiers liés à des causes externes (ex : économiste). 2 chantiers sur 3 sont concernés. Ils entraînent des temps supplémentaires de traitement pour les collaborateurs : 1 jour de surtemps par semaine pour les 2 dessinateurs ; 2 jours par semaine pour la secrétaire.	(2pers x 7,6h x 45,4sem x 25€) + (1pers x 7h x 2j x 45,4sem x 25€)		33 100 €					33 100 €	Externes directes	Internes directes
3	1.1	2	201	Des dépassements sont réalisés sur des chantiers en raison d'erreurs indépendantes de l'agence (ex : économiste) sans que les honoraires augmentent en conséquence : 60 K€ de perdus pour le client M. ; 7 K€ de perdus pour le client Jean M. ; une perte non évaluée à ce jour pour le client Villa B.	(60 K€ + 7 K€) x 81% (taux de marge)				54 200 €			54 200 €	Externes directes	Internes directes
4	1.1	3	303	Le manque d'anticipation dans la gestion des chantiers entraîne des surtemps de l'architecte et des risques d'insatisfaction des clients.	2h x 45,4sem x 25€		2 200 €				NE	2 200 €	Internes directes	Internes directes
5	1.1	3	304	Défauts de qualité dans les dossiers par manque d'exploitation des documents techniques et d'internet qui engendrent des temps de corrections supplémentaires pour l'architecte.	15min/60 x 227j x 25€		1 400 €				NE	1 400 €	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
6	1.1	4	402	Des dépassements sont réalisés sur des chantiers à la demande des clients sans que les honoraires augmentent en conséquence : 1 dossier est passé de 500 K€ à 1 200 K€ soit 60 à 70 K€ de facturations perdues ; 9 K€ perdus pour les mêmes raisons sur le dossier B.	(60 K€ + 9 K€) x 81% (taux de marge)				55 800 €			55 800 €	Internes directes	Internes directes
7	1.2	1	101	L'architecte effectue des tâches qu'il ne devrait pas faire comme le suivi de certains dossiers. Le temps de glissement de fonction est évalué entre 15 et 30 minutes par jour.	(15/60)h x 227j x 13,65€	770 €						770 €	Internes directes	Internes directes
8	1.2	1	104	Les dérangements réguliers à cause d'un manque de synchronisation des actions et la présence de l'architecte au bureau, entraînent 10 à 15 minutes plusieurs fois par jour des temps de traitement supplémentaires des dossiers chantiers pilotés par les collaboratrices.	* N.E. pour responsable * Collaboratrice 1) 1fois x (10/60)h x 5j x 45,4sem x 13,5€ * Collaboratrice 2) 5fois x (10/60)h x 5j x 45,4sem x 13,5€ * Collaboratrice 3) 4fois x (10/60)h x 5j x 45,4sem x 13,5€		5 160 €				5 160 €	Internes directes	Internes directes	
9	1.2	1	104	L'architecte consacre 15 minutes par jour pour relancer les membres de l'agence car souvent, les dossiers traînent.	Collaboratrices 3pers x (15/60)h x 227j x 13,65€		2 460 €					2 460 €	Internes directes	Internes directes
10	1.2	1	104	Par manque de réunion, les membres de l'agence consacrent chacun 15 minutes par jour, pour la recherche des informations.	4pers x (30/60)h x 227j x 13,65€		6 200 €					6 200 €	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération															
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes		
													À l'origine	Impactées	
11	1.2	2	201	Les problèmes de paiement entraînent des relances auprès des entreprises et génèrent un temps d'exploitation supplémentaire de 3,5 jours pour chaque chantier.	7h x 3,5j x 10 chantiers x 13,65€		3 340 €					3 340 €	N.E.	Externes directes	Internes directes
12	1.2	2	201	Le surtemps généré par des appels téléphoniques réguliers auprès de clients pour des relances de documents non reçus est évalué à 4 heures chaque semaine pour l'ensemble de l'agence.	4h x 45,4sem x 13,65€		2 480 €					2 480 €		Externes directes	Internes directes
13	1.2	2	201	Les dérangements réguliers et intempestifs des prestataires et clients par téléphone entraînent un surtemps dans l'exploitation des dossiers chantiers à hauteur de 15 minutes par jour pour chaque membre de l'équipe.	* Collaboratrice 1 5j x (15/60)h x 45,4sem x 13,65€ * Autres Collaboratrices 3pers x 5j x (15/60)h x 45,4sem x 13,65€		3 100 €			N.E.		3 100 €		Externes directes	Internes directes
14	1.2	2	201	Le temps supplémentaire pour relancer des partenaires extérieurs pour l'organisation des réunions de chantier est estimé à 2 heures pour 1 personne pour 10 chantiers.	2h x 45,4sem x 10 chantiers x 13,65€		12 390 €					12 390 €		Externes directes	Internes directes
15	1.2	2	201	L'architecte consacre 15 minutes par dossier pour relancer l'équipe d'ingénierie car souvent, les dossiers traînent. Cela concerne 40 dossiers par an.	Ingénierie (15/60)h x 40dossiers x 13,65€		136 €					136 €		Externes directes	Internes directes
16	1.2	3	303	Le manque de rangement et d'organisation de l'équipe génère une perte de temps de 15 minutes, chaque jour pour chaque personne de l'agence, pour la recherche de documents.	4pers x (15/60)h x 5j x 45,4sem x 13,65€		3 100 €					3 100 €		Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
17	1.2	3	303	Faute de mise à jour d'une liste commune des contacts, les membres de l'équipe passent 15 minutes supplémentaires par jour pour rechercher les coordonnées des clients.	4pers x (15/60)h x 227j x 13,65€		3 100 €					3 100 €	Internes directes	Internes directes
18	1.2	4	402	Des études réalisées pour 6 chantiers non facturées entraînent 5 heures de travail supplémentaire pour un membre de l'agence.	5h x 6chantiers x 13,65€				410 €			410 €	Internes directes	Internes directes
19	1.2	4	402	L'architecte estime consacrer pour chacun des 40 dossiers 10 heures supplémentaires non facturées à cause de sa manière de gérer les dossiers.	1pers x 10h x 40dossiers x 13,65€				5 460 €			5 460 €	Internes directes	Internes directes
20	1.3	1	101	Les dysfonctionnements liés au manque d'efficacité du fonctionnement de l'agence engendrent des glissements de fonction mensuels de 2 heures par semaine, pour 2 collaborateurs et de 20 heures pour l'architecte.	* 2 collaborateurs 2pers x 2h x 45,4sem x 25,64€ * Architecte 20h x 10,4mois x 25,64€		9 990 €					9 990 €	Internes directes	Internes directes
21	1.3	1	101	L'architecte estime effectuer environ 5 heures par semaine des travaux qui devraient être réalisés par ses collaborateurs.	1pers x 5h x 45,4sem x (32,5-25,64)€	1 560 €						1 560 €	Internes directes	Internes directes
22	1.3	1	104	Les problèmes de communication entre les collaborateurs engendrent pour 4 personnes, 15 minutes supplémentaires par jour pour le partage d'informations.	4pers x (15/60)h x 227j x 25,64€		5 820 €		N.E.			5 820 €	Internes directes	Internes directes
23	1.3	1	104	Les difficultés à déchiffrer certaines informations transmises par l'architecte provoquent 15 minutes de recherche d'informations supplémentaires par jour pour 4 collaborateurs.	4pers x (15/60)h x 227j x 25,64€		5 820 €					5 820 €	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
24	1.3	2	201	Des problèmes de communication et d'anticipation obligent l'architecte à faire des relances auprès des partenaires ce qui engendre 2 heures de surtemps par semaine.	1pers x 2h x 45,4sem x 25,64€		2 320 €					2 320 €	Externes directes	Internes directes
25	1.3	2	201	Suite à des problèmes de trésorerie de l'agence, 1 personne est amenée à effectuer des relances pendant 2 heures chaque semaine.	1pers x 2h x 45,4sem x 25,64€		2 320 €					2 320 €	Externes directes	Internes directes
26	1.3	2	201	Suite à des problèmes de contentieux, les suivis des dossiers engendrent pour 1 personne 1 heure de surtemps par semaine.	1pers x 1h x 45,4sem x 25,64€		1 160 €					1 160 €	Externes directes	Internes directes
27	1.3	2	201	Les factures impayées par les clients obligent l'architecte à effectuer des relances à hauteur de 20 heures par mois.	20h x 10,4mois x 25,64€				5 330 €			5 330 €	Externes directes	Internes directes
28	1.3	2	201	La marge nette non dégagée pour des prestations impayées par les clients représente 35000€ sur l'année.	35 000 €				35 000 €			35 000 €	Externes directes	Internes directes
29	1.3	3	303	L'architecte consacre beaucoup de temps à rechercher des informations ou des documents mal rangés. Cela perturbe son travail au quotidien pendant 15 minutes.	(15/60)h x 227j x 25,64€		1 450 €			N.E.		1 450 €	Internes directes	Internes directes
30	1.4	1	101	Par faute de délégation sur les dossiers d'expertise, 1 architecte passe 40 % de son temps à les prendre en charge, alors que le travail pourrait être fait par une secrétaire.	85h x (40/100)% x 16dossiers x (90-24)€	35 900 €						35 900 €	Internes directes	Internes directes
31	1.4	1	101	La charge de travail liée au tri des photos pourrait être déléguée à une collaboratrice. Or, ce travail est effectué par l'architecte et facturé 24€ au lieu de 90€.	1pers x Nb d'heure x Nb de jour x (90-24)€	N.E.						€	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
32	1.4	1	102	Des problèmes d'organisation entre les personnes au sein de l'agence entraînent pour 2 personnes de 15 à 30 minutes par jour de surtemps pour effectuer ou traiter des rapports.	2pers x (30/60)h x 227j x 54€		12 260 €					12 260 €	Internes directes	Internes directes
33	1.4	2	201	Des prestations sont facturées mais le règlement reste en suspens. La somme globale des impayés est évaluée à 112 000€ sans les intérêts de retard (dont 13 000€ concernent un client "ami" de l'agence)	112 000 € d'impayés				112 000 €			112 000 €	Externes directes	Internes directes
34	1.5	1	104	Pertes d'informations entre les rendez-vous client ou les rendez-vous chantier et les retranscriptions faites pour compléter des dossiers ou des plans. Le temps consacré à la demande de précisions auprès de l'architecte est estimé à minima à 10 minutes par jour.	2 pers. x 5j x (10/60)h x 45,4sem x 52,70€		3 990 €					3 990 €	Internes directes	Internes directes
35	1.5	2	201	Problème de non paiement des prestations réalisées. Les retards de paiement sont évalués à 15000€.	Retards de paiement de 15000€.				15 000 €			15 000 €	Externes directes	Internes directes
36	1.5	2	201	Paiement insuffisant à la réception des travaux. Le montant initial du projet était de 900 000€, avec 10% d'honoraires pour l'agence soit 90 000€. Les honoraires versés ont été de 20 000€, soit un différentiel de 70 000€. Ce projet a demandé le recrutement spécifique d'une personne sur 4 mois qui travaillait 80% de son temps sur le projet. Le salaire net de la personne était de 2 200€.	Non paiement de 70 000€  (4 mois x 80%) x 2 200€	7 040 €			70 000 €			77 040 €	Externes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
37	1.5	2	205	Absence de formation à l'utilisation des logiciels spécialisés. Cela engendre une perte de temps de recherche "autodidacte" par le dessinateur afin de comprendre les options et les possibilités du logiciel. Le temps estimé est de 30 minutes par jour sur un mois environ Cela engendre également des dérangements de la part du dessinateur auprès de ses collègues pour obtenir de l'aide. Le temps de dérangement est estimé à minima à 15 minutes chaque semaine.	(30/60) x 5j x 4 sem x 52,70€  2 pers x (15/60) x 45,4 sem x 52,70€		1 720 €					1 720 €	Internes directes	Internes directes
38	1.5	4	402	Prestations faites non facturées au client. Projet de mise en sécurité d'hygiène pour une maison pour enfant. 5 000€ ont été facturés et payés, mais le montant total des prestations réalisées est estimé à 20 000€, soit un différentiel de 15 000€.	Sous facturation de 15 000€				15 000 €			15 000 €	Internes directes	Internes directes
39	1.6	1	102	Lors de problèmes rencontrés dans la réalisation d'opérations, les collaborateurs tournent en rond et n'osent pas interrompre les architectes. Ce surtemps est évalué à 1,5 heure par jour pour l'ensemble des collaborateurs.	1,5h x 227j x 34,4€		11 710 €					11 710 €	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
40	1.6	2	201	Difficultés à fixer des rendez-vous et trouver des dates communes avec les partenaires (maître d'ouvrage, bureau d'étude...). Cela implique des temps supplémentaires pour préprogrammer, déprogrammer et reprogrammer des réunions, de l'ordre de 30 minutes par semaine environ pour, deux personnes.	2 pers. x 0,5h x 45,4 sem. x 34,4€		1 560 €					1 560 €	Externes directes	Internes directes
41	1.6	2	201	Problèmes de délais de réception de documents (devis, factures, notes...) provenant des clients, des partenaires ou entreprises. Deux collaboratrices sont amenées à relancer les partenaires et clients pour les informer de l'attente des documents. Le surtemps estimé est en moyenne de 15 minutes par semaine.	2 pers. x (15/60)h x 45,4 sem. x 34,4€		780 €					780 €	Externes directes	Internes directes
42	1.6	3	303	Défauts de rangement des dossiers papiers ou informatiques à cause d'un manque d'harmonisation global des procédures de classement ou d'impression. Cela engendre pour le gérant une recherche supplémentaire de 4 heures par semaine.	4h x 45,4sem. x 34,4€		6 240 €					6 240 €	Internes directes	Internes directes
43	1.6	3	303	Problèmes de rangement des dossiers papiers ou informatiques à cause d'un manque d'harmonisation globale des procédures de classement ou d'impression. Cela engendre pour la gérante une recherche supplémentaire de 0,5 h par jour.	0,5h x 227j x 34,4€		3 900 €					3 900 €	Internes directes	Internes directes



Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
44	1.6	3	304	Le temps perdu dans la phase projet est estimé à 400 h environ pour l'ensemble de l'agence sur 10 projets par an. Ces surtemps correspondent aux modifications apportées en cours de projet. Elles sont dues au manque de précisions initiales dans la description et la quantification du projet.	400h x 34,4€		13 760 €		N.E.			13 760 €	Internes directes	Internes directes
45	2.1	1	101	Prise en charge par le gérant de la mise au point des dossiers de projets en lieu et place du chef d'agence de dessin ; 3h/jour	3h/j x 227j x ( 31,30 - 23,50) euros	5 312						5 312	Internes directes	Internes directes
46	2.1	1	104	Manque de transmission des informations des conducteurs de travaux vers les chefs de projet	hyp : surtemps de 15 min/60 /sem x 45,4 s x 44 euros		499					499	Internes directes	Internes directes
47	2.1	1	104	Non transmission interne d'informations sur réunions clients ou délais demandés par les clients	risques d'oublis, d'erreurs, retards		NE				NE	0	Internes directes	Internes directes
48	2.1	1	104	Réunions chantiers peu efficaces ( on y règle des dysfonctionnements des entreprises)	hyp : 2h/ sem x 3 conducteurs de travaux x 45,4 s x 44 euros		11 986					11 986	Externes directes	Internes directes
49	2.1	2	201	Dysfonctionnements dans la collaboration avec les économistes et les ingénieurs dus notamment à l'absence de relecture des dossiers préparés par eux.	1h/ sem x 45,4 sem x 5 architectes x 44 euros		9 988					9 988	Externes directes	Internes directes
50	2.1	4	402	Perte de chiffre d'affaires sur projets réalisés, suite à non obtention du permis de construire ou par absence de renégociation des honoraires	hyp : 2% du CA annuel 1,7 M				34 000			34 000	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
51	2.1	4	402	Nombreuses modifications successives de plans non facturées	hyp : 0,5 j /sem x 7 dessinateurs x 45,4 sem x 7,8 h x 44 euros		54 534					54 534	Internes directes	Internes directes
52	2.1	4	404	Facturation tardive au client, après obtention du permis de construire, soit environ 8 mois après démarrage des prestations	hyp : 5 mois de retard d'encaissement sur 1,7 M euros de CA x 2,25% x 5/12				15 938			15 938	Internes directes	Internes directes
53	2.1	4	404	Modifications multiples de plans d'exécution non facturées, suite aux demandes du client en phase de DCE ou exécution	8 dossiers/an x 2 j x 7,8 x 44 euros		5 491					5 491	Internes directes	Internes directes
54	2.2	1	101	La rédaction de certains rapports devrait être réalisée par les collaboratrices et non par le gérant. Le gérant évalue à 7 jours pour chaque dossier le temps consacré à rédiger ces rapports. Il y a 15 dossiers en moyenne par an à transférer.	1 pers x 15 dossiers x 7 j x 7h x 17€ (30€ - 12€)	13 230 €						13 230 €	Internes directes	Internes directes
55	2.2	1	101	Problème de glissement de fonction. Une partie du dessin devrait être réalisée par une collaboratrice ainsi que le rapport, ce qui permettrait au gérant de récupérer 7 heures chaque semaine.	1 pers x 7h x 45,4 sem x (30€ - 12€)	5 720 €						5 720 €	Internes directes	Internes directes
56	2.2	1	104	Réunion de chantier improductive. Un gérant estime à une réunion improductive et inutile avec le maître d'ouvrage, tous les 15 jours. Temps d'une réunion estimé à 1 heure.	1 pers x 1h x 225/2 x 23€				2 590 €			2 590 €	Externes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
57	2.2	1	104	Un gérant estime à 1/2 journée chaque semaine, le temps consacré à des réunions inutiles avec les partenaires. Ce temps comprend également la rédaction des comptes rendus.	1 pers x 4h x 45,4 sem x 23€				4 170 €			4 170 €	Externes directes	Internes directes
58	2.2	1	104	Les gérants évaluent à 2 heures en moyenne chaque semaine les dérangements intempestifs des prestataires et clients.	2 pers x 2h x 45,4 sem x 23€		4 170 €					4 170 €	Internes directes	Internes directes
59	2.2	2	201	La relance des prestataires externes ou la réalisation d'une partie de leur travail engendrent des temps supplémentaires évalués à 5 heures, pour chaque membre de l'agence, chaque semaine.	6 pers x 5h x 45,4 sem x 23€		31 320 €					31 320 €	Externes directes	Internes directes
60	2.2	2	201	La gestion des litiges effectuée par les gérants à la place des entrepreneurs entraîne des temps supplémentaires évalués à 45 minutes par semaine (litiges entre les clients et les entrepreneurs).	2 pers x (45/60)h x 45,4 sem x 23€		1 560 €					1 560 €	Externes directes	Internes directes
61	2.2	2	201	Il est estimé entre 45 minutes et 1 heure chaque jour, le temps supplémentaire effectué par les collaborateurs du fait de dérangements intempestifs de la part des prestataires, des clients externes ou des gérants.	4 pers x (30/60)h x 225j x 23€		15 520 €					15 520 €	Externes directes	Internes directes
62	2.2	2	201	Chaque trimestre environ, un gérant estime consacrer 1/2 journée avec une collaboratrice, à se déplacer inutilement sur un chantier suite à une réunion annulée par un partenaire.	2 pers x 4h x 4 trimestre x 23€		730 €					730 €	Externes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
63	2.2	2	201	Problème de non paiement des prestations réalisées. Des chantiers sont facturés et non payés. Cela représente entre 10000€ et 15000€ par an	Entre 10 000€ et 15 000€ par an				10 000 €			10 000 €	Externes directes	Internes directes
64	2.2	2	205	Manque de formation initiale. Cela engendre un surtemps de recherche des informations et de conseils demandés par une collaboratrice auprès de ses collègues afin de réaliser le travail attendu. Ce temps est évalué à environ une heure par semaine.	2 pers x 1h x 45,4 sem x 23€		2 080 €					2 080 €	Internes directes	Internes directes
65	2.2	2	205	Par manque de formation, le surtemps consacré par un collaborateur architecte à réaliser des opérations sur des chantiers spécifiques est évalué à 1/2 journée par semaine.	1 pers x 4h x 45,4 sem x 23€		4 170 €		NE			4 170 €	Internes directes	Internes directes
66	2.2	3	304	Les défauts de qualité liés à la gestion des chantiers, des dossiers à reprendre ou des rendus non aboutis engendrent des surtemps pour les gérants évalués à 1 heure chaque semaine.	2 pers x 1h x 45,4 sem x 23€		2 080 €					2 080 €	Internes directes	Internes directes
67	2.3	2	202	Par manque d'autonomie, une réunion de chantier est réalisée en double 1 fois par semaine. Temps passé pour la réunion de chantier trajet inclus 3h	1 pers x 3h x 45,4 sem x 10€		1 360 €					1 360 €	Internes directes	Internes directes
68	2.3	4	402	Honoraires non facturés suite à des négociations de fin de chantier pour 6500 €.	Honoraires non facturés: 6500 €.				6 500 €			6 500 €	Internes directes	Internes directes
69	2.3	4	402	Projets réalisés non facturés. Montant estimé pour 2010 60 000 € et 2011 50 000€	Projets réalisés non facturés: 60 000 € + 50 000€				110 000 €			110 000 €	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
70	2.4	1	101	Le gérant passe 30 % de son temps à effectuer des actions correctives à la place de ses collaborateurs.	2497 heures x 30% x (59 €- 40 €)	14 200 €						14 200 €	Internes directes	Internes directes
71	2.4	1	104	Non transmission en interne d'informations sur réunions clients ou délais demandés par les clients	Risque d'oublis, d'erreurs, retards		N.E.					N.E.	Internes directes	Internes directes
72	2.4	1	104	Réunions de chantiers peu efficaces( on y règle des dysfonctionnements des entreprises)	Hyp. :1p x 2h x 45,4 sem. x 29 €		2 630 €					2 630 €	Externes directes	Internes directes
73	2.4	3	304	Problème de qualité dans l'exploitation des dossiers lié à l'insuffisance de formation des apprentis. Le surtemps total est évalué à 200 heures sur l'ensemble de l'agence.	200 x 29 €		5 800 €					5 800 €	Internes directes	Internes directes
74	2.4	4	402	Les suppléments de travaux demandés par les clients ne sont pas refacturés. La perte de chiffre d'affaires est estimée à 5 % du chiffre d'affaires prévisionnel pour l'année 2011.	Chiffre d'affaires prévisionnel pour l'année 2011: 563 600 x 5%				28 000 €			28 000 €	Internes directes	Internes directes
75	2.4	4	402	Les études de faisabilité ne sont pas toujours facturées ce qui génère une perte de chiffre d'affaires.	La perte de chiffre d'affaires est évaluée à 15 000€				15 000 €			15 000 €	Internes directes	Internes directes
76	2.4	4	402	Nombreuses modifications successives de plans non facturées.	Hyp. : 2 dessinateurs x 0,5j x 45,4 sem. x 29 €		1 310 €					1 310 €	Internes directes	Internes directes
77	2.4	4	404	Les factures impayées n'ont pas été provisionnées. Le risque sur 3 ans est estimé à 130 000€ sans prise en compte des intérêts de retard.	130000€ / 3 ans						#####	43 000 €	Externes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
78	2.5	1	101	Manque de clarté dans les binômes chargé d'affaires-Collaborateur : Le collaborateur va chercher de l'information auprès d'un autre associé et/ou sollicite un autre avis, évalué à 5 minutes tous les jours pour 2 personnes	2 pers x 1 fois x (5/60) h x 227 j x 28 €		1 059 €					1 059 €	Internes directes	Internes directes
79	2.5	1	101	Les associés effectuent des tâches qu'ils ne devraient pas faire comme le suivi de certains dossiers. Le temps de glissement de fonction est évalué à 15 à 30 minutes par jour.	4 pers x (15/60)h x 227 j x (26,16 - 24,19) €		447 €					447 €	Internes directes	Internes directes
80	2.5	1	102	Changement d'associé référent entre la phase de conception et la phase de réalisation du projet entraîne pour 20 à 30 % du volume de dossiers annuels l'équivalent d'un jour de réexplication pour deux personnes	2 pers x 20 dossiers x 1 j x 7,4 h x 28 €		8 288 €					8 288 €	Internes directes	Internes directes
81	2.5	1	103	Manque de distribution - arbitrage anticipé de la charge de travail. Un collaborateur est en retard chaque semaine, 1 à 2 personnes l'aident pendant 2 heures	1 pers x 1 h x 45 sem x 28 €		1 260 €					1 260 €	Internes directes	Internes directes
82	2.5	1	104	Pertes d'informations entre les rendez-vous client ou les rendez-vous chantier et les retranscriptions faites pour compléter des dossiers ou des plans. Le temps consacré à la demande de précisions auprès de l'architecte est estimé à minima à 10 minutes par semaine.	2 pers. x (10/60)h x 45,4sem x 28 €		424 €					424 €	Internes directes	Internes directes
83	2.5	1	104	La réunion associés est inefficace : trop dans le quotidien et l'opérationnel et pas de prise de recul et de réflexion sur la stratégie. 2 réunions par mois de 1,5 à 3h pour les 4 associés	4 pers x 2 fois x 11 mois x 1,5 h x 28 €		3 696 €					3 696 €	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
84	2.5	1	104	Suite à des problèmes de circulation des informations dans l'agence, des personnes font des A/R entre les deux niveaux pour retransmettre ou chercher des informations. Cela est évalué à 5 minutes par jour pour une personne et par niveau.	2 pers x (5/60) h x 227 j x 28 €		1 059 €					1 059 €	Internes directes	Internes directes
85	2.5	1	104	Par manque de réunions, les collaborateurs de l'agence consacrent chacun 10 minutes par semaine, pour la recherche des informations et s'informer mutuellement.	11 pers x (10/60)h x 45,4 sem x 28 €		2 331 €					2 331 €	Internes directes	Internes directes
86	2.5	1	104	Un associé réalise le vendredi un planning hebdomadaire prévisionnel incomplet faute de transmission des informations, il le complète le lundi : 2 h supplémentaires sont consacrées à l'opération	1 pers x 1 fois x 45,4 sem x 2 h x 28 €		2 542 €					2 542 €	Internes directes	Internes directes
87	2.5	1	104	Les difficultés à déchiffrer certaines informations transmises par un associé provoquent 10 minutes de recherche d'informations supplémentaires par semaine pour les collaborateurs.	10 pers x (10/60)h x 45,4 sem x 28 €		2 119 €					2 119 €	Internes directes	Internes directes
88	2.5	2	201	Toutes les semaines les 8 architectes relancent des maîtres d'ouvrage sur des documents en attente. Temps évalué à 0,5 h par personne.	8 pers x 1 fois x 45,4 sem x (30/60) h x 28 €		5 085 €					5 085 €	Externes directes	Internes directes
89	2.5	2	201	Toutes les semaines les 4 associés et 3 collaborateurs relancent des entreprises intervenant sur les chantiers (documents d'exécution, devis, ....)	7 pers x 1 fois x 45,4 sem x (10/60) h x 28 €		1 483 €					1 483 €	Externes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
90	2.5	2	201	Les dérangements réguliers et intempestifs des prestataires et clients par téléphone entraînent un surtemps dans l'exploitation des dossiers chantiers à hauteur de 20 appels par jour de 5 minutes (8 membres de l'équipe sont concernés)	1 pers x 20 appels x 227 j (5/60) h x 28 €		10 593 €			N.E.		10 593 €	Externes directes	Internes directes
91	2.5	2	201	Difficultés à fixer des rendez-vous et trouver des dates communes avec les partenaires (maître d'ouvrage, bureau d'étude...). Cela implique des temps supplémentaires pour préprogrammer, déprogrammer et reprogrammer des réunions, de l'ordre de 15 minutes par semaine environ pour quatre personnes.	4 pers. x (15/60)h x 45,4 sem x 28 €		1 271 €					1 271 €	Externes directes	Internes directes
92	2.5	3	303	Le manque de rangement et d'organisation de l'équipe génère une perte de temps de 10 minutes, chaque semaine pour chaque personne de l'agence, pour la recherche de documents.	13 pers x (10/60)h x 45,4 sem x 28 €		2 754 €					2 754 €	Internes directes	Internes directes
93	2.5	3	304	Anomalies Permis de Construire (manque de pièces, ...) sur l'ensemble des 50 dossiers déposés de l'année. Reprise d'un dossier : 2 h pour une personne	1 pers x 50 Dossiers x 2 h x 28 €		2 800 €					2 800 €	Internes directes	Internes directes
94	2.5	3	304	La reprise des dossiers suite à une mauvaise réalisation dans 100 % des cas nécessite des temps de concertation supplémentaires évalués entre 15 et 30 % du temps de travail de 9 personnes (5 collaborateurs et 4 architectes).	(5 pers x 15 % (45,4 sem x 37 h) + (4 pers x 15 % x 45,4 sem x 50 h x 28 €		73 412 €					73 412 €	Internes directes	Internes directes



Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
95	2.5	3	304	Manque de qualité des travaux rendus : d'une phase à l'autre les associés absorbent une charge de travail supplémentaire à hauteur de 10 à 20 % de leur activité qui correspond à un transfert de charge de leurs collaborateurs	4 pers x 10% x 10h x 227 j x (26,16 -24,19) €	1 789 €						1 789 €	Internes directes	Internes directes
96	2.5	3	304	Le temps perdu dans la phase projet est estimé à 2h environ par dossier pour l'ensemble de l'agence sur 80 projets par an. Ces surtemps correspondent aux modifications apportées en cours de projet, au manque de précision initiale dans la description du projet.	1 pers x 2h x 80 projets x 28 €		4 480 €		N.E.			4 480 €	Internes directes	Internes directes
97	3.1	1	104	Le manque de communication coordination concertation en interne sur les chantiers, génère des temps supplémentaires pour refaire le travail de 2h par semaine pour 2 personnes.	3 pers. x 2 h x 45,4 sem. x 22 €		3 990 €					3 990 €	Internes directes	Internes directes
98	3.1	1	104	L'absence de réunion de planification, génère des concertations supplémentaires évaluées à 4 h par semaine pour l'ensemble de l'agence.	1 pers x 4h x 45,4 sem x 22 €				4 000 €			4 000 €	Internes directes	Internes directes
99	3.1	2	202	Le manque de délégation concertée et de formation engendrent des temps supplémentaires évalués à 4h par semaine pour les 2 collaboratrices non autonomes.	2 pers x 4h x 45,4 sem x 22 €				7 990 €			7 990 €	Internes directes	Internes directes
100	3.1	4	402	Absence d'outil de mesure du temps passé par rapport au temps facturé.	Prestations non facturées				N.E.			N.E.	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
101	3.2	3	303	Manque de capitalisation. Des documents sont refaits alors qu'ils ont déjà été réalisés précédemment, (exemple) : comptes rendus. Cela représente 15 minutes par semaine pour l'ensemble de l'agence.	1 pers x (15/60)h x 45,4sem x 25€		280 €					280 €	Internes directes	Internes directes
102	3.2	4	402	Des dépassements sont réalisés sur des chantiers à la demande des clients sans que les honoraires augmentent en conséquence. Sur un dossier, il y a eu par exemple 14 heures de travail supplémentaires. Les collaborateurs estiment cette non facturation à environ 30% des honoraires totaux.	0,30 x 234 645 (chiffre d'affaires)				70 390 €			70 390 €	Internes directes	Internes directes
103	3.2	4	402	Il y a des prestations non facturées qui sont réalisées régulièrement par les collaborateurs. Cela représente en moyenne 20 jours par an qui devraient être facturés 500€ la journée.	(20 jours x 500€)				10 000 €			10 000 €	Internes directes	Internes directes
104	3.3	1	103	Perte de temps liée au manque d'anticipation des dossiers : la secrétaire estime que le temps supplémentaire consacré est de 6 heures par mois.	1 pers x 6h x 10,1 mois x 26 €		1 570 €					1 570 €	Internes directes	Internes directes
105	3.3	1	103	Retards dans la transmission des dossiers liés à l'absence de planification. Cela génère des concertations supplémentaires évaluées à 2 heures chaque semaine.	1 pers x 2h x 45,4 sem x 26€		2 360 €					2 360 €	Internes directes	Internes directes
106	3.3	1	104	Non transmission en interne d'informations sur des réunions clients ou délais demandés par les clients. Cela génère des temps supplémentaires d'ajustement à la dernière minute de 2 heures par mois et par personne.	3 pers x 2h x 10,1 mois x 26€		1 570 €					1 570 €	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
107	3.3	2	201	L'insuffisance de relances régulières des partenaires extérieurs sur les travaux à remettre fait qu'in fine, lors de retard, les contacts avec les partenaires durent 2 heures supplémentaires chaque mois.	1 pers x 2h x 10,1 mois x 26€		520 €					520 €	Internes directes	Internes directes
108	3.3	2	202	Par manque d'autonomie, une réunion de chantier est réalisée en double 1 fois par semaine. Le temps passé pour la réunion de chantier trajet inclus est de 3h en moyenne.	1 pers x 3h x 45,4 sem x 26€		3 540 €					3 540 €	Internes directes	Internes directes
109	3.3	3	303	Absence de document standardisé : l'absence de document standardisé et de table de symboles engendre une perte de temps estimée à 5 heures en moyenne par projet.	15 projets x 5h x 26€		1 950 €					1 950 €	Internes directes	Internes directes
110	3.3	3	304	Erreurs et oublis sur des permis de construire. Les permis de construire doivent être rectifiés à la suite d'erreurs ou d'oublis. Cela correspond à une demi-journée par semestre.	4h x 2 semestres x 26€		200 €					200 €	Internes directes	Internes directes
111	3.3	4	402	Nombreuses modifications successives de plans ou de dossiers non facturées. Le temps de modification est évalué à 4h par semaine.	Hyp. : 1 dessinateur x 4h x 45,4 sem. x 26 €				4 700 €			4 700 €	Internes directes	Internes directes
112	3.4	1	101	Le manque d'organisation du travail et de répartition des tâches perturbe la réalisation des activités quand il y a trop de rendus à faire en même temps, la déperdition est évaluée à 1/2 journée par mois pour une personne	1 pers x 3,5 h x 10,4 mois x 32 €		1 160 €					1 160 €	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
113	3.4	4	402	Le temps de suivi de chantier n'est pas complètement facturé au client à hauteur de 50%. Deux chantiers concernés sur l'année avec un temps de présence moyen d'un jour par semaine.	1 pers x 7 h x 227 j x 32 €		50 840 €					50 840 €	Internes directes	Internes directes
114	3.5	1	101	La responsable d'agence effectue des tâches qu'elle ne devrait pas faire, le temps de glissement de fonction est évalué à 15 à 30 minutes par jour.	1 pers x (15/60)h x 227 j x (36,37 - 21,28) €	850 €						850 €	Internes directes	Internes directes
115	3.5	1	104	Par manque de réunions, les collaborateurs de l'agence consacrent chacun 10 minutes par semaine, pour la recherche des informations et s'informer mutuellement.	3,5 pers x 45,4 sem x (10/60) h x 28 €		740 €					740 €	Internes directes	Internes directes
116	3.5	2	201	Problèmes de délais de réception de documents (devis, factures, notes...) provenant des clients, des partenaires ou entreprises. Les partenaires et clients sont relancés toutes les semaines pour les informer de l'attente des documents, ce qui demande 10 minutes par semaine.	1 pers x 45,4 sem x (10/60) h x 28 €		210 €					210 €	Externes directes	Internes directes
117	3.5	2	201	Les dérangements réguliers et intempestifs des prestataires et clients par téléphone entraînent un surtemps dans l'exploitation des dossiers chantiers.	3,5 pers x 45,4 sem x (15/60) h x 28 €		1 110 €					1 110 €	Externes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
118	3.5	2	201	Difficultés à fixer des rendez-vous et trouver des dates communes avec les partenaires (maître d'ouvrage, bureau d'étude...). Cela implique des temps supplémentaires pour préprogrammer, déprogrammer et reprogrammer des réunions, le temps nécessaire est estimé à 15 minutes par mois environ pour 2 personnes.	2 pers x 10,4 mois x (15/60)h x 28 €		140 €					140 €	Externes directes	Internes directes
119	3.5	2	201	Pilotage chantier : procédure et litige pour un chantier : - 15 % de l'activité est consacré au chantier ce qui représente 45 % de l'activité d'une personne - 20 % du temps d'une collaboratrice est dédié à 50% sur cette affaire.	1 pers x (15%(45% x 1589 h) x 28 € + (1 pers x 20% (50 % x 1589 h) x 28 €		7 450 €					7 450 €	Externes directes	Internes directes
120	3.5	2	201	Relance sur les paiements chantiers notamment ceux concernant les "petits" maîtres d'ouvrages privés. Une personne consacre 4 h à l'opération.	1 pers x 4 h x 28 €		110 €					110 €	Externes directes	Internes directes
121	3.5	4	402	Cinq études de faisabilité ont été réalisées sur la période et n'ont pas été facturées aux clients. Chaque étude a nécessité 5 à 7 jours de travail pour une personne	1 pers x 5 études x 1 sem x 35 h x 28 €				4 900 €			4 900 €	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
122	3.6	1	103	Défauts de planification globale des activités. Cela entraîne des temps supplémentaires d'ajustements et/ou de réajustements entre les différents membres de l'agence. Ces temps sont évalués entre une demi-heure et 1h par personne chaque semaine.	3 pers. x 0,5h x 45,4 sem. x 20€		1 360 €					1 360 €	Internes directes	Internes directes
123	3.6	1	103	Non transmission en interne d'informations sur réunions clients ou délais demandés par les clients.	3 pers. x 0,25h x 10,4 mois x 20€		156 €					156 €	Internes directes	Internes directes
124	3.6	1	104	Réunions de chantiers peu efficaces (on y règle des dysfonctionnements des entreprises)	N.E.		N.E.					N.E.	Externes directes	Internes directes
125	3.6	2	201	Factures impayées de 48 000€	Factures impayées: 48 000€				48 000 €			48 000 €	Externes directes	Internes directes
126	3.6	2	201	Sollicitations intempestives de la part des clients et partenaires extérieurs qui engendrent un surtemps de traitement de mails et de réponses téléphoniques. Ce dysfonctionnement est évalué à une heure par mois pour chaque membre de l'agence.	3 pers. x 1h x 45,4 sem. x 20€		2 724 €					2 724 €	Externes directes	Internes directes
127	3.6	2	201	Relances régulières des maîtres d'ouvrages et/ou partenaires extérieurs nécessitent 15 minutes par jour et par personne.	3 pers. x 0,25h x 227j x 20€		3 400 €					3 400 €	Externes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
128	3.6	2	201	Déplacements inutiles effectués par l'architecte suite à une déprogrammation de réunion (réunion de chantier, réunion avec le maître d'ouvrage...) ou à une concertation qui n'aurait pas nécessité un déplacement. En moyenne, cela représente une demi-journée à une journée chaque mois de déplacement.	1 pers. x 4h x 10,4 mois x 20€		830 €	N.E				830 €	Externes directes	Internes directes
129	3.6	4	404	Par défaut de suivi régulier de la facturation, le gérant et une de ses collaboratrices consacrent 2 à 3h chacun par semestre pour répondre aux besoins de trésorerie de l'agence.	2 pers. x 2 x 2h x 20€		160 €					160 €	Internes directes	Internes directes
130	4.1	2	201	L'agence traite avec 3 co-traitants différents. Ceux-ci doivent souvent être rappelés ou relancés pour l'avancement des dossiers. Cela prend 30 minutes par semaine par co-traitant pour 1 collaborateur.	1 pers x 3 fois x 45,4 sem x (30/60) h x 23 €		1 500 €					1 500 €	Externes directes	Internes directes
131	4.1	2	201	1 gérant consacre en moyenne chaque semaine 30 minutes supplémentaires au téléphone ou à écrire des mails à certains de ses co-traitants qui n'ont pas regardé les dessins envoyés et qui réfléchissent directement au téléphone.	1 pers x 52 sem x (30/60)h x 23 €		500 €					500 €	Externes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
132	4.1	2	201	1 collaborateur passe, en moyenne, 3 heures par mois à regarder, vérifier et corriger le travail réalisé par les co-traitants, notamment le bureau d'études. Ce travail est rendu nécessaire à cause des défaillances du co-traitant qui dit ne pas pouvoir faire le travail sur lequel il s'était engagé.	1 pers x 10,4 mois x 3 h x 23 €		700 €					700 €	Externes directes	Internes directes
133	4.1	2	201	Lors du suivi des chantiers, 2 collaborateurs doivent passer 2 heures par semaine à chercher dans les lots, les éléments que l'économiste aurait mis en double, sans prévenir l'agence, et pour lesquels des décisions sont à prendre.	2 pers x 45,4 sem x 2 h x 23 €		4 100 €					4 100 €	Externes directes	Internes directes
134	4.1	2	201	1 collaborateur réalise à la place des co-traitants les références pour les candidatures. Cela lui prend 15 minutes, 2 fois par mois. Cela n'aurait pas lieu si les co-traitants lisaient mieux les règlements de consultation.	1 pers x 2 fois x 10,4 mois x (15/60) h x 23 €		100 €					100 €	Externes directes	Internes directes
135	4.1	2	201	1 collaborateur passe 15 minutes, lors de 2 réunions de chantier par semaine, à attendre que les participants arrivent ou que la réunion démarre.	1 pers x 2 fois x 45,4 sem x (15/60) h x 23 € = 522 €				500 €			500 €	Externes directes	Internes directes
136	4.1	2	201	1 gérant passe 15 minutes, lors de 2 réunions de chantier par semaine, à attendre que les participants arrivent ou que la réunion démarre.	1 pers x 2 fois x 52 sem x (15/60) h x 23 €				500 €			500 €	Externes directes	Internes directes



Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
137	4.1	4	402	2 collaborateurs refont des tâches qui ne sont pourtant pas prévues dans le contrat des clients, soit parce que celui-ci a changé d'avis ou qu'il demande des modifications, soit parce qu'il y a des erreurs. Cela arrive, en moyenne, 2 fois par projet et prend 5 jours complets de travail. L'agence traite ces difficultés sur environ 2 projets par an.	2 pers x 2 fois x 2 projets x 5 j x 7 h x 23 €		6 400 €					6 400 €	Internes directes	Internes directes
138	4.2	2	201	1 gérant a passé 8 heures dans l'année pour refaire le travail du partenaire économiste. Il manquait la moitié des pièces, dont les curriculum-vitae et la présentation de leur structure.	1 pers x 8 h x 13 €		100 €					100 €	Externes directes	Internes directes
139	4.2	2	201	2 gérants se rendent en réunion de chantier chez des particuliers toutes les semaines, mais il arrive régulièrement que le temps de réunion déborde. Ce temps supplémentaire est d'en moyenne 1 heure toutes les 3 semaines.	2 pers x (42/3) sem x 1 h x 13 €		300 €					300 €	Externes directes	Internes directes
140	4.2	2	201	Pour un chantier concernant un projet de 50 m <sup>2</sup> , il y a eu 16 réunions de chantier de 2 heures qui auraient dû ne durer qu'1 heure.	1 pers x 16 fois x (2-1) h x 13 €		200 €					200 €	Externes directes	Internes directes
141	4.2	4	402	1 gérant s'est rendu, en moyenne, à 20 réunions de chantier supplémentaires qui ont duré 2 heures au lieu d'1 heure, à la demande des clients. Ces heures n'ont pas été facturées.	1 pers x 20 fois x 1 h x 13 €		200 €					200 €	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
142	4.2	4	402	Les gérants estiment que leurs premières facturations ne tenaient pas assez compte du réel prix de vente. Ainsi, 1 dossier a été facturé 5 000 € au lieu de 10 000 € et un autre aurait dû être facturé 200 € plus cher. Ils ont donc connu un manque à gagner de 5 200 € en 2012.	5 000 € + 200 €				5 200 €			5 200 €	Internes directes	Internes directes
143	4.3	1	104	Le manque de concertation en amont avec le gérant génère des incompréhensions ou des malentendus sur le travail à effectuer (Ex. dessins, prestations attendues par les partenaires extérieurs sur un chantier...), ce qui engendre des temps supplémentaires pour refaire les activités. Le temps supplémentaire de corrections est évalué à une demi-journée par semaine pour le gérant, et une heure par semaine pour deux personnes.	(1 pers x 4h x 45,4 sem) + (2 pers x 1h x 45,4 sem) x 39 €		10 620 €					10 620 €	Internes directes	Internes directes
144	4.3	2	201	Le temps supplémentaire consacré à gérer des problématiques générées par les partenaires extérieurs sur des chantiers et des projets est évalué à une heure par jour pour le gérant et 2 heures par semaine pour le coordinateur de travaux.	1 pers x ((1h x 270 j) + (2h x 45,4 sem)) x 39 €		14 000 €					14 000 €	Externes directes	Internes directes
145	4.3	2	201	La relance des partenaires extérieurs (ex. Bureaux d'études), pour obtenir des documents ou pour envoyer des comptes rendus à des entreprises absentes en réunion de chantier, génère des temps de coordination supplémentaires évalués, en moyenne, à 30 minutes par semaine pour cinq personnes.	5 pers x (30/60)h x 45,4 sem x 39 €		4 420 €					4 420 €	Externes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
146	4.3	2	201	Le gérant-architecte consacre une demi-journée supplémentaire par semaine (4 heures) à la gestion de la facturation, des relances et des paiements, tandis que la comptable y consacre 15 minutes supplémentaires par semaine.	(1 pers x (4h x 45,4 sem) + ((15/60)h x 45,4 sem)) x 39 €		7 080 €					7 080 €	Externes directes	Internes directes
147	4.3	2	201	Le temps consacré par la secrétaire à gérer des demandes récurrentes, des plaintes des clients et des partenaires est évalué à 1 heure par semaine.	1 pers x 1h x 45,4 sem x 39 €		2 200 €					2 200 €	Externes directes	Internes directes
148	4.3	3	303	Faute de capitalisation de documents de base et de partage de savoir-faire au sein de l'agence, des travaux sont effectués en double par quatre personnes. Le temps est évalué en moyenne à 1h par mois pour chaque personne.	4 pers x 1h x 10,4 mois x 39 €		1 620 €					1 620 €	Internes directes	Internes directes
149	4.4	2	201	Le temps consacré par l'architecte pour se déplacer (aller-retour) sur les chantiers afin de réguler des problèmes générés par les prestataires extérieurs est évalué, en moyenne, à une demi-journée, soit 4 heures, par semaine.	1 pers x 4h x 47 sem x 20 €		3 760 €					3 760 €	Externes directes	Internes directes
150	4.4	2	201	Le temps consacré par l'architecte pour réguler au bureau, par téléphone et courriel, des problèmes générés par les prestataires extérieurs est évalué, en moyenne, à 2 heures par semaine.	1 pers x 2h x 47 sem x 20 €		1 880 €					1 880 €	Externes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
151	4.4	2	201	Suite à l'absence physique de certains prestataires extérieurs en réunion de chantier, l'architecte est amené à relancer les absents afin de bien s'assurer du suivi et de la compréhension du compte-rendu. Ce temps supplémentaire est évalué à 45 minutes par semaine.	1 pers x (45/60)h x 47 sem x 20 €		700 €					700 €	Externes directes	Internes directes
152	4.4	4	402	L'absence de facturation d'honoraires sur une opération de 2012 est évalué à 1% du contrat global (2 000 000 €)	0,01 x 2 000 000 €				20 000 €			20 000 €	Internes directes	Internes directes
153	4.5	1	103	Manque de distribution - arbitrage anticipé de la charge de travail : travail réalisé en urgence qui perturbe la réalisation des activités. Toutes les semaines, 0,5 h pour tous les membres de l'agence	4 pers x 0,5 h x 4,45 sem x 16 €		950 €					950 €	Internes directes	Internes directes
154	4.5	1	103	Le manque de planification de l'activité est source de période de flottement, de pointe de très forte activité, d'un manque de concertation entre gérants. La perturbation de l'activité est estimée à 5% du temps de travail des 2 collaboratrices.	5 % x ((7h x 227 j) + (5,6 h x 227j)) x 16 €		3 000 €					3 000 €	Internes directes	Internes directes
155	4.5	1	103	Par manque de réunions, les collaborateurs de l'agence consacrent du temps toutes les semaines, pour la recherche des informations et s'informer mutuellement.	Non évalué		N.E.					€	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
156	4.5	1	104	Manque de formalisation des réunions. Le manque de CR entraîne 2 à 4 réunions supplémentaires par dossier pour un architecte afin de "recaler" des points déjà abordés. 10 à 15 dossiers par an	1 pers x 2 réunions x 10 dossiers x (1/2) x 7 h x 16 €		1 470 €					1 470 €	Internes directes	Internes directes
157	4.5	2	201	De nombreuses modifications dans la réalisation des projets (privés). Un projet "Privé" représente 70 h de temps collaborateur ; 50 % de ce temps est utilisé à "refaire" (propositions rejetées ou à refaire pour cause de changement de programme ou précisions supplémentaires du client, ou bien affirmation de ses propres volontés...), 15% du temps consacré à ce travail est considéré comme en trop : "temps perdu" dû par exemple aux problèmes de logiciels, au manque de contact direct avec le client ou de déplacements sur le site...). 16 projets sont concernés.	1 pers x 16 fois x (15% x 70 h) x 16 €		3 520 €					3 520 €	Externes directes	Internes directes
158	4.5	2	201	Les clients téléphonent au prétexte d'avoir des compléments d'informations ou d'être rassurés sur des points déjà abordés avec eux, cela représente pour un architecte : 3 appels par semaine de 0,25 h.	1 pers x 3 fois x 45,4 semaines x 0,25 h x 16 €		710 €					710 €	Externes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
159	4.5	2	201	Client Public (70 % de l'activité) : Beaucoup de tâches administratives réalisées par l'architecte à la place de la mairie (lorsqu'elle n'a pas de service spécialisé). Temps évalué à 1 heure par semaine pour une personne.	1 pers x 45,4 sem x 1 h x 16 €		950 €					950 €	Externes directes	Internes directes
160	4.5	2	201	Relance des entreprises par un architecte 1/2 journée par mois pour obtenir des documents nécessaires à la gestion de ces dossiers	1 pers x (1/2) j x 7h x 10,4 mois x 16 €		760 €					760 €	Externes directes	Internes directes
161	4.5	3	304	Des études sont réalisées en urgence, des défauts, et ou erreurs sont constatées a posteriori et nécessitent des temps de reprise. Une heure de reprise pour un architecte et par projet sur 10 projets par an.	1 pers x10 Dossiers x 1 h x 16 €		210 €					210 €	Internes directes	Internes directes
162	4.5	4	402	Non facturation des prestations réalisées : 25 000 €					25 000 €			25 000 €	Internes directes	Internes directes

Terrain B (22 agences d'architecture) : coûts cachés des dysfonctionnements de coopération														
N°	Agence	Thème	Sous-Thème	Dysfonctionnements élémentaires	Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risque	Total	Parties prenantes	
													À l'origine	Impactées
163	4.5	4	402	Réalisation d'études préalables pour lesquelles l'agence n'est pas retenue dans les phases ultérieures (le temps passé n'est pas facturé à hauteur de 20%) : 2 par an. Une étude nécessite : 2 jours de relevés sur site, 3 à 4 semaines de dessin, 2 semaines de dessin diagnostic, 2 jours sur place, 2 rencontres d'1/2 journée avec le client, 1 semaine de rédaction à 2 pers, 1 semaine de chiffrage.	20% x (1 pers x 2 fois ((2 x 7 h) + (3 x 35 h) + (2 x 35 h) + (2 x (1/2) x 7 h) + (1 x 35 h) + (1 x 35 h)) x 16 € )		2 290 €					2 290 €	Internes directes	Internes directes
164	4.5	4	402	Manque d'outil de gestion des temps passés par dossier. Lors de la réponse à un appel d'offre deux heures sont consacrées à l'évaluation des temps au lieu d'une heure : 3 propositions réalisées par mois.	1 pers x 3 fois x 10,4 mois x 1 h x 16 €		650 €					650 €	Internes directes	Internes directes

---

Annexe VII - Récapitulatif des actions d'amélioration  
du management stratégique des coopérations

---





N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
1	DVP1	Réalisation d'une réunion d'équipe travaux hebdomadaire entre les chargés d'affaires, les conducteurs de travaux, les dessinateurs et les assistantes pour chaque projet.	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne	5	Synchronisation
2	DVP2	Préparation d'un ordre du jour pour chaque réunion avec une check list sur tous les points à évoquer.	3	303	Outils de formalisation des méthodes de travail	Interne	3	Compétences managériales
3	DVP3	Formation des personnes au pilotage d'une réunion.	2	205	Formation management	Interne	4	Compétences managériales
4	DVP4	Intégration des menuisiers-poseurs à la réunion de transfert (avant le démarrage des travaux) et aux réunions d'équipe travaux en interne et aux réunions de chantier sur site.	1	102	Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes	Interne	4	Intégration des différentes fonctions au cours des projets
5	DVP5	Participation des menuisiers-poseurs à des formations sur l'environnement du chantier avec d'autres collaborateurs (exemple: formation hygiène et sécurité).	2	205	Formation technique	Interne	4	Polyvalence
6	DVP6	Définition et formalisation des rôles entre le chargé d'affaires et le chargé de développement commercial sur un projet. Le chargé de développement commercial reste pilote de la relation commerciale tout au long du projet et les devis réalisés sur la base du bordereau de prix initial sont établis en concertation avec le chargé d'affaires du chantier.	1	101	Formalisation des rôles, des missions et des fonctions entre parties prenantes internes	Interne	5	Synchronisation
7	DVP7	Implication des dessinateurs tout au long du processus de chantier.	1	102	Intégration parties prenantes internes	Interne	4	Intégration des différentes fonctions au cours des projets

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
8	DVP8	Augmentation des temps de préparation en amont des chantiers afin de mieux réaliser les consultations des entreprises sous-traitantes.	1	103	Planification-Anticipation	Interne	4	Compétences managériales
9	DVP9	Intégration des temps de préparation du chantier dans le planning avec le client.	1	103	Planification-Anticipation	Interne	3	Compétences managériales
10	DVP10	Vérification des effectifs des sous-traitants ainsi que leur notation "prix/qualité" à chaque consultation.	3	304	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Interne	3	Procédures de qualité et d'organisation
11	DVP11	Élargissement du portefeuille de sous-traitants afin de pouvoir réaliser une meilleure négociation lors des consultations.	4	401	Démarche commerciale	Interne	3	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
12	DVP12	Développement de la collaboration entre les poseurs des différentes entités suite à la mise en place d'un responsable unique pour l'ensemble des poseurs du groupe.	1	102	Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes	Interne	2	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
13	DVP13	Élaboration d'un support de capitalisation des spécificités de chaque client.	3	303	Outil de capitalisation parties prenantes externes	Externe	4	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
14	DVP14	Mise en place de dispositifs de transmission des compétences entre les équipes.	1	104	Formation-transmission compétences	Interne	3	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
15	DVP15	Réalisation d'un document "retour d'expérience" pour chaque premier projet avec un nouveau client et mise à jour de ce document pour les projets suivants.	3	303	Outil de capitalisation parties	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
					prenantes externes			
16	DVP16	Réalisation d'un Manuel de Formation Intégrée pour la fonction de directeur d'exploitation.	2	205	Outil de capitalisation parties prenantes internes	Interne	3	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
17	DVP17	Désignation d'un tuteur pour l'intégration de chaque nouveau arrivant.	2	202	Formation-transmission compétences	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
18	DVP18	Réalisation de grilles de compétences pour chaque équipe et cotation des compétences de chaque collaborateur.	2	202	Outil de management parties prenantes internes	Interne	5	Compétences managériales
19	DVP19	Mise à jour des grilles de compétences chaque année et lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur.	2	202	Procédure parties prenantes internes	Interne	4	Compétences managériales
20	DVP20	Réalisation et diffusion d'un plan de formation général pour tous les collaborateurs.	2	205	Indicateur de pilotage formation	Interne	5	Compétences managériales
21	DVP21	Mise en place d'un indicateur de suivi des demandes de ressources humaines.	2	202	Indicateur de pilotage parties prenantes internes	Interne	5	Compétences managériales

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
22	DVP22	Création d'un passeport individuel "Formations" pour chaque collaborateur.	2	205	Indicateur de pilotage formation	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
23	DVP23	Élaboration d'un planning et d'un programme de formation intégrée.	2	205	Indicateur de pilotage formation	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation
24	DVP24	Instauration d'une réunion d'équipe mensuelle pilotée par le responsable hiérarchique.	2	202	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne	5	Compétences managériales
25	DVP25	Réalisation de sessions de formation sur les procédures existantes.	2	205	Formation organisation du travail	Interne	4	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
26	DVP26	Réalisation d'une demi-journée de formation sur les procédures, par le service QHSE, lors du parcours d'intégration des nouveaux entrants.	2	202	Formation organisation du travail	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
27	DVP27	Planification des sessions de formations QHSE sur l'année.	2	205	Indicateur de pilotage formation	Interne	4	Compétences managériales
30	DVP30	Mise en place de réunions spécifiques de communication-coordination-concertation entre les directeurs d'exploitation et les chargés d'affaires sur la répartition des tâches.	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne	5	Synchronisation
31	DVP31	Mise en place d'une réunion de lancement entre les personnes représentant les entités concernées lors d'un déploiement national avec un client.	1	104	Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes	Interne	4	Synchronisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
32	DVP32	Mise en place d'un planning général des disponibilités de l'ensemble des collaborateurs pour favoriser la mutualisation des ressources en période de manque d'activité.	1	103	Planification-Anticipation	Interne	5	Compétences managériales
33	DVP33	Participation de l'ensemble des managers à des formations de management.	2	205	Formation management	Interne	5	Compétences managériales
34	DVP34	Formation des managers à la mise en œuvre de délégation.	2	205	Formation management	Interne	5	Compétences managériales
35	DVP35	Élargissement de la stratégie commerciale vers une diversification des dossiers en taille et en typologie.	4	401	Démarche commerciale	Interne	3	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
36	DVP36	Réalisation d'un suivi des parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs.	2	202	Indicateur de pilotage formation	Interne	3	Compétences managériales
37	DVP37	Participation de l'ensemble des personnes concernées (en interne) par un projet à la réunion de transfert (phase de passation entre le service commercial et les services travaux suite à la signature du projet avec le client): À savoir: Directeur général, directeur d'exploitation, chargés d'affaires, conducteurs de travaux, assistantes techniques, dessinateurs, contrôleur de gestion et toutes personnes impliqués dans le processus.	1	104	Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes	Interne	5	Intégration des différentes fonctions au cours des projets
39	DVP39	Explication des conditions de règlement de l'entreprise auprès des entreprises partenaires, par les conducteurs de travaux, lors d'un rendez-vous avant la passation des marchés.	2	201	Dispositif 3C parties prenantes externes	Externe	4	Synchronisation
40	DVP40	Réalisation du compte prorata et de la retenue de garantie avant la passation des marchés pour pouvoir la communiquer aux partenaires.	2	201	3C parties prenantes externes	Externe	3	Synchronisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
41	DVP41	Communication des conditions d'achat auprès des partenaires lors de la phase de consultation.	2	201	3C parties prenantes externes	Externe	3	Synchronisation
42	DVP42	Diffusion des procédures de règlement des sous-traitants auprès des conducteurs de travaux.	1	104	3C parties prenantes internes	Interne	4	Synchronisation
43	DVP43	Diffusion systématique des modèles de présentation des factures auprès des sous-traitants.	2	201	3C parties prenantes externes	Externe	5	Synchronisation
45	DVP45	Positionnement des assistantes comme des interlocutrices privilégiées des fournisseurs et des sous-traitants.	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Externe		Valorisation des métiers manuels et administratifs
46	DVP46	Réalisation d'un tableau de suivi des visas de factures chantier par chantier.	4	404	Indicateur de pilotage factures	Interne	4	Procédures de qualité et d'organisation
47	DVP47	Présentation des travaux supplémentaires aux clients, par les conducteurs de travaux, au fur et à mesure de l'avancement du chantier.	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Externe	5	Synchronisation
48	DVP48	Régularisation des marchés de travaux supplémentaires, par les conducteurs de travaux, au fur et à mesure de l'avancement du chantier.	2	201	Méthode d'organisation	Externe	4	Procédures de qualité et d'organisation
49	DVP49	Anticipation de l'émission des marchés de travaux avant le début des travaux.	1	103	Planification-Anticipation	Interne	4	Procédures de qualité et d'organisation
52	DVP52	Mise en place de réceptions partielles avec les clients de manière à permettre une libération des factures de solde des sous-traitants.	2	201	Dispositif 3C parties prenantes	Externe	4	Procédures de qualité et d'organisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
					externes			
53	DVP53	Validation et harmonisation des modalités de facturation avec les sous-traitants (20% d'acompte, 60% à réception, 20% à la levée des réserves).	2	201	Procédure parties prenantes externes	Externe	5	Procédures de qualité et d'organisation
54	DVP54	Réalisation d'un audit des délais de paiements auprès de trois de nos sous-traitants ainsi que sur leur ressenti en matière de règlements.	1	105	Veille stratégique	Externe	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
55	DVP55	Mise en place d'un indicateur mensuel permettant de suivre le délai moyen de traitement d'une facture en nombre de jours.	4	404	Indicateur de pilotage factures	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation
58	DVP58	Généralisation de la demande de paiement d'un acompte auprès de nos clients.	4	404	Procédure parties prenantes externes	Externe	4	Procédures de qualité et d'organisation
59	DVP59	Mise en place de conditions de règlement dérogatoires pour les lots de démolition, chapes et maçonnerie afin que le paiement des entreprises se fasse à la fin de leurs travaux et non à la réception du chantier.	2	201	Procédure parties prenantes externes	Externe	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
60	DVP60	Communication sur la stratégie de développement des deux entités spécifiques auprès des fournisseurs du groupe afin de les rassurer sur l'avenir.	2	201	3C parties prenantes externes	Externe	4	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
61	DVP61	Réalisation systématique de tableaux de dépouillement avec trois entreprises minimum par lot.	4	402	Procédure parties prenantes internes	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation



N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
62	DVP62	Réalisation de formations achat sur le tableau de dépouillement et sur la sélection des entreprises sous-traitantes auprès des conducteurs de travaux.	2	205	Formation technique	Interne	5	Polyvalence
63	DVP63	Sélection au minimum de deux nouvelles entreprises par chantier afin de développer le portefeuille de partenaires.	4	401	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
64	DVP64	Généralisation de la notation des entreprises et de la capitalisation des commentaires, par les conducteurs de travaux, à la fin de chaque chantier.	3	303	Outil de capitalisation parties prenantes externes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
66	DVP66	Diffusion régulière, par le service achat, d'une liste d'entreprises sérieuses à consulter.	1	104	3C parties prenantes internes	Interne	5	Synchronisation
67	DVP67	Validation d'offres "Mieux disant" plutôt que "Moins disant" sur des nouveaux projets.	1	105	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Interne	4	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
68	DVP68	Systématisation de retour par mail aux entreprises dont l'offre n'a pas été retenue afin de construire une relation de confiance avec nos partenaires.	2	201	3C parties prenantes externes	Externe	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
69	DVP69	Développement de la relation de partenariat avec les entreprises nous ayant permis de décrocher une affaire en les retenant sur d'autres projets.	1	105	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Externe	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
70	DVP70	Sélection d'entreprises structurées en échange du volume d'affaires que nous pouvons leur apporter.	1	105	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
71	DVP71	Augmentation de la transmission d'informations auprès des prestataires privilégiés afin qu'ils aient davantage de visibilité sur les prochains projets.	2	201	3C parties prenantes externes	Externe	5	Synchronisation
73	DVP73	Réalisation d'un suivi plus précis des 50 plus gros sous-traitants de l'entreprise.	1	105	Indicateur de pilotage parties prenantes externes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
74	DVP74	Mise en place d'une procédure pour "blacklister" un sous-traitant ne correspondant pas à nos exigences de qualité.	1	105	Procédure parties prenantes internes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
75	DVP75	Recensement des sous-traitants qui sous-traitent la majeure partie de leur marché afin de les intégrer dans la "blackliste"	2	201	Outil d'évaluation parties prenantes externes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
77	DVP77	Actualisation des critères d'évaluation des sous-traitants.	2	201	Outil d'évaluation parties prenantes externes	Externe	5	Procédures de qualité et d'organisation
78	DVP78	Évaluation systématique des sous-traitants.	2	201	Outil d'évaluation parties prenantes externes	Externe	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
79	DVP79	Communication des évaluations (notes et commentaires) aux sous-traitants à la fin de chaque chantier.	2	201	3C parties prenantes externes	Externe	5	Synchronisation
80	DVP80	Définition des critères et du processus de déréférencement des sous-traitants défaillants afin de ne pas refaire appel à eux.	2	201	Outil d'évaluation parties prenantes externes	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation
81	DVP81	Fidélisation des sous-traitants de qualité afin de développer des relations de partenariat.	1	105	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Externe	4	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
82	DVP82	Recherche de nouveaux sous-traitants plus compétitifs économiquement et qualitativement.	1	105	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes	Interne	4	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
					externes			
83	DVP83	Mise en place d'un indicateur et d'une procédure pour faire supporter aux sous-traitants les coûts liés à leur défaillance.	2	201	Procédure parties prenantes externes	Externe	4	Compétences managériales
88	DVP88	Diffusion de la politique commerciale en interne afin qu'elle soit connue et appliquée.	4	401	3C parties prenantes internes	Interne	5	Synchronisation
89	DVP89	Intensification de la prospection auprès des marchés cibles de l'entreprise (secteurs, taille d'opérations, etc) identifiés dans la politique commerciale.	4	401	Démarche commerciale	Interne	4	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
91	DVP91	Réalisation de formation sur la préparation et la conduite de négociations sur les points clés des offres de prix (prestations réalisées, engagements de l'entreprise, prix de vente, conditions de règlements, pénalités de retard...), auprès des directeurs d'exploitation, chargés d'affaires et chargés de développement,	2	205	Formation commerciale	Interne	5	Polyvalence
98	DVP98	Formation des conducteurs de travaux à l'outil grille de compétences.	2	205	Formation management	Interne	5	Compétences managériales
99	DVP99	Formation des chargés d'affaires aux dispositifs de communication-coordination-concertation mis en place dans l'entreprise.	2	205	Formation management	Interne	5	Compétences managériales
100	DVP100	Mise en œuvre d'un indicateur de planification général de l'ensemble des opérations et projets afin de répartir la charge de travail entre les différentes équipes.	1	103	Planification-Anticipation	Interne	4	Procédures de qualité et d'organisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
101	DVP101	Développement de l'anticipation des activités potentielles afin d'anticiper les affectations de collaborateurs dont les compétences sont en adéquation avec l'opération.	1	103	Planification-Anticipation	Interne	4	Compétences managériales
102	DVP102	Réalisation de "repas clients" afin de développer la part de marché avec les clients actuels.	4	401	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Externe	4	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
103	DVP103	Recrutement de cinq chargés de développement pour développer le chiffre d'affaires avec de nouveaux clients.	4	401	Recrutement	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
104	DVP104	Mise en place de retours d'expériences sur les points forts et faibles des opérations chiffrées mais non remportées auprès de l'équipe projet.	3	303	Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes	Interne	4	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
105	DVP105	Formation des chargés d'affaires et des conducteurs de travaux à la consultation des entreprises et à la négociation des achats.	2	205	Formation achat	Interne	5	Polyvalence
106	DVP106	Recrutement d'un responsable études de prix prenant en charge l'arbitrage sur les opérations à chiffrer.	2	205	Recrutement	Interne	5	*
107	DVP107	Élaboration et mise en place d'une grille de salaire tenant compte des fonctions occupées, des diplômes et de l'ancienneté des collaborateurs.	2	202	Indicateur de pilotage parties prenantes internes	Interne	5	*
108	DVP108	Intégration d'une partie dédiée à la rémunération lors des entretiens annuels d'évaluation avec les salariés.	2	202	Procédure parties prenantes	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
					internes			
109	DVP109	Mise en place d'une prime sur objectifs pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, incluant des objectifs collectifs, semi-collectifs et individuels.	2	202	Outil de management parties prenantes internes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
110	DVP110	Mise en place d'un compte épargne temps pour l'ensemble des salariés.	2	202	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes internes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
111	DVP111	Mise en place d'un Plan d'Épargne Entreprise.	2	202	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes internes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
114	DVP114	Mise en place d'un parcours d'intégration pour les nouveaux collaborateurs.	2	202	Intégration parties prenantes internes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
116	DVP116	Mise en place d'une prime de mobilité pour les déplacements de longue durée et pour l'ensemble des postes.	2	202	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes internes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
117	DVP117	Réalisation d'un planning commun comprenant l'activité de l'ensemble des collaborateurs afin de mieux organiser les affectations et la répartition de la charge de travail.	1	103	Planification-Anticipation	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation
118	DVP118	Réalisation d'une Fiche d'Ordonnancement par Opération (FOO) pour chaque nouvelle opération afin d'évaluer le temps nécessaire à la réalisation du projet.	1	103	Planification-Anticipation	Interne	5	Compétences managériales
119	DVP119	Élaboration, diffusion et validation par l'ensemble des personnes concernées d'une Fiche d'Ordonnancement par Opération (FOO) pour tout travail nécessitant l'intervention d'au moins deux services de la société ou trois interlocuteurs d'un même service.	1	104	3C parties prenantes internes	Interne	4	Synchronisation
120	DVP120	Pointage hebdomadaire du planning pour chaque projet et ajustement du temps de réalisation en fonction de l'état d'avancement.	1	103	Planification activité	Interne	4	Procédures de qualité et d'organisation
121	DVP121	Intégration du responsable hiérarchique aux entretiens de recrutements pour les candidats dont il a fait une demande de recrutement.	2	202	Procédure parties prenantes internes	Interne	5	Polyvalence
122	DVP122	Désignation systématique d'un responsable pour un stagiaire lors de la période de congés du tuteur.	2	202	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes internes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
123	DVP123	Mise en place de réunions de communication-coordination-concertation régulières entre les directeurs d'exploitation et leurs équipes.	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne	5	Synchronisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
125	DVP125	Formation des conducteurs de travaux à des outils et méthodes de management.	2	205	Formation management	Interne	5	Compétences managériales
126	DVP126	Mise en place de l'outil de pilotage stratégique Plan d'Actions Prioritaires (PAP).	2	202	Outil de management parties prenantes internes	Interne	5	Compétences managériales
1	DVC1	Mise en place de niveaux d'encadrement intermédiaires.	2	202	Méthode d'organisation	Interne	5	*
2	DVC2	Réalisation de réunions d'équipes deux fois par mois.	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne	5	Synchronisation
3	DVC3	Installation d'un système de vidéoconférence entre le siège et les agences en région.	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne	5	Synchronisation
4	DVC4	Réalisation d'un indicateur de suivi des demandes des collaborateurs auprès des services fonctionnels pour piloter les relances.	2	202	Indicateur de pilotage parties prenantes internes	Interne	5	Compétences managériales
5	DVC5	Élaboration d'une base de données commune entre le bureau d'études et le service d'études de prix.	3	303	Outil de capitalisation parties prenantes internes	Interne	4	Polyvalence



N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
7	DVC7	Réalisation d'une charte "savoir-être" dans la relation avec les clients.	2	201	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Interne	5	Compétences managériales
8	DVC8	Mise en place de la notation des sous-traitants à la fin de chaque chantier.	2	201	Outil d'évaluation parties prenantes externes	Externe	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
9	DVC9	Organisation d'une journée de "Team building" avec l'ensemble des collaborateurs d'une agence en marge d'un séminaire de travail.	2	203	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes internes	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
10	DVC10	Systématisation de réunions de partage d'informations avec les personnes impliquées dans un projet depuis le lancement du projet jusqu'au débriefing de fin d'opération.	1	104	Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes	Interne	4	Intégration des différentes fonctions au cours des projets
11	DVC11	Élaboration d'un planning de passation de dossier par type d'activité.	1	103	Planification activité	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation
12	DVC12	Adaptation de la procédure "transfert" pour les affaires avec des particuliers.	3	303	Procédure parties prenantes internes	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
13	DVC13	Formalisation et uniformisation des documents types de commandes internes et externes (ordre de fabrication, liste de chargement, feuille de débit, plan d'exécution, etc.).	3	303	Outils de formalisation des méthodes de travail	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation
14	DVC14	Instauration d'une réunion de communication, auprès de l'ensemble des collaborateurs, sur la stratégie de l'entreprise deux fois par an.	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne	5	Synchronisation
15	DVC15	Réalisation d'une formation de remise à niveau sur les procédures une fois par an.	3	303	Formation organisation du travail	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
16	DVC16	Formalisation de la procédure de passation des dossiers entre le service décoration et le bureau d'études prix.	1	104	Outils de formalisation des méthodes de travail	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation
17	DVC17	Réalisation d'une réunion de retour d'expérience à la fin de chaque projet avec l'ensemble de l'équipe du projet.	3	303	Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes	Interne	5	Intégration des différentes fonctions au cours des projets
18	DVC18	Structuration d'une démarche commerciale pour développer le marché du "particulier".	4	401	Démarche commerciale	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
19	DVC19	Organisation d'inauguration à la fin des chantiers avec des clients potentiels.	4	401	Démarche commerciale	Externe	4	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
20	DVC20	Réalisation d'une matériauthèque pour présenter les produits aux clients.	4	401	Support commercial	Externe	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
21	DVC21	Aménagement d'un espace de réception pour les clients.	2	201	Support commercial	Externe	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
22	DVC22	Organisation de visites de l'atelier de menuiserie auprès des clients.	2	201	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Externe	5	Valorisation des métiers manuels et administratifs
23	DVC23	Élaboration de livres avec des photos de différents projets réalisés par l'entreprise pour présenter aux clients.	4	401	Support commercial	Externe	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
24	DVC24	Achat d'une machine-outil à commande numérique pour travailler le bois.	4	403	Investissement matériel	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
25	DVC25	Formalisation d'un plan de charge mensuel et hebdomadaire pour l'atelier de menuiserie.	1	103	Planification-Anticipation	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation
26	DVC26	Mise en place d'un retro-planning des commandes avant chaque début de chantier.	1	103	Planification-Anticipation	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation
27	DVC27	Formation des décorateurs à l'aspect économique des projets (notion de coûts de gamme, budget, grille de ratios, etc.).	2	205	Formation organisation du travail	Interne	5	Polyvalence
28	DVC28	Formalisation de la composition d'un dossier type pour la phase d'étude décoration (tableau de matériaux, dossiers de plans, commandes spéciales, etc.).	3	303	Outils de formalisation des méthodes de travail	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
29	DVC29	Formation de l'ensemble des collaborateurs à l'utilisation d'outils de gestion du temps.	2	205	Formation organisation du travail	Interne	5	Polyvalence

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
30	DVC30	Diffusion des grilles de formation intégrée auprès de chaque collaborateur.	1	104	3C parties prenantes internes	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation
31	DVC31	Mise en place d'un référent formateur à l'atelier.	2	205	Formation-transmission compétences	Interne	5	Valorisation des métiers manuels et administratifs
32	DVC32	Formation des menuisiers intérimaires (lecture de plans, techniques d'assemblage, etc.).	2	201	Formation-transmission compétences	Externe	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
33	DVC33	Création d'un module de formation sur la pose par un poseur.	2	205	Outil de capitalisation parties prenantes internes	Interne	5	Valorisation des métiers manuels et administratifs
34	DVC34	Formation des menuisiers-poseurs à la sécurité "gestes et postures".	2	205	Formation technique	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
35	DVC35	Réalisation d'un rapport de veille "tendances" pour le bureau d'études décoration.	1	105	Veille stratégique	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
36	DVC36	Réalisation d'un benchmarking sur les nouvelles techniques et matériaux.	1	105	Veille stratégique	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
37	DVC37	Réalisation de formations sur la réglementation incendie.	2	205	Formation technique	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
38	DVC38	Réalisation d'un séminaire de présentation des différents métiers avec l'organisation de jeux de rôle entre les collaborateurs.	2	203	Dispositif 3C parties prenantes	Interne	5	Synchronisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
					internes			
40	DVC40	Réalisation de formations, auprès des nouveaux encadrants, sur des outils et méthodes de management.	2	205	Formation management	Interne	5	Compétences managériales
85	DVP85	Affectation des poseurs internes sur des opérations où leurs coûts sont revendables et leurs prestations valorisables.	4	403	Méthode d'organisation	Interne	5	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
87	DVP87	Mutualisation des poseurs internes entre les différentes entités.	1	102	Méthode d'organisation	Interne	5	Procédures de qualité et d'organisation
1	1.1 AM 01	Mise en œuvre d'un plan d'action de relances des clients pour obtenir des paiements d'honoraires en suspens ou bien des honoraires complémentaires en lien avec des prestations supplémentaires. Le plan d'action a contribué à la restauration de la situation de trésorerie de l'agence au 31/12/2010.	4	404	Outil de management parties prenantes externes	Externe		Procédures de qualité et d'organisation
2	1.1 AM 02	Efforts de rigueur mis sur l'élaboration des devis pour proposer aux clients une facturation des prestations mieux ajustée aux travaux réels prévus et éviter des sous facturations.	4	402	Méthode de travail avec les parties prenantes internes	Interne		Procédures de qualité et d'organisation
3	1.1 AM 03	Recrutement d'un collaborateur en formation à l'Ecole d'Architecture pour mieux soutenir l'architecte à terme notamment sur des travaux de suivi de chantier.	1	105	Recrutement	Interne		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
5	1.1 AM 05	Réalisation de la grille de compétences de l'agence pour servir de support aux entretiens d'évaluation des compétences des collaborateurs, formaliser qui fait quoi dans l'agence et définir des objectifs de progrès et de formation.	2	202	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
6	1.1 AM 06	Efforts de rigueur faits par l'architecte pour mieux transmettre aux collaborateurs les informations portant sur les réunions de chantier qu'il a réalisées : clarté des notes prises, rendez-vous de concertation etc.	1	104	3C parties prenantes internes	Interne		Synchronisation
9	1.1 AM 09	Réservation dans le planning de l'agence de plages mensuelles pour des réunions internes d'amélioration de la qualité et du management.	2	202	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
10	1.1 AM 10	Utilisation systématique des fiches de résolutions lors des réunions internes avec signature des participants.	2	202	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
12	1.2 AM 02	Utilisation d'un tableau de bord contenant des fiches de résolutions pour chaque chantier et dossier. Chaque fiche est réalisée au cours d'un rendez-vous soit avec des partenaires extérieurs, soit avec les membres de l'agence.	2	201	Outil de management parties prenantes externes	Externe		Compétences managériales
15	1.2 AM 05	Arrêt des prestations faites par l'agence pour tous les clients n'étant pas à jour de paiement.	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Externe		Procédures de qualité et d'organisation
16	1.2 AM 06	Embauche d'un étudiant en contrat de professionnalisation en économie du bâtiment sur 2 ans.	1	105	Recrutement	Interne		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
20	1.2 AM 10	Réalisation d'un indicateur concernant le suivi de la facturation en cours.	4	404	Indicateur de pilotage factures	Interne		Compétences managériales

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
21	1.2 AM 11	Mise en place et réalisation de la formation sur le logiciel AI. en cours.	2	205	Formation technique	Interne		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
27	1.2 AM 17	Concertation sans faille mise en œuvre et respectée entre l'ensemble du personnel de l'agence concernant les dossiers en cours.	1	104	3C parties prenantes internes	Interne		Synchronisation
29	1.2 AM 19	Formation pour une collaboratrice et un stagiaire sur le logiciel AI. en cours.	2	205	Formation technique	Interne		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
31	1.2 AM 21	Présentation d'une collaboratrice par l'architecte à un client pour l'informer que celle-ci effectuera le suivi du chantier.	2	201	3C parties prenantes externes	Externe		Synchronisation
34	1.2 AM 24	Intégration de l'étudiant stagiaire par alternance effectuée avec un accompagnement de la part de l'architecte et des collaborateurs.	2	202	Formation-transmission compétences	Interne		Compétences managériales
37	1.2 AM 27	L'ensemble du personnel travaille avec le logiciel informatique AI.	3	303	Méthode de travail avec les parties prenantes internes	Interne		Procédures de qualité et d'organisation
40	1.3 AM 02	Plus grande délégation de l'architecte auprès de la secrétaire concernant le pilotage des factures et paiements, ainsi qu'auprès d'une collaboratrice pour le pilotage de certains chantiers et projets.	1	101	Formalisation des rôles, des missions et des fonctions entre parties prenantes internes	Interne		Polyvalence

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
41	1.3 AM 03	Première ébauche des outils de management effectuée par les membres de l'agence.	2	201	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
44	1.3 AM 06	Tenue des réunions d'équipe les vendredis.	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne		Synchronisation
49	1.3 AM 11	Contractualisation des modifications en phase de construction mise en place avec les partenaires.	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Externe		Procédures de qualité et d'organisation
50	1.3 AM 12	Rappel à l'ordre du client par courriel suite au rappel n°4 concernant le choix des matériaux plus envoi à l'architecte et à un de ses collaborateurs en copie cachée en cours. (Idem concernant le rappel n°6 en copie cachée).	2	201	Procédure parties prenantes externes	Externe		Procédures de qualité et d'organisation
59	1.4 AM 03	Réalisation de la grille de compétences de l'agence et des éventails de délégation concertée pour améliorer la répartition du travail dans l'agence entre les architectes et les assistants.	2	202	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
60	1.4 AM 04	Réalisation d'une fiche suivi des dossiers d'expertise juridique pour repérer les étapes clés d'un dossier et leurs dates prévisionnelles de réalisation pour mieux piloter les délais de réalisation des dossiers et conserver la traçabilité des travaux réalisés.	3	303	Outils de formalisation des méthodes de travail	Interne		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations



N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
61	1.4 AM 05	Réalisation d'une fiche financière des dossiers d'expertise juridique pour repérer les différentes provisions financières à demander en fonction des travaux réalisés et éviter des retards dans l'encaissement des provisions financières.	4	402	Indicateur financier	Interne		Compétences managériales
62	1.4 AM 06	Réalisation d'un tableau de trésorerie de l'agence pour identifier sur 12 mois glissants les flux financiers prévisionnels entrants et les flux financiers sortants, et repérer par anticipation les mois présentant des défauts de trésorerie nette et mettre en œuvre des actions préventives adaptées (recherche de nouveaux dossiers par exemple).	4	402	Indicateur financier	Interne		Compétences managériales
64	1.4 AM 08	Systématisation de l'utilisation de la fiche de résolutions lors des rendez-vous entre les architectes et les collaborateurs pour formaliser et tracer les décisions prises et éviter des oublis de consignes, des dérapages dans les cahiers des charges des missions confiées et fonctionner en mode client-fournisseur interne.	1	104	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
65	1.4 AM 09	Concertation entre les architectes pour définir les valeurs de l'agence et rendre plus explicites les comportements clés attendus des collaborateurs (ponctualité, souplesse, équilibre des temps de pauses, équité, respect etc.)	1	104	3C parties prenantes internes	Interne		Synchronisation
66	1.4 AM 10	Réunion de partage de bonnes pratiques entre les 2 binômes architecte-assistant de l'agence pour échanger sur les bonnes pratiques de pilotage des dossiers.	2	202	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
72	1.5 AM 05	Elaboration d'une fiche procédure d'un dossier PC.	3	303	Outils de formalisation des méthodes de travail	Interne		Procédures de qualité et d'organisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
76	1.5 AM 09	Construction de la grille de compétences de l'agence.	2	202	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
77	1.5 AM 10	Départ de l'assistante de l'agence, mise en place d'une répartition des tâches de l'assistante entre les architectes et le gérant sur la base des opérations de la grille de compétences.	1	101	Formalisation des rôles, des missions et des fonctions entre parties prenantes internes	Interne		Procédures de qualité et d'organisation
83	1.5 AM 16	Réalisation, par chaque collaborateur, d'une proposition d'éventail de délégation pour préparer un plan de délégation de certaines activités du gérant (échéance avril 2011).	2	202	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
89	1.6 AM 01	Organiser les synchronisations sur les dossiers en cours le lundi matin.	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne		Synchronisation
95	1.6 AM 07	Elaboration d'un éventail de délégation concertée pour mieux définir le rôle de l'assistante.	1	101	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
96	1.6 AM 08	Validation d'une règle sur les dates butoirs mensuelles fixes de validation et d'envoi des situations aux partenaires.	2	201	Méthode de travail avec les parties	Externe		Procédures de qualité et d'organisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
					prenantes externes			
97	1.6 AM 09	Mise en place de « check-list » des questions à poser aux gérants avant toute réunion sur les projets en cours.	3	303	Méthode de travail avec les parties prenantes internes	Interne		Procédures de qualité et d'organisation
98	1.6 AM 10	Etablir une date et un horaire pour signature des clients et partenaires pour les marchés privés de travaux (utiliser le principe de signature des travaux de marchés publics pour les marchés privés).	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Externe		Procédures de qualité et d'organisation
99	1.6 AM 11	Élaboration d'une liste des compétences de l'agence et finalisation des grilles de compétences suite aux entretiens individuels entre les gérants et leurs collaborateurs.	2	202	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
108	1.6 AM 20	Imposer l'envoi par les entreprises des situations le 15 du mois et programmer systématiquement le traitement des situations entre le 20 et le 25.	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Externe		Procédures de qualité et d'organisation
114	2.1 AM 05	Mettre en place une réunion hebdomadaire par service (dessin).	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne		Synchronisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
115	2.1 AM 06	Organiser une réunion générale mensuelle d'une heure, d'information sur les activités de l'agence : affaires en cours, avancement des projets, problèmes, affaires à venir (chantiers, études de faisabilité).	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne		Synchronisation
116	2.1 AM 07	Suivre une formation à l'Ordre sur le calcul des surfaces administratives (Changement de réglementation au 01/03/2012) pour réduire les erreurs.	2	205	Formation technique	Interne		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
117	2.1 AM 08	Travailler en équipe et développer la coopération en cas de surcharge au sein du service dessin. Lors de la réunion hebdomadaire, décider des délégations ou des dossiers partagés par 2 ou 3 personnes.	1	102	Méthode de travail avec les parties prenantes internes	Interne		Polyvalence
121	2.1 AM 12	Lister les problèmes récurrents repérés par les conducteurs de travaux liés au dessin, afin de ne pas les reproduire sur les projets suivants.	3	303	Outil de capitalisation parties prenantes internes	Interne		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
126	2.2 AM 03	Programmation de réunions de projet préparées par chaque membre de l'agence préalablement.	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne		Synchronisation
144	2.2 AM 21	Organisation des réunions avec des comptes-rendus diffusés à chaque prestataire.	1	104	Dispositif 3C parties prenantes externes	Externe		Synchronisation
164	2.3 AM 05	Réactualisation du site internet	4	401	Support commercial	Externe		Procédures de qualité et d'organisation
165	2.3 AM 06	Mise à jour du book « maisons individuelles »	4	401	Support commercial	Externe		Procédures de qualité et d'organisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
175	2.3 AM 16	Etablissement de la grille de compétence agence	2	202	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
190	2.4 AM 14	Formalisation des réunions préparatoires sur chaque dossier	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne		Procédures de qualité et d'organisation
191	2.4 AM 15	Utilisation par tous de la fiche de résolutions pour chaque réunion	1	104	Méthode de travail avec les parties prenantes internes	Interne		Procédures de qualité et d'organisation
213	2.5 AM 18	Création d'un site internet pour l'agence	4	401	Support commercial	Externe		*
240	3.1 AM 11	Mise en place de formations internes.	2	202	Formation technique	Interne		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
241	3.1 AM 12	Construction de la grille de compétences.	2	202	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
252	3.2 AM 07	Élaboration d'un site internet.	4	401	Support commercial	Externe		*
257	3.2 AM 12	Programmation de réunions pour organiser la réallocation des ressources temps suivant l'urgence des projets en cours.	1	104	Dispositif 3C parties prenantes	Interne		Synchronisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
					internes			
258	3.2 AM 13	Réalisation de retroplanning pour les affaires en cours.	1	103	Planification-Anticipation	Interne		Procédures de qualité et d'organisation
259	3.2 AM 14	Réalisation d'un contrôle de gestion par projet plus précis avec une comptabilisation individuelle des heures réalisées.	4	402	Indicateur financier	Interne		Compétences managériales
262	3.2 AM 17	Programmation régulière de séances de concertation avec tous les membres de l'agence.	1	104	Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes	Interne		Synchronisation
265	3.2 AM 20	Réalisation d'un plan de formation pour l'assistante.	2	205	Indicateur de pilotage formation	Interne		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
274	3.3 AM 08	Établissement des éventails de délégation et définition de la fonction du gérant	1	101	Formalisation des rôles, des missions et des fonctions entre parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales
280	3.5 AM 03	Point sur activité et projet réalisé en réunion hebdomadaire	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Interne		Synchronisation

N°	Code	Actions mises en œuvre	Thèmes	Sous-thèmes	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Évaluation	Types d'améliorations engendrées par l'action
302	3.5 AM 25	Actions volontaristes de la gérante auprès des prestataires pour promouvoir l'agence.	4	401	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Externe		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
307	3.6 AM 02	Réalisation d'un planning général pour l'agence.	1	103	Planification activité	Interne		Procédures de qualité et d'organisation
312	3.6 AM 07	Mise à jour et amélioration du site internet et nomination d'un pilote.	4	401	Support commercial	Externe		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
319	3.6 AM 14	Formalisation de la stratégie de l'agence au travers d'un Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes (PASINTEX).	1	105	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
320	3.6 AM 15	Validation et formalisation d'un Plan d'Actions Prioritaires (PAP) par l'ensemble des membres de l'agence.	1	105	Outil de management parties prenantes internes	Interne		Compétences managériales

---

Annexe VIII - Répartition des actions d'amélioration  
dans les 39 sous-familles d'actions du management  
stratégique des coopérations

---





	Terrains A et B		Terrain A								Terrain B					
	Total		Total		DVP	DVC	Internes		Externes		Total		Internes		Externes	
<b>Dispositifs de communication-coordination-concertation</b>	<b>45</b>	<b>21,6%</b>	<b>29</b>	<b>20,7%</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>14,3%</b>	<b>9</b>	<b>6,4%</b>	<b>16</b>	<b>23,5%</b>	<b>14</b>	<b>20,6%</b>	<b>2</b>	<b>2,9%</b>
3C parties prenantes internes	8	3,8%	5	3,6%	4	1	5	3,6%		0,0%	3	4,4%	3	4,4%		0,0%
3C parties prenantes externes	8	3,8%	7	5,0%	7			0,0%	7	5,0%	1	1,5%		0,0%	1	1,5%
Dispositif 3C parties prenantes interne	18	8,7%	8	5,7%	4	4	8	5,7%		0,0%	10	14,7%	10	14,7%		0,0%
Dispositif 3C parties prenantes externes	3	1,4%	2	1,4%	2			0,0%	2	1,4%	1	1,5%		0,0%	1	1,5%
Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes	8	3,8%	7	5,0%	5	2	7	5,0%		0,0%	1	1,5%	1	1,5%		0,0%
Dispositif 3C Intégration parties prenantes externes	0	0,0%		0,0%				0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
<b>Formation</b>	<b>27</b>	<b>13,0%</b>	<b>22</b>	<b>15,7%</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>15,0%</b>	<b>1</b>	<b>0,7%</b>	<b>5</b>	<b>7,4%</b>	<b>5</b>	<b>7,4%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Formation achat	1	0,5%	1	0,7%	1		1	0,7%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Formation commerciale	1	0,5%	1	0,7%	1		1	0,7%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Formation management	7	3,4%	7	5,0%	6	1	7	5,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Formation organisation du travail	5	2,4%	5	3,6%	2	3	5	3,6%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Formation technique	8	3,8%	4	2,9%	2	2	4	2,9%		0,0%	4	5,9%	4	5,9%		0,0%
Formation-transmission compétences	5	2,4%	4	2,9%	2	2	3	2,1%	1	0,7%	1	1,5%	1	1,5%		0,0%
<b>Indicateur</b>	<b>16</b>	<b>7,7%</b>	<b>11</b>	<b>7,9%</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>7,9%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>5</b>	<b>7,4%</b>	<b>5</b>	<b>7,4%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Indicateur de pilotage parties prenantes internes	3	1,4%	3	2,1%	3		3	2,1%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Indicateur de pilotage parties prenantes externes	1	0,5%	1	0,7%	1		1	0,7%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Indicateur de pilotage factures	3	1,4%	2	1,4%	2		2	1,4%		0,0%	1	1,5%	1	1,5%		0,0%
Indicateur de pilotage financier	3	1,4%		0,0%				0,0%		0,0%	3	4,4%	3	4,4%		0,0%
Indicateur de pilotage formation	6	2,9%	5	3,6%	5		5	3,6%		0,0%	1	1,5%	1	1,5%		0,0%
<b>Méthode de travail</b>	<b>23</b>	<b>11,1%</b>	<b>10</b>	<b>7,1%</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>5,0%</b>	<b>3</b>	<b>2,1%</b>	<b>13</b>	<b>19,1%</b>	<b>8</b>	<b>11,8%</b>	<b>5</b>	<b>7,4%</b>
Méthode de travail avec les parties prenantes internes	5	2,4%		0,0%				0,0%		0,0%	5	7,4%	5	7,4%		0,0%
Méthode de travail avec les parties prenantes externes	8	3,8%	3	2,1%	3		1	0,7%	2	1,4%	5	7,4%		0,0%	5	7,4%
Méthode d'organisation	4	1,9%	4	2,9%	3	1	3	2,1%	1	0,7%		0,0%		0,0%		0,0%
Intégration parties prenantes internes	2	1,0%	2	1,4%	2		2	1,4%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Formalisation des rôles, des missions et des fonctions entre parties prenantes internes	4	1,9%	1	0,7%	1		1	0,7%		0,0%	3	4,4%	3	4,4%		0,0%
<b>Outils</b>	<b>36</b>	<b>17,3%</b>	<b>18</b>	<b>12,9%</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>10,0%</b>	<b>4</b>	<b>2,9%</b>	<b>18</b>	<b>26,5%</b>	<b>16</b>	<b>23,5%</b>	<b>2</b>	<b>2,9%</b>
Outil de capitalisation parties prenantes internes	4	1,9%	3	2,1%	1	2	3	2,1%		0,0%	1	1,5%	1	1,5%		0,0%

	Terrains A et B		Terrain A								Terrain B					
	Total		Total	DVP	DVC	Internes		Externes		Total	Internes		Externes			
Outil de capitalisation parties prenantes externes	3	1,4%	3	2,1%	3		2	1,4%	1	0,7%		0,0%		0,0%		0,0%
Outil de management parties prenantes internes	16	7,7%	3	2,1%	3		3	2,1%		0,0%	13	19,1%	13	19,1%		0,0%
Outil de management parties prenantes externes	2	1,0%		0,0%				0,0%		0,0%	2	2,9%		0,0%	2	2,9%
Outil d'évaluation parties prenantes externes	5	2,4%	5	3,6%	4	1	2	1,4%	3	2,1%		0,0%		0,0%		0,0%
Outils de formalisation des méthodes de travail	6	2,9%	4	2,9%	1	3	4	2,9%		0,0%	2	2,9%	2	2,9%		0,0%
<b>Planification</b>	<b>14</b>	<b>6,7%</b>	<b>12</b>	<b>8,6%</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>8,6%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>2</b>	<b>2,9%</b>	<b>2</b>	<b>2,9%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Planification-Anticipation	11	5,3%	10	7,1%	8	2	10	7,1%		0,0%	1	1,5%	1	1,5%		0,0%
Planification activité	3	1,4%	2	1,4%	1	1	2	1,4%		0,0%	1	1,5%	1	1,5%		0,0%
<b>Procédure</b>	<b>11</b>	<b>5,3%</b>	<b>10</b>	<b>7,1%</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4,3%</b>	<b>4</b>	<b>2,9%</b>	<b>1</b>	<b>1,5%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>1</b>	<b>1,5%</b>
Procédure parties prenantes internes	6	2,9%	6	4,3%	5	1	6	4,3%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Procédure parties prenantes externes	5	2,4%	4	2,9%	4			0,0%	4	2,9%	1	1,5%		0,0%	1	1,5%
<b>Stratégie</b>	<b>23</b>	<b>11,1%</b>	<b>20</b>	<b>14,3%</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>10,7%</b>	<b>5</b>	<b>3,6%</b>	<b>3</b>	<b>4,4%</b>	<b>2</b>	<b>2,9%</b>	<b>1</b>	<b>1,5%</b>
Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	10	4,8%	9	6,4%	7	2	5	3,6%	4	2,9%	1	1,5%		0,0%	1	1,5%
Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes internes	5	2,4%	5	3,6%	4	1	5	3,6%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Recrutement	4	1,9%	2	1,4%	2		2	1,4%		0,0%	2	2,9%	2	2,9%		0,0%
Investissement matériel	1	0,5%	1	0,7%		1	1	0,7%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Veille stratégique	3	1,4%	3	2,1%	1	2	2	1,4%	1	0,7%		0,0%		0,0%		0,0%
<b>Vente</b>	<b>13</b>	<b>6,3%</b>	<b>8</b>	<b>5,7%</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2,9%</b>	<b>4</b>	<b>2,9%</b>	<b>5</b>	<b>7,4%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>5</b>	<b>7,4%</b>
Démarche commerciale	5	2,4%	5	3,6%	3	2	4	2,9%	1	0,7%		0,0%		0,0%		0,0%
Support commercial	8	3,8%	3	2,1%		3		0,0%	3	2,1%	5	7,4%		0,0%	5	7,4%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>37</b>	<b>110</b>	<b>79%</b>	<b>30</b>	<b>21%</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>76%</b>	<b>16</b>	<b>24%</b>

---

Annexe IX - Objectifs et actions des plans d'actions  
prioritaires de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A par  
axe stratégique

---



OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 1</b>								
<b>Mobiliser l'ensemble des potentiels humains du groupe en favorisant: la décentralisation synchronisée des responsabilités, la sauvegarde et le développement des compétences, le partage des fruits de la croissance (afin de maximiser le potentiel de création de valeur ajoutée)</b>								
1.1 Décentraliser la fonction RH en renforçant le rôle et la valeur ajoutée du manager par un management de proximité des personnes et des activités	1.1.1 Piloter l'intervention d'I. (assistance au management)	1	2	205	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes internes	Compétences managériales	1.1.1.1 Réaliser les différentes missions confiées et participer aux différentes réunions	1
	1.1.2 Co-animer avec I. le programme de Formation-Concertation aux principes du MSE à destination des Conducteurs de Travaux	2	2	205	Formation management	Compétences managériales	1.1.2.1 Intégrer l'équipe des intervenants internes (exemplarité, référant MSE, audits)	2
							1.1.2.2 Réaliser les assistances personnalisées des Conducteurs de Travaux	3
	1.1.3 Piloter le Groupe Projet RH suite au diagnostic Vertical	3					1.1.3.1 Constituer les Groupes de travail	4
							1.1.3.2 Piloter l'un des paniers	5
							1.1.3.3 Synthétiser les travaux et participer aux arbitrages	6
	1.1.4 Repenser le processus de recrutement afin de réduire les délais	4					1.1.4.1 S'assurer de la déclinaison effective des grands principes de la Politique Recrutement	7
							1.1.4.2 Diversifier les prestataires de recrutement	8
							1.1.4.3 Accentuer la chasse aux candidats issus des structures identifiées	9

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 1</b>								
<b>Mobiliser l'ensemble des potentiels humains du groupe en favorisant: la décentralisation synchronisée des responsabilités, la sauvegarde et le développement des compétences, le partage des fruits de la croissance (afin de maximiser le potentiel de création de valeur ajoutée)</b>								
	1.1.5 Piloter les 10 projets "Ressources Humaines" issus des groupes de travail du Diagnostic Horizontal	5					1.1.5.1 Constituer des groupes de travail si nécessaire	10
							1.1.5.2 Mettre en place les solutions appropriées	11
	1.1.6 Organiser le Séminaire encadrants S1 2014	6	1	105	Dispositif 3C parties prenantes internes	Synchronisation	1.1.6 Organiser le Séminaire encadrants S1 2014	12
	1.1.7 Organiser le Séminaire Entreprise S2 2015	7	1	105	Dispositif 3C parties prenantes internes	Synchronisation	1.1.7 Organiser le Séminaire Entreprise S2 2015	13
1.2 Dans chaque département, disposer d'une filière afin que chaque collaborateur puisse se positionner et se projeter à terme au sein de l'entreprise	1.2.1 Définir et formaliser les filières opérationnelles	8	1	101	Formalisation des rôles, des missions et des fonctions entre parties prenantes internes	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	1.2.1.1 Contribuer à une large diffusion des Grilles de Formation Intégrée et à leur appropriation	14
							1.2.1.2 Constituer un Groupe de travail pour identifier et recenser les formations afin d'évoluer au sein de la filière	15
	1.2.2 Formaliser le Document Unique	9	3	303	Outils de formalisation des méthodes de travail	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	1.2.2.1 Recruter un stagiaire	16
							1.2.2.2 Recenser les risques professionnels	17
							1.2.2.3 Rédiger le Document Unique	18
1.2.3 Formaliser la "Gestion Prévisionnelle des Emplois et des	10	2	205	Indicateur de pilotage	Stratégie de moyen-long	1.2.3.1 (GPEC) Evaluer les collaborateurs et mettre à jour les grilles de compétences	19	

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 1</b>								
<b>Mobiliser l'ensemble des potentiels humains du groupe en favorisant: la décentralisation synchronisée des responsabilités, la sauvegarde et le développement des compétences, le partage des fruits de la croissance (afin de maximiser le potentiel de création de valeur ajoutée)</b>								
	Compétences" (GPEC)				formation	terme et pérennité des relations	1.2.3.2 (GPEC) Mettre en œuvre le plan de formation RA	20
							1.2.3.3 Constituer un Groupe de travail	21
							1.2.3.4 Identifier les métiers stratégiques et en maîtriser les évolutions attendues	22
							1.2.3.5 Analyser les emplois, les compétences actuelles et leurs évolutions futures	23
							1.2.3.6 Permettre à chaque salarié d'élaborer un projet d'évolution et de le mettre en œuvre	24
1.3 Capitaliser les savoir-faire par la formalisation et le transfert des compétences Faire de chaque encadrant le tuteur et le gestionnaire d'une pépinière afin d'être en	1.3.1 Déployer le plan de formation S1 2014	11	2	205	Politique formation	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	1.3.1.1 Définir et diffuser le format de reporting	25
							1.3.1.2 S'assurer de l'envoi des convocations (copie N+1 / N+2)	26
							1.3.1.3 Suivre mensuellement le reporting d'activités	27
							1.3.1.4 Proposer des actions correctrices	28
							1.3.1.5 Créer les modules de formation nécessaires	29



OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 1</b>								
<b>Mobiliser l'ensemble des potentiels humains du groupe en favorisant: la décentralisation synchronisée des responsabilités, la sauvegarde et le développement des compétences, le partage des fruits de la croissance (afin de maximiser le potentiel de création de valeur ajoutée)</b>								
mesure de dupliquer le savoir-faire dans le cadre du développement de l'entreprise							1.3.1.6 Développer les contrats de professionnalisation et l'alternance au sein du Groupe afin de les intégrer à l'issue de leur cursus	30
							1.3.1.7 Développer le management des équipes et des talents par des formations adaptées	31
	1.3.2 Créer un module de formation finance	12	2	205	Outil de management des parties prenantes internes	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	1.3.2.1 définir les thèmes, la population visée et préparer les supports de formation	32
							1.3.2.2 Organiser 5 séances de formation au cours du 1er semestre	33
	1.3.3 Elaborer et mettre en place un dispositif d'évaluation du retour sur investissement des formations	13			Indicateur de pilotage formation		1.3.3 Elaborer et mettre en place un dispositif d'évaluation du retour sur investissement des formations	34
	1.3.4 Formaliser le manuel de formation intégrée (MAFI) Conducteur de Travaux	14	2	205	Outil de management des parties prenantes internes	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	1.3.4 Formaliser le manuel de formation intégrée (MAFI) Conducteur de Travaux	35

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 1</b>								
<b>Mobiliser l'ensemble des potentiels humains du groupe en favorisant: la décentralisation synchronisée des responsabilités, la sauvegarde et le développement des compétences, le partage des fruits de la croissance (afin de maximiser le potentiel de création de valeur ajoutée)</b>								
	1.3.5 Formaliser le manuel de formation intégrée (MAFI) Directeur d'Exploitation Régional	15	2	205	Outil de management des parties prenantes internes	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	1.3.5.1 Créer un groupe de travail pour définir les éléments constitutifs du MAFI	36
	1.3.6 Formaliser le manuel de formation intégrée (MAFI) Chargé d'Affaires	16	2	205	Outil de management des parties prenantes internes	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	1.3.6 Formaliser le manuel de formation intégrée (MAFI) Chargé d'Affaires	37
	1.3.7 Formaliser le manuel de formation intégrée (MAFI) Dessinateur	17	2	205	Outil de management des parties prenantes internes	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	1.3.7 Formaliser le manuel de formation intégrée (MAFI) Dessinateur	38
1.4 Créer les meilleures conditions de travail possibles	1.4.1 Définir et formaliser les délégations concertées afin d'encourager la prise d'initiative et de responsabilité	18	2	202		Polyvalence	1.4.1.1 Mettre en place l'éventail de délégation concertée	39
							1.4.1.2 Former les délégataires	40

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 1</b>								
<b>Mobiliser l'ensemble des potentiels humains du groupe en favorisant: la décentralisation synchronisée des responsabilités, la sauvegarde et le développement des compétences, le partage des fruits de la croissance (afin de maximiser le potentiel de création de valeur ajoutée)</b>								
afin de faciliter l'épanouissement de chacun	1.4.2 Déployer le plan de renouvellement du parc informatique (matériel et logiciel) afin de favoriser la mobilité des collaborateurs	19					1.4.2.1 Etablir les dotations par métier	41
	1.4.3 Réaménager les locaux	20					1.4.3.1 Aménagement de l'espace accueil de Chambéry	42
							1.4.3.2 Aménagement des bureaux de Chambéry	43
							1.4.3.3 Optimiser l'implantation de l'atelier de Chambéry	44
1.4.4 Piloter le Projet "Parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs	21	2	202	Formation-transmission compétences	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	1.4.4.1 S'assurer de l'élaboration des parcours d'intégration	45	
						1.4.4.2 Proposer des axes d'amélioration au-delà de la 1ère semaine d'intégration	46	
1.5 Disposer de modes de rémunération variables répondant aux objectifs stratégiques du Groupe	1.5.1 Proposer un plan pour que les collaborateurs prennent leurs congés hors période de forte activité	22					1.5.1.1 Communiquer sur le système de bonification mis en place	47
							1.5.1.2 Rédiger les bases d'un compte épargne temps	48
	1.5.2 Harmoniser les politiques de couverture sociale au sein du groupe Réponse France	23					1.5.2.1 Négocier avec les partenaires sociaux	49
							1.5.2.2 Communiquer auprès des salariés	50

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 1</b>								
<b>Mobiliser l'ensemble des potentiels humains du groupe en favorisant: la décentralisation synchronisée des responsabilités, la sauvegarde et le développement des compétences, le partage des fruits de la croissance (afin de maximiser le potentiel de création de valeur ajoutée)</b>								
	1.5.3 Piloter le déploiement de la 3ème campagne de contrats d'activité périodiquement négociables (CAPN)	24	2	202	Outil de management des parties prenantes internes	Compétences managériales	1.5.3.1 Participer à l'audit des CAPN S2 2013	51
							1.5.3.2 Déployer la 3ème campagne et le reporting correspondant	52
							1.5.3.3 Piloter la recette du CAPN S2 2013	53
							1.5.3.4 Piloter le déploiement du CAPN S1 2014	54
	1.5.4 Contractualiser un "Accord d'intéressement Groupe France" basé sur les performances opérationnelles	25	2	202	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes internes	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	1.5.4.1 Constituer un Groupe de Travail	55
							1.5.4.2 Rédiger les bases d'un accord	56
							1.5.4.3 Négocier avec les partenaires sociaux	57

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action	
<b>AXE STRATEGIQUE 2</b>									
<b>Adapter en permanence notre organisation (structures et comportements), réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés, avec comme objectif d'optimiser les ressources et la Qualité Intégrale.</b>									
2.1 Décloisonner le Groupe afin d'optimiser la gestion des ressources	2.1.1 Disposer d'un outil de planning commun afin d'avoir en permanence une vision globale de l'activité	26	1	103	Planification activité	Compétences managériales	2.1.1.1 Elaborer, consolider et diffuser de manière hebdomadaire les plans de charge (chargés d'affaires-conducteurs de travaux-DES-TEP-ATA)	58	
							2.1.1.2 Renforcer les relations entre les entités	59	
	2.1.2 Mener à terme les groupes projets issus des diagnostics verticaux en Rhône-Alpes et Paris	27						2.1.2.1 Utilisation hebdomadaire de la synthèse du diagnostic vertical afin de sensibiliser les équipes et leur faire part des améliorations	60
								2.1.2.2 Mener à bien le groupe de travail sur la politique achat	61
	2.1.3 Finaliser la fusion juridique des 3 entités françaises	28						2.1.3.1 Finaliser la fusion comptable des 3 entités françaises après l'approbation des comptes 2013	62
								2.1.3.2 Positionner H. comme deviseur puis conducteur de cette offre interne	63
								2.1.3.3 Favoriser les synergies et commandes internes en menuiserie	64

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 2</b>								
<b>Adapter en permanence notre organisation (structures et comportements), réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés, avec comme objectif d'optimiser les ressources et la Qualité Intégrale.</b>								
							2.1.3.4 Renforcer les relations entre les entités du groupe et l'atelier de production (promotion de l'offre interne d'agencement fabriqué/posé)	65
2.2 En intégrant les problématiques de chaque métier et en cohérence avec les niveaux de délégations concertées, développer dans chaque département des pratiques simples, souples et efficaces afin de gagner en	2.2.1 Formaliser la politique Finance (Comptabilité, Trésorerie, Contrôle de Gestion)	29					2.2.1.1 Formaliser les produits-objectifs-méthodes-prestations (POMP) de la Finance (Comptabilité, Trésorerie, Contrôle de Gestion)	66
							2.2.1.2 Optimiser le lancement des projets Particuliers de montagne (honoraires, contrat de développement, marché travaux)	67
							2.2.1.3 Optimiser le fonctionnement du BEP en développant la souplesse et en réduisant les délais de traitement en vue d'absorber la surcharge liée au cycle Particuliers montagne (estimations, synergies équipe travaux montagne)	68

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 2</b>								
<b>Adapter en permanence notre organisation (structures et comportements), réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés, avec comme objectif d'optimiser les ressources et la Qualité Intégrale.</b>								
réactivité, en qualité de service et en productivité.							2.2.1.4 Professionnaliser l'activité saisonnière Particuliers de montagne (REX des exercices précédents, réflexion méthodologique, outils adaptés, rétro-planning etc.)	69
	2.2.2 Formaliser la politique Moyens Généraux	30					2.2.2.1 Intégration des poseurs sur une même entité	70
							2.2.2.2 Développer la polyvalence, tertiaire, particulier, agencement, dans le but de soutenir l'offre interne d'agencement	71
							2.2.2.3 Optimiser le fonctionnement des équipes de pose	72
	2.2.3 Formaliser la politique Système d'Information	31					2.2.3 Formaliser la politique Système d'Information	73
	2.2.4 Formaliser la Charte de la Cellule Référents Opérationnels	32					2.2.4 Formaliser la Charte de la Cellule Référents Opérationnels	74
2.2.5 Préparer les conditions d'une certification ISO	33					2.2.5 Préparer les conditions d'une certification ISO	75	
2.3 Avoir une vision globale et	2.3.1 Réduire les délais de clôture mensuelle (J+8)	34					2.3.1.1 Clôturer les comptes mensuels à J+7 pour permettre une diffusion en J+8	76

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 2</b>								
<b>Adapter en permanence notre organisation (structures et comportements), réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés, avec comme objectif d'optimiser les ressources et la Qualité Intégrale.</b>								
permanente des performances de l'entreprise à partir d'outils (tableau de bord de pilotage, reporting d'exception, ...) disponibles pour chacun. Ainsi, chaque collaborateur peut :- piloter son activité et son équipe,- piloter l'amélioration des ses performances							2.3.1.2 Étendre la clôture mensuelle aux bilans afin de disposer de bilans fiables, source de calcul du Besoin en Fonds de Roulement	77
							2.3.1.3 Automatiser la production du BFR sur la base des balances mensuelles	78
	2.3.2 Introduire les nomenclatures dans les Feuilles de Temps (à renommer Feuille d'Activité)	35					2.3.2 Introduire les nomenclatures dans les Feuilles de Temps (à renommer Feuille d'Activité)	79
	2.3.3 Déterminer des indicateurs de performance managériale	36					2.3.3 Déterminer des indicateurs de performance managériale	80
2.4 Enraciner la culture de rentabilité et de trésorerie	2.4.1 Piloter les 2 projets "Finance" issus des groupes de travail du Diagnostic Horizontal	37					2.4.1 Piloter les 2 projets "Finance" issus des groupes de travail du Diagnostic Horizontal	81
	2.4.2 Obtenir des lignes de cautions supplémentaires	38					2.4.2 Obtenir des lignes de cautions supplémentaires	82



OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 2</b>								
<b>Adapter en permanence notre organisation (structures et comportements), réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés, avec comme objectif d'optimiser les ressources et la Qualité Intégrale.</b>								
	2.4.3 Définir la politique "Conditions de paiement" pour le site C.	39	2	201	Démarche commerciale	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	2.4.3 Définir la politique "Conditions de paiement" pour le site C.	83
2.5 Disposer d'un système d'informations qui réponde aux objectifs stratégiques de décentralisation, de proximité client, de mobilité, tout en garantissant la sécurité des données et des infrastructures	2.5.0 Piloter le schéma directeur des systèmes d'informations	40					2.5.0.1 Choisir un consultant pour nous assister	84
							2.5.0.2 En fonction des préconisations du consultant, monter un groupe de travail pour préparer et suivre l'élaboration du schéma directeur	85
							2.5.0.3 Validation du schéma directeur et choix définitif des logiciels et fonctionnalités retenues	86
	2.5.1 Poursuivre l'adaptation d'Iparla aux objectifs stratégiques du Groupe	41					2.5.1 Poursuivre l'adaptation d'Iparla aux objectifs stratégiques du Groupe	87
	2.5.2 Disposer d'un Intranet Collaborateur	42						2.5.2.1 Créer un groupe de travail et réaliser le cahier des charges
2.5.2.2 Choix de la solution et du prestataire								89

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 2</b>								
<b>Adapter en permanence notre organisation (structures et comportements), réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés, avec comme objectif d'optimiser les ressources et la Qualité Intégrale.</b>								
							2.5.2.3 Disposer d'un Intranet Collaborateur	90
	2.5.3 Implémenter le logiciel de Trésorerie sélectionné	43					2.5.3.1 Finaliser le choix du logiciel de Trésorerie	91
							2.5.3.2 Analyse fonctionnelle et paramétrage	92
							2.5.3.3 Formation et mise en service	93
	2.5.4 Implanter le nouveau logiciel de Comptabilité sélectionné	44					2.5.4.1 Finaliser le choix du logiciel de Comptabilité	94
							2.5.4.2 Analyse fonctionnelle et paramétrage	95
							2.5.4.3 Formation et mise en service	96
	2.5.5 Implémenter le système d'information RH sélectionné	45					2.5.5.1 Finaliser le choix du système d'information RH (CEGID / SAGE)	97
							2.5.5.2 Analyse fonctionnelle	98
							2.5.5.3 Paramétrage du module Paye	99
							2.5.5.4 Paramétrage du module Collaboratif	100
							2.5.5.5 Paramétrage du module Formation	101

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 2</b>								
<b>Adapter en permanence notre organisation (structures et comportements), réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés, avec comme objectif d'optimiser les ressources et la Qualité Intégrale.</b>								
	2.5.6 Implémenter le CRM identifié	46					2.5.6.1 Poursuivre l'étude avec le groupe de travail	102
							2.5.6.2 Réaliser le cahier des charges	103
							2.5.6.3 Choisir le prestataire	104
	2.5.7 Préparer un Plan de Reprise d'Activité (PRA) des Systèmes d'Information	47					2.5.7 Préparer un Plan de Reprise d'Activité (PRA) des Systèmes d'Information	105
	2.5.8 Concernant le logiciel I., proposer un plan afin d'être moins dépendant de notre prestataire actuel	48					2.5.8.1 Etablir un état des lieux	106
	2.6 Réduire de 5 à 10% le coût de nos achats (hors sous-traitance)	2.6.1 Piloter les 6 projets Moyens Généraux & Systèmes d'Informations" issus des groupes de travail du Diagnostic Horizontal	49					2.6.1 Piloter les 6 projets Moyens Généraux & Systèmes d'Informations" issus des groupes de travail du Diagnostic Horizontal
2.6.2 Proposer un plan de réduction des coûts		50					2.6.2 Proposer un plan de réduction des coûts	108

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action	
<b>AXE STRATEGIQUE 3</b>									
<b>Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux</b>									
<p>3.1 Augmenter en permanence la qualité de service dans tous les départements du Groupe par un professionnalisme accru (proximité, réactivité, respect de nos engagements)</p> <p>Cette exigence de Qualité est un enjeu vital qui concerne l'ensemble des collaborateurs du Groupe</p>	3.1.1 Poursuivre l'harmonisation de l'ensemble des politiques, processus et procédures du Groupe	51	3	303	Outils de formalisation des méthodes de travail	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	3.1.1 Animer la mise en place de la méthode "Zéro réserve"	109	
	3.1.2 Redéfinir et communiquer nos normes de "Qualité Attendue" à l'ensemble des sous-traitants		52	2	201	3C parties prenantes externes	Synchronisation	3.1.2 Adapter la méthode "Zéro réserve" aux spécificités des particuliers	110
								3.1.2.1 Procéder à un groupe de travail sur les normes "Qualité Attendue" chez nos sous-traitants	111
								3.1.2.2 Adapter notre système de notation pour qu'il soit plus pertinent	112
								3.1.2.3 Communiquer aux opérationnels (chargés d'affaires et conducteurs de travaux) les normes qualités correspondantes	113
							3.1.2.4 Vérifier que tous les critères de progrès sont bien pris en compte et les compléter le cas échéant	114	
	3.1.3 Créer et animer un dispositif afin de communiquer nos évaluations aux sous-traitants		53	2	201	Dispositif 3C parties prenantes externes	Synchronisation	3.1.3.1. Redynamiser le "Club Partenaires" avec une communication Interne / Externe	115
3.1.3.2. Adapter le dispositif (communication et fréquence) suivant nos sous-traitants (courant / partenaire)								116	

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 3</b>								
<b>Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux</b>								
							3.1.3.3 Identifier les paramètres et critères de sélection des sous-traitants pouvant prétendre au statut de "club partenaires"	117
							3.1.3.4 Identifier et proposer les sociétés pouvant intégrer le "Club Partenaires"	118
							3.1.3.5 Demander aux directeurs d'exploitation de se prononcer sur les sous-traitants devant en faire partie	119
							3.1.3.6 Définir la fréquence des réunions, les sujets abordés et le format du compte-rendu	120
							3.1.3.7 Mettre en place un retour sur la notation des sous-traitants faisant partie du Club Partenaires	121
	3.1.4 Créer et animer un dispositif "Retour d'Expérience Chantier" pour tous les clients	54	3	303	Dispositif 3C parties prenantes internes	Synchronisation	3.1.4.1. Procéder à un groupe de travail sur le "Retour d'Expérience Chantier" (REC)	122

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 3</b>								
<b>Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux</b>								
	récurrents						3.1.4.2 Réaliser une réunion synchro de retour d'expérience sur le chantier de Marseille	123
							3.1.4.3 Mise en place dans chaque direction d'une réunion	124
							3.1.4.4 Institutionnaliser une réunion REC pour tout dossier récurrent, montant supérieur à 500K€ et / ou chantiers problématiques	125
							3.1.4.5 Organiser une réunion de débriefing permettant aux prochains chiffrages de coller au mieux avec la réalité	126
							3.1.4.6 Organiser les réunions de retour d'expérience avec les équipes travaux et les directeurs d'exploitation	127
	3.1.5 Constituer les équipes opérationnelles en ligne avec les hypothèses budgétaires	55					3.1.5.1 Adapter ses équipes opérationnelles suivant ratio marge brute chargés d'affaires / conducteurs de travaux	128
							3.1.5.2 Constituer un pôle anglophone solide	129

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action	
<b>AXE STRATEGIQUE 3</b>									
<b>Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux</b>									
	3.1.6 Proposer une solution pour éliminer le dysfonctionnement "Non qualité des Etudes Thermiques"	56					3.1.6 Proposer une solution pour éliminer le dysfonctionnement "Non qualité des Etudes Thermiques"	130	
	3.1.7 Animer le réseau Opérationnel autour du thème "Zéro réserve"	57	2	205	Formation technique	Polyvalence	3.1.7.1 Définir des indicateurs de pilotage	131	
							3.1.7.2 Formation des chargés d'affaires et des conducteurs de travaux	132	
	3.1.8 Fidéliser les clients grands comptes	58	2	201	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	3.1.8.1 Réaliser des chiffrages de qualité sur les opérations des clients grands comptes	133	
3.2 Augmenter nos marges, en réduisant nos dysfonctionnements, nos coûts cachés et en augmentant notre productivité	3.2.1 Mener à terme le groupe projet "Client Roi"	59					3.2.1.1 Finaliser groupe projet "Client Roi"	134	
							3.2.1.2 Communiquer et sensibiliser les services	135	
	3.2.2 Négocier l'annualisation du temps de travail pour les poseurs	60						3.2.2.1 Constituer un Groupe de Travail	136
								3.2.2.2 Rédiger les bases d'un accord	137
								3.2.2.3 Négocier avec les partenaires sociaux	138
3.2.3 Définir et mettre en place les indicateurs de performance	61						3.2.3.1 Assurer un suivi des heures de des collaborateurs	139	

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 3</b>								
<b>Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux</b>								
	opérationnelle afin que chaque collaborateur puisse piloter son activité et être en mesure d'améliorer ses performances						3.2.3.2 Formaliser un planning d'occupation par population	140
							3.2.3.3 Créer un dispositif de suivi et d'encouragement à l'amélioration de marge par opération	141
							3.2.3.4 Mettre en place une réunion mensuelle entre directeurs d'exploitation (DER) et directeur administratif et financier (DAF) sur les résultats par région	142
							3.2.3.5 Finaliser la grille de formation intégrée Menuisiers Poseurs (MEN)	143
							3.2.3.6 Finaliser les grilles de formation intégrée des collaborateurs	144
							3.2.3.7 Diffuser la grille de formation intégrée Assistante Technique et Administrative (ATA)	145
	3.2.4 Formaliser les dispositifs 3C "Chantier"	62	1	104	Dispositif 3C parties prenantes internes	Synchronisation	3.2.4 Formaliser les dispositifs 3C "Chantier"	146
	3.2.5 Mettre en œuvre et enraciner le dispositif "Retour	63	3	303	Dispositif 3C parties prenantes	Synchronisation	3.2.5.1 Formaliser le retour d'expérience chantier	147



OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 3</b>								
<b>Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux</b>								
	d'expérience" afin d'identifier tous les axes d'amélioration en termes de qualité, de coûts et de productivité				internes		3.2.5.2 Généraliser un outil de gestion de réception des travaux (logiciel de gestion des observations et réserves)	148
							3.2.5.3 Établir la procédure d'installation de chantier	149
							3.2.5.4 Intégrer la mission « Parfait Achèvement » dans les grilles conducteurs de travaux et chargés d'affaires	150
	3.2.6 Formaliser la maquette "Savoir-Faire Client" (document qui récapitule les spécificités clients, les astuces pour accroître la productivité, les erreurs à ne pas commettre, ...)	64	3	303	Outil de capitalisation parties prenantes internes	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	3.2.6 Formaliser la maquette "Savoir-Faire Client" (document qui récapitule les spécificités clients, les astuces pour accroître la productivité, les erreurs à ne pas commettre, ...)	151
	3.2.7 Piloter les 5 projets "QHSE" issus des groupes de travail du Diagnostic Horizontal	65					3.2.7 Piloter les 5 projets "QHSE" issus des groupes de travail du Diagnostic Horizontal	152
	3.2.8 Piloter les 5 projets "Commerciaux" issus des groupes de travail du Diagnostic Horizontal	66					3.2.8 Piloter les 5 projets "Commerciaux" issus des groupes de travail du Diagnostic Horizontal	153

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 3</b>								
<b>Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux</b>								
	3.2.9 Dans chaque équipe, remonter mensuellement un dysfonctionnement chiffré avec une proposition de solution argumentée à l'aide d'une balance économique	67					3.2.9 Dans chaque équipe, remonter mensuellement un dysfonctionnement chiffré avec une proposition de solution argumentée à l'aide d'une balance économique	154
	3.2.10 Accroître la productivité de l'atelier et la qualité de production en implémentant une machine numérique	68	4	403	Investissement matériel	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	3.2.10.1 Valider la décision de l'achat d'une machine numérique	155
3.2.10.2 Former le personnel Atelier et Dessin à l'utilisation de cette machine							156	
3.2.10.3 Favoriser les synergies et commandes internes en menuiserie							157	
3.2.10.4 Choix, négociation, commande du CUCN							158	
3.2.10.5 Adapter l'ensemble du processus de fabrication et d'assemblage							159	
3.2.10.6 Mettre en service le CUCN							160	
3.2.10.7 Organiser avec les directeurs des réunions bimestrielles sur les résultats par région							161	
3.3 Optimiser l'achat de sous-traitance	3.3.1 Formaliser la politique Achat de Sous-Traitance	69	1	105	Politique d'achat	Stratégie de moyen-long terme et	3.3.1.1 Institutionnaliser la réunion transfert avec définition des marges chantiers	162

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 3</b>								
<b>Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux</b>								
						pérennité des relations	3.3.1.2 Institutionnaliser les tableaux de dépouillement pour les marchés supérieurs à 15 K€	163
							3.3.1.3 Initialiser la base de prix avec retours chantiers	164
							3.3.1.4 (Re)communiquer la politique Achat aux Chargés d'Affaires et Conducteurs de Travaux	165
							3.3.1.5 Définir une stratégie d'actualisation de la base de prix	166
							3.3.1.6 Mettre à jour la base de prix	167
							3.3.1.7 Développer sur la base de prix la possibilité d'entrer des devis reçus mais non achetés	168
	3.3.2 (Re)communiquer la politique Achat aux Chargés d'Affaires et Conducteurs de Travaux	70	1	104	3C parties prenantes internes	Synchronisation	3.3.2.1 Diffuser à tout le groupe la "Politique Achat"	169
							3.3.2.2 Développer et diffuser la "Charte Achat"	170
	3.3.3 Proposer un plan de formation à l'optimisation des achats	71	2	205	Indicateur de pilotage formation	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des	3.3.1.1 Développer une formation intégrée	171
							3.3.1.2 Terminer de déployer la formation "Tableau de Dépouillement"	172

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 3</b>								
<b>Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux</b>								
						relations	3.3.1.3 Réaliser un audit sur la prise en compte des principes du tableau de dépouillement	173
							3.3.1.4 Organiser des sessions de formation à la Négociation - méthode du Cube	174
							3.3.1.5 Réactualiser le support "Une Méthode d'Achat"	175
							3.3.1.6 Animer la première session "Une Méthode d'Achat" et demander à B. et A. de prendre le relais sur les suivantes	176
	3.3.4 Piloter les 7 projets "Achat" issus des groupes de travail du Diagnostic Horizontal	72					3.3.4.1 Définir et formaliser un plan d'actions	177
	3.3.5 Compléter notre base sous-traitants d'entreprises étrangères susceptibles de proposer des prestations à des tarifs encore plus compétitifs	73					3.3.5.1 Apporter une dizaine de nouvelles entreprises étrangères en particulier sur les lots menuiserie /serrurerie/ façade	178
3.3.5.2 Tester la société de mise en relation K.							179	
3.3.5.3 Tester les autres entreprises étrangères compétitives identifiées							180	

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 3</b>								
<b>Fidéliser nos clients, développer notre part de marché et accroître notre marge brute avec chacun d'entre eux</b>								
							3.3.5.4 Identifier d'autres sous-traitants étrangers	181
	3.3.6 Réussir l'intégration d'un responsable études de prix	74					3.3.6.1 Externaliser par un cabinet extérieur la chasse du Responsable	182
							3.3.6.2 Structurer le pôle études	183
							3.3.6.3 Intégrer le responsable du pôle études de prix	184
							3.3.6.4 Positionner B. en tant que responsable achat	185
							3.3.6.5 Définir un mode de fonctionnement commun entre Paris et Chambéry	186
							3.3.6.6 Définir un mode de fonctionnement et de reporting avec N. en vue de son transfert sur Avignon	187
							3.3.6.7 Accompagner le responsable dans ses nouvelles fonctions	188

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 4</b>								
<b>Développer notre force commerciale pour exploiter pleinement et durablement le potentiel de notre marché. Notre objectif est de réaliser 15 à 20% de notre chiffre d'affaires avec de nouveaux clients</b>								
4.1 Optimiser notre prospection commerciale	4.1.1 Mettre en œuvre le plan commercial et marketing pour le marché particulier (Chalets, Appartements de prestige)	75	4	401	Démarche commerciale	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	4.1.1.1 Communication auprès des stations sur les opérations réalisées sur hiver 2013	189
							4.1.1.2 Rechercher des logements de prestige sur base des prestataires connus	190
							4.1.1.3 Intégrer un chargé de développement montagne pour la prospection 2015	191
							4.1.1.4 Identifier les relais pour communiquer les prestations	192
	4.1.2 Mettre en œuvre le plan de prospection commerciale spécifique Banques & Assurances	76	4	401	Démarche commerciale	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	4.1.2.1 Finaliser le plan de prospection suivant retours chargés d'affaires / chargés de développement (CDV)	193
							4.1.2.2 Répartition régionale des Banques & Assurances auprès des chargés de développement (CDV)	194
							4.1.2.3 Réaliser des revues de compte mensuelles avec les chargés de développement (CDV)	195
							4.1.2.4 Etablir un retour expérience Visite / Chiffrage / Succès	196

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 4</b>								
<b>Développer notre force commerciale pour exploiter pleinement et durablement le potentiel de notre marché. Notre objectif est de réaliser 15 à 20% de notre chiffre d'affaires avec de nouveaux clients</b>								
							4.1.2.5 Mettre en œuvre le plan de prospection commerciale spécifique Banques & Assurances	197
	4.1.3 Définir un plan d'actions de prospection des intermédiaires tels que les architectes, économistes, ... susceptibles de nous apporter des affaires	77	4	401	Démarche commerciale	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	4.1.3.1. Définir les missions / partenariat que l'on pourrait proposer auprès de ces acteurs	198
							4.1.3.2 Rencontrer les acteurs ayant déjà travaillé avec nous	199
							4.1.3.3 Intégrer un chargé de développement en charge du référencement	200
							4.1.3.4 Créer un réseau d'apporteurs d'affaires externes Rhône-Alpes	201
	4.1.4 Mettre en œuvre le plan d'actions "Intermédiaire Prescripteur"	78	4	401	Démarche commerciale	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	4.1.4.1 Cibler les nouveaux acteurs et les axes de relais	202
							4.1.4.2 Rencontrer ces nouveaux acteurs	203
							4.1.4.3 Mettre en place un groupe de travail sur le Mémoire Technique	204
							4.1.4.4 Réaliser des fiches d'auto vérification par famille d'opérations	205

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU N+1	OBJECTIFS PRIORITAIRES	N° Obj.	Thème	Sous-Thème	Familles	Types d'améliorations engendrées par l'action	ACTIONS PRIORITAIRES	N° Action
<b>AXE STRATEGIQUE 4</b>								
<b>Développer notre force commerciale pour exploiter pleinement et durablement le potentiel de notre marché. Notre objectif est de réaliser 15 à 20% de notre chiffre d'affaires avec de nouveaux clients</b>								
							4.1.4.5 Réaliser un travail de référencement et de négociation avec les agences	206
							4.1.4.6 Chiffrer les premières opérations	207
4.2 Développer et structurer une équipe commerciale compétente et performante	4.2.1 Réussir l'intégration des Chargés de Développement - 1 Paris, - 1 PACA, - 1 Rhône-Alpes	79					4.2.1.1 Intégrer un chargé de développement sur Paris	208
							4.2.1.2. Intégrer un chargé de développement sur PACA	209
							4.2.1.3. Intégrer un chargé de développement sur Rhône Alpes	210
							4.2.1.4 Intégrer le chargé de développement pour l'activité « Particuliers »	211
							4.2.1.5 Développer la stratégie et les outils de communication pour le chargé de développement	212
4.3 Croitre par croissance externe	4.3.1 Rester en veille	80	1	105	Veille stratégique	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations	4.3.1 Rester en veille	213





---

Annexe X - Objectifs des contrats d'activité  
périodiquement négociables de quatre périmètres de  
l'entreprise de maîtrise d'œuvre A

---



N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
1	G	Directeur Général (DG)		Réussir l'intégration du directeur commercial et des chargés de développements dans les équipes opérationnelles et réaliser au 31/12/2013 une prise de commande d'au moins 48M€.	15%	3	2	202	Intégration parties prenantes internes Chiffre d'affaires	Interne	Compétences managériales
2	G	Directeur Général (DG)		Constituer un portefeuille de sous-traitants étrangers afin d'accroître la compétitivité du groupe France	10%	3	1	105	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
3	G	Directeur Général (DG)		Disposer d'une base de gestion des dossiers clients à jour	10%	3	1	105	Outil de management des parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
4	G	Directeur Général (DG)		Asseoir son ascendant managérial par un comportement exemplaire et irréprochable pour devenir le leader incontesté. 6 comportements: capacité à créer du lien et du dialogue, respect, communication et écoute, gestion des conflits, ascendance, capacité tactique)	25%	2	2	202	Comportement managérial	Interne	Compétences managériales

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
5	G	Secrétaire Générale (SG)		Disposer d'un intranet collaborateur	25%	0	1	104	Outil de communication	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
6	G	Secrétaire Générale (SG)		Mener à terme les 7 projets moyens généraux et systèmes d'informations identifiés dans le cadre du diagnostic horizontal	25%	0			Pilotage des stratégies	Interne	
7	G	Secrétaire Générale (SG)		Disposer des politiques moyens généraux et systèmes d'informations	10%	0	1	105	Outil de formalisation des politiques	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
8	G	Directeur Administratif et Financier (DAF)		Être moteur dans la structuration de notre filiale	10%	0			Pilotage des stratégies	Interne	
9	G	Directeur Administratif et Financier (DAF)		En 2014, disposer d'un logiciel comptable répondant à nos enjeux stratégiques	10%	3	4	404	Outil de pilotage comptable et financier	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
10	G	Directeur Administratif et Financier (DAF)		En 2014, disposer d'un logiciel de trésorerie nous permettant d'avoir une gestion prévisionnelle de trésorerie	10%	3	4	404	Outil de pilotage comptable et financier	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
11	G	Directeur Administratif et Financier (DAF)		Enraciner le rôle et l'image motrice du département Finance dans le partage du déploiement du management socio-économique	10%	2			Pilotage des stratégies	Interne	

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
12	G	Responsable QHSE		Mettre en place un outil de "Planning commun opérationnel"	10%	1	1	103	Planification activité	Interne	Compétences managériales
13	G	Responsable QHSE		Former les opérationnels à l'organisation de la coordination de sécurité et de protection de la santé (CSPS)	10%	3	2	205	Formation technique	Interne	Polyvalence
14	G	Responsable QHSE		Élaborer le plan de formation "opérationnel" pour l'année 2014, 2015 et 2016	10%	3	2	205	Indicateur de pilotage formation	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
15	G	Responsable QHSE		Créer le manuel de formation intégrée (MAFI) opérationnel	15%	1	2	205	Outil de capitalisation parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
16	G	Responsable QHSE		Démontrer des qualités de manager fédérateur afin de développer une équipe d'intervenants internes autonome et en véritable soutien interne	15%	3	2	202	Comportement managérial	Interne	Compétences managériales
17	G	Directeur des Ressources Humaines (DRH)		Contribuer activement au déploiement du plan de formation	15%	3	2	205	Pilotage des formations	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
18	G	Directeur des Ressources Humaines (DRH)		Mener à terme les projets (GPEC, plan de formation 2015, annualisation du temps de travail)	15%	2	2	205	Pilotage des stratégies	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
19	G	Directeur des Ressources Humaines (DRH)		Contribuer à la réduction du turnover des conducteurs de travaux	15%	2	2	202	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
20	G	Directeur des Ressources Humaines (DRH)		Participer activement à la mise en œuvre du management socio-économique	30%	1	2	202	Pilotage des stratégies	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
21	D	Directeur commercial		Constituer un carnet de commande (stock) pour l'entité France au 31 décembre au moins égal à 13M€	10%	2	4	401	Ventes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
22	D	Directeur commercial		Créer et animer un dispositif de revue de compte client au 30 octobre afin de déterminer la politique commerciale pour 2014	10	3	1	104	Dispositifs 3C parties prenantes internes	Interne	Synchronisation
23	D	Directeur commercial		Former l'ensemble des collaborateurs opérationnels au principe tous vendeurs (directeurs, chargés d'affaires, conducteurs de travaux, assistantes techniques)	10	1	2	205	Formation commerciale	Interne	Polyvalence
24	D	Directeur commercial		Assurer l'ouverture de nouveaux comptes clients en accompagnement des chargés de développement dans le processus de vente	10	0	4	401	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
25	D	Directeur commercial		Participer à la mise en œuvre du management socio-économique	20	2	2	202	Pilotage des stratégies	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
26	D	Directeur Achats		Signer un volume d'études du 01/06 au 30/11 de 9M€	10	3			Ventes	Interne	
27	D	Directeur Achats		Constituer un portefeuille de sous-traitants étrangers afin d'accroître la compétitivité du groupe France	10	3	1	105	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
28	D	Directeur Achats		Former les conducteurs de travaux et les chargés d'affaires à l'acte d'achat	10	1	2	205	Formation achat	Interne	Polyvalence
29	D	Directeur Achats		Disposer d'une base de prix à jour	10	1	3	303	Outil de capitalisation parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
30	D	Directeur Achats		Faire en sorte que le département achat soit incontournable dans l'acte d'achat et/ou d'études	20	1			Méthode de travail avec les parties prenantes internes	Interne	
31	D	Directeur d'exploitation	4	Réaliser du 01/06 au 30/11/2013 un chiffre d'affaires sur le compte M d'au moins 2,5M€	10	3			Chiffre d'affaires	Interne	
32	D	Directeur d'exploitation	4	Disposer d'indicateurs à jour en particulier sur les provisions achats et heures par chantier	10	3	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Compétences managériales



N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
33	D	Directeur d'exploitation	4	Disposer d'un retour client sous forme d'attestations sur la qualité des prestations	10	3	3	304	Indicateur de pilotage de la qualité	Interne	stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
34	D	Directeur d'exploitation	4	Optimiser les travaux et la synergie entre les équipes en réalisant des réunions de transfert pour les dossiers supérieur à 150K€	10	1	1	104	Dispositifs 3C Intégration parties prenantes internes	Interne	Synchronisation
35	D	Directeur d'exploitation	4	Participer à la mise en œuvre du management socio-économique	20	3	2	202	Pilotage des stratégies	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
36	D	Directeur d'exploitation	1	Réaliser du 01/06 au 30/11/2013 un chiffre d'affaires sur le compte P d'au moins 3,1M€	10	0			Chiffre d'affaires	Interne	
37	D	Directeur d'exploitation	1	Disposer d'une base de données affaires à jour	10	3	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
38	D	Directeur d'exploitation	1	Optimiser les achats en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous-traitants supérieurs à 15K€	15	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
39	D	Directeur d'exploitation	1	Optimiser les travaux en réalisant des réunions de transfert pour les dossiers supérieurs à 150K€	15	3	1	104	Dispositifs 3C Intégration parties prenantes internes	Interne	Synchronisation

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
40	D	Directeur d'exploitation	1	Réussir l'intégration du chargé de développement et accompagner commercialement les chargés d'affaires	10	3	2	202	Intégration parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
41	D	Directeur d'exploitation	5	Réaliser du 01/06 au 30/11/2013 une prise de commande sur de nouveaux clients pour les agences A et T	10	3			Ventes	Interne	
42	D	Directeur d'exploitation	5	Disposer d'une base de données affaires à jour	10	3	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
43	D	Directeur d'exploitation	5	Optimiser les achats en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous-traitants supérieurs à 15K€	10	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
44	D	Directeur d'exploitation	5	Optimiser les travaux en réalisant des réunions de transfert pour les dossiers supérieurs à 150K€	10	0	1	104	Dispositifs 3C Intégration parties prenantes internes	Interne	Synchronisation
45	D	Directeur d'exploitation	5	Participer à la mise en œuvre du management socio-économique	20	0	2	202	Pilotage des stratégies	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
46	D	Directeur d'exploitation	2	Réaliser une marge nette au moins égale à 9% sur les opérations P1 et P2 de Marseille et réceptionner les travaux de P1 au 15 novembre 2013	15	3			Pilotage de la rentabilité	Interne	

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
47	D	Directeur d'exploitation	2	Disposer d'une base de données affaires à jour	10	0	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
48	D	Directeur d'exploitation	2	Optimiser les achats en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous-traitants supérieurs à 15K€	10	0	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
49	D	Directeur d'exploitation	2	Réussir l'intégration du chargé de développement et accompagner commercialement les chargés d'affaires	10	0	2	202	Intégration parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
50	D	Directeur d'exploitation	2	Participer à la mise en œuvre du management socio-économique	15	1	2	202	Pilotage des stratégies	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
51	B3	Chargé d'affaires	31	Réaliser du 01/06/2013 au 30/11/2013 un chiffre d'affaires pour son unité de 1,2M€	10	0			Ventes	Interne	
52	B3	Chargé d'affaires	31	Institutionnaliser les réunions de transfert	10	1	1	104	Dispositifs 3C Intégration parties prenantes internes	Interne	Synchronisation
53	B3	Chargé d'affaires	31	Optimiser les achats sous-traitants en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous-traitants supérieurs à 15K€	10	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
54	B3	Chargé d'affaires	31	Diminuer le nombre de prestations réalisées sans régularisation préalable du client	10	3	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
55	B3	Chargé d'affaires	31	Améliorer la concrétisation des résolutions prises en réunion	10	3	1	104	Pilotage des résolutions	Interne	Synchronisation
56	B3	Conducteur de travaux	1	Disposer d'une base de données affaires à jour	10	3	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
57	B3	Conducteur de travaux	1	Optimiser les achats en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous-traitants supérieurs à 15K€	10	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
58	B3	Conducteur de travaux	1	Mise en place d'un outil de suivi des actions à mener sur les projets (SAV, demandes clients, devis...)	10	3	3	303	Indicateur de pilotage parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
59	B3	Conducteur de travaux	1	Améliorer la concrétisation des résolutions prises en réunion	10	3	1	104	Pilotage des résolutions	Interne	Synchronisation
60	B3	Conducteur de travaux	1	Faire valider les montants des devis au chargé d'affaires avant la négociation avec les entreprises	10	3	1	104	Circuit de décisions-validations	Interne	Synchronisation
61	B3	Conducteur de travaux	1	Supprimer les procès-verbaux d'infraction au code de la route	10	3			Comportement	Interne	

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
62	B3	Conducteur de travaux	2	Disposer d'une base de données affaires à jour	10	2	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
63	B3	Conducteur de travaux	2	Diminuer le nombre de prestations réalisées sans régularisation préalable du client	10	3	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
64	B3	Conducteur de travaux	2	Optimiser les achats en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous-traitants supérieurs à 15K€	10	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
65	B3	Conducteur de travaux	2	Respect des réunions de chantiers entreprises hebdomadaires	10	3	1	104	Dispositif 3C parties prenantes externes	Externe	Synchronisation
66	B3	Conducteur de travaux	2	Concrétisation du retour d'expérience: Analyse des problèmes rencontrés lors des chantiers avec détermination et capitalisation des causes/résolutions/méthodes pour les éviter à nouveau	10	1	3	303	Outil de capitalisation parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
67	B3	Conducteur de travaux	2	Organisation du temps de travail hebdomadaire dans l'agenda	10	3	1	103	Planification activité	Interne	Compétences managériales
68	B3	Chargé d'affaires	32	Réaliser du 01/06/2013 au 30/11/2013 un chiffre d'affaires pour son unité de 1,2M€	10	3			Chiffre d'affaires	Interne	

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
69	B3	Chargé d'affaires	32	Disposer d'une base de données affaires à jour	10	3	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
70	B3	Chargé d'affaires	32	Optimiser les achats sous-traitants en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous-traitants supérieurs à 15K€	10	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
71	B3	Chargé d'affaires	32	Diminuer le nombre de prestations réalisées sans régularisation préalable du client	10	3	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
72	B3	Chargé d'affaires	32	Améliorer la concrétisation des résolutions prises en réunion	10	3	1	104	Pilotage des résolutions	Interne	Synchronisation
73	B3	Conducteur de travaux	3	Négocier les offres sous-traitants avec disparition des centimes	15	3	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
74	B3	Conducteur de travaux	3	Respect des comptes rendus chantiers à envoyer dans les 48h après la réunion	10	3	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Externe	Synchronisation
75	B3	Conducteur de travaux	3	Optimiser les achats sous-traitants en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous-traitants supérieurs à 15K€	10	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
76	B3	Conducteur de travaux	3	Diminuer le nombre de prestations réalisées sans régularisation préalable du client	10	3	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
77	B3	Conducteur de travaux	3	Sécurisation et propreté du chantier	10	2	3	303	Procédure parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
78	B3	Conducteur de travaux	4	Disposer d'une base de données affaires à jour	10	3	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
79	B3	Conducteur de travaux	5	Optimiser les achats sous-traitants en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous-traitants supérieurs à 15K€	10	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
80	B3	Conducteur de travaux	5	Développer le réseau de sous-traitants lors des consultations sur les lots métallerie, peinture, sol souple ou carrelé (repéré et analysé en tableau de consultation et dépouillement)	10	3	1	105	Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
81	B3	Conducteur de travaux	5	Négocier les centimes et les arrondis lors des achats par rapport au devis de base (hors prestations d'achat à l'unité comme les tapis, extincteurs, etc...)	10	3	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Interne	stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
82	B3	Conducteur de travaux	5	Faire valider les montants des devis au chargé d'affaires avant la négociation avec les entreprises	10	3	1	104	Circuit de décisions-validations	Interne	Synchronisation
83	B3	Conducteur de travaux	5	Améliorer la concrétisation des résolutions prises en réunion	10	3	1	104	Pilotage des résolutions	Interne	Synchronisation
84	B3	Chargé d'affaires	33	Réaliser du 01/06/2013 au 30/11/2013 un chiffre d'affaires pour son unité de 1,15M€	10	3			Chiffre d'affaires	Interne	
85	B3	Chargé d'affaires		Optimiser les achats sous traitants en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous traitants supérieurs à 15K€	10	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
86	B3	Chargé d'affaires		Diminuer le nombre de prestations réalisées sans régularisation préalable du client	10	2	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
87	B3	Chargé d'affaires		Développement commercial client	10	3	4	401	ventes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
88	B3	Chargé d'affaires		Améliorer la concrétisation des résolutions prises en réunion	10	1	1	104	Pilotage des résolutions	Interne	Synchronisation
89	B3	Conducteur de travaux	RHO	Remplissage du prévisonnel mensuel d'activité dans la base de données affaires	10	2	1	103	Planification activité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations



N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
90	B3	Conducteur de travaux	RHO	Optimiser les achats sous traitants en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous traitants supérieurs à 15K€	10	0	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
91	B3	Conducteur de travaux	RHO	Consultation de nouveaux sous traitants	10	3			Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Interne	
92	B3	Conducteur de travaux	RHO	Diminuer le nombre de prestations réalisées sans régularisation préalable du client	10	2	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
93	B3	Conducteur de travaux	RHO	Sécurisation et propreté du chantier	20	2	3	303	Procédure parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
94	B3	Chargé d'affaires	NSA	Réaliser du 01/06/2013 au 30/11/2013 un chiffre d'affaires pour son unité de 1,05M€	10	3			Chiffre d'affaires	Interne	
95	B3	Chargé d'affaires	NSA	Disposer d'une base de données affaires à jour	10	3	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
96	B3	Chargé d'affaires	NSA	Optimiser les achats sous traitants en réalisant des tableaux de dépouillement pour des marchés sous traitants supérieurs à 15K€	10	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
97	B3	Chargé d'affaires	NSA	Diminuer le nombre de prestations réalisées sans régularisation préalable du client	10	3	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
98	B3	Chargé d'affaires	NSA	Développement commercial client	10	0	4	401	Ventes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
99	B3	Chargé d'affaires	NSA	Améliorer la concrétisation des résolutions prises en réunion	10	3	1	104	Pilotage des résolutions	Interne	Synchronisation
100	B4	Poseur	ABO	Augmenter le nombre de chantiers livrés sans réserves	20	2	3	304	Développement de la qualité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
101	B4	Poseur	ABO	Réaliser des reportages photos sur les chantiers du client M	20	2	3	303	Méthode de travail avec les parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
102	B4	Poseur	ABO	Obtenir les fiches de satisfaction clients sur les opérations livrées entre le 01/06 et le 30/11	20	3	3	304	Indicateur de pilotage de la qualité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
103	B4	Décorateur	KBR	Affectation des horaires du pôle décoration sur le logiciel de gestion des affaires	30	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
104	B4	Décorateur	KBR	Prise en main du logiciel 3D	15	3			Formation technique	Interne	

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
105	B4	Décorateur	KBR	Respecter les heures allouées au pôle décoration/dessin	15	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
106	B4	Conducteur de travaux	DDO	Réaliser du 01/06/2013 au 30/11/2013 une marge nette pour le pôle particulier de 110K€	10	3			Pilotage de la rentabilité	Interne	
107	B4	Conducteur de travaux	DDO	Améliorer la marge nette entre l'étude et ce qui a été réalisé	15	0	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
108	B4	Conducteur de travaux	DDO	Disposer d'indicateurs à jour en particulier sur les provisions achats et heures par chantier	10	3	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Compétences managériales
109	B4	Conducteur de travaux	DDO	Disposer d'un retour client sous forme d'attestation sur la qualité des prestations	10	0	3	304	Indicateur de pilotage de la qualité	Interne	stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
110	B4	Conducteur de travaux	DDO	Lever les réserves en moins de 15 jours	10	1	3	304	Développement de la qualité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
111	B4	Poseur	PGU	Augmenter le nombre de chantiers livrés sans réserves	20	2	3	304	Développement de la qualité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
112	B4	Poseur	PGU	Réaliser des reportages photos sur les chantiers du client M	20	2	3	303	Méthode de travail avec les parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
113	B4	Poseur	PGU	Obtenir les fiches de satisfaction clients sur les opérations livrées entre le 01/06 et le 30/11	20	3	3	304	Indicateur de pilotage de la qualité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
114	B4	Décorateur	SMA	Affectation des horaires du pôle décoration sur le logiciel de gestion des affaires	30	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
115	B4	Décorateur	SMA	Créer et mettre en forme une bibliothèque 3D	15	3	3	303	Outil de capitalisation parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
116	B4	Décorateur	SMA	Respecter les heures allouées au pôle décoration/dessin	15	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
117	B4	Chargé d'affaires	GMA	Réaliser du 01/06/2013 au 30/11/2013 une marge nette pour le pôle « Particuliers » positive	10	3			Pilotage de la rentabilité	Interne	
118	B4	Chargé d'affaires	GMA	Améliorer la marge nette entre l'étude et ce qui a été réalisé	15	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
119	B4	Chargé d'affaires	GMA	Disposer d'indicateurs à jour en particulier sur les provisions achats et heures par chantier	10	3	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Compétences managériales
120	B4	Chargé d'affaires	GMA	Obtenir la satisfaction client avec une double notation Maître d'œuvre et directeur artistique	10	3	3	304	Indicateur de pilotage de la qualité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
121	B4	Chargé d'affaires	GMA	Nombre de réserves à la réception sur le chantier B.	10	2	3	304	Développement de la qualité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
122	B4	Chargé d'affaires	PMA	Réaliser au 30/11/2013 un EBITDA positif	20	3			Pilotage de la rentabilité	Interne	
123	B4	Chargé d'affaires	PMA	Réaliser du 01/06 au 30/11/2013 un chiffre d'affaires sur le compte M d'au moins 2,5M€	10	3			Chiffre d'affaires	Interne	
124	B4	Chargé d'affaires	PMA	Disposer d'indicateurs à jour en particulier sur les provisions achats et heures par chantier	10	1	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Compétences managériales
125	B4	Chargé d'affaires	PMA	Disposer d'un retour client sous forme d'attestation sur la qualité des prestations	10	3	3	304	Indicateur de pilotage de la qualité	Interne	stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
126	B4	Chargé d'affaires	PMA	Disposer d'un reportage photographique sur le chantier du client M.	10	3	3	303	Méthode de travail avec les parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
127	B4	Chargé d'affaires	GMO	Réaliser au 30/11/2013 un EBITDA positif	15	3			Pilotage de la rentabilité	Interne	
128	B4	Chargé d'affaires	GMO	Réaliser du 01/06 au 30/11/2013 une marge nette pôle R de plus de 6%	15	3			Pilotage de la rentabilité	Interne	
129	B4	Chargé d'affaires	GMO	Disposer d'indicateurs à jour en particulier sur les provisions achats et heures par chantier	10	3	4	402	Indicateur de pilotage financier	Interne	Compétences managériales

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
130	B4	Chargé d'affaires	GMO	Disposer d'un retour client sous forme d'attestation sur la qualité des prestations	10	3	3	304	Indicateur de pilotage de la qualité	Interne	stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
131	B4	Chargé d'affaires	GMO	OPR réalisés	10	3			Respect des échéances	Interne	
132	B4	Décorateur	CRO	Réaliser du 01/06 au 30/11/2013 une marge nette pôle R de plus de 6%	15	3			Pilotage de la rentabilité	Interne	
133	B4	Décorateur	CRO	Améliorer la marge nette entre l'objectif initial et ce qui a été réalisé	15	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
134	B4	Décorateur	CRO	Réactivité aux demandes complémentaires clients (délai de chiffrage des travaux supplémentaires sur la période)	15	3	2	201	Méthode de travail avec les parties prenantes externes	Externe	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
135	B4	Décorateur	CRO	Lever les réserves en moins de 15 jours	15	2	3	304	Développement de la qualité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
136	B4	Décorateur	CRR	Affectation des horaires du pôle décoration sur le logiciel de gestion des affaires	30	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
137	B4	Décorateur	CRR	Créer et mettre en forme une bibliothèque de matériaux	15	3	3	303	Support commercial	Externe	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
138	B4	Décorateur	CRR	Respecter les heures allouées au pôle décoration/dessin	15	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
139	B4	Assistante	NSZ	Mise en place administrative du secteur d'activité attribué (pôle commerce et R.) et tâches diverses prévues au document "missions par poste au 1er juillet 2013"	20	3			Méthode d'organisation	Interne	
140	B4	Assistante	NSZ	Optimiser l'application des procédures	10	3	3	303	Procédure parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
141	B4	Assistante	NSZ	Transfert du suivi administratif du client M.	10	3			Procédure parties prenantes internes	Interne	
142	B4	Assistante	NSZ	Mise en place d'un suivi administratif pour piloter les intérimaires	10	2	2	201	Indicateur de pilotage parties prenantes externes	Externe	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
143	B4	Assistante	NSZ	Contribuer au développement de l'efficacité du pôle administratif (implication dans les missions, faciliter les échanges, être force de proposition, maintenir l'esprit d'équipe, optimiser le temps de travail)	10	3	3	303	Méthode d'organisation	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
144	B4	Responsable Études Architecturales (REA)	KSC	Affectation des horaires du pôle décoration sur le logiciel de gestion des affaires	30	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
145	B4	Responsable Études Architecturales (REA)	KSC	Créer et mettre en forme une bibliothèque 3D	15	3	3	303	Outil de capitalisation parties prenantes internes	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
146	B4	Responsable Études Architecturales (REA)	KSC	Respecter les échéances du pôle décoration/dessin	15	3	3	301	Respect des échéances	Interne	Synchronisation
147	B4	Responsable Études Architecturales (REA)	JZA	Réaliser au 30/11/2013 sur Rhône-Alpes un EBITDA positif	15	3			Pilotage de la rentabilité	Interne	
148	B4	Responsable Études Architecturales (REA)	JZA	Affectation des horaires du pôle décoration sur le logiciel de gestion des affaires	15	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations
149	B4	Responsable Études Architecturales (REA)	JZA	Volume d'activité généré par le pôle décoration	15	3	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations



N°	Équipes	Fonctions	N°	Objectifs (Contrats d'activité périodiquement négociables)	Pondération	Évaluation	Thème	Sous-thème	Familles d'actions	Parties prenantes (Destinataires de l'action)	Types d'améliorations engendrées par l'action
150	B4	Responsable Études Architecturales (REA)	JZA	Respecter les heures allouées au pôle décoration/dessin	15	2	4	403	Pilotage de la rentabilité	Interne	Stratégie de moyen-long terme et pérennité des relations

---

Annexe XI - Répartition quantitative des phrases-  
témoins de dysfonctionnements des équipes B2 et B4  
de l'entreprise de maîtrise d'œuvre A

---



		Entreprise de maîtrise d'œuvre A							
		Équipe B2				Équipe B4			
		Encadrement		Personnel		Encadrement		Personnel	
Thèmes	Sous-Thèmes	44	100%	60	100%	44	100%	69	100%
<b>Pilotage stratégique des coopérations</b>		19	<b>43%</b>	23	<b>38%</b>	16	<b>36%</b>	14	<b>20%</b>
	Répartition des rôles, des missions, des fonctions	0	0%	2	3%	1	2%	1	1%
	Organisation du travail en équipe	3	7%	6	10%	2	5%	1	1%
	Anticipation, gestion du temps et charge de travail	6	14%	5	8%	7	16%	4	6%
	Dispositifs et outils de communication-coordination-concertation et de prise de décision	6	14%	7	12%	5	11%	6	9%
	Vision stratégique	4	9%	3	5%	1	2%	2	3%
<b>Management des parties prenantes</b>		16	<b>36%</b>	23	<b>38%</b>	12	<b>27%</b>	36	<b>52%</b>
	Relation avec les parties prenantes externes	3	7%	4	7%	2	5%	3	4%
<b>Management des parties prenantes internes</b>		4	9%	6	10%	3	7%	13	19%
	Cohésion, ambiance et conditions de travail	6	14%	5	8%	4	9%	8	12%
	Compétences disponibles	3	7%	8	13%	3	7%	12	17%
<b>Maîtrise de la qualité</b>		7	<b>16%</b>	7	<b>12%</b>	10	<b>23%</b>	9	<b>13%</b>
	Respect des délais	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%
	Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail	3	7%	3	5%	5	11%	3	4%
	Qualité des produits/services	4	9%	4	7%	4	9%	6	9%
<b>Mesure et pilotage de la performance économique</b>		2	<b>5%</b>	7	<b>12%</b>	6	<b>14%</b>	10	<b>14%</b>
	Dynamique commerciale	1	2%	1	2%	1	2%	1	1%
	Pratiques et outils de contrôle de gestion	1	2%	1	2%	2	5%	2	3%
	Pilotage de la rentabilité	0	0%	5	8%	3	7%	7	10%
	Pilotage des facturations	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%



---

Annexe XII - Répartition quantitative des objectifs des  
contrats d'activité périodiquement négociables de  
chaque fonction par thème et sous-thème du  
management stratégique des coopérations

---



	Gouvernance	Direction	Chargé d'affaires	Conducteur de travaux	Responsable d'études architecturales	Assistante technique	Décorateur	Menuisier-poseur
Pilotage stratégique des coopérations	5	5	5	8	0	0	0	0
Répartition des rôles, des missions, des fonctions	0	0						
Organisation du travail en équipe	0	0						
Anticipation, gestion du temps et charge de travail	1	0		2				
Dispositifs et outils de 3C	1	4	5	5				
Vision stratégique	3	1		1				
Management des parties prenantes	10	8	4	6	0	1	1	0
Relation avec les parties prenantes externes	0	0	4	6		1	1	
Management des parties prenantes internes	5	6						
Cohésion, ambiance et conditions de travail	0	0						
Compétences disponibles	5	2						
Maîtrise de la qualité	0	2	5	6	2	2	3	6
Respect des délais	0	0			1			
Qualité des processus, procédures et des méthodes de travail	0	1	1	4	1	2	2	2
Qualité des produits/services	0	1	4	2			1	4
Mesure et pilotage de la performance économique	2	9	12	10	4	0	7	0
Dynamique commerciale		2	2					
Pratiques et outils de contrôle de gestion		4	5	4				
Pilotage de la rentabilité		3	5	6	4		7	
Pilotage des facturations	2	0						
<b>Total</b>	17	24	26	30	6	3	11	6
	123							





---

Annexe XIII - Répartition quantitative des objectifs  
stratégiques des contrats d'activité périodiquement  
négociables des différentes fonctions par type  
d'amélioration

---



Fonctions Types d'améliorations engendrées par les objectifs	Gouvernance		Direction		Chargé d'affaires		Conducteur de travaux		Responsable d'études architecturales		Assistante technique		Décorateur		Menuisier-poseur		Total	
Amélioration de la synchronisation (3C et des dispositifs de 3C)		0%	4	17%	5	19%	6	20%	1	17%		0%		0%		0%	16	13%
Amélioration de la polyvalence	1	3%	2	8%		0%		0%		0%		0%		0%		0%	3	2%
Amélioration de l'intégration des différentes fonctions au cours des projets		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Amélioration et valorisation des métiers manuels et administratifs		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Amélioration du management	4	11%	1	4%	3	12%	2	7%		0%		0%		0%		0%	10	8%
Amélioration de la stratégie à moyen-long terme (capitalisation des savoir-faire, développement des compétences et pérennité des relations)	12	32%	17	71%	18	69%	22	73%	5	83%	3	100%	11	100%	6	100%	94	76%
<b>Total</b>	17	46%	24	100%	26	100%	30	100%	6	100%	3	100%	11	100%	6	100%	123	100%



---

Annexe XIV - Convergences-spécificités des leviers  
d'actions des groupes de projet et des objectifs des  
contrats d'activité périodiquement négociables

---



<b>Convergences</b>	<b>Spécificités</b>	
<b>Groupes de projet - Contrats d'activité périodiquement négociables</b>	<b>Groupes de projet</b>	<b>Contrats d'activité périodiquement négociables</b>
<b>Dispositifs de communication-coordination-concertation</b>		
Dispositif 3C parties prenantes internes	3C parties prenantes internes	
Dispositif 3C parties prenantes externes	3C parties prenantes externes	
Dispositif 3C Intégration parties prenantes internes	Dispositif 3C Intégration parties prenantes externes	
<b>Formation</b>		
Formation achat	Formation management	
Formation commerciale	Formation organisation du travail	
Formation technique	Formation-transmission compétences	
<b>Indicateur</b>		
Indicateur de pilotage parties prenantes externes	Indicateur de pilotage parties prenantes internes	Indicateur de pilotage de la qualité
Indicateur de pilotage financier	Indicateur de pilotage factures	
Indicateur de pilotage formation		
<b>Méthode de travail</b>		
Méthode de travail avec les parties prenantes internes	Formalisation des rôles, des missions et des fonctions entre parties prenantes internes	Circuit de décisions-validations
Méthode de travail avec les parties prenantes externes		Développement de la qualité
Méthode d'organisation		
Intégration parties prenantes internes		Respect des échéances
<b>Outils</b>		
Outil de capitalisation parties prenantes internes	Outil de capitalisation parties prenantes externes	Outil de communication
Outil de management parties prenantes externes	Outil de management parties prenantes internes	Outil de pilotage comptable et financier
	Outil d'évaluation parties prenantes externes	Outil de formalisation des politiques
	Outils de formalisation des méthodes de travail	
<b>Planification</b>		
Planification activité	Planification-Anticipation	
<b>Procédure</b>		
Procédure parties prenantes internes	Procédure parties prenantes externes	



<b>Convergences</b>	<b>Spécificités</b>	
<b>Groupes de projet - Contrats d'activité périodiquement négociables</b>	<b>Groupes de projet</b>	<b>Contrats d'activité périodiquement négociables</b>
<b>Stratégie</b>		
Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes externes	Recrutement	
Stratégie de partenariat-fidélisation parties prenantes internes	Investissement matériel	
	Veille stratégique	
<b>Vente</b>		
Support commercial	Démarche commerciale	Chiffre d'affaires
		Ventes
		<b>Comportement</b>
		Comportement
		Comportement managérial
		<b>Pilotage</b>
		Pilotage des stratégies
		Pilotage de la rentabilité
		Pilotage des formations
		Pilotage des résolutions

---

Annexe XV - Matrice de la fiche d'ordonnancement  
par opération

---



Fiche d'Ordonnancement par Opération																					
ORDRE	DECOMPOSITION DES ACTES	DATES	PREVISIONS MENSUELLES	TOTAL			TEMPS NECESSAIRE												OBSERVATIONS		
				T+L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L	T	L		T	L
	TOTAL TERRAIN + LABO .....				0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
	TOTAL DE LA FOO .....				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					



---

Annexe XVI - Balance économique d'un  
investissement matériel tenant compte des  
investissements immatériels associés

---



Charges			Produits		
	N	N+1- 4		N	N+1- 4
<b>Surcroît de charges</b>			<b>Surcroît de produits</b>		
<i>Investissement matériels</i>			<i>Développement de produits</i>		
Equipement (outillage)	5 000 €	5 000 €	Marge brute sur :		
<b>Perte de productivité dessinateurs</b>	38 529 €	0 €	Marchés que l'entreprise sous-traite	9 404 €	10 671 €
<b>Formation dessinateurs</b>	27 632 €	0 €	Marchés que l'on pourrait sous-traiter au	0 €	4 706 €
<b>Formation atelier</b>	4 132 €	0 €	groupe		
Déplacement informaticien	1 040 €	0 €	Valorisation des heures d'atelier (gain de	46 713 €	76 380 €
Perte de productivité de l'atelier	25 738 €	0 €	productivité)		
Maintenance CUCN	3 000 €	3 000 €	<i>Créations de potentiels autofinancées</i>		
Raccordement réseau/serveur/DCN	3 000€	0 €	Meubles génériques déjà conçus (gain de temps		
			de dessin)	N.E	N.E
<i>Amortissement du coût du projet</i>			Fabrication d'éléments de meubles récurrents		
Amortissement ou leasing (N=5)	35 000 €	35 000 €	stockés	N.E	N.E
Coût d'achat du logiciel TOPSOLID (17 000€)	PM	PM	Nouveaux marchés		
			Nouveaux types de produits utilisés	N.E	N.E
<i>Surcharges de fonctionnement permanentes</i>				N.E	N.E
Suivi et gestion du CUCN	3 050 €	3 050€			
	<b>146 421 €</b>	<b>46 050 €</b>		<b>56 117 €</b>	<b>91 757 €</b>
<b>Conversion de coûts cachés en valeur ajoutée</b>			<b>Réduction de produits</b>		
Coûts cachés évalués ou non dans le diagnostic					
Réduction du coût d'intérimaire atelier moyenne	- 15 000 €	-15 000€			
750h					
Annulation de la maintenance de machines	- 500 €	- 500 €			
rebutées					
	- 15 500 €	- 15 500 €		0 €	0 €
<b>Total Charges</b>	<b>130 621 €</b>	<b>30 550 €</b>	<b>Total Produits</b>	<b>56 117 €</b>	<b>91 757 €</b>
			<b>Résultat N</b>	<b>- 74 504 €</b>	<b>61 207 €</b>
			<b>Résultat N+5</b>		<b>170 325 €</b>





---

*Annexe XVII - Synthèse des macro-compétences d'un  
service travaux de l'entreprise de maîtrise d'œuvre  
réparties par fonction*

---



N°	Missions/compétences	Fonctions								
		Dessinateur projeteur	Responsable études architecturales	Conducteur de travaux niveau 1	Conducteur de travaux niveau 2	Conducteur de travaux niveau 3	Chargé d'affaires niveau 1	Chargé d'affaires niveau 2	Directeur d'exploitation	Assistante technique administrative
1	PRÉPARER LE PROJET	X	X							
2	CONCEVOIR LE PROJET	X	X							
3	CONSTITUER LES DOSSIERS ADMINISTRATIFS	X	X							
4	SUIVRE LES DOSSIERS ADMINISTRATIFS	X	X							
5	RÉALISER LES PLANS DCE	X	X							
6	RÉALISER LES PLANS EXE	X	X							
7	CLOTÛRER LE CHANTIER	X	X							
8	PILOTER LES ÉQUIPES INTERNES		X			X	X	X		
9	FORMER LES RESSOURCES DESSIN		X							
10	PARTICIPER AUX ÉTUDES AVANT PROJET				X	X				
11	PARTICIPER AUX ÉTUDES FINANCIÈRES				X	X				
12	PRÉPARER LES TRAVAUX			X	X	X				
13	RÉALISER LES TRAVAUX			X	X	X				
14	PILOTER LES ÉQUIPES EXTERNES			X	X	X				
15	RÉCEPTIONNER LES TRAVAUX			X	X	X				
16	LEVER LES RÉSERVES			X	X	X				
17	ASSURER LA GESTION FINANCIÈRE			X	X	X				
18	ASSURER LA GESTION ADMINISTRATIVE			X	X	X				
19	GARANTIR LE PARFAIT ACHÈVEMENT			X	X	X				
20	ASSURER LA COMMUNICATION INTERNE/EXTERNE			X	X	X				
21	ÊTRE L'INTERLOCUTEUR PRINCIPAL DU CLIENT						X	X		
22	DÉVELOPPER LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET NOTRE PART DE MARCHÉ CHEZ LE CLIENT						X	X		
23	DIRIGER LE DÉPLOIEMENT						X	X		
24	ORGANISER LES ÉTUDES						X	X		
25	ORGANISER LE(S) CHANTIER(S)						X	X		
26	ÉTABLIR UN PLAN DE COMMUNICATION						X	X		
27	CONTRÔLER LA BONNE MARCHE DU DÉPLOIEMENT OU DU CHANTIER						X	X		
28	CONTRÔLER LES SUIVIS FINANCIERS						X	X		
29	CONTRIBUER COMMERCIALEMENT AU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE							X	X	

N°	Missions/compétences	Fonctions								
		Dessinateur projeteur	Responsable études architecturales	Conducteur de travaux niveau 1	Conducteur de travaux niveau 2	Conducteur de travaux niveau 3	Chargé d'affaires niveau 1	Chargé d'affaires niveau 2	Directeur d'exploitation	Assistante technique administrative
30	ANIMER ET ENCADRER LES ÉQUIPES								X	
31	PILOTER LA RÉALISATION DES OPÉRATIONS, LEUR DÉPLOIEMENT ET LEUR RENTABILITÉ								X	
32	ASSURER LE REPORTING DE L'ACTIVITÉ AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE								X	
33	PARTICIPER À L'UNIFORMISATION DE L'ORGANISATION ET AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ								X	
34	GÉNÉRER UN VIVIER D'ENTREPRISES PARTENAIRES								X	
35	CHIFFRER LES PROJETS DE MANIÈRE OPTIMALE								X	
36	ORGANISER LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL								X	
37	CONNAÎTRE LES RÈGLEMENTATIONS ERP								X	
38	ASSURER LE SUIVI ADMINISTRATIF CLIENT									X
39	ASSURER LE SUIVI ADMINISTRATIF AFFAIRE									X
40	ASSURER LE SUIVI FINANCIER CLIENT									X
41	ASSURER LE SUIVI FINANCIER AFFAIRE									X
42	RÉALISER LES ACTES DE GESTION COURANTE									X
43	INTÉGRER AU SEIN DE L'ÉQUIPE ET DE L'ENTREPRISE									X
44	ASSURER LA COMMUNICATION INTERNE/EXTERNE									X

---

*Annexe XVIII - Synthèse des tâches faisant appel à des compétences de management des coopérations pour chacune des fonctions avec la répartition entre parties prenantes internes et externes*

---



Compétences dessinateur projeteur																		
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	PRÉPARER LE PROJET	Internes Externes	CONCEVOIR LE PROJET	Internes Externes	CONSTITUER LES DOSSIERS ADMINISTRATIFS	Internes Externes	SUIVRE LES DOSSIERS ADMINISTRATIFS	Internes Externes	RÉALISER LES PLANS DCE	Internes Externes	RÉALISER LES PLANS EXE	Internes Externes	CLOTÛRER LE CHANTIER	Internes Externes	PILOTER LES ÉQUIPES INTERNES	FORMER LES RESSOURCES DESSIN		
Tâches	Visiter le site avec le conducteur de travaux ou le chargé d'affaires	x	Conseiller le chargé d'affaires sur les normes réglementaires relatives aux ERP	x	Rédiger la notice descriptive des travaux en lien avec le conducteur de travaux et le chargé d'affaires	x	Suivre l'instruction des dossiers administratifs auprès des organismes concernés en collaboration avec l'assistante technique	x	x	Réceptionner les informations nécessaires lors de la réunion de transfert avec les chargés d'affaires, les conducteurs de travaux et les TEP	x	Réaliser les plans d'exécution en collaboration avec les conducteurs de travaux	x	Réaliser le montage du Dossier des Ouvrages Exécutés (DOE) à date contractuelle avec le concours du conducteur de travaux	x			
	Obtenir du client les éventuels plans existants		Présenter le plan au chargé d'affaires pour validation	x	Faire signer les dossiers administratifs par le client ou le responsable interne (si pouvoir)	x	Réceptionner les avis et arrêtés officiels en collaboration avec l'assistante technique	x	x	Analyser les informations reçues: CCTP, devis, concept, retours BC et BET, en collaboration avec le responsable d'activité	x	Transmettre les plans actualisés aux entreprises selon les différents lots en intégrant les recommandations des bureaux d'études techniques	x					
	Obtenir du client et des autorités administratives les documents relatifs à la faisabilité du projet		Consulter mairie, copropriété, commission accessibilité, SDIS, ABF...pour pré-validation					Communiquer l'état d'avancement des dossiers aux assistantes techniques, chargés d'affaires et directeurs d'exploitation	x									
			Participer à la présentation du plan projet (si demandé par le chargé d'affaires)															



Compétences responsable d'études architecturales																				
	1		2		3		4		5		6		7		8		9			
	PRÉPARER LE PROJET	Internes Externes	CONCEVOIR LE PROJET	Internes Externes	CONSTITUER LES DOSSIERS ADMINISTRATIFS	Internes Externes	SUIVRE LES DOSSIERS ADMINISTRATIFS	Internes Externes	RÉALISER LES PLANS DCE	Internes Externes	RÉALISER LES PLANS EXE	Internes Externes	CLOTÛRER LE CHANTIER	Internes Externes	PILOTER LES ÉQUIPES INTERNES	Internes Externes	FORMER LES RESSOURCES DESSIN	Internes Externes		
Tâches	Visiter le site avec le conducteur de travaux ou le chargé d'affaires	X	Conseiller le chargé d'affaires sur les normes règlementaires relatives aux ERP	X	Rédiger la notice descriptive des travaux en lien avec le conducteur de travaux et le chargé d'affaires	X	Suivre l'instruction des dossiers administratifs auprès des organismes concernés en collaboration avec l'assistante technique	X	X	Réceptionner les informations nécessaires lors de la réunion de transfert avec les chargés d'affaires, les conducteurs de travaux et les TEP	X	Réaliser les plans d'exécution en collaboration avec les conducteurs de travaux	X	Réaliser le montage du Dossier des Ouvrages Exécutés (DOE) à date contractuelle avec le concours du conducteur de travaux	X	Contrôler les tâches déléguées aux dessinateurs projecteurs	X	Participer au parcours d'intégration des nouveaux dessinateurs projecteurs	X	
	Obtenir du client les éventuels plans existants	X	Présenter le plan au chargé d'affaires pour validation	X	Faire signer les dossiers administratifs par le client ou le responsable interne (si pouvoir)	X	Réceptionner les avis et arrêtés officiels en collaboration avec l'assistante technique	X	X	Analyser les informations reçues: CCTP, devis, concept, retours BC et BET, en collaboration avec le responsable d'activité	X	Transmettre les plans actualisés aux entreprises selon les différents lots en intégrant les recommandations des bureaux d'études techniques	X	Reporter au chargé d'affaires l'état d'avancement de la délégation	X	Former régulièrement aux procédures internes les dessinateurs projecteurs	X			
	Obtenir du client et des autorités administratives les documents relatifs à la faisabilité du projet	X	Consulter mairie, copropriété, commission accessibilité, SDIS, ABF... pour pré-validation	X			Communiquer l'état d'avancement des dossiers aux assistantes techniques, chargés d'affaires et directeurs d'exploitation	X												
			Participer à la présentation du plan projet (si demandé par le chargé d'affaires)	X																

Compétences conducteur de travaux niveau 1																										
	1	2	3		4		5		6	7		8		9		10	11	12								
	PARTICIPER AUX ÉTUDES AVANT PROJET	PARTICIPER AUX ÉTUDES FINANCIÈRES	PRÉPARER LES TRAVAUX	Internes	Externes	RÉALISER LES TRAVAUX	Internes	Externes	PILOTER LES ÉQUIPES EXTERNES	Internes	Externes	PILOTER LES ÉQUIPES INTERNES	RÉCEPTIONNER LES TRAVAUX	Internes	Externes	LEVER LES RÉSERVES	Internes	Externes	ASSURER LA GESTION FINANCIÈRE	Internes	Externes	ASSURER LA GESTION ADMINISTRATIVE	GARANTIR LE PARFAIT ACHÈVEMENT	ASSURER LA COMMUNICATION INTERNE/EXTERNNE	Internes	Externes
Tâches			Réceptionner le dossier d'exécution lors de la réunion de transfert	X		Organiser la réunion de lancement avec l'ensemble des acteurs du projet	X	X	Assurer la bonne coordination entre les intervenants		X		Organiser les visites des différents intervenants missionnés par le client		X	Coordonner les sous-traitants pour intervenir simultanément		X	Gérer la correspondance client et prestataires		X			Remettre le tableau d'analyse des offres au service achats	X	
			Consulter les sous-traitants, fournisseurs et lois cadres		X	Organiser les réunions de chantier hebdomadaires	X	X	Communiquer les notations aux prestataires externes		X		Organiser les Opérations Préalables à la Réception (OPR) avec les sous-traitants, les fournisseurs et le chargé d'affaires	X	X									Réaliser et transmettre un reportage photographique hebdomadaire au chargé d'affaires	X	
			Valider les prestataires avec le chargé d'affaires	X		Actualiser le planning d'exécution en cas de modification et le communiquer au client		X					Réceptionner le chantier avec le client en listant les réserves sur le PV de réception		X									Reporter périodiquement les informations techniques au chargé d'affaires	X	
																								Reporter périodiquement les informations commerciales au chargé de développement	X	
																								Participer aux réunions client		X
																								Présenter l'attestation de satisfaction au client pour signature		X

Compétences conducteur de travaux niveau 2																																						
1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12																
PARTICIPER AUX ÉTUDES AVANT PROJET	Internes	Externes	PARTICIPER AUX ÉTUDES FINANCIÈRES	Internes	Externes	PRÉPARER LES TRAVAUX	Internes	Externes	RÉALISER LES TRAVAUX	Internes	Externes	PILOTER LES ÉQUIPES EXTERNES	Internes	Externes	PILOTER LES ÉQUIPES INTERNES	Internes	Externes	RÉCEPTIONNER LES TRAVAUX	Internes	Externes	LEVER LES RÉSERVES	Internes	Externes	ASSURER LA GESTION FINANCIÈRE	Internes	Externes	ASSURER LA GESTION ADMINISTRATIVE	Internes	Externes	GARANTIR LE PARFAIT ACHÈVEMENT	Internes	Externes	ASSURER LA COMMUNICATION INTERNE/EXTERNE	Internes	Externes			
Tâches	Organiser le relevé avec le bureau d'études (économiste-dessinateur)	X		Consulter les sous-traitants et fournisseurs pour obtenir des prix de référence		X		Réceptionner le dossier d'exécution lors de la réunion de transfert	X			Organiser la réunion de lancement avec l'ensemble des acteurs du projet	X	X	Assurer la bonne coordination entre les intervenants			X						Coordonner les sous-traitants pour intervenir simultanément			X	Gérer la correspondance client et prestataires			X					Remettre le tableau d'analyse des offres au service achats	X	
				Établir la marge d'exploitation en lien avec le chargé d'affaires		X		Consulter les sous-traitants, fournisseurs et lois cadres		X		Organiser les réunions de chantier hebdomadaires	X	X	Communiquer les notations aux prestataires externes			X																	Réaliser et transmettre un reportage photographique hebdomadaire au chargé d'affaires	X		
							Valider les prestataires avec le chargé d'affaires		X			Actualiser le planning d'exécution en cas de modification et le communiquer au client			X				Réceptionner le chantier avec le client en listant les réserves sur le PV de réception			X														Reporter périodiquement les informations techniques au chargé d'affaires	X	
																																		Reporter périodiquement les informations commerciales au chargé de développement	X			
																																		Participer aux réunions client		X		
																																		Présenter l'attestation de satisfaction au client pour signature		X		

Compétences conducteur de travaux niveau 3																																				
1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12														
PARTICIPER AUX ÉTUDES AVANT PROJET	Internes	Externes	PARTICIPER AUX ÉTUDES FINANCIÈRES	Internes	Externes	PRÉPARER LES TRAVAUX	Internes	Externes	RÉALISER LES TRAVAUX	Internes	Externes	PILOTER LES ÉQUIPES EXTERNES	Internes	Externes	PILOTER LES ÉQUIPES INTERNES	Internes	Externes	RÉCEPTIONNER LES TRAVAUX	Internes	Externes	LEVER LES RÉSERVES	Internes	Externes	ASSURER LA GESTION FINANCIÈRE	Internes	Externes	ASSURER LA GESTION ADMINISTRATIVE	Internes	Externes	GARANTIR LE PARFAIT ACHÈVEMENT	Internes	Externes	ASSURER LA COMMUNICATION INTERNE/EXTERNE	Internes	Externes	
Organiser le relevé avec le bureau d'études (économiste-dessinateur)	X		Consulter les sous-traitants et fournisseurs pour obtenir des prix de référence		X	Réceptionner le dossier d'exécution lors de la réunion de transfert	X		Organiser la réunion de lancement avec l'ensemble des acteurs du projet	X	X	Assurer la bonne coordination entre les intervenants		X	Transmettre les informations et procédures internes aux CTX1 et CTX2	X		Organiser les visites des différents intervenants missionnés par le client			X			X	Gérer la correspondance client et prestataires		X							Remettre le tableau d'analyse des offres au service achats	X	
			Établir la marge d'exploitation en lien avec le chargé d'affaires	X		Consulter les sous-traitants, fournisseurs et lois cadres		X	Organiser les réunions de chantier hebdomadaires	X	X	Communiquer les notations aux prestataires externes		X	Contrôler les tâches déléguées aux CTX1 et CTX2	X		Organiser les Opérations Préalable à la Réception (OPR) avec les sous-traitants, les fournisseurs et le chargé d'affaires	X	X													Réaliser et transmettre un reportage photographique hebdomadaire au chargé d'affaires	X		
						Valider les prestataires avec le chargé d'affaires	X		Actualiser le planning d'exécution en cas de modification et le communiquer au client					X	Reporter au chargé d'affaires l'état d'avancement de la délégation	X		Réceptionner le chantier avec le client en listant les réserves sur le PV de réception			X												Reporter périodiquement les informations techniques au chargé d'affaires	X		
																																Reporter périodiquement les informations commerciales au chargé de développement	X			
																																Participer aux réunions client		X		
																																Présenter l'attestation de satisfaction au client pour signature		X		

Compétences chargé d'affaires niveau 1																												
	1		2		3		4		5		6		7		8		9											
	ÊTRE L'INTERLOCUTEUR PRINCIPAL DU CLIENT	Internes	Externes	DÉVELOPPER LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET NOTRE PART DE MARCHÉ CHEZ LE CLIENT	Internes	Externes	DIRIGER LE DÉPLOIEMENT	Internes	Externes	ORGANISER LES ÉTUDES	Internes	Externes	ORGANISER LES CHANTIERS	Internes	Externes	ÉTABLIR UN PLAN DE COMMUNICATION	Internes	Externes	CONTRÔLER LA BONNE MARCHE DU DÉPLOIEMENT OU DU CHANTIER	Internes	Externes	CONTRÔLER LES SUIVIS FINANCIERS	Internes	Externes	PILOTER LES ÉQUIPES INTERNES	Internes	Externes	
Tâches	Être disponible et à l'écoute du client		X	Établir l'activité prévisionnelle avec le client		X	Réceptionner la demande client et valider l'opportunité projet avec le directeur d'exploitation	X	X	Suivre l'élaboration des plans projet dans le respect des besoins définis et les valider auprès du client	X		Assurer la formation des équipes internes et externes	X	X	Organiser des réunions hebdomadaires de projets	X		Assurer l'interface entre le client et le directeur d'exploitation	X	X	Communiquer les éléments servant à la facturation client	X		Assurer le parcours d'intégration des nouveaux arrivants	X		
	Communiquer sur l'entreprise, ses services, ses collaborateurs et ses produits		X				Établir si besoin des contrats cadre avec les sous-traitants et fournisseurs, avec le service achats et le directeur d'exploitation	X	X	Conseiller le client sur les normes réglementaires		X				Collaborer avec la direction à la communication des opérations réalisées	X		Participer aux Opérations Préalables à la Réception (OPR)		X	Relancer le service comptabilité client en cas de règlements en souffrance	X		Former les nouveaux arrivants aux missions relatives à leur métier	X		
	Organiser des réunions périodiques avec le client		X				Participer avec le service commercial à la constitution des dossiers commerciaux (appel d'offres)	X		Organiser et diriger la réunion de transfert Études/Travaux (si CA<150K€)	X					Communiquer au service achats les informations relatives aux entreprises défaillantes	X		Participer aux réceptions de travaux et commissions de sécurité et d'accessibilité (si besoin)		X			Assurer la formation des équipes internes et externes	X	X		
	Reporter périodiquement les informations techniques aux clients et au directeur d'exploitation	X	X																							Transmettre les informations et procédures internes à l'équipe	X	
																										Organiser des réunions hebdomadaires de projet	X	
																										Évaluer le conducteur de travaux à chaque fin d'opération avec le bilan de fin de chantier	X	





Compétences assistante technique															
	1		2		3		4		5		6		7		
	ASSURER LE SUIVI ADMINISTRATIF CLIENT	Internes Externes	ASSURER LE SUIVI ADMINISTRATIF AFFAIRE	Internes Externes	ASSURER LE SUIVI FINANCIER CLIENT	Internes Externes	ASSURER LE SUIVI FINANCIER AFFAIRE	Internes Externes	RÉALISER LES ACTES DE GESTION COURANTE	Internes Externes	INTÉGRER AU SEIN DE L'ÉQUIPE ET DE L'ENTREPRISE	Internes Externes	ASSURER LA COMMUNICATION INTERNE/EXTERNE	Internes Externes	
Tâches	Sur le réseau, créer un dossier client en collaboration avec le contrôle de gestion	X	Sur le réseau, créer un dossier « affaires » en collaboration avec le contrôle de gestion	X	Relancer les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux en cas de non possibilité de facturation client pour l'obtention des pièces nécessaires	X	Vérifier et transmettre les demandes de marchés de travaux et bons de commande fournisseurs au directeur d'exploitation	X			Participer à l'intégration des nouveaux membres de l'équipe	X	À réception du devis client signé, le diffuser dans l'équipe concernée	X	
	Organiser et/ou participer à certaines réunions client si demandé	X	Participer au suivi de l'instruction des dossiers administratifs en lien avec les dessinateurs-projeteurs et les responsables d'études architecturales	X			Demander au service comptabilité d'établir une demande de caution bancaire	X			Préparer le poste de travail des nouveaux membres de l'équipe en lien avec le service ressources humaines	X	Être en relation avec les clients et fournisseurs dans le déroulement de l'affaire	X	
			Participer à la réception des avis et arrêtés officiels des dossiers administratifs en lien avec les dessinateurs-projeteurs et les responsables d'études architecturales	X							Participer à l'intégration des nouvelles assistantes	X	Accueillir physiquement les clients et fournisseurs	X	
			Participer à la préparation des procès-verbaux (OPR, réception, levée de réserves) en lien avec le conducteur de travaux	X							Former les nouvelles assistantes aux procédures internes	X	Effectuer l'accueil téléphonique de l'équipe	X	
			Participer à l'expédition des Dossiers des Ouvrages Exécutés (DOE) en lien avec les dessinateurs-projeteurs et les responsables d'études architecturales	X											
			Effectuer la demande de clôture des dossiers dans l'arborescence auprès du service informatique	X											





---

Annexe XIX - Synthèse du nombre d'unités  
opératoires par opération et par fonction nécessitant  
des interactions avec des parties prenantes internes  
et/ou externes

---



N°	Fonctions Missions/compétences	Assistante technique administrative		Dessinateur projeteur		Responsable études architecturales		Conducteur de travaux niveau 1		Conducteur de travaux niveau 2		Conducteur de travaux niveau 3		Chargé d'affaires niveau 1		Chargé d'affaires niveau 2		Directeur d'exploitation	
		Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.
	Parties prenantes Internes ou Externes																		
	Total des uop de coopération par fonction et par type de parties prenantes	15	4	11	8	15	8	9	13	11	14	14	14	18	14	23	15	N.E.	N.E.
	Total des uop de coopération par fonction	19		19		23		22		25		28		32		38		N.E.	
1	PRÉPARER LE PROJET			1	2	1	2												
2	CONCEVOIR LE PROJET			2	2	2	2												
3	CONSTITUER LES DOSSIERS ADMINISTRATIFS			1	1	1	1												
4	SUIVRE LES DOSSIERS ADMINISTRATIFS			3	2	3	2												
5	RÉALISER LES PLANS DCE			2	0	2	0												
6	RÉALISER LES PLANS EXE			1	1	1	1												
7	CLOTÛRER LE CHANTIER			1	0	1	0												
8	PILOTER LES ÉQUIPES INTERNES					2	0					3	0	6	1	9	1		
9	FORMER LES RESSOURCES DESSIN					2	0												
10	PARTICIPER AUX ÉTUDES AVANT PROJET									1	0	1	0						
11	PARTICIPER AUX ÉTUDES FINANCIÈRES									1	1	1	1						
12	PRÉPARER LES TRAVAUX							2	1	2	1	2	1						
13	RÉALISER LES TRAVAUX							2	3	2	3	2	3						
14	PILOTER LES ÉQUIPES EXTERNES							0	2	0	2	0	2						
15	RÉCEPTIONNER LES TRAVAUX							1	3	1	3	1	3						
16	LEVER LES RÉSERVES							0	1	0	1	0	1						
17	ASSURER LA GESTION FINANCIÈRE							0	1	0	1	0	1						
18	ASSURER LA GESTION ADMINISTRATIVE							0	0	0	0	0	0						
19	GARANTIR LE PARFAIT ACHÈVEMENT							0	0	0	0	0	0						
20	ASSURER LA COMMUNICATION INTERNE/EXTERNE							4	2	4	2	4	2						
21	ÊTRE L'INTERLOCUTEUR PRINCIPAL DU													1	4	1	4		

N°	Fonctions Missions/compétences	Assistante technique administrative		Dessinateur projeteur		Responsable études architecturales		Conducteur de travaux niveau 1		Conducteur de travaux niveau 2		Conducteur de travaux niveau 3		Chargé d'affaires niveau 1		Chargé d'affaires niveau 2		Directeur d'exploitation	
		Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.
	Parties prenantes Internes ou Externes																		
	CLIENT																		
22	DÉVELOPPER LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET NOTRE PART DE MARCHÉ CHEZ LE CLIENT													0	1	0	1		
23	DIRIGER LE DÉPLOIEMENT													3	2	3	2		
24	ORGANISER LES ÉTUDES													1	2	1	2		
25	ORGANISER LE(S) CHANTIER(S)													1	1	1	1		
26	ÉTABLIR UN PLAN DE COMMUNICATION													3	0	3	0		
27	CONTRÔLER LA BONNE MARCHÉ DU DÉPLOIEMENT OU DU CHANTIER													1	3	1	3		
28	CONTRÔLER LES SUIVIS FINANCIERS													2	0	2	0		
29	CONTRIBUER COMMERCIALEMENT AU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE															2	1	N.E.	N.E.
30	ANIMER ET ENCADRER LES ÉQUIPES																	N.E.	N.E.
31	PILOTER LA RÉALISATION DES OPÉRATIONS, LEUR DÉPLOIEMENT ET LEUR RENTABILITÉ																	N.E.	N.E.
32	ASSURER LE REPORTING DE L'ACTIVITÉ AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE																	N.E.	N.E.
33	PARTICIPER À L'UNIFORMISATION DE L'ORGANISATION ET AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ																	N.E.	N.E.
34	GÉNÉRER UN VIVIER D'ENTREPRISES PARTENAIRES																	N.E.	N.E.
35	CHIFFRER LES PROJETS DE MANIÈRE OPTIMALE																	N.E.	N.E.
36	ORGANISER LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL																	N.E.	N.E.

N°	Fonctions Missions/compétences	Assistante technique administrative		Dessinateur projeteur		Responsable études architecturales		Conducteur de travaux niveau 1		Conducteur de travaux niveau 2		Conducteur de travaux niveau 3		Chargé d'affaires niveau 1		Chargé d'affaires niveau 2		Directeur d'exploitation		
		Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	
	Parties prenantes Internes ou Externes																			
37	CONNAÎTRE LES RÈGLEMENTATIONS ERP																		N.E.	N.E.
38	ASSURER LE SUIVI ADMINISTRATIF CLIENT	1	1																	
39	ASSURER LE SUIVI ADMINISTRATIF AFFAIRE	6	0																	
40	ASSURER LE SUIVI FINANCIER CLIENT	1	0																	
41	ASSURER LE SUIVI FINANCIER AFFAIRE	2	0																	
42	RÉALISER LES ACTES DE GESTION COURANTE	0	0																	
43	INTÉGRER AU SEIN DE L'ÉQUIPE ET DE L'ENTREPRISE	4	0																	
44	ASSURER LA COMMUNICATION INTERNE/EXTERNE	1	3																	



---

Annexe XX - Grille de compétences de management  
des coopérations du service travaux sur les cinq  
phases d'un projet de maîtrise d'œuvre

---







N° opération	Phases	Fonctions	Dessinateur projecteur					Conducteur de travaux (niveau)						Chargé d'affaires (niveau)				Directeur d'exploitation	Assistante technique administrative		
								1		2		3	1		2						
			FBE	DMU	FBE	ST	SPA	EL	HA	JMA	MNE	CGL	API	AGE	WPO	NSA	MMA		NJA	CFO	CLA
16		Réceptionner les travaux					▲	▲	▲	■	▲	■									
20		Garantir le parfait achèvement					□	□	▲	□	▲	▲									
8	Tout au long du processus	Piloter les équipes internes	▲		▲	□	▲				▲		▲	-	▲	▲	▲				
9		Former les ressources dessin	▲		▲	□	▲				▲		□								
14		Piloter les équipes externes	▲	□			□	▲	▲	▲	▲	▲	■								
18		Assurer la gestion financière						▲	▲	▲	▲	▲	▲								
19		Assurer la gestion administrative						▲	▲	▲	-	□	▲								
21		Assurer la communication interne/externe						□	□	▲	▲	▲	▲								
22		Être l'interlocuteur principal du client										▲	▲	-	■	▲	■				
23		Développer le chiffre d'affaires et notre part de marché chez le client												▲	▲	□	■				
27		Établir un plan de communication												▲	▲	▲	▲				
29		Contrôler les suivis financiers												-	▲	▲	-		-	-	



N° opération	Phases	Fonctions	Dessinateur projeteur					Responsable études architecturales		Conducteur de travaux (niveau)						Chargé d'affaires (niveau)			Directeur d'exploitation	Assistante technique administrative		
			FBE	DMU	FBE	ST	SPA	EL	HA	JMA	MNE	CGL	API	AGE	WPO	NSA	MMA	NJA		CFO	CLA	NLE
			1	2	3	1	2															
42		Assurer le suivi administratif affaire																		■	■	■
43		Assurer le suivi financier client																		▲	▲	▲
44		Assurer le suivi financier affaire																		▲	▲	▲
45		Réaliser les actes de gestion courante																		▲	▲	▲
46		Intégrer au sein de l'équipe et de l'entreprise																		▲	▲	▲
47		Assurer la communication interne/externe																		▲	▲	▲

Légende :

■ : Pratique courante maîtrisée

▲ : Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée

□ : Connaissance des principes sans pratique

- : Ni connaissance théorique ni pratique

---

Annexe XXI - Évaluation des compétences des acteurs  
du service travaux en fonction des cotations de chaque  
opération

---










N° opération	Phases	Fonctions	Dessinateur projecteur			Responsable études architecturales	Conducteur de travaux (niveau)						Chargé d'affaires (niveau)				Directeur d'exploitation	Assistante technique administrative					
							1			2			3			1					2		
							FBE	DMU	FBE	ST	SPA	EL	HA	JMA	MNE	CGL					API	AGE	WPO
40		Connaître les règlementations erp															3						
41		Assurer le suivi administratif client																3	3	3			
42		Assurer le suivi administratif affaire																3	3	3			
43		Assurer le suivi financier client																2	2	2			
44		Assurer le suivi financier affaire																2	2	2			
45		Réaliser les actes de gestion courante																2	2	2			
46		Intégrer au sein de l'équipe et de l'entreprise																2	2	2			
47		Assurer la communication interne/externe																2	2	2			
<b>Nombre d'opérations concernées par la fonction</b>			7			9		9			11		12		9		10		9		8		
<b>Points maximum par fonction</b>			21			27		27			33		36		27		30		27		24		
<b>Cotation par acteur (en points)</b>			18	15	16	21	22	17	17	15	21	19	31	12	19	15	21	20	16	16	16		
<b>Évaluation par acteur (Rapport: Cotation par acteur/points maximum par fonction)</b>			86%	71%	76%	78%	81%	63%	63%	56%	64%	58%	86%	44%	70%	56%	70%	74%	67%	67%	67%		
<b>Évaluation des compétences effectives de l'unité par fonction</b>			78%			80%		91%			61%		86%		57%		70%		74%		67%		
<b>Nombre de compétences sur des opérations supplémentaires (non définies pour la fonction mais effective)</b>			3	1	2	0	1	5	4	0	5	1	6	1	0	1	0	0	4	3	3		
<b>Points maximum par acteur sur les compétences supplémentaires</b>			9	3	6	0	3	15	12	0	15	3	18	3	0	3	0	0	12	9	9		

N° opération	Phases	Fonctions	Dessinateur projecteur			Responsable études architecturales	Conducteur de travaux (niveau)						Chargé d'affaires (niveau)				Directeur d'exploitation	Assistante technique administrative			
							1		2		3	1		2							
			FBE	DMU	FBE		ST	SPA	EL	HA	JMA	MNE	CGL	API	AGE	WPO		NSA	MMA	NJA	CFO
		<b>Cotations des compétences supplémentaires par acteur (en points)</b>	6	1	4	0	1	6	5	0	10	2	9	1	0	1	0	0	4	3	3
		<b>Évaluation des compétences supplémentaires par acteur (Rapport: Cotation des compétences supplémentaires/points maximum par acteur sur les compétences supplémentaires)</b>	67%	33%	67%		33%	40%	42%		67%	67%	50%	33%		33%		33%	33%	33%	33%
		<b>Évaluation des compétences supplémentaires effectives par fonction</b>	61%			33%	41%			67%	50%	33%		0%	0%	33%					

Légende :

 Compétences développées ne faisant pas partie de la fonction

Correspondance des points :

3 : Pratique courante maîtrisée

2 : Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée

1 : Connaissance des principes sans pratique

0 : Ni connaissance théorique ni pratique

---

Annexe XXII - Programme pédagogique de l'École  
nationale supérieure d'architecture de Lyon (2011-  
2012)

---



# PROGRAMME PÉDAGOGIQUE MASTER FORMATION INITIALE 11-12

JUIN 2012

version actualisée disponible sur intranet

ÉCOLE  
NATIONALE SUPÉRIEURE  
D'ARCHITECTURE  
DE LYON

École Nationale Supérieure d'Architecture de Lyon

Année 2011-2012

## Formation initiale

**Diplôme d'État d'Architecte**

conférant le grade de **Master**

1. Les Domaines d'Étude de Master.....	6
1.1 Histoire et Patrimoine .....	7
1.2 Architecture, Formes, Transformations .....	11
1.3 Architecture, Ambiances & Cultures Constructives .....	15
1.4 Stratégies et Pratiques Architecturales Avancées.....	19
1.5 Architecture, Villes, Périphéries.....	23
1.6 La Fabrique in-situ .....	27
1.7 Architecture, Processus et Pratiques de l'Innovation .....	31
1.8 Concevoir pour Construire, Éthique et Technique.....	35
2. Formation à la recherche.....	39
3. Enseignements transversaux.....	40

### Semestre d'Automne

Master 1		h encadr.		h perso.		ECTS	Coef
UE	Ense.	CM	TD	UE	Ense.		
<b>S7 Domaine d'Étude de Master</b>							
<b>UE71</b>	<b>Atelier</b>	<b>152</b>		<b>170</b>		<b>14</b>	<b>nc</b>
e711	Atelier de projet	120	16	104	150		3
e712	Laboratoire/cours/workshop	32	16	20			1
<i>Voir descriptif DEM</i>							
<b>UE72</b>	<b>Séminaire</b>	<b>64</b>		<b>80</b>		<b>6</b>	<b>1</b>
e721	Cours, séminaire 1	32	16	16	40		1
e722	Cours, séminaire 2	32	16	16	40		1
<i>Voir descriptif DEM</i>							

Master 2		h encadr.		h perso.		ECTS	Coef
UE	Ense.	CM	TD	UE	Ense.		
<b>S9 Domaine d'Étude de Master</b>							
<b>UE91</b>	<b>Atelier</b>	<b>152</b>		<b>170</b>		<b>14</b>	<b>nc</b>
e911	Atelier de projet	120	16	104	150		3
e912	Laboratoire/cours/workshop	32	16	16	20		1
<i>Voir descriptif DEM</i>							
<b>UE92</b>	<b>Séminaire</b>	<b>64</b>		<b>80</b>		<b>6</b>	<b>1</b>
e921	Cours, séminaire 1	32	16	16	40		1
e922	Cours, séminaire 2	32	16	16	40		1
<i>Voir descriptif DEM</i>							

### Cycle (Master 1 ou 2)

RE1 Initiation à la recherche		h encadr.		h perso.		ECTS	Coef
UE	Ense.	CM	TD	UE	Ense.		
<b>UERE1 Initiation à la Recherche 1</b>							
eRE11	Découverte de la recherche, méthodologie	F. Fleury et V. Veschambre	32	16	16	40	2
eRE12	Problématique	V. Veschambre	16	16	30		2
<i>Mention Recherche (optionnelle)</i>							
eETOp	Atelier recherche (pour mention recherche)	F. Fleury	40	4	36	30	4
<i>A la place d'une option ET1 ou ET2</i>							

ET1 Enseignements Transversaux		h encadr.		h perso.		ECTS	Coef
UE	Ense.	CM	TD	UE	Ense.		
<b>UE11</b>	<b>Unité d'Enseignements Transversaux d'Automne</b>	<b>186</b>		<b>122</b>		<b>22</b>	
e11	Ingénierie et construction, risques majeurs	F. Fleury	42	21	21	32	4
e12	Accessibilité, handicap	S. Courteix	32	20	12	20	2
e13	Gestion de projet, règlementation	C. Hourcade	40	28	12	20	2
e24	Economie de la construction	C. Hourcade	20	12	8	10	2
eETS	Jeux d'acteurs, exercices professionnels, com.	C. Hourcade	12	12	8	10	8
<i>dont stage de master</i>							
eETOp	Options		40	4	36	30	4
<i>4 ECTS au choix sur le cycle</i>							
<i>e11 pré-requis</i>							
<i>e12 pré-requis</i>							
Construction et risque		Se. Monnot	40	30	40	30	4
Situation de Handicap		S. Courteix	40	30	40	30	4
Pratique constructive 1		R. Mouterde	40	30	40	30	4
Construire l'évènementiel		C. Regnault	40	30	40	30	4
Atelier recherche		V. Veschambre	40	30	40	30	4
Action personnelle			40	30	70	70	4
<i>Priorité mention rech.</i>							

Totaux semestres d'automne 650 662 64

Totaux	H. encadrées	1200
	H. personnelles	1422
	Total	2622

**Semestre de Printemps**

<b>Master 1</b>		h encadr.		h perso.		ECTS	Coef
<b>S8 Domaine d'Étude de Master</b>		UE	Ens, CM TD	UE	Ens.		
<b>UE81</b>	<b>Atelier</b>	<b>152</b>		<b>170</b>		<b>14</b>	<b>nc</b>
e811	Atelier de projet	120	16	150			3
e812	Laboratoire/cours/workshop	32	16	104			1
			16				
<b>UE82</b>	<b>Séminaire</b>	<b>64</b>		<b>80</b>		<b>6</b>	<b>1</b>
e821	Cours, séminaire 1	32	16	40			1
e822	Cours, séminaire 2	32	16	40			1
			16				

<b>Master 2</b>		h encadr.		h perso.		ECTS	Coef
<b>S10 Domaine d'Étude de Master</b>		UE	Ens, CM TD	UE	Ens.		
<b>UE101</b>	<b>Atelier</b>	<b>152</b>		<b>300</b>		<b>16</b>	<b>nc</b>
e1011	Préparation du PFE	120	16	280			3
e1012	Laboratoire/cours/workshop	32	16	20			1
			16				

**Cycle (Master 1 ou 2)**

<b>RE2 Initiation à la recherche</b>		h encadr.		h perso.		ECTS	Coef
		UE	Ens, CM TD	UE	Ens.		
<b>UERE2</b>	<b>Initiation à la Recherche 2</b>	<b>16</b>		<b>120</b>		<b>8</b>	<b>nc</b>
eRE21	Développement du mémoire	16	16	120			
<b>Mention Recherche (optionnelle)</b>							
eMR	Mention recherche		16		100		
eETS	Stage recherche en laboratoire		16		100		
			16				

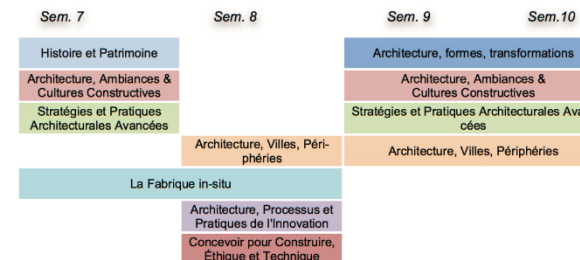
<b>ET2 Enseignements Transversaux</b>		h encadr.		h perso.		ECTS	Coef
		UE	Ens, CM TD	UE	Ens.		
<b>UET2</b>	<b>Unité d'Enseignements Transversaux d'Automne</b>	<b>166</b>		<b>90</b>		<b>12</b>	
e21	Intervention en bâti existant, héritages	44	44	20			1
e22	Paysage et espaces naturels	32	24	30			1
e23	Politiques urbaines et du logement	32	32	10			1
e25	Art, architecture et ville contemporaine	30	30	20			1
e26	Techniques et stratégies éco-responsables	28	12	10			1
eETOp	Options	40	4	30			1
			36				
Restoration			40	30			4
Expertise territoriale			40	30			4
Pratique constructive 2			40	30			4
Conception/fabrication numérique			40	30			4
Démocratie participative et développement durable			40	30			4
Action personnelle			70				4

Totaux semestres de printemps | 550 | 760 | 56

Totaux | ECTS | 120  
ECTS Projet | 58

**1. Les Domaines d'Étude de Master**

Les 8 Domaines d'Étude de Master de Formation Initiale sont présentés dans les pages suivantes dans l'ordre du tableau ci-dessous.



Chaque fiche présente thématiques et objectifs pédagogiques principaux, objectifs scientifiques, partenariats, équipe pédagogique, et tableau synthétique des enseignements.



### 1.1 Histoire et Patrimoine

Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
Histoire et Patrimoine			

Enseignants porteurs : Paolo Amaldi (Prof. HCA), Vincent Veschambre (Prof. SHSA)

#### Problématique

La préservation et la transmission des héritages bâtis, qui portent l'identité d'une ville ou plus largement d'un territoire, nécessitent un questionnement autour de la notion de valeur. Lorsque Alois Riegl parle de la création du monument comme fait éminemment social, comme le produit du regard d'une société à un moment donné sur un objet donné, ce qu'il pointe est la construction d'une valeur. La sauvegarde, née comme une activité militante et progressiste au XIXe au sein d'une élite, qui s'est démocratisée avec l'émergence de la notion de patrimoine dans les années 1970, s'est institutionnalisée et en même temps banalisée. Crise de l'État aidant, les hiérarchies de valeurs monumentales ont été bousculées, avec l'apparition de nouveaux acteurs revendiquant de nouveaux patrimoines. Dans le contexte de la décentralisation, la référence patrimoniale tend à être instrumentalisée pour construire une mémoire collective essentiellement visuelle, surfacique, dans une logique de muséification et de monumentalisation d'objets qui ne sont pas forcément nés comme tels.

Interroger la conservation de la substance matérielle - ou de l'"aura" matérielle - du bâti permet d'éclairer le sens des pratiques de sauvegarde et de transmission. La notion de "valeur matérielle" permet d'inscrire le bâtiment dans une dimension à la fois perceptible, sociale et technique.

Questionner aujourd'hui les valeurs matérielle et patrimoniale renvoie inévitablement au système de valeur promu sous le nom de "développement durable". En analysant à la fois sur le plan social (qu'est-ce qui mérite d'être conservé ?) et sur le plan technique (qu'est-ce qui résiste à l'usure du temps ?) la façon dont certains bâtiments ont traversé le temps avec succès, la réflexion s'inscrit délibérément dans le registre de la durabilité. Au-delà des performances énergétiques, l'intelligence spatiale (les dispositifs spatiaux) et l'emploi judicieux des matériaux constituent les premiers vecteurs de cette durabilité. La mobilisation de certains groupes sociaux pour conserver certains héritages architecturaux représente un autre versant essentiel de durabilité - en tant que vecteur d'identité et support mémoriel, le patrimoine bâti peut être en effet considéré comme un moyen privilégié pour assurer la continuité des sociétés.

Cette réflexion sera plus particulièrement menée dans le contexte urbain, où les enjeux et contradictions de la durabilité sont les plus exacerbés, et à propos des héritages du XXème siècle (les 4/5èmes du bâti), à propos desquels la question de la valeur patrimoniale et matérielle se pose de manière spécifique. C'est ainsi que l'exercice de projet et le cours associé porteront de manière privilégiée sur des sites et objets du siècle dernier. L'objectif étant de montrer en quoi la transformation et reconversion du bâti, même de celui du XXe siècle, peut constituer une valeur ajoutée vis-à-vis d'un même programme dans un bâtiment neuf et s'inscrire dans une logique de durabilité.

#### Objectifs pédagogiques

Nous concevons cet enseignement non pas comme une suite de cours propédeutiques axés sur différents types de patrimoine, de matériaux ou de techniques mais comme des études de cas ou études monographiques permettant ensuite une "montée en généralité". En partant de ces exemples qui comprendront notamment des objets du XXe siècle, il sera possible de définir, les contours de ce que l'on peut entendre par "patrimoine durable". Cette notion étant de plus en plus mobilisée pour désigner la production architecturale contemporaine, appréhendée comme devant constituer le futur patrimoine urbain. Dans cette approche, le va-et-vient entre le projet et les cours de domaine d'étude sera facilité.

Conçue comme interdisciplinaire, cette formation permet de croiser différentes approches (co-constructions) d'un même objet (le patrimoine) entre HCA, STA, SHSA, VT et TPCA. Cet enseignement se caractérise notamment par sa volonté d'associer, à propos de l'architecture héritée, la réflexion sur l'immatériel (les valeurs) et le matériel (les matériaux). Le tout dans une démarche dynamique, puisqu'il s'agit d'envisager l'évolution des valeurs patrimoniales et d'expérimenter les méthodes de réinvestissement des héritages architecturaux reconnus.

savoirs	Histoire des notions de monument et de patrimoine. Histoire des matériaux, histoire du chantier, histoire des systèmes constructifs et des techniques, histoire des dispositifs spatiaux (rapport entre les usages et l'espace). Histoire de l'architecture du XXème siècle.
savoir faire	Savoir identifier, analyser les matériaux et leur durabilité.
savoir être	Avoir une approche transversale des enseignements (projet/séminaire, cours de DEM/tronc commun). Savoir appréhender un parcours de master et articuler des thématiques (exemple : héritages et durabilité, héritages et périphéries). Savoir travailler en groupe et contribuer à une dynamique collective.
compétences	Savoir contextualiser, historiciser la notion de valeur (patrimoniale).

#### Positionnement dans le cycle Master

Positionné en S7, cet enseignement constitue un premier approfondissement et une première mise en perspective d'enseignements, de raisonnements, de méthodes entrevus en licence, à propos de l'histoire de l'architecture, de la question des héritages, des formes d'appropriation symbolique de certains lieux et édifices ou des enjeux de durabilité urbaine.... Pour prendre toute sa mesure, cet enseignement pourra se prolonger par le suivi d'autres domaines d'étude, à partir du S8. Le DEM *architecture, formes et transformations* permettra aux étudiants d'approfondir les démarches de réinvestissement des héritages architecturaux. Le DEM *Ambiances Architecturales, Cultures Constructives et Eco-habitat* offrira la possibilité de prolonger les réflexions sur les enjeux de durabilité architecturale. Le DEM *architecture, ville, périphéries* donnera l'occasion d'appliquer spécifiquement les questions de patrimoine et de durabilité à des terrains périphériques, caractérisés par de forts enjeux de revalorisation et de recyclage.

#### Objectifs scientifiques

Comme en témoigne le récent colloque organisé par les ABF (*Patrimoine et aménagement durable*, Bordeaux, décembre 2008), la place des héritages bâtis dans la pensée et la pratique architecturale est une question très actuelle. Héritages et durabilité se croisent dans différents registres, qui renvoient tantôt à des logiques convergentes (durabilité des mémoires et des savoir-faire versus tabula rasa des modernes, durabilité des matériaux et recyclage de l'existant...), tantôt semblent plus ou loin se contredire (évolution des normes énergétiques, enjeu de densification...). C'est à la complexité de ces enjeux actuels, au croisement de la demande sociale de patrimoine et des impératifs de la durabilité, que ce DEM sensibilisera les étudiants. Partiellement commun avec le DEM *Architecture, formes et transformations*, et avec le DEM *Ambiances Architecturales, Cultures Constructives et Eco-habitat*, le corps enseignants de ce DEM sera au croisement de questionnement scientifiques majeurs pour l'ENSAL et les architectes de demain, autour du patrimoine et de la durabilité.

#### Partenariats pédagogiques, scientifiques, économiques et industriels

Un partenariat est prévu avec le LAF, compte tenu de la présence de certains membres actifs de ce laboratoire dans l'équipe pédagogique. Au semestre 9 dans le DEM *architecture, formes et transformation*, le séminaire portant sur la problématique du *Territoire comme patrimoine* verra engagés les deux porteurs du DEM *Histoire et patrimoine*. Il prolonge les réflexions menées dans les UE71 et UE72.

La présence d'un membre de RIVES-ENTPE permettra de bénéficier des expériences du laboratoire sur les questions de politiques patrimoniales et de renouvellement urbain. Les liens avec le CRESSON pourront également être tissés. D'autres structures de recherche régionales, axées sur les questions patrimoniales, pourront également être sollicitées, l'UMR CNRS 5600 (cluster 13 CULTURE, PATRIMOINE, CREATION) et l'IERP (Institut d'études régionales du patrimoine) de Saint-Etienne notamment. Le laboratoire EREST de Paris I, dirigé par Maria Gravarí-Barbas, sera également un partenaire pertinent au plan national.

Au niveau international, des collaborations pourront être mises sur pied rapidement avec l'École polytechnique Fédérale de Lausanne (Franz Graf), l'Accademia di architettura a Mendrisio (Bruno Reichlin), l'UQAM (Réjean Legault), l'Université Catholique de Louvain (Jean Stillemans). Ces écoles proposent des programmes d'étude autour du patrimoine bâti et durable qui recourent en partie la proposition faite ci-dessus.

Équipe pédagogique

Paolo Amaldi	Prof. HCA
Vincent Veschambre	Prof. SHSA
François Tran	MA TPCAUI
Nicolas Detry	TPCAUI
Philippe Allard	TPCAUI
François Fleury	Prof. STA

Enseignements

	<b>De l'hétérotopie à l'utopie</b>		<b>152 h</b>
<b>UE 7.1</b>	7.1.1 : Héritages industriels, modernes et renouvellement urbain	Amaldi, Veschambre	32 h
	7.1.2 : <b>Atelier / Réinvestir des sites désaffectés</b>	Amaldi, Allard	120 h
	<b>Les valeurs patrimoniales</b>		<b>64 h</b>
<b>UE 7.2</b>	7.2.1 : Du monument aux patrimoines	Veschambre, Detry	32 h
	7.2.2 : L'aura matérielle de l'objet	Amaldi, Fleury	32 h

## 1.2 Architecture, Formes, Transformations

Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
		Architecture, formes, transformations	

Enseignants porteurs : François Tran (TPCAU), François Fleury (Prof. STA)

Dans le champ de l'architecture, l'**analyse des formes** porte sur la production des concepteurs et des constructeurs, qu'il s'agisse d'une production écrite, dessinée, ou concrètement édifiée. Le terme de forme est dans ce contexte à considérer simplement comme ce qui est mesurable, et objectivement analysable, à condition de se doter des outils appropriés. On comprend alors que l'analyse porte sur des objets et des échelles très divers, et que ce terme recouvre des pratiques variées, pour des exploitations très différentes.

Il s'agit néanmoins de chercher à définir les caractéristiques d'une production par des moyens offrant les meilleures garanties d'objectivité, afin d'avancer dans leur explication : pourquoi ces entités présentent-elles les conformations observées et pas d'autres ? Par qui, quand et comment leur ont-elles été conférées et pourquoi ? Pourquoi celles-là ?

On peut alors considérer l'**analyse morphologique comme une méthode générale** intervenant dans des investigations relevant d'autres disciplines, dotées d'un autre objet de connaissance qui leur est propre. Celui-ci peut par conséquent faire légitimement peser ses déterminations spécifiques sur les thématiques de l'analyse elle-même ou apporter ses conditions au maniement conjugué de méthodes, complémentaires, mais distinctes.

Ainsi si la question patrimoniale fait l'objet d'un développement privilégié de l'analyse des formes, celle-ci est en mesure de contribuer largement aux problématiques correspondant aux enjeux actuels de la société, par la diversité même des objets traités par les recherches du LAF sur lequel s'appuient les enseignements proposés.

Si les architectes se soucient et discutent de longue date des divers problèmes que pose la **transformation des édifices existants**, il convient assurément d'envisager aujourd'hui leur formation à ce type d'interventions, généralisées aux situations de projet où l'existant constitue un champ de contraintes pertinentes, sous un jour nouveau :

Il s'agit ici, en effet, d'organiser un enseignement relatif à ces pratiques dans le cadre de la formation initiale c'est-à-dire avec l'objectif de procurer aux élèves une réelle qualification, qui ne soit pas une simple préparation à une éventuelle formation de spécialisation professionnelle ultérieure (sans bien entendu écarter d'avance une telle spécialisation, sans aucun doute à encourager parmi d'autres), mais aussi et surtout en visant à terme le développement de cette formation par la recherche.

De telles visées trouvent aujourd'hui leur justification à la fois en terme de débouchés professionnels (marchés nouveaux pour les architectes), en terme de positionnement culturel (poids des valeurs patrimoniales dans la culture commune, rôle fondamental de l'enseignement supérieur dans le développement culturel des sociétés contemporaines)

### Partenariats

- LAF ( Laboratoire d'Analyse des Formes), ENSAL
- MAP-ARIA, ENSAL
- Arts et Métiers ParisTech centre de Cluny
- IRAA (Institut de Recherche sur l'Architecture Antique), Maison de l'Orient Méditerranéen
- Institut d'Urbanisme de Lyon (UMR 5600)
- Institut d'Études Politiques de Lyon (Équipes Triangle et Médias et identités)
- DSA en partenariat avec ENSA Strasbourg, Paris-Belleville, Grenoble

### Équipe pédagogique

Tran François	Co-responsable, MA, TPCAU
Fleury François	Co-responsable, Prof. STA
Amaldi Paolo	Prof. HCA
Veschambre Vincent	Prof. SHSA
Mouterde Rémy	MA STA
Monnot Suzanne	MA STA
Sagnier Brigitte	TPCAU
Lamontre-Berk Özlem	TPCAU
Allart Philippe	Architecte patrimoine, TPCAU
Marcot Christian	TPCAU
Detry Nicolas	Architecte patrimoine, TPCAU
Passerat de la Chapelle Philippe	Architecte patrimoine, TPCAU
Palisse Fabien	Architecte patrimoine, TPCAU
Grail-Dumas Delphine	ABF, expert, AUE, SDAP
Colomb Valérie	MC, IEP Lyon
Ben Saci Abdelkader	MA, STA, ENSAG
Ceccarini Patrice	conseiller, Prof. TPCAU, ENSA ParisVDS

### Enseignements

Les propositions d'enseignements prévoient un développement sur deux semestres à la fois comme support d'un parcours "recherche" mais aussi d'applications dans le domaine de la conception architecturale nécessitant des temps de construction théorique (séminaire) et pratique (projet d'architecture) et/ou expérimental. Ces enseignements se répartissent selon 3 catégories :

- L'analyse d'édifices, de corpus, et d'espaces urbains pour lequel la caractérisation morphologique est le principal objet d'étude. Il s'agit de définir et de constituer des collections de spécimens à analyser, de thématiser convenablement l'analyse, enfin d'organiser son protocole en toute rigueur. Les résultats se présentent comme une connaissance nouvelle, spécifiquement morphologique, de la classe d'entités concernée. Ces résultats font l'objet d'interprétation donnant des éléments d'explication des formes.
- Les savoirs constructifs regroupent les actions qui se penchent sur la dimension technique de la production architecturale. Ils s'intéressent à l'histoire de la construction, à l'écologie de la construction, aux relations entre concepteurs et constructeurs, et aux outils de représentation, qu'il s'agisse de vocabulaire technique ou de modèles physico-mathématiques.
- La sémiotique de l'espace architectural, s'intéresse aux modalités selon lesquelles l'espace est conçu, représenté et vécu par différents acteurs, concepteurs comme usagers.

### Semestre 9

#### Séminaire

Architecture : Relevé et analyse de la conformation des édifices ; méthodes de l'analyse morphologique appliquée à l'identification stylistique.

Construction : Techniques de construction, description et expertise matérielle des édifices ; méthodes et instruments de simulation et de contrôle du comportement des ouvrages ; archéologie expérimentale aux Grands Ateliers

Patrimoine : Sémiotique architecturale et étude des processus de valorisation des édifices patrimoniaux ; étude historiographique des édifices ; étude des doctrines et méthodes d'intervention sur le bâti existant (restauration, réhabilitation et reconversion des édifices),

Informatique : Techniques d'aide au diagnostic et de représentation, gestion et communication du projet.

Mémoire : analyse d'un corpus d'objets architecturaux et présentant des développements en relation avec les connaissances enseignées dans les cours du séminaire

Atelier de projet

Projet architectural en situation de transformation ou de conservation du bâti existant ; instrumentation technique du projet ; socialisation et valorisation du projet.

*Projet en situation à Lyon 7<sup>e</sup> (reconversion du garage Citroën façades de J. Prouvé, classé inventaire MH)*

Semestre 10

Atelier de projet

Projet architectural en situation de transformation ou de conservation du bâti existant ; instrumentation technique du projet ; socialisation et valorisation du projet.

*Projet en situation à Cluny dans le cadre d'un atelier permanent (Hôtel-Dieu de Cluny)*



### 1.3 Architecture, Ambiances & Cultures Constructives

Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
Architecture, Ambiances & Cultures Constructives		Architecture, Ambiances & Cultures Constructives	

Enseignants porteurs : Olivier Balaÿ (Prof. TPCA), Paolo Amaldi (Prof. HCA)

Deux sensibilités pédagogiques déjà inscrites dans le programme du master des écoles nationales supérieures en architecture de Lyon (Olivier Balaÿ) et de Grenoble (Pascal Rollet) souhaitent associer leurs enseignements respectifs et les inscrire dans le projet pédagogique 2010 - 2014 de ces deux établissements. Ce projet se place dans la perspective de création d'un pôle d'excellence sur la question de l'habitat éco-responsable dans le cadre d'une politique d'aménagement durable du territoire et du milieu de vie (naturel tout autant qu'urbain), à l'échelle Rhône-Alpes dans un premier temps, puis à celle du grand sud-est français élargi à l'arc alpin intégrant le sud de la Suisse et le nord-ouest de l'Italie à plus long terme. Ce projet qui regroupera des établissements d'enseignement supérieur (écoles d'ingénieurs, écoles d'architecture, écoles de commerce, écoles d'art), des plateformes de R&D (INES, GAIA, CSTB), des entreprises du BTP et des industriels orientés vers le marché de la construction, est en train de prendre corps. Il vise la création d'un institut de recherche et formation basé sur un réseau d'établissements et d'institutions existantes partageant certains de leurs moyens et compétences pour former des spécialistes de la conception éco-responsable d'architectures et techniques intégrées dans un milieu de vie et sur un territoire donné. Atopique, cet institut pourra trouver son équilibre au barycentre géographique de la région Rhône-Alpes que constituent les GAIA et la future Cité de la Construction Durable situés en nord-Isère.

Enjeu : l'habitat du futur

Premièrement ce constat invite à composer l'habitat écologique, responsable et économique de demain en répondant aux demandes en logements du plus grand nombre (6 millions de mal-logés en France) et en intégrant les questions énergétiques et ambiantales au niveau du fonctionnement des bâtiments aussi bien qu'au niveau des matériaux employés et de la chaîne de fabrication des composants utilisés.

Deuxièmement, la nécessité de densifier le bâti, pour éviter l'étalement urbain, invite à redonner de la valeur aux espaces non bâtis. La préservation de la bio-diversité nécessite une « ville humide » et son cortège de parcs et de jardins. La lutte contre les îlots de chaleur emmène la conception des zones urbaines vers la maîtrise de micro-climats. Le concepteur est alors invité à imaginer des ambiances qui associent infrastructures, paysage, architecture, événements, société, usages, cultures et ressources locales.

Troisièmement, la réflexion à l'échelle du territoire implique de repenser les modes d'organisation logistique de nos communautés. Nous devons entièrement repenser à la fois les modes de gestion des ressources naturelles indispensables à la vie (comme l'eau), les modes de gestion des espaces agricoles, les modes de transport des denrées des zones de production vers les zones de consommation, et les modes de déplacement des personnes entre les différents lieux de vie. Une symbiose nouvelle doit voir le jour entre l'agriculture, la mécanique et l'architecture en associant de manière plus organique les terrains disponibles, les véhicules, l'habitat et les lieux de travail.

Globalement, cette prise de conscience nous interpelle sur nos modes de vie (croissance ou décroissance ?) et nos grands choix de société (centralisée ou décentralisée ?). Au niveau politique comme au niveau individuel, il est cependant extrêmement difficile de faire ces choix sans indications concrètes des possibilités qui nous sont offertes. Ces décisions ne peuvent manifestement pas se prendre sur la seule base de raisonnements théoriques.

Pour entraîner l'adhésion de la majorité et devenir effectifs, et donc efficaces, ces choix doivent être éclairés par des recherches et des expérimentations menées conjointement sur les aspects constructifs et les ambiances pour la société de demain, qui apportent des preuves quantifiées et tangibles de la faisabilité réelle et de la cohérence des propositions avancées.

Imaginer le cadre de vie spatial du futur correspondant à ces grands choix et apporter des éléments expérimentaux démonstratifs est donc l'enjeu principal de CECC&Eco-habitat, pour participer à la constitution d'un support BTP solide dans le cadre d'une nouvelle « croissance verte ». L'enjeu est économique au sens étymologique le plus strict : il s'agit de décider des

grandes options pour assurer la bonne gestion de notre maison commune. L'objectif est de proposer à nos concitoyens une vision de l'habitat de demain qui soit à la fois innovante, pragmatique et rassurante afin que tous les changements nécessaires s'opèrent dans les meilleurs délais. Nous savons que le temps est compté et que les décisions prises aujourd'hui engagent l'avenir des générations futures. Nous souhaiterions proposer une vision plus riante des cités de l'avenir que celle de Los Angeles que nous donne Ridley Scott dans *Blade Runner*. A l'isolet dans la pollution comme seule perspective sociale nous souhaiterions substituer l'échange et le contact vital avec le monde extérieur comme alternative crédible. Le splendide isolement n'existe pas. L'homme est le génie du voisinage que décrit Peter Sloterdijk dans son ouvrage *Ecumes*. Donner, recevoir et échanger sont essentiels. L'architecture joue un rôle de point d'appui physique déterminant.

#### Hypothèses de recherche et hypothèses pédagogiques

Notre enseignement interroge la relation entre les pensées constructive et sensible dans la conception de l'espace. Dans ce domaine regroupant les disciplines de l'architecture, de l'urbanisme, du design et de l'environnement, elle vise à structurer un enseignement sur les rapports entre les matières (les matières physiques et les matières sensibles) et la société contemporaine, en développant une démarche interdisciplinaire prenant appui sur trois types de savoirs : la recherche sur la théorie du projet et les pratiques de projets en situation, les sciences et techniques pour les ambiances et la construction, les sciences humaines pour l'environnement construit.

L'objectif vise l'approfondissement de la connaissance sur les pratiques « situées » dans lesquels œuvrent les spécialistes de l'espace quand ils cherchent à articuler les éléments physiques et sensibles avec les dimensions humaines. Il s'agit, en corollaire, de développer les savoirs spécifiques à la conception de l'espace à partir des connaissances apportées par l'expérimentation physique et matérielle de l'espace et de la forme. Dans ce cadre, l'accès possible aux Grands Ateliers de l'Isle d'Abeau (GAIA) sera d'une grande utilité pour nos étudiants puis ce que cette plateforme d'expérimentation permet de tester l'interaction entre le mouvement du corps et les matières disposées dans l'espace.

Nos hypothèses de recherche et de développement sont les suivantes :

1. *Le territoire est conçu comme un volume d'air partagé*
2. *Il faut réapprendre à vivre dehors*
3. *Nous envisageons une architecture à la fois Low tech et High tech – Une architecture située*
4. *Nous envisageons une formation interdisciplinaire à la R&D en architecture*
5. *Nous envisageons un apprentissage de la conception architecturale et technique par l'expérimentation.*

#### Partenariats

- ENSAL, groupe de chercheurs CRESSON\_Lyon et +
- INSA (EDU) pour programmes de recherche et +
- ENTPE (LASH) pour programmes de recherche et +
- Laboratoire "Architecture, Environnement & Cultures Constructives" (ENSA Grenoble)
- Laboratoire et UMR CNRS 1563 "Ambiances architecturales et urbaines" associant le CRESSON (ENSA Grenoble) au CERMA (ENSA Nantes).
- GAIA, ses partenaires de R&D et du séminaire parcours doctoral EMS.
- Et quelques amis du projet : P. Madec, D. Gauzin-Müller, C. Younés...

#### Équipe pédagogique

<b>ENSA Lyon</b>		<b>ENSA Grenoble</b>	
Olivier Balaÿ, responsable	Prof. HDR TPCA	Pascal Rollet, responsable	Prof. TPCA
Paolo Amaldi, responsable	Prof. HDR HCA	Patrice Doat, co-responsable	Prof. STA
Gilles Desèvevavy	MA TPCA	A-M Bardagot	MA SHS
Rémy Mouterde	MA STA	Bruno Marielle	STA
Marine Dupré-Morain	ENTPE	Olivier Baverel	MA STA
Jacques Scrittiro	ATR	Stéphane Sadoux	MA SHS
François Torrecilla	TPCA	Nicolas Dubus	STA
X (recrutement en cours)	STA	Cyrille Simonnet	TPCAU
		Hubert Guillaud	Prof. HDR STA
Partenaires :	EDUCATE		

#### Enseignements

Vu l'enjeu (former des architectes à la conception éco-responsable d'architecture en lien avec le territoire de demain) une formation sur 3 semestres est nécessaire.

Avant d'entamer une démarche éco-responsable, il faut savoir interpréter un territoire, évoquer son ambiance, connaître les matériaux de la construction, leur impact énergétique, apprendre à faire un bilan énergétique et surtout imaginer un projet de société vraisemblable et adapté à la culture de notre temps. Ceci doit être enseigné en M1. En M2, il s'agit d'expérimenter et de confronter au réel.

Dans ce sens nos objectifs sont de mutualiser des enseignements des deux ateliers de projets Lyonnais et Grenoblois (AA&CC + Eco-habitat) dont certains proviennent de nos unités de recherche respectives (le laboratoire + UMR « Ambiances Architecturales et Urbaines » CRESOSON-CERMA d'une part et d'autre part le laboratoire « Architecture, Environnement & Cultures Constructives ») pour former des étudiants à l'imagination et à la construction d'habitat éco-responsable dans le territoire de demain.

- Nos étudiants se rencontreront une fois par mois environ aux Grands Ateliers de l'Isle d'Abeau. Ils suivront des cours, des workshops et participeront à des expérimentations constructives et ambiantales.
- Les sujets seront communs. Les jurys aussi.
- Séminaire partagé sur l'approche d'un territoire par l'ambiance (le potentiel lumineux, sonore, énergétique, la société en place...).
- Séminaire partagé sur les techniques constructives et les matériaux (acier, bois, pierre, plastique, terre).
- En commun workshops et expérimentations constructives. Bilan énergétique d'un bâtiment.
- Montage de prototypes aux GAIA pour implantations dans le nord-Isère, sur le campus de La Doua (probable suite à recherche AGE), y compris dans existants), suite concours *Solar Decathlon*...
- Relation ente programme d'enseignement et de projet avec des appels d'offre de recherche, type AGE 2009-2010.
- Cette formation préparera à un doctorat d'architecture centré sur le lien entre l'Espace, les Matières et la Société (EMS) que l'actuel séminaire de rencontres doctorales du même nom préfigure.



#### 1.4 Stratégies et Pratiques Architecturales Avancées

Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
Stratégies et Pratiques Architecturales Avancées		Stratégies et Pratiques Architecturales Avancées	

Enseignants porteurs : Christophe Widorski (TPCAU), Hervé Lequay (STA)

Actualité : des situations critiques contemporaines lieux du nouveau

Nous assistons aujourd'hui à un tournant civilisationnel majeur qui se traduit par la fin des grands récits, la naissance d'une « culture-monde », la crise des modèles politico-économiques hégémoniques, la dégradation de la biosphère, la nécessité d'une humanisation des mégapoles, l'émergence de nouveaux modes de gouvernance et d'actions, la mise en cause des politiques de croissance.

Comme le souligne Edgar Morin dans son "éloge de la métamorphose"<sup>1</sup>, la période actuelle est particulièrement intéressante car elle oblige à des repositionnements forts au sein de chaque discipline concourant à la transformation des environnements habités. L'architecture, de son côté, met en œuvre de nouvelles modalités de transformation qui vont de l'action participative de reconquête de terrain<sup>2</sup> - très souvent actionnée par des collectifs, des artistes, des paysagistes - à des postures engageant plus fortement la sphère matérielle. Il en résulte des projets innovants dont l'objectif est de retrouver du lien et de la co-présence dans la ville-territoire fragmentée<sup>3</sup>.

Ces postures théoriques et ces différents modes d'actions sont de fait protéiformes et ont un caractère de complémentarité indéniable. L'ensemble de ces attitudes peuvent s'inscrire à parts égales au sein d'un domaine d'études et d'un cursus de Master qui met en avant une pédagogie prospective se développant sur trois, voire quatre semestres. Une des ambitions du domaine est d'instaurer le débat entre ces points de vue qui, pour certains, s'affrontent sur la scène publique.

Le domaine d'études croise des problématiques actuelles exigeant une posture construite, renouvelée, créative et inventive de l'architecte, à savoir : La mondialisation et la métropolisation<sup>4</sup> / Les nouveaux enjeux sociaux<sup>5</sup> / La crise environnementale, l'écologie urbaine et les milieux habités<sup>6</sup> (pensée techno-scientifique, milieux naturels et anthropisés, réseaux et mobilités)

Intelligence conceptuelle et opérationnelle : l'enjeu de la posture

Le domaine affiche une cohérence pédagogique qui explore la fabrication et la constitution d'une posture de projet et de pratique architecturale. Le domaine met l'étudiant en situation d'acquiescer une compétence vis-à-vis des questions conceptuelles, théoriques et opérationnelles.

Il s'agit donc de former des architectes diplômés d'état qui :

- Maîtrisent leur discipline, l'architecture, ses fondamentaux comme une connaissance et capacité critique approfondies de la production architecturale contemporaine, ainsi que des nouvelles pratiques créatives/artistiques.
- Mobilisent une intelligence conceptuelle et opérationnelle par "croisements disciplinaires" dans le projet, apportant de nouvelles ressources et démarches de conception, de cultures et pratiques d'action et de mise en œuvre.
- Développent des projets-postures stratégiques dans des réalités complexes, spécifiques et ouvertes.

Le projet comme processus créatif ouvert

Le domaine revendique très clairement la dimension expérimentale du projet, d'une approche qui procède par recherches (apports des outils d'expérimentation en S8 vers une maîtrise stratégique des postures en S9 + S10). Il s'agit d'investir les processus créatifs dans le projet par approche transdisciplinaire, et de considérer le projet non restreint à la conception mais ouvert aux modes opérationnels visant à sa réalisation.

Le champ STA expérimente les nouvelles technologies qui ont trait aux sciences de l'information dans leurs capacités à outiller et développer des processus de projet innovants (Atlas numériques, modélisations paramétriques, processus de morphogénèse, continuum conception/fabrication, etc.).

Micro/macro – Local/global

Le domaine privilégie et développe le travail comme la réflexion sur des feed-back ou encore, d'incessants échanges entre le micro et le macro, entre le local et le global. Ces entrelacements d'échelles et de problématiques marquent à la fois une exigence bien actuelle et contemporaine mais aussi des capacités que nous souhaitons faire développer : comprendre le local, la finesse des rapports, l'énergie voire la pesanteur de l'action, les résistances à l'œuvre, les potentialités fortes de micro-intervention. Le micro permettant de tester en grandeur nature des expérimentations mais aussi d'être à un niveau de finesse et de résistance pour tout projet niant cette réalité-là.

Le macro pourra être mobilisé pour faire comprendre la pertinence stratégique de projets micro. C'est alors la grande échelle, territoriale, qui sera à son tour convoquée. Le workshop « métamorphose » en S9 sera une entrée pour la compréhension de cette échelle. Le local sera à l'appui sur des structures et ressources d'action locales (Lyon Eurométropole), le global sera l'ouverture à une culture mondialisée.

EuroMétropole

Le domaine d'études poursuit la valorisation de la situation de l'ENSAL dans la Région Rhône-Alpes ainsi que des partenariats étrangers sur le quadriennal 2010-2014.

Le S7 développe un partenariat avec l'école polytechnique de Côme à travers un workshop international. Le S9/S10 s'appuie sur double partenariat avec l'agence d'urbanisme de Lyon et le projet EuroMétropole d'une part, puis une autre institution publique européenne qui œuvre sur de même problématiques du grand territoire. L'objectif de ce quadriennal est de traiter des enjeux stratégiques pour l'EuroMétropole lyonnaise tout en mettant en perspective ces derniers avec une situation étrangère. Le studio de projet E911 est un lieu de recherche, d'expérimentation et de prospective stratégique.

Produire / co-produire

Le domaine aboutit à chaque fin de semestre à des productions abouties, formalisées, diffusables et valorisables pour le domaine et les étudiants, pour les partenaires. Toute production du domaine donne lieu à une exposition, un événement, un catalogue de projets/critiques/recherche : produire et co-produire avec des partenaires des résultats concrets, communicables.

Disciplines en projet : co-construire

L'enjeu de la pédagogie et de l'ouverture du projet dans ses pertinences transformatrices consiste véritablement à co-construire. Le studio de projet s'ouvre avec son pilotage disciplinaire. Sont mobilisés le champ STA pour le semestre 7, puis les champs SHS, HCA et VTP pour le semestre 9 et 10. Ces croisements disciplinaires donneront lieu à un travail de recherche puis de développement des projets de fin d'études où l'ensemble de l'équipe sera mobilisée sur des apports d'expertises ou des jurys/critiques.

NOTES

1. Edgar Morin. *Eloge de la métamorphose*, Le Monde, 9 Janvier 2010.
2. Exist ; Bouchain ; Robin des Villes ; Encore Heureux ; Gilles Clément.
3. "Plan-guide" d'Alexandre Chemetoff pour la ville de Nantes ; typologie de l'Hyperbuilding ou du "métallor" de Reichen & Robert à St Nazaire ; Projet Urbain & architectures de Westdock à Amsterdam ; Projet Urbain et architectures d'Almere de Rem Koolhaas.
4. A. Magnaghi ; B. Secchi ; O. Mongin ; E. Morin ; B. Latour ; L. Boltanski ; M. Lussaut ; I. Joseph ; M. Augé
5. A. Bourdin ; F. Ascher ; D. Mangin
6. C. Younés ; A. Berque ; A. Cauquelin, JM Levy-Leblond

Partenariats

Structures de recherches (laboratoires MAP-ARIA, GERPHAU-LAVUE, filières doctorales et universitaires européennes, appels d'offres de recherche).

Structures professionnelles (Intelligent Building components, Agence d'Urbanisme, SEM Confluences, Agence du Grand Lyon, Musée d'art contemporain, Ecole des Beaux Arts de Lyon, Biennale de Lyon, acteurs divers de la production architecturale et urbaine et autres institutionnels locaux).

Masters des universités ou autres écoles européennes (Université de Philosophie, Ecole Normale de Lyon, ENSA Grenoble, ENSA NANCY, Villa Arson. Partenariats en cycle Master, studios communs, capitalisation de certains enseignements, workshop).

Équipe pédagogique

Bulle Sylvaine	SHS
Janin Pierre	VTP
Lequay Hervé	Co-responsable, MA STA info
Marcillon David	MA TPCAUI
Kubova Alena	MA HCA
Marin Philippe	STA info
Piccolli Walter	MA TPCAUI
Widerski Christophe	Co-responsable, MA TPCAUI

Enseignements

Master 1, semestre 7 : Outils et expériences

Le Master 1 propose un semestre exploratoire en S7 où les étudiants approchent la pluralité des processus projectuels en architecture. De la question des processus non-linéaires (chorèmes ; diagrammes) jusqu'aux logiques de fabrication de l'architecture mettant en œuvre des technologies avancées, l'ensemble des temps de conception du projet et des outils qui lui sont liés sera abordé dans les enseignements de studio et de cours de domaine d'études.

- E711 - Architecture et outils numériques avancés (studio de projet)
- E712 - (In)Forme : Forme et matérialité dans le contexte des technologies numériques (workshop GAIA)
- E721 - Processus / Formes / Fabrication (séminaire)
- E722 - Workshop International à Côme (workshop international)

Master 2, semestre 9 & 10 : Recherches et postures

Après avoir proposé en M1 une ouverture sur le paysage actuel des processus de projet, le Master 2 a pour ambition d'amener les étudiants à effectuer un travail de recherche architecturale en S9 sur un territoire européen en mutation. En parallèle, l'étudiant élabore une posture personnelle (théorique et projectuelle) qui s'inscrit dans la production d'un mémoire puis, en S10, dans la réalisation d'un projet d'architecture de fin d'études (PFE).

Semestre 9

Le S9 est considéré comme un semestre de recherche où les étudiants développent une étude sur "la grande échelle". La production qui en résulte permet de dégager des stratégies de projet architectural et urbain et d'expérimenter des scénarii opérationnels sur des sites à forts potentiels de transformation. Par ailleurs, ce studio-laboratoire permet aux étudiants qui le souhaitent de faire émerger leur problématique de PFE (définition d'une posture théorique et choix d'une situation de projet).

- E911 - Métamorphose/Eurométropole 1 (studio de projet)
- E912 - Métamorphose/Eurométropole 2 (séminaire)
- E921 - Métamorphose/Eurométropole 3 (workshop)
- E922 - L'architecture et la ville en regards : de l'esthétique au politique (séminaire)

Semestre 10

Le S10 est alloué au développement et au suivi des projets de fin d'études. Des cours et des séminaires de projet ponctuent le semestre (critique et analyse architecturale) ; des personnalités extérieures amènent une expertise au sein du studio de projet. L'autonomie de l'étudiant est recherchée. Deux jurys intermédiaires, collégiaux, regroupent le corps enseignant du Domaine d'Etude.

- E1011 - Préparation du PFE
- E1012 - Théorie et critique architecturale



### 1.5 Architecture, Villes, Périphéries

Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
	Architecture, Villes, Périphéries		

Enseignants porteurs : Joan Casanelles (VT), Vincent Veschambre (Prof. SHSA)

Le domaine d'étude propose d'aborder l'architecture par les thématiques de l'urbain dans ses formes contemporaines et notamment dans ses dynamiques métropolitaines et plus spécifiquement périphériques.

Il s'appuie sur les outils et les prospectives d'un aménagement soutenable.

Trois thématiques architecturales et urbaines principales seront abordées en fonction des problématiques abordées en projet :

- La ville : il s'agit d'apprendre la conception architecturale dans le territoire de la ville dense. Il faudra comprendre les dynamiques urbaines contemporaines et acquérir les outils spécifiques de projet qui répondent aux enjeux de durabilité urbaine. Dans le même temps, l'objectif est d'acquérir une lecture des changements sociaux qui accompagnent les dynamiques métropolitaines contemporaines et d'identifier les enjeux politiques et sociaux des projets architecturaux et urbains.
- Les périphéries : la banlieue et les fins de ville sont le territoire d'études ; la ville paysanne est la démarche. Il s'agit de se confronter par la conception architecturale et urbaine à la problématique des périphéries dans toutes leurs dimensions. Ce sont des espaces laboratoires pour questionner la durabilité urbaine, en conjuguant les enjeux sociaux d'accès à la ville et à des espaces de qualité, les enjeux environnementaux d'économie d'espace et d'énergie et les enjeux économiques d'accueil d'activités utiles et localisées.
- La conception architecturale des métropoles et de leurs périphéries sera poussée jusqu'à traiter leur matérialité. Il s'agit d'explorer de nouveaux registres et des nouvelles formes de conception pour permettre à l'étudiant d'acquérir une posture.

Le domaine d'études se veut un laboratoire d'expérimentation sur la forme urbaine et l'architecture. Les partenariats avec l'agence d'urbanisme de Lyon et la ville de Vaux-en-Velin permettront de trouver les problématiques et les sujets de prospective

#### Objectifs scientifiques

La présence de plusieurs chercheurs au sein de l'équipe pédagogique, impliqués dans des laboratoires interdisciplinaires, permet d'être en phase avec l'actualité de la recherche urbaine. En articulant les différentes échelles de l'urbain, du grand territoire à l'édifice, ce master contribue à positionner les réflexions architecturales à des niveaux de complexité auxquels elles sont aujourd'hui attendues. Plus spécifiquement, ce master affiche l'importance de la contribution des recherches en sciences sociales à la pensée de la ville et de l'architecture. Les diverses compétences mobilisées dans l'équipe sont en phase avec l'évolution des SHS, vers une approche à la fois matérielle et idéale de l'espace construit, vers une approche plus sensible et plus qualitative des espaces vécus, vers une plus forte interdisciplinarité. De quoi nourrir un va et vient entre pratique et réflexion scientifique qui fasse la part belle à la dimension sociale de l'espace construit.

Ces ambitions scientifiques s'appuient sur un partenariat renforcé avec le laboratoire d'études urbaines RIVES, situé sur le même campus (ENTPE) et rattaché à l'UMR 5600 (Environnement, Ville et Société) du CNRS. C'est ainsi que plusieurs membres de l'équipe sont impliqués dans une réponse ANR sur les discours et politiques de la démolition dans les quartiers de grands ensembles.

Les apports de la recherche seront particulièrement visibles dans le cadre des suivis de mémoire de master, avec des exigences affirmées en termes de problématisation et pratiques de terrains. Ainsi que dans le cadre d'un atelier recherche co-organisé par les DEM *La fabrique in-situ* (S7) et *Architecture, Ville, Périphéries* (S9) sur des terrains qui permettent de croiser problématiques du logement et précarisation sociale.

#### Partenariat

- ENTPE (laboratoire Rives) collaboration sur la recherche et les cours
- GRAND LYON : travail sur laboratoire urbain
- ROBIN DES VILLES: travail sur le laboratoire urbain et la participation
- LYON 2100 : prospectives et innovation urbaine
- Agence d'Urbanisme de Lyon : travail sur laboratoire urbain
- Ville de Vaulx-en-Valin/ Ville de Lyon: territoire de base pour l'expérimentation
- HANOVRE TU
- ENSAB (Barcelone)
- COTTBUS TU
- UNIVERSITE DE PHNOM PENH
- IUL : possibilité d'un master co-habilité

#### Équipe pédagogique

Joan Casanelles	responsable, MA VT
Vincent Veschambre	responsable, Prof. SHS
Marc Baraness	MA TPCA
Benoît Crépet	MA TPCA
Ludovic Ghirardi	MA TPCA
Sandra Fiori	MA VT
Cécile Regnault	MA STA
Jean Charles Castel	Enseignant/Expert
Laurette Wittner	Chercheuse ENTPE
Yves Mouton	TPCA
Thierry Saunier	TPCA
Chantal Dugave	VT
Alain Douangmanivanh	TPCA
Fabien Bressan	SHSA

#### Enseignements

Master 1, semestre 8 : Architecture des villes et dynamiques sociales

L'objectif de ce semestre est de questionner les enjeux de la métropolisation, qui se traduit souvent par l'étalement urbain, et d'analyser ses conséquences sur l'espace bâti, l'architecture prise dans son sens le plus large. A la différence du S9, le but n'est pas d'arriver à un objet architectural (c'est à dire l'échelle de l'édifice) mais plutôt d'engager l'étudiant à prendre une posture à l'échelle du territoire grâce à la proposition dessinée d'un projet s'appuyant sur une question posée par le site et ses usagers (la densité, les déplacements, la gestion de l'eau, etc.).

- Atelier
- e711 : Projet
- e712 : Atelier intensif : Villes et Territoires (workshop international)

Cours du domaine d'études : Territoires des villes

Ce séminaire s'attache à dialectique densification/étalement urbain, à différentes échelles, pour décrire à la fois les dynamiques spatiales et les valeurs, les représentations qui y sont associées. Sans perdre de vue la lecture en terme de position sociale des habitants liée à leur positionnement dans l'espace métropolitain. Ces cours de domaine d'étude se décomposent en trois enseignements :

Un séminaire sur les logiques, les formes et le vécu de l'étalement urbain, dans différentes "aires culturelles", avec une réflexion sur les liens entre périphérisation résidentielle et positionnement social. Il s'agit de préparer le S9 axé sur « périphéries ».

Un séminaire axé sur les formes, le vécu et les enjeux de la forte densité et de la densification : en termes d'ambiance, de cadre de vie, de rapport aux héritages urbains...

Un enseignement plus théorique concernant les mots en « RE » en urbanisme et en architecture (rénovation, réhabilitation, renouvellement urbain...) avec une analyse de leur histoire et de leur tonalité politique, idéologique, permettra d'avoir une approche transversale des dynamiques urbaines contemporaines.

Master 2, semestre 9 : Architectures des périphéries et enjeux sociaux

Le projet urbain est le travail à l'échelle intermédiaire entre l'urbanisme et l'architecture. Pour faire comprendre cette notion aux étudiants, ce semestre permet d'aborder le projet depuis l'échelle territoriale (1/10000, 1/5000), l'échelle urbaine (1/5000, 1/2000) à l'échelle de la forme urbaine (1/1000, 1/500). Cette démarche vise à faire comprendre aux étudiants la logique et l'interdépendance du travail sur la ville aux différentes échelles.

Travailler le projet urbain dans les territoires des périphéries, c'est aborder les phénomènes urbains, sociaux et architecturaux de la ville émergente et diffuse, générique. Le lien entre ces différentes thématiques se fait au travers des co-constructions et des cours du domaine d'études.

- Atelier
- e811 : Projet
- e812 : Atelier intensif : Les périphéries ailleurs (workshop international)

Cours du domaine d'études : Territoires des périphéries

Cet enseignement portera sur les terrains des périphéries urbaines, de la banlieue dense au périurbain lointain.

Un séminaire sera axé sur les politiques menées dans ces périphéries, "politique de la ville" notamment. L'enjeu de l'intervention des artistes sera plus particulièrement abordé.

Un séminaire permettra d'approfondir l'analyse des dynamiques sociales en cours, en lien avec les formes urbaines et leurs transformations : gentrification de certaines banlieues anciennement industrielles et ouvrières, appauvrissement des secteurs les plus éloignés des aires urbaines... Les modes d'intervention sur le logement social (réhabilitations, démolitions/reconstructions) seront tout particulièrement analysés. Les perspectives d'évolutions du logement individuel, notamment dans ses formes actuellement remises en question (lotissements pavillonnaires) seront également abordées, en lien avec les enjeux de mixité des fonctions.

Un second séminaire sera thématiqué chaque année, en fonction du site du projet et des principaux enjeux qui le caractérisent, ceci afin de garder une souplesse nécessaire. Les disciplines VT, STA ambiances, SHSA seront mobilisées de manière variable, selon la thématique retenue. C'est ainsi qu'en 2010/2011, le thème choisi permettra d'aborder les mutations des espaces industriels-portuaires dans les métropoles fluviales.

Master 2, semestre 10 : Villes/ Périphéries / matérialité

Ce semestre élabore un projet architectural en vue de sa présentation au PFE.

A partir de la réflexion menée dans le semestre 9 qui a permis de formuler les hypothèses de mise en forme d'une pièce urbaine, l'étudiant choisit le site et le programme du projet qu'il souhaite développer dans le semestre.

L'objectif de ce semestre est de produire un projet architectural qui aborde les différentes échelles de conception (1/500, 1/200, 1/100) pour aboutir aux échelles du détail et de la matérialité (1/50, 1/20). Pour l'étudiant, ce projet doit permettre d'acquérir les compétences de conception architecturale de niveau master (référentiel IUA). Le projet abordé par l'étudiant prend en compte les critères d'une construction durable et économe en énergie. La fin du semestre 10 et la préparation de la soutenance du PFE sont l'occasion de faire une synthèse du projet et de formuler une posture architecturale

- Atelier
- e811 : Préparation du PFE
- e812 : Mise en place, mise en ordre du projet.



## 1.6 La Fabrique in-situ

Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
	La Fabrique in-situ		

Enseignants porteurs : Luc Perrot (ATR), Cécile Regnault (STA)

### Thématiques et partenariats

Ce domaine d'étude de master repose avant tout sur une posture pédagogique : se mettre en situation d'agir sur le réel - la cité -, par l'instauration d'un "moment" et d'un "lieu" de fabrique. En cela, il propose aux étudiants de mettre à l'épreuve leurs "manières de faire du projet" dans un rapport plus direct et concret à la matière (par la fabrication à l'échelle 1), à l'espace (par le in-situ) et à la cité (en rendant des services aux habitants).

La Fabrique in-situ est d'emblée pluri-disciplinaire : fondée sur la pratique du projet, elle s'appuie symétriquement sur le champ de l'art, les techniques constructives et les ambiances, les sciences humaines et sociales et les savoirs de l'urbain. Elle favorise ainsi les différentes formes de co-production (projet/recherche ; individuelle/collective, architectes/habitants,...) et d'inter-professionnalités (architectes/artistes, ingénieurs/sociologues, géographes/plasticiens...).

### La rencontre

Il s'agit de faire prendre conscience aux étudiants du faisceau de liens qui les entoure et tisse leur champ d'action - la cité -, pour qu'ils désirent participer aux élans communs au-delà des logiques consommatoires. Cette conscience d'une construction de soi qui s'élabore, se matérialise, se fabrique avec les apports d'autrui est fondamentale ; c'est une racine sur laquelle nous devons revenir en tant qu'enseignants car elle est consubstantielle de la construction d'un monde où la place de l'un conditionne la vie des autres. Sans nier l'importance vitale de la personne dans le processus de création, il s'agit aussi de poser l'invention d'une architecture comme une histoire qui s'écrit à plusieurs, mobilisant les compétences de chacun et ainsi re-fonder la notion de "maître d'œuvre" : pour pouvoir créer, il faut toujours faire avec, ce qui suppose symétrie, rapports indifférenciés entre l'habitant, l'étudiant et l'enseignant ; ce qui suppose aussi dialogue entre l'architecte, l'élu, le technicien et l'artiste.

### L'expérimentation

Quelle place pour le nouveau, l'inhabituel, l'étrange porté par un individu, ici l'étudiant ?

- l'expérimentation impose le faire : fabriquer avec les matériaux et les techniques, concevoir à partir du corps, du geste, de la parole recueillie auprès des habitants...
- l'expérimentation fait appel à l'expérience, elle est expérience. Elle repose sur la confiance dans l'intuition, qui aboutit toujours à une action ; elle implique d'accepter l'imprévu (de faire avec, à partir de), le ralentissement (pour que tout le monde se sente au dedans du projet), le tâtonnement, les allers-retours. Elle est une prise de risque lorsqu'elle se concrétise dans des formes d'expression ouvertes aux autres.
- l'expérimentation privilégie aussi le processus, le "en train de se faire", ce qui suppose d'articuler, sans tout à fait les confondre, observation et action : saisir le moment où l'on passe à l'action, comprendre ce qu'elle déclenche comme imprévu, où l'on "fait projet" (raison d'être d'une école d'architecture...).

C'est dans cet esprit d'expérimentations à l'échelle 1 et de "bricolages" au sens noble du terme que le projet de "Fabrique nomade" (S7) noue un partenariat privilégié avec les Grands Ateliers de l'île d'Abeau. Dans ce cadre, l'industriel Ferran pourrait devenir partenaire pour la réalisation concrète d'une structure mobile et démontable.

### Le local

L'architecture est un carrefour important des liens ouvrant à l'édification de la Cité. Plonger l'étudiant au cœur de ce faisceau de désirs, de possibles, d'actes, de politique, est une évidence pédagogique que nous souhaitons porter en inscrivant nos enseignements dans le local et la proximité, c'est-à-dire en travaillant à Vaulx-en-Velin. Cet ancrage est pour nous la base d'une

implication personnelle dans le monde social, devant permettre, par l'instauration d'une relation et d'un travail avec les habitants, la construction de savoirs, d'expériences et de transformations sociales. Cette co-production passe nécessairement par l'investissement d'un ou plusieurs lieux dans la ville fonctionnant comme atelier, lieu de mise à disposition de "services" pour la population, lieu de rencontre et d'exposition. Ce(s) lieu(x) doit être ouvert, reconnu à la fois par les étudiants, enseignants et chercheurs de l'ENSAL, et les habitants et élus de Vaulx. Pour 2010-2011, la Fabrique s'initie à partir d'un lieu fixe, à définir avec la mairie de Vaulx en Velin, conçu dans un premier temps comme un atelier de travail, et amené progressivement à devenir public.

### Objectifs pédagogiques et déroulement 2010-2011

La Fabrique s'invente - Prendre place dans la ville - semestre 7.

Le premier semestre de la Fabrique prend appui sur les activités non-professionnelles de l'étudiant et la mise en valeur de ses savoir-faire : après avoir repéré une activité du quotidien, un centre d'intérêt, un loisir ou une passion, qui génère chez lui du plaisir, de la reconnaissance ou qu'il pense tout simplement maîtriser, l'étudiant devra questionner ce savoir-faire et le réinvestir, c'est-à-dire lui donner corps au sein de la Fabrique et le mettre en pratique dans la ville, auprès d'habitants (réalisation plastique et mise en situation publique). Par ce "dispositif relationnel" et par un exercice d'arpentage du territoire de Vaulx, les étudiants iront à la rencontre des lieux et de leurs habitants. Parmi ces premiers moments de bricolage, certains feront davantage sens que d'autres ; il s'agira alors de tirer parti de ces premières expériences : par une exploration à la fois théorique et empirique des manières de "construire la rencontre", de la prolonger, et plus généralement de "faire lieu, faire lien" (partages de lectures, de vécus autour des notions de lieu, non-lieu, lieu de mémoire, par un travail de recueil et d'enregistrement des échanges (ou de leur échec) créés par les premiers services rendus aux habitants. Dans un second temps, pour faciliter la rencontre des autres et investir le terrain, la fabrique se "nomadise" grâce à la conception / fabrication d'une balise nomade qui se déplace au gré des échanges ; en termes d'apprentissage de la conception, cette dernière pose tous les problèmes d'une architecture éphémère recevant du public : de l'habitabilité du précaire (chaleur, intempéries, résistance à l'usure etc.), de ses usages, de son occupation de l'espace public, de son esthétique ...

La Fabrique s'installe – La Fabrique à l'épreuve - semestre S8.

L'objectif du semestre 8 est d'installer l'action de la Fabrique dans un lieu bien identifié de la ville, afin d'y poursuivre les rencontres, de construire une confiance, de rendre des services, de concevoir et de fabriquer avec les habitants des aménagements concrets, éphémères ou plus pérennes. La non définition a priori du programme est un choix pédagogique fort : de ce point de vue, le projet ne cherche pas tant à identifier une demande sociale, qu'à faire projet et ambiances à partir de l'identification et de la compréhension intime des pratiques sociales situées localement et temporellement. En revanche, nous basons notre atelier sur la définition très précise des rôles et des compétences de l'architecte, de l'artiste, du sociologue face à l'usager-expert de son lieu de vie. De même, il s'agit pour les étudiants de développer leurs compétences en terme de co-conception (concevoir à plusieurs), de capacités à faire émerger du projet et à le communiquer. Ainsi, la Fabrique aménage un lieu fixe prêté par la ville de Vaulx-en-Velin en vue d'y installer un "atelier public" où construire et expérimenter in-situ les projets avec les habitants.

Parallèlement, les "cours liés" sont conçus comme des moments d'échanges interdisciplinaires et de débats entre l'ensemble de l'équipe (enseignants et étudiants et habitants). Le "temps des traces" portera sur l'observation du projet en train de se faire (en termes de postures, de processus participatif...) et sur l'analyse des impacts de la Fabrique, tout en étant le lieu de formalisation des problématiques du mémoire de Master. "Aller voir ailleurs" consistera en des visites et l'organisation d'un séminaire permettant de confronter la Fabrique à des projets similaires ou proches, et ainsi questionner plus particulièrement les relations architecte-artiste, éphémère-pérenne.

### Objectifs scientifiques

Notre DEM est guidé par plusieurs objectifs scientifiques qui seront menés à court, moyen ou plus long termes, portés d'une part par l'ensemble de l'équipe pédagogique et la direction de la recherche de l'ENSAL, d'autre part par les thématiques développées par des chercheurs de l'équipe, au regard de leur projet scientifique, lié à leur laboratoire respectif.

- Interroger l'expérimentation, la confrontation avec le réel, comme moyen d'initier, susciter des programmes urbains, des projets d'aménagement, des architectures en phase avec les populations habitantes.
- Interroger les formes de projets participatifs, articuler l'analyse des contextes géopolitiques urbains et le projet de territoire (laboratoire RIVES-ENTPE ...).
- Interroger les rapports entre actions artistiques et projet architectural : quelles conditions imaginer pour la co-conception entre disciplines œuvrant par le projet (groupe d'enseignants de l'ENSAL développant un domaine de compétences autour de l'inscription du projet dans le réel et le relationnel).
- Interroger l'efficacité d'une approche du projet architectural et urbain par les ambiances; cette entrée thématique du projet permettant d'interroger à la fois le croisement des dimensions techniques, sensibles et sociales de l'espace urbain, ainsi que les rapports très pragmatiques entre l'analyse de l'existant et la conception future des espaces (laboratoire CRESSON, UMR CNRS1563, ENSA Grenoble).

Sous-jacentes dans notre pédagogie, ces interrogations seront autant de thèmes que nous développerons sous forme d'initiation à la recherche par la recherche dans les différents séminaires proposés par la Fabrique, à partir des matériaux que constitueront l'observation du projet en train de se faire, l'expérimentation à l'échelle 1 et la critique de projets similaires.

La Fabrique contribuera au niveau du S7, avec le DEM *Architecture, ville, périphéries* (S9), à la mise en place d'un atelier-recherche, qui interroge les enjeux contemporains de l'accès à l'habitat sur des terrains de périphéries urbaines. Cet atelier pourra également fonctionner en partenariat avec RIVES-ENTPE.

#### Équipe pédagogique

Gilles Desevedavy	MA TPCA
Chantal Dugave	ATR
Sandra Fiori	MA VT
Yannick Hoffert	TPCA
Aléna KUBOVA	MA HA
Luc Perrot	MA ATR
David Marcillon	MA TPCA
Marie-Claire Mitout	MA ATR
Cécile Regnault	MA STA
Vincent Veschambre	Prof. SHS

### 1.7 Architecture, Processus et Pratiques de l'Innovation

Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
	Architecture, Processus et Pratiques de l'Innovation		

Enseignants porteurs : Denis Plais (TPCAU), François Fleury (STA), Hervé Lequay (STA)

Le domaine d'étude APPI propose une formation centrée sur le management de l'innovation dans le domaine de l'architecture et de l'aménagement. Il a comme ambition l'exploration des pratiques innovantes et la maîtrise des nouveaux modèles de développement de projets, de la conception à la réalisation. Enfin il s'agira de mobiliser ces connaissances, modèles, pratiques, ... etc. dans le cadre d'un problématique de conception concrète en relation directe avec les questionnements du monde contemporain.

Ce domaine s'appuie en particulier sur les travaux du Laboratoire CGS de l'École des Mines Paris Tech (dirigé par Armand Hatchuel) : sur les notions de passage du modèle de la R&D au modèle de la RID (Recherche - Innovation - Développement), et de différenciation entre conception innovante et conception réglée.

Les thématiques de la conception, de l'organisation et de la conduite de projets innovants connaissent un regain d'intérêt depuis la prise de conscience des risques majeurs liées aux modifications environnementales : tant du point de vue des concepts que des méthodes, pratiques et outils utilisés par les partenaires de l'art de construire. On peut notamment avancer :

- La remise en cause drastique des référents obligeant chaque partenaire à se repositionner dans la sphère économique, sociologique et culturelle.
- De nouvelles pratiques de coopérations inter-entreprises, co-développement, co-conception, Processus de Conception Intégrée, émergence du "facilitateur"
- Le raccourcissement du temps de conception par la mise en œuvre d'équipes de développement plus intégrée, l'apparition de nouveaux outils de simulation informatisés
- Les stratégies multiples et fluctuantes de mise en opérationnalité des projets.
- Le développement de l'écoresponsabilité, avec ses effets induits sur le développement de matériaux nouveaux.
- La montée en puissance de stratégies de développement basées sur la participation des usagers. Le rôle grandissant des "parties-prenantes" qui, par leurs recours, et bien que n'étant pas futurs usagers, influencent directement les orientations du projet.

#### Objectifs pédagogiques

Sur la base d'une pédagogie "par problème" et/ou "par projet", cette formation prend place en semestre 8.

Objectif principal : favoriser une prise de conscience chez le étudiant de leur potentiel créatif, de leur capacité à innover, de leur aptitude à développer un environnement théorique, méthodologique et pratique le plus à même de les assister dans les processus décisionnels, relationnels, organisationnels auxquels ils seront confrontés dans leurs pratiques futures.

#### Savoirs :

- management de l'innovation adapté aux fluctuations, aux métamorphoses du monde contemporain,
- comportements et usages,
- concepts, méthodes et outils des Processus de Conception Innovante,
- principes, méthodes et outils de la médiation et de la conception collaborative,
- histoire et questions autour d'une possible théorie de l'innovation, en architecture et ingénierie de la construction,
- savoirs et savoir-faire adaptés à la résolution du problème posé,
- veille technologique

#### Compétences :

- construire et aménager autrement (stratégies opérationnelles de projet, du concept à la réalisation)
- se positionner face aux ressources de la matière
- meilleure compréhension des mécanismes mobilisés dans des démarches créatives répertoriées (intellectuels, processuels, intuitifs...)
- développement d'heuristiques appropriées aux problèmes à résoudre ou projets à concevoir
- mobilisation, voire développement de dispositifs et de processus adaptés à la résolution des problèmes de conception qui associent des outils apparemment contradictoires et complémentaires en même temps; outils numériques et non-numériques par exemple.
- mise en œuvre de modèles, d'outils, de méthodes facilitant l'évaluation, le contrôle et la maîtrise des performances des ouvrages conçus (ambiances, usages, durabilité, impacts environnementaux, etc.)
- évaluation de la constructibilité, de la fabricabilité des édifices conçus ou de leurs composants, y compris par la fabrication de prototypes et l'expérimentation physique
- maîtrise des outils de médiation, collaboration, co-conception nécessaires à la recherche et à la validation des procès et solutions, dans des univers multi-acteurs.

#### Partenariats

- Grands-Ateliers de l'Isle d'Abeau
- LAF, ENSA Lyon
- LET, ENSA Paris-La-Villette
- MAP-Aria, ENSA Lyon
- Conseiller Pédagogique de l'ENSA Lyon (expertise Pédagogie Par Problème et/ou Par Projet)
- Industriels

#### Équipe pédagogique

Gilles Desèvedavy	MA TPCAU
François Fleury	Prof. STA
Hervé Lequay	MA STA info
Philippe Marin	STA info
Serge Monnot	STA
Denis Plais	TPCAU



Enseignements

UE81	<p>UE "Trajectoires de l'innovation"</p> <p>L'unité propose deux enseignements liés. Le premier est un atelier de conception dont l'objectif est de placer l'étudiant en situation d'élaboration d'une "trajectoire d'innovation" autour d'une question architecturale, intégrant un certain degré de complexité et conduisant à une production prototypale ; le second construit autour de la question abordée en projet un ensemble de savoirs et de compétences particulières via des enseignements magistraux, des analyses d'exemples, et des apprentissages d'outils appropriés.</p>
e811	<p>Enseignement : Trajectoires de l'innovation (120h)</p> <p>Cours magistraux : Méthodes et outils de conduite du projet innovant Projet de conception innovante</p>
e812	<p>Enseignement : Apports théoriques et pratiques, cours associés (32h)</p> <p>Études de cas et savoirs associés au thème et aux problématiques issues de l'atelier de projet. Cours magistraux, conférences d'experts, études de cas. Apprentissage d'outils spécifiques à mobiliser dans l'atelier de projet. Évaluation sur étude de cas en travail de groupe.</p>
UE82	<p>UE "Cours de domaine"</p> <p>Deux enseignements construisent autour de la thématique des processus innovants en architecture et construction un ensemble de savoirs théoriques et d'expérimentations pratiques.</p>
e821	<p>Enseignement : Histoire, théories et langages de l'innovation (24h)</p> <p>Cours magistraux, conférences autour de l'innovation et de son management dans le domaine de l'architecture et de la construction</p>
e822	<p>Enseignement : Laboratoire d'expérimentation (40h)</p> <p>Expérimentation des méthodes et processus de conception collaborative et d'innovation sur un problème concret en temps limité, avec construction d'un prototype final. Atelier GAIA.</p>

Modalités pédagogiques et d'évaluation :

- Apports théoriques autour de l'innovation : CM
- Études de cas : TD (évaluation sur base d'une étude de cas personnelle)
- Laboratoire d'expérimentation : CM + TD (évaluation dans l'action)
- Cours liés au projet : CM (évaluation sur mémoire)
- Atelier : CM + TD (évaluation sur projet et dans l'action)

## 1.8 Concevoir pour Construire, Éthique et Technique

Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
	Concevoir pour Construire, Éthique et Technique		

Enseignants porteurs : Marc Dauber (TPCAU), Cécile Regnault (STA)

Ce domaine d'étude part du constat simple qu'il n'existe d'Architecture que construite et que le savoir de l'architecte doit faire appel à toutes les possibilités de sa conscience : le rationnel, l'affectif, le sensible. C'est donc du développement de la conscience de l'étudiant à travers ces trois champs que se développera l'enseignement visant à former des architectes compétents.

Le travail d'architecture est un processus de création. Il possède les deux aspects de ce qu'on appelle le travail artistique.

1. Le développement de sa conscience propre, c'est à dire le développement de ses connaissances : intellectuelles, intuitives, affectives visant à une compréhension globale du monde. Notre enseignement cherche à développer les capacités critiques de l'étudiant : c'est le *savoir être*. Deux cours de domaine d'étude vise à développer ce savoir être. Ils portent sur les deux aspects du métier : éthique de la conception et éthique de la maîtrise d'œuvre,

2. La maîtrise parfaite d'une technique. C'est le *savoir faire*. Nous entendons par technique, la technique de projection, celle qui assure l'autonomie de l'Architecture. Elle n'est bien sûr pas indépendante des techniques dites de construction puisqu'elle les englobe. C'est précisément pour la reconnaissance de l'autonomie relative du travail architectural par rapport aux techniques de la construction que nous proposons un travail en co-construction avec une école d'ingénieurs l'INSA de LYON.

Le travail en commun des élèves architectes et des élèves ingénieurs du premier au dernier jour du semestre sur un projet unique est un excellent moyen de connaître le fonctionnement créatif de l'autre.

Il est un merveilleux préalable à la pratique opérationnelle (*savoir agir*) qui attend chacun à la sortie de l'école puisque aucune création architecturale sérieuse ne peut se faire aujourd'hui en Développement Durable ou non sans une co-naissance avec tous les intervenants de l'acte d'Architecture.

### Objectifs pédagogiques

- Intégrer la pensée constructive et la matérialité dès l'origine de la pensée architecturale et urbaine
- Comprendre les modes de pensée et de fonctionnement des ingénieurs
- Apprendre à travailler en équipe avec des futurs ingénieurs
- Intégrer la dimension du TEMPS dans la pensée architecturale comme dimension principale du développement durable (l'étude du projet par les étudiants va jusqu'à concevoir sa démolition)
- Développer un esprit critique sur le SENS de sa production pour prendre conscience de ses responsabilités de futur architecte.

### Partenariats

Département Génie Civil et Urbanisme de l'INSA de Lyon.

### Équipe pédagogique

Marc Dauber	responsable, MA TPCAU
Cécile Regnault	responsable, MA STA
Gilles Desevedavy	MA TPCAU
Walter Piccoli	MA TPCAU
David Marcillon	MA TPCAU
Gérard Debicki	INSA
Jean-Yves Toussaint	INSA

### Enseignements

#### UE 81 : Ateliers

Cet atelier de projet regroupe pour un travail en commun des étudiants de l'ENSAL et des élèves ingénieurs du département GCU de l'INSA pendant un semestre.

Les objectifs pédagogiques sont de comprendre :

- Le fonctionnement créatif de praticiens de métiers qui vont avoir à travailler de plus en plus étroitement ensemble,
- L'autonomie de la pensée architecturale par rapport à la pensée technique,
- Intégrer la dimension du temps comme dimension principale du développement durable au côté de notre fondamentale pensée sur l'espace,

L'atelier de workshop, qui s'adresse aux seuls étudiants architectes se déroulera sous la direction d'un professeur invité sur une semaine intensive, vise à créer un décalage par rapport au projet en cours. Le décalage porte sur les données de base du projet : lieu, programme, nationalité, économie, etc... Il vise aussi à renforcer l'autonomie de la pensée du projet. L'Architecture ne connaît pas de styles, ne connaît pas de techniques, ne connaît pas de lieu. Elle est.

#### e811 - Atelier de projet

Cet atelier de projet qui fonctionne depuis une dizaine d'années déjà, réunit des élèves ingénieurs du département GCU de l'INSA et des élèves architectes de l'ENSAL, pour un travail en commun sur un semestre.

L'atelier de projet comprend un travail critique et des cours magistraux.

Le travail critique comprend des commentaires critiques collectifs, à partir d'un affichage hebdomadaire de 2 heures, des projets les plus significatifs et un suivi de projet hebdomadaire par groupe d'étudiants (3 ou 4 élèves ingénieurs et 3 ou 4 élèves architectes).

Le travail critique de chaque groupe fait l'objet d'un compte rendu écrit hebdomadaire adressé en interne et aux enseignants concernés de l'INSA et de l'ENSAL.

Les cours magistraux porteront sur le thème éthique et technique. On citera :

- Architectes et ingénieurs : travailler ensemble
- Le temps dans l'Architecture
- Les limites de la quincaillerie environnementale : le retour des sciences humaines
- Les voluptés themiques et sensorielles
- L'économie du bâtiment. Stratégies des acteurs. Et l'éthique ?
- La peau de l'édifice : sujet, objet architectural ou médiatique ?

Ces cours sont assurés par les enseignants INSA et ENSAL.

#### e812 - Workshop

Nous introduisons ici la continuité de la présence du professeur invité à l'école sous forme de workshop.

Le workshop aura pour objectif sur une semaine de décaler le contenu pédagogique du projet. Par exemple :

- Appliquer un matériau ou un type de structure sur le projet en cours
- Adapter le même programme sur un autre site
- Ou garder l'esquisse et modifier le programme

L'objectif en est de tester le degré d'interdépendance entre les éléments qui fondent le projet. Mais c'est aussi de bien comprendre que concevoir pour le durable c'est d'abord définir des INVARIANTS, puis en fonction des données relatives à la culture, aux programmes ou encore à l'économie, définir le design du projet qui lui sera forcément TRANSITOIRE.

C'est la distinction que faisait Kahn entre Form et Design.

#### UE82 : Séminaire

##### e821 - Éléments architectoniques. L'éthique de la conception

Les éléments architectoniques : mur, escalier, fenêtre, etc..., existent en dehors des styles et des techniques. Ils possèdent leur propre culture, leur propre histoire.

Un élément choisi en groupe fera l'objet d'un travail exhaustif qui sera publié et diffusé par l'école comme support de projection. On y retrouvera des considérations spatiales, des tracés, au moins 200 exemples pris à travers l'histoire du monde.

**e822 - Ethique de la maîtrise d'œuvre**

Les élèves architectes travailleront en groupe avec les étudiants de la Formation Professionnelle Continue pour un partage d'expérience.

Il s'agira de porter un regard critique sur une (des) pratique(s) de maîtrise d'œuvre d'avant la commande jusqu'à la gestion ultérieure des droits photographiques et autres.

Chaque séance sera ouverte par un cours qui posera la question de la relativité de la création architecturale. On citera (entre autres) :

- Architecture animale, végétale, minérale,
- Architecture et fascisme,
- Architecture vernaculaire,
- Architecte people,
- Etc.



## 2. Formation à la recherche

### Découverte de la recherche

Cet enseignement s'appuie essentiellement sur la présentation des structures de recherche liées à l'école d'architecture : les deux équipes scientifiques présentes dans l'école (MAP-ARIA - UMR 3945, LAF), celles qui sont liées à l'ENSAL par convention (RIVES-EVS/ENTPE, ITUS-EVS/INSA Lyon - UMR 5600) et un laboratoire auquel sont rattachés trois enseignants de l'école (CRESSON/ENSAG - UMR 1563). A travers la présentation de ces équipes, de leurs champs de recherche, de leurs rattachements scientifiques et de leur travaux de recherche en cours, il s'agit de transmettre aux étudiants l'expérience vivante d'une pratique de recherche, de dresser un tableau de la recherche dans le champ de l'espace construit dans la région, de présenter les ressources des laboratoires que des étudiants de master (puis au-delà en doctorat) peuvent utiliser (dans le cadre de stages par exemple).

Cet enseignement prévoit également des séances de méthodologie, pour accompagner les étudiants dans leur acquisition d'une culture de recherche (lire et critiquer un article scientifique, faire une recherche bibliographique, problématiser une question d'architecture).

### Mémoire d'initiation à la recherche

Ce mémoire constitue le lieu principal de l'initiation à la recherche. Il représente, au côté du PFE, le deuxième volet structurant du cycle master. Sans être aligné sur les exigences des masters Recherche, par ailleurs en voie de fragilisation à l'université, il maintient l'ambition (contrairement à de nombreux masters professionnels) d'être un moment de confrontation des étudiants aux exigences, objectifs et méthodes de la recherche. Dans notre école, il a été auto-nomisé du suivi du diplôme de PFE afin d'ouvrir son encadrement à tous les enseignants de l'école. Ce choix contribue parfois à renforcer l'écart entre recherche et pratiques professionnelles.

En revanche, l'école d'architecture a la chance de s'appuyer sur l'exercice préalable qu'est le rapport d'étude de troisième année de licence. Cet exercice que l'on peut considérer comme préparatoire à celui du mémoire de master, a été restructuré ces dernières années pour mettre en place une rigueur et un mode de questionnements indispensables à la conduite d'un dispositif de recherche.

La construction du mémoire est découpée en deux phases : l'élaboration d'une problématique en semestre d'automne (eRE12), suivie du développement proprement dit en semestre de printemps (eRE21).

#### Les attendus du mémoire d'initiation à la recherche

*"Ce qui caractérise le niveau master, c'est la place de la recherche dans la formation des étudiants. Au même titre que les universités, que les écoles d'ingénieurs, les écoles d'architecture sont des lieux de formation à la recherche et par la recherche. Les architectes dont nous avons besoin à l'échelle française et européenne doivent acquérir un esprit critique, une capacité à prendre du recul par rapport au monde qui les entoure, à interroger leur propres représentations et pratiques, à mettre en œuvre des capacités d'adaptation et d'innovation, autant de compétences auxquelles contribue l'initiation à la recherche.*

*Le mémoire est le lieu principal pour expérimenter cette démarche de recherche. Par rapport au rapport d'étude de Licence 3, il s'agit davantage de vous situer dans un champ d'étude, de travailler la délimitation d'un sujet (le « faisable »), d'approfondir la construction d'une problématique, qui soit crédible et pertinente et au final de montrer que vous avez apporté un « petit quelque chose de neuf », à travers votre objet de recherche, que celui-ci soit nouveau ou encore peu abordé ou que ce soit votre regard sur cet objet qui soit innovant. Le mémoire doit donc permettre de mobiliser des sources, des méthodes, des terrains originaux et non se contenter d'une compilation, même bien menée, de travaux déjà existants. Même si l'ambition doit rester mesurée, la production effective de connaissances nouvelles demeurant à ce stade forcément limitée, cet objectif de produire de l'inédit, de l'original, du nouveau, doit être central."*

## 3. Enseignements transversaux

Les enseignements transversaux proposent des cours obligatoires et des options à choix, répartis en semestre d'automne et semestre de printemps. Ils peuvent être validés sur le master 1 ou le master 2, en fonction du parcours que se dessine l'étudiant.

Certaines options à choix sont des approfondissements sous forme de travaux dirigés de cours obligatoires. Elles sont donc assorties de pré-requis.

### Enseignements obligatoires.

Ces enseignements sont très souvent pluridisciplinaires, et fonctionnent sur un mode de cours magistraux, de conférences et de séminaires.

#### Ingénierie et construction, risques majeurs

Responsable François Fleury, professeur STA

"Ingénierie et construction, risques majeurs" traite notamment de la prise en compte des risques naturels et anthropiques, aussi bien sur le plan de la prévention que sur la gestion des situations post-crise. Cet enseignement se prolonge en exercice d'application sous forme d'option.

#### Accessibilité, situations de handicap

Responsable Stephan Courteix, vacataire SHS, docteur en Psychopathologie & Psychologie Clinique

"Accessibilité, situations de handicap" entend développer chez l'étudiant une posture d'attention aux problématiques des usages pour tous, et notamment aux situations de handicap, qui leur permette d'en intégrer les contraintes propres dans le travail de conception architecturale et urbaine.

Conformément aux exigences fixées dans la loi 2005-102 en matière de formation des futurs architectes, il s'agira de :

- Situer la problématique de l'accessibilité et des handicaps dans le contexte culturel et social, mais aussi politique et législatif
- Sensibiliser les étudiants à la diversité des situations de handicap de/dans l'environnement bâti, au-delà de la seule question de la mobilité réduite : déficiences de type moteur, sensoriel, mental, psychique
- Intégrer les dimensions sociologiques et psychologiques des situations de handicap dans le travail de conception architecturale et urbaine
- Apporter les connaissances réglementaires liées aux nouvelles procédures et normes de construction en matière d'accessibilité

Cet enseignement se prolonge en option dans une application à un projet d'intervention en établissement spécialisé.

#### Techniques et Stratégies Eco-responsables

Responsables François Fleury, professeur STA, et Antonella Mastroilli, MA STA

##### Objectifs

L'évolution nouvelle des dispositions du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement (MEDDTL), les travaux menés au sein des Grenelle de l'Environnement ainsi que la nouvelle RT 2012, obligent de plus en plus à réfléchir sur les nouveaux enjeux du développement durable et, en particulier, de la construction responsable de l'architecte. A ce propos le cours vise à :

- transmettre aux étudiants l'approche de la vie du bâtiment (connaître les différentes phases de la vie du bâtiment et en comprendre les limites)
- fournir des méthodes et des outils d'aide à la décision (bilan carbone, bilan CO2, ACV, etc.) qui seront mis en œuvre au sein du processus de conception.
- intégrer les principes du développement durable dans la phase de réhabilitation d'un bâtiment
- intégrer les principes du développement durable dans la phase de conception d'une opération nouvelle.

**Modalité principales**

Des cours magistraux (12 heures) porteront sur les enjeux de la construction durable dans la programmation d'un bâtiment, et sur la conduite d'une opération de construction durable ainsi que sur les acteurs et leur rôle dans l'analyse du « système bâtiment ».

Les notions suivantes seront détaillées : Energie grise d'un matériau et d'une solution technique ; Stockage du CO2 ; Impact environnemental du chantier et de la mise en œuvre.

Les séances des TD (12 heures) auront pour but de simuler une mise en situation concrète de projet, afin d'évaluer, en fonction de différents choix, la pertinence écologique et l'impact environnemental. Un rapport complet d'analyse sera demandé à la fin de la quatrième séance visant à justifier les choix, à les argumenter et à définir les raisons d'un positionnement conscient.

**Politiques urbaines et du logement**

Responsable : V. Veschambre

Cet enseignement de 32 heures vise à intégrer dans la formation des architectes la question de l'évolution des politiques publiques de l'habitat et notamment celle du logement social et des quartiers où il prédomine. Cette thématique a été jugée stratégique par l'école d'architecture, compte tenu des enjeux sociaux et politiques d'une telle question et de l'implantation de l'ENSAL dans une ville où plus de 60% des logements relèvent du parc social.

L'enseignement est structuré autour de deux types d'interventions. Celle de Joan Casanellas, architecte-urbaniste, praticien du logement social, expert à l'ANRU portera sur l'histoire du logement social. Il retracera l'évolution de la réglementation concernant la production du logement social jusqu'à la fin des années 1970. Celle de Vincent Veschambre, géographe, abordera ce que l'on qualifie de « politique de la ville », qui se met en place à partir du livre blanc de 1975 et englobe progressivement la question du logement social dans les problématiques plus larges de l'habitat et de la ville. L'accent sera mis sur la phase récente, placée sous le signe du renouvellement puis de la rénovation urbaine (après 2003).

Des intervenants extérieurs sont sollicités, sur la politique de l'ANRU et les modalités de participation dans les opérations de rénovation urbaine (partenariat avec Robins des villes).

**Héritages, intervention en bâti existant**

Responsables : A. Mastrorilli, STA, et V. Veschambre, professeur SHS

Héritages et intervention en bâti existant prépare les étudiants à l'intervention en cadre bâti, à la fois :

- sous l'angle théorique de l'émergence de la notion de patrimoine et de l'évolution des doctrines de restauration
- sous l'angle réglementaire des outils d'identification et de protection des héritages architecturaux, dans le contexte législatif français (avec des possibilités d'ouverture à des exemples étrangers), en insistant sur les espaces urbains.
- sous l'angle technique des méthodes et outils de diagnostic et d'intervention.

**Paysages et espaces naturels**

Responsable : J.-Y. Quay

Les cours magistraux et les conférences de cet enseignement ont pour objectifs d'expliquer à des étudiants d'une école d'architecture, l'importance des paysages à travers l'histoire de leur production et de leur perception, dans l'aménagement de notre environnement. Il s'agit de montrer que l'architecture, en temps qu'art de faire, est indissociable des paysages qu'elle permet d'habiter et que les liens culturels et sociaux, intimement "tissés" entre les paysages et l'art urbain, sont les garants d'un cadre de vie durable et harmonieux.

Cet enseignement s'attache à montrer que l'espace urbain doit beaucoup de son essence, de son sens, de sa forme à l'idée même de la nature :

- lors de son installation : le site
- lors de son organisation : dualité ville-campagne
- lors de son développement : formes rurales et formes urbaines (parcs, avenues, ronds-points...) maisons de ville et maisons des champs, etc...
- et tout au long de son usage : symbolique de la nature dans la ville (l'eau, le végétal, la lumière, les sons, etc...) et phénomènes récents de la "turbanisation".

L'enseignement produira une somme de savoirs sur la spatialisation en relation avec un site physique, en termes de réciprocity mesurables, de dessins identifiables et profitables, de dispositions remarquables et d'usages pérennes.

**Art, architecture et ville contemporaine naturels**

Responsable : P. Amaldi, HCA

"Art, architecture et ville contemporaine" explore de manière critique les pratiques actuelles en matière de stratégies et pratiques de projet, qu'il soit artistique, architectural, urbain ou territorial.

**Enseignements professionnalisants et stage**

72 h d'enseignements professionnalisants sont suivis en cycle master, décomposés en trois enseignements : économie de la construction, gestion de projet, et jeux d'acteurs.

**Gestion de projet**

Responsable José-Antonio Cuba Segura, vacataire SHS, architecte, urbaniste

Cet enseignement s'organise à travers trois objectifs directeurs et deux objectifs transversaux. Les objectifs directeurs dessinent notamment la structure des cours magistraux et les séquences d'enseignement. Les objectifs transversaux participent de l'ensemble des cours à l'égard de niveaux d'analyse à atteindre sur divers sujets.

Les objectifs directeurs sont : aborder les systèmes de production des bâtiments et des lieux, introduire le contexte de l'exercice de la maîtrise d'œuvre et explorer les processus de programmation et de montage d'opération. Les objectifs transversaux sont : expliquer les jeux d'acteurs et traiter les processus et le cadre réglementaire.

**Économie de la construction**

Responsable José-Antonio Cuba Segura, vacataire SHS, architecte, urbaniste

La dimension horaire limitée de cet enseignement restreint les objectifs à atteindre. Nous nous concentrons sur deux objectifs de culture générale et un objectif opérationnel. Les objectifs de culture générale sont :

- Aborder les notions d'économie générale : nous souhaitons expliciter les rouages de l'économie nationale et internationale, rappeler les notions fondamentales de l'économie (PIB, croissance, etc.), comprendre les principes du fonctionnement de l'épargne et du crédit et décrire l'organisation des banques et des institutions financières nationales et internationales.
- Étudier l'économie de la filière de la construction : nous analysons la filière de manière progressive selon les différentes échelles. Les étudiants doivent comprendre successivement le poids du BTP dans l'économie, le fonctionnement du coût d'une opération immobilière, les statistiques des prix et finalement l'économie d'une entreprise d'architecture.

L'objectif opérationnel est d'introduire l'estimation des coûts : l'objectif est que les étudiants comprennent les échelles économiques dans lesquelles se développent les différentes typologies et échelles de projet.

**Jeux d'acteurs, exercices professionnels**

Responsable José-Antonio Cuba Segura, vacataire SHS, architecte, urbaniste

L'enseignement "Systèmes d'acteurs" comprend une préparation au stage de maîtrise d'œuvre de deux mois, qui est suivi par un directeur de stage en collaboration avec le tuteur d'entreprise. Ce stage est thématisé autour d'un objectif pédagogique que le stagiaire doit construire avec l'entreprise d'accueil.

Pour les étudiants désirant s'orienter vers la mention recherche, le stage se déroulera dans un laboratoire de l'école, ou un laboratoire associé, ou le laboratoire extérieur où officie son directeur de mémoire.

Les stages font l'objet d'un rapport évalué par le directeur de stage et les membres du Groupe Pédagogique des Stages.



#### Enseignements optionnels

Une dizaine d'options sont proposées. L'étudiant doit valider 4 crédits ECTS dans ce choix au cours de son cycle master. Les options sont de deux formats : court (2 ECTS), ou long (4 ECTS). Elles consistent soit en l'approfondissement de thématiques développées en enseignement de masse dans les cours obligatoires, soit en la découverte de domaines professionnels particuliers : informatique, édition, médiation, communication sont de ceux-là.

Leur nombre est variable, d'année en année, en fonction de la taille des promotions. Pour 2011-12 sont proposées :

- Construction et risque
- Situation de Handicap
- Pratique constructive 1 & 2
- Construire l'évènementiel
- Atelier recherche
- Restauration
- Expertise territoriale
- Conception et fabrication numérique
- Démocratie participative et développement durable
- Action personnelle

#### Autres enseignements transversaux

La certification en langue (CLEC niveau B1) est obligatoire pour l'obtention du diplôme d'État d'Architecte. Cette certification doit être obtenue au plus tard en fin de master 1. Pour les étudiants en cycle Licence, elle devra cette année être obtenue au plus tard à la fin de leur cycle.

La certification en informatique de niveau 1 s'effectue en licence. Il n'existe pas à l'heure actuelle de certification de niveau 2 en architecture. Il n'y a pas en master de formation de masse aux outils numériques de modélisation, de représentation et de communication, ces enseignements considérés comme fondamentaux ayant été positionnés en cycle Licence. Les DEM proposent par contre, en fonction de leurs thématique propre, des formations complémentaires aux outils et méthodes numériques spécifiques (outils de modélisation et simulation en énergétique, lumière, résistance des matériaux, techniques et outils d'acquisition de données 3D, de représentation et de communication, infographie et vidéographie, conception et fabrication assistées). Les outils collaboratifs et de gestion de projet sont aussi utilisés par certains DEM.

---

Annexe XXIII - Exemple de calcul de la contribution  
horaire moyenne à la valeur ajoutée sur coûts  
variables d'une agence d'architecture

---



**FICHE DE CALCUL DE LA CONTRIBUTION HORAIRE MOYENNE  
À LA VALEUR AJOUTÉE SUR COÛTS VARIABLES (CHVACV)**

<b><u>A. Chiffre d'affaires</u></b>	
Chiffre d'affaires	<u>122 482 €</u> (A)
<b><u>B. Total des charges variables</u></b>	
Comptes # 60 achats + # 61/62 autres charges externes (toutes les charges d'exploitation qui varient à court terme (< 1 an) en fonction de l'activité)	<u>15 031,62 €</u> (B)
<b><u>C. CALCUL DU NOMBRE D'HEURES ATTENDUES</u></b>	
<b>1. Employé</b>	
Equivalent temps plein : 0 = heures attendues : 0	
<b>2. Architecte</b>	
Equivalent temps plein : 2 personnes * 35 heures par semaine * 45,4 semaines = heures attendues : $2 \times 1590 = 3180$ heures	
<b>3. Gérant-Architecte</b>	
Equivalent temps plein : 1 personne * 50 heures par semaine * 45,4 semaines = heures attendues : 2270 heures	
<b>Nombre total d'heures attendues par an</b> (1+2+3) = 5450 heures	<u>5450 heures</u> (C)
<b><u>D. CALCUL DE LA CONTRIBUTION HORAIRE À LA VALEUR AJOUTEE SUR COÛTS VARIABLES</u></b>	
Chiffre d'Affaires (CA)	<u>122 482 €</u> (A)
Charges Variables (CV)	<u>15 031,62 €</u> (B)
Valeur ajoutée sur coûts variables (CA - CV = VACV)	<u>107 450 €</u> (A)-(B)
Nombre total d'heures attendues par an (1+2+3)	<u>5450 heures</u> (C)
<b>CHVACV (VACV/Nb d'heures) :</b>	<u>19,71 €</u> (A)-(B) / (C)
<b><u>E. TAUX HORAIRES MOYENS</u></b>	
Effectif moyen de l'agence : 3	
Effectif équivalent temps plein : 3	
Taux horaire moyen employé : -	
Taux horaire moyen architecte (salaire mensuel charges comprises / 132.5h) : $(2800/132.5) = 21.13€$	
Taux horaire moyen gérant-architecte (salaire mensuel charges comprises / 189.2h) : $(3100/189.2) = 16.4€$	



---

Annexe XXIV - Cotation du niveau de validation des  
hypothèses de la recherche par chapitre

---





Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 1: Pilotage stratégique des coopérations</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD1.1: Les pratiques de coopération entre parties prenantes d'un projet de construction sont entachées de dysfonctionnements importants.	■	4	HE1.1: Les pratiques de coopération dans un projet de construction se limitent à une formalisation des relations par contractualisation, sans véritable concertation constructive entre les parties prenantes, ce qui favorise la multiplication de dysfonctionnements.	■	4	HP1.1: L'amélioration des pratiques de coopération, par l'intégration d'un management entre les parties prenantes, contribue à la diminution des dysfonctionnements d'interfaces dans un projet de construction et permet d'augmenter la performance socio-économique des parties prenantes.	■	6
HD1.2: Les pratiques de coopération dans la phase de conception d'un projet de construction existent, mais sont le plus souvent subies par les maîtres d'œuvre.	■	4	HE1.2: Les maîtres d'œuvre s'appuient de plus en plus sur des équipes d'ingénieries bien souvent externalisées. Les études sont segmentées et les maîtres d'œuvres n'ont pas les compétences nécessaires pour réaliser la synthèse et pour piloter la coopération entre les différents acteurs.	■	4	HP1.2: L'amélioration de la qualité des conceptions par une coopération mieux pilotée, anticipée et maîtrisée, contribue à améliorer la qualité du processus de réalisation et des utilisations futures du produit fini.	▲	6
HD1.3: L'évolution des normes, en particulier environnementales, impulse de nouvelles pratiques de coopération entre partenaires.	■	5	HE1.3: La poussée exogène des normes environnementales contraint les parties prenantes à coopérer.	▲	5		□	
HD1.4: Les échanges entre partenaires, réalisés dans les dispositifs normatifs, sont peu constructifs.	▲	4	HE1.4: Les relations de coopération sont dictées par les normes et les responsabilités contractuelles.	▲	4			
HD1.5: Les acteurs travaillent de façon transversale sans pilote général.	■	4				HP1.5: Le pilotage des acteurs permet de développer les coopérations entre les parties prenantes.	■	6

Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 1: Pilotage stratégique des coopérations</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD1.6: Il y a un renouvellement en profondeur des modalités et logiques relationnelles et transactionnelles dans le bâtiment avec un développement des approches réseau plus que d'approches en termes de clusters ou de « pôles de compétitivité ».	□	6				HP1.6: La coopération horizontale permet de créer un nouvel espace d'échanges à travers un diagnostic partagé et de co-construire des outils ou des réponses aux problématiques rencontrées par les acteurs.	■	6
HD1.7: Il y a une séparation idéologique prégnante entre la conception et l'exécution.	■	4 et 7	HE1.7: La séparation entre la conception et la construction/exécution n'incite pas les acteurs à la concertation et encore moins à la coopération, ce qui grève la performance par les dysfonctionnements que cela engendre.	■	5	HP1.7: La mise en place de dispositifs de concertation entre la conception et la fabrication/construction permet de réduire certains dysfonctionnements tout en agissant positivement sur la performance socio-économique de l'ensemble des parties prenantes.	■	6
HD1.8: La non coopération des acteurs a un coût socio-économique qui accentue les écarts entre ambition stratégique et réalisations effectives.	■	4 et 5						
HD1.9: Il y a une grande diversité d'acteurs intervenant dans un projet de construction.	■	1	HE1.9: La spécialisation augmente le nombre et la diversité des intervenants ce qui augmente les occasions de désynchronisation dans le processus de production.	■	4 et 5			
			HE1.10: Il y a une nécessité de coopération entre tous les acteurs pour réaliser un projet architectural jusqu'à sa finition. Les difficultés semblent être dans le processus actif de co-construction.	■	4			

Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 1: Pilotage stratégique des coopérations</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD1.11: Les coopérations existent mais leur exécution et leur pilotage sont sous-performants et elles impactent la performance sociétale des parties prenantes.	■	4 et 5						
HD1.12: Le degré de spécialisation des acteurs des filières du bâtiment a augmenté depuis le milieu du XXème siècle. On assiste à une hyperspécialisation des acteurs.	■	4 et 5	HE1.12: La complexification des processus de construction a engendré une augmentation du degré de spécialisation des acteurs.	■	4 et 5			
HD1.13: Certaines parties prenantes ne sont pas suffisamment impliquées en amont des projets.	■	4	HE1.13: La segmentation des fonctions dans l'organisation nuit à l'implication de certaines parties prenantes.	■	4	HP1.13: L'implication de certaines parties prenantes en amont des projets permet de réduire les erreurs de conception et le coût y afférent.	■	6
HD1.14: La fragmentation des missions de conception et de construction s'est accentuée depuis le milieu du XXème siècle.	■	4 et 5	HE1.14: La spécialisation des missions de maîtrise d'œuvre a favorisé la fragmentation entre les métiers de conception et de construction.	▲	4 et 5			
HD1.15: La pénétration de l'innovation dans la réalité quotidienne et professionnelle du bâtiment est faible, comparativement aux secteurs de l'industrie et des services.	▲	4	HE1.15: La pénétration de l'innovation dans le bâtiment dépend de la capacité des parties prenantes d'un secteur à coopérer.	□		HP1.15: Des changements dans les modalités transactionnelles, dans l'offre et dans les pratiques professionnelles sont à envisager à partir des enjeux propres au développement durable pour développer l'innovation dans le secteur.	□	
HD1.16: Le partage et la concertation entre les parties prenantes d'un projet de construction sont très insuffisants et dysfonctionnels.	■	4	HE1.16: Les acteurs n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Ils travaillent en parallèle, sans véritable concertation.	■	4	HP1.16: La mise en place de dispositifs de concertation contribue à augmenter les temps de partage et favorise la réduction des dysfonctionnements.	■	6

Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 1: Pilotage stratégique des coopérations</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD1.17: Il existe peu d'espaces d'échanges et de concertations entre les différentes parties prenantes dans l'acte de bâtir.	■	4	HE1.17: Il y a peu de pilotage des interactions entre les parties prenantes d'un projet. Les dispositifs de synchronisation sont quasi inexistants.	■	4	HP1.17: Le pilotage d'espaces d'échanges et de paroles interdisciplinaires, entre le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, les concepteurs, les constructeurs, les destinataires et les gestionnaires, dans le processus d'élaboration d'un projet, permet de prévenir des dysfonctionnements tout en améliorant la qualité des réalisations par une interactivité cognitive favorable à l'optimisation des solutions et à la cohérence globale du projet.	■	6 et 7
HD1.18: Les entreprises de maîtrise d'œuvre interagissent avec les parties prenantes d'un projet de construction, mais elles ont des difficultés à piloter et à négocier les règles du jeu de leurs interactions.	■	4	HE1.18: Les entreprises de maîtrise d'œuvre rencontrent des difficultés dans le pilotage des parties prenantes car elles ne négocient pas les règles du jeu de leurs interactions.	■	4	HP1.18: La négociation des règles du jeu des interactions entre les parties prenantes au démarrage d'un projet permet d'améliorer la maîtrise et la qualité du pilotage de ces interactions.	■	6
HD1.19: Les parties prenantes ne coopèrent pas spontanément.	■	1	HE1.19: La coopération n'est pas un acquis, c'est un construit.	■	1	HP1.19: La mise en œuvre d'outils et de dispositifs de pilotage des coopérations contribue à construire des relations coopératives entre les parties prenantes.	■	6 et 7
HD1.20: La synchronisation entre et au sein des différentes parties prenantes est défaillante ou faiblement structurée.	■	4	HE1.20: Les dispositifs de synchronisation n'existent pas toujours et quand ils existent, ils sont peu structurés, irréguliers et certaines parties prenantes sont exclues de ces dispositifs.	■	4	HP1.20: L'amélioration des dispositifs de synchronisation permet d'améliorer la maîtrise et le pilotage des coopérations.	■	6
HD1.21: Dans un projet de construction, l'insuffisance de synchronisation au sein et entre les parties prenantes, développe et amplifie les dysfonctionnements depuis l'architecte jusqu'à l'utilisateur.	■	5						

Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 1: Pilotage stratégique des coopérations</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD1.22: Les défauts de pilotage des coopérations entre parties prenantes d'un projet de construction impactent les objectifs sociétaux du secteur.	■	5						
HD1.23: La mise en œuvre de la stratégie par les acteurs est faible ou quasi inexistante.	■	4	HE1.23: Les acteurs ont peu ou pas d'outils de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie.	■	4	HP1.23: L'utilisation d'outils de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie par les acteurs, permet d'augmenter la mise en œuvre de la stratégie tout en augmentant le niveau de cohésion des acteurs.	■	6
HD1.24: L'ambition stratégique des acteurs est timorée.	■	4	HE1.24: Le manque de ressources temps ne permet pas aux acteurs de développer leurs ambitions stratégiques.	■	4	HP1.24: En améliorant le pilotage de leur gestion du temps, par l'utilisation d'outils de gestion du temps, les acteurs consacrent davantage de temps au développement et à l'évolution de leurs ambitions stratégiques et de celles de l'organisation.	■	6
HD1.25: La coopération dans le bâtiment se fait plutôt sous l'empire de règles édictées que sur la base de valeurs partagées.	▲	4	HE1.25: Les normes au sens large (règles, lois...ont pris le dessus sur le bon sens, les valeurs...ce qui détruit la valeur ajoutée de la coopération.	▲	4 et 5			

Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 2: Management des parties prenantes</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD2.1: Le manque de management des partenaires par les parties prenantes de la maîtrise d'œuvre, engendre des dysfonctionnements à tous les niveaux d'interfaces.	■	4	HE2.1: Certaines parties prenantes de la maîtrise d'œuvre souffrent d'une carence managériale en interne mais également en externe. Les acteurs ne peuvent alors pas manager leurs partenaires.	■	4	HP2.1: L'amélioration de la qualité de la conception, par une pratique partenariale mieux maîtrisée, permet d'améliorer la performance socio-économique des parties prenantes d'un projet de construction.	■	6
HD2.2: Les architectes dirigeants ou gérants négligent les questions de gestion de leur activité, de leurs projets, mais également de gestion interne des hommes.	■	4	HE2.2: La formation des architectes ne les prépare pas à assurer des fonctions de management.	■	7	HP2.2: La formation continue des gérants architectes à des outils et méthodes de management permet d'améliorer leur pilotage des activités et leur management d'équipe au sein de l'agence.	■	6
HD2.3: Il existe une carence prégnante de compétences managériales chez les gérants-architectes.	■	4	HE2.3: La formation initiale des architectes ne s'est pas adaptée aux nouvelles exigences de l'exercice de la profession.	■	7	HP2.3: Les pratiques managériales entre partenaires sont indispensables à l'amélioration pérenne du fonctionnement et de la qualité des prestations de maîtrise d'œuvre.	■	5 et 6
HD2.4: Les entreprises de maîtrise d'œuvre n'entretiennent pas de relation durable dans le temps avec leurs sous-traitants.	■	4	HE2.4: Le changement de sous-traitants à chaque chantier ne permet pas la construction d'une relation durable dans le temps pourtant nécessaire à la constitution d'une relation de confiance entre les parties prenantes.	■	4 et 7			
HD2.5: Les coopérations sont plus subies que consenties.	■	4	HE2.5: Les acteurs doivent coopérer pour réaliser le projet, mais sans être contraints de prendre en compte leurs intérêts respectifs.	■	4	HP2.5: Le management des parties prenantes par la prise en compte de leurs intérêts respectifs, permet une «réconciliation», première étape vers la construction d'une coopération consentie puis vers l'enracinement d'une relation de confiance.	■	6 et 7

Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 2: Management des parties prenantes</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD2.6: L'amélioration des coopérations permet de réduire les risques organisationnels auxquels sont confrontés les partenaires d'un projet de construction.	■	5 et 6	HE2.6: La qualité des coopérations influe sur la qualité de la réalisation et de la mise en œuvre du projet. Un projet de meilleure qualité réduit les risques organisationnels liés à ce dernier.	■	6			
HD2.7: Le management des parties prenantes par les maîtres d'œuvre est défaillant.	■	4	HE2.7: La formation des maîtres d'œuvre, en particulier celle des architectes, ne prépare pas ces derniers à assurer des fonctions de pilotage d'activités et de management d'équipe.	■	7	HP2.7: La mise en place, par les maîtres d'œuvre, d'outils de gestion des activités et des hommes, associée à une mise en œuvre de pratiques managériales constitue un levier d'amélioration et de développement de la performance sociale et économique de leur entreprise.	■	6
HD2.8: Les maîtres d'œuvres architectes ont une méconnaissance du fonctionnement d'une entreprise/organisation. Ils attendent les résultats de la situation de l'entreprise fournis par l'expert-comptable pour savoir si l'entreprise se porte bien ou non et pour prendre des décisions.	■	4	HE2.8: Les maîtres d'œuvres architectes manquent de formation et de connaissances à la gestion d'une organisation pour interpréter les résultats économiques de leur agence.	■	4 et 7			
HD2.9: Les gérants-architectes distinguent le management des hommes et le management des activités.	■	4	HE2.9: Le management des activités est considéré par les gérants-architectes comme une tâche administrative à faible valeur ajoutée tandis que le management des hommes est peu développé.	■	4			
HD2.10: Les formations de maîtrise d'œuvre ne répondent pas aux nouvelles exigences de coopération dans les filières du bâtiment.	■	7						



Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 2: Management des parties prenantes</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD2.11: On constate un faible investissement en formation dans le secteur.	■	4 et 7	HE2.11: L'investissement en formation et en prévention des accidents du travail est considéré comme une action de dégradation de la performance économique.	▲	4			
HD2.12: La confiance entre les parties prenantes influe sur le niveau de coopération des acteurs.	■	7	HE2.12: La généralisation de la confiance développe la propension à coopérer et augmente la performance individuelle et collective.	■	7	HP2.12: Le management des relations entre les parties prenantes permet d'améliorer le degré de confiance	■	7

Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 3: Maîtrise de la qualité</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD3.1: Les chantiers de construction sont soumis à une réglementation importante, présente depuis l'antiquité.	▲	4						
HD3.2: Il existe des filières de propagations des dysfonctionnements qui impactent la performance socio-économique des parties prenantes.	■	5						
HD3.3: Dans chaque projet il y a des incohérences et des erreurs qui ne sont pas détectées lors de la phase de conception.	■	4	HE3.3: Certains acteurs, parties prenantes, ne sont pas impliqués en amont des projets, lors de la phase de conception.	■	4	HP3.3: L'implication de certaines parties prenantes en amont des projets permet de réduire les erreurs de conception.	■	6
HD3.4: Il manque des outils collectifs de conception. Ainsi les bureaux d'études utilisent souvent un logiciel qui n'est pas compatible avec celui utilisé par les agences d'architecture. Ces incompatibilités ont des impacts jusqu'à la réalisation.	■	4						
HD3.5: L'efficacité et l'efficience des projets de construction sont remises en cause par les acteurs.	■	4	HE3.5: Le manque de coopération et de confiance entre les acteurs à tous les niveaux d'un projet de construction nuit à l'efficacité et à l'efficience du projet.	■	7	HP3.5: L'amélioration des pratiques de coopération par un meilleur pilotage des interactions entre les acteurs permet de développer des relations de confiance nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des projets.	■	7
HD3.6: Les enjeux de performance environnementale du secteur de la construction sont très importants mais les acteurs ne s'en saisissent pas dans le processus de construction.	■	5	HE3.6: Les exigences de performances et de résultats environnementaux au travers des normes portent davantage sur les travaux une fois finis que sur le processus de conception et de construction.	■	5			

Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 3: Maîtrise de la qualité</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD3.7: Les impacts environnementaux des bâtiments finis sont de plus en plus pris en compte dans la phase de conception mais très rarement dans la phase de réalisation.	▲	5	HE3.7: Les contraintes normatives en matière d'impacts environnementaux des constructions/réhabilitations contraignent les maîtres d'œuvre à prendre en compte ce facteur dès la phase de conception, mais sans véritables contraintes lors du processus de réalisation.	▲	5			
HD3.8: Les normes ont pour conséquence la réduction du niveau de confiance entre les acteurs.	□		HE3.8: Les normes tentent de combler l'incomplétude des contrats et visent donc à réduire le degré de vulnérabilité de la relation entre les parties prenantes.	□				

Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 4: Mesure et pilotage de la performance financière</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD4.1: De nombreux chantiers ou projets de construction connaissent des dépassements de délais et/ou de budgets.	■	4	HE4.1: Le niveau de performance d'un chantier ou d'un projet dépend de la capacité de coopération durable des acteurs.	▲	5 et 6	HP4.1: Le pilotage stratégique des coopérations contribue à mieux maîtriser le niveau de performance globale d'un chantier ou d'un projet de construction.	■	6
HD4.2: La diminution de la taille des entreprises de maîtrise d'œuvre augmente leur vulnérabilité face à la concurrence inter-professionnelle.	▲	4 et 5						
HD4.3: Le bâtiment connaît une sophistication (économique, organisationnelle, technique, etc.) de plus en plus marquée de l'ingénierie.	■	5				HP4.4: Le secteur a besoin d'innovation organisationnelle pour répondre aux nouveaux enjeux.	□	
HD4.4: Il existe un lien de causalité entre le mécanisme de coopération, la confiance et la création de valeur.	■	7	HE4.5: La confiance crée de la valeur en permettant de réduire les coûts d'influence.	■	7			
HD4.5: Le pilotage des ressources (matérielles, financières, humaines) par les managers est faible ou inexistant.	■	4	HE4.6: Le pilotage des ressources est centralisé et fragmenté par les fonctions supports ce qui ne permet pas d'avoir un pilotage global des ressources.	▲	4	HP4.6: La mise en place d'une décentralisation synchronisée des fonctions de pilotage au niveau de l'ensemble des managers permet d'optimiser le pilotage des ressources.	▲	6
HD4.6: La confiance influe sur le mécanisme de formation de la valeur ajoutée.	■	7	HE4.7: La confiance entretient un lien étroit avec la latitude managériale.	■	7	HP4.7: L'instauration de relations de confiance avec les différents partenaires agit favorablement sur la création de valeur en diminuant les coûts (coûts-cachés, coûts d'agence, coûts d'influence, coûts d'enracinement...) et en élargissant l'espace discrétionnaire des dirigeants, ce qui favorise la mise en oeuvre d'une politique d'investissement plus rentable.	■	6 et 7

Hypothèses descriptives	Validation	Chapitre	Hypothèses explicatives	Validation	Chapitre	Hypothèses prescriptives	Validation	Chapitre
<b>Thème 4: Mesure et pilotage de la performance financière</b>								
<u>Légende.</u> ■ : Hypothèse validée    ▲ : Hypothèse partiellement validée    □ : Hypothèse non validée								
HD4.7: La pérennité des entreprises repose sur une plus grande coopération de tous au profit d'un même projet.	■	4 5 et 6						
HD4.8: Le développement des coopérations avec des parties prenantes externes améliore la performance économique de l'organisation.	■	5 et 6				HP4.10: L'amélioration de la co-construction par une structuration qui consiste à mettre en relief et coordonner les compétences des parties prenantes permet de développer la performance socio-économique des parties prenantes.	▲	6



