Créativité et stratégies d'acteurs dans la création architecturale : Le rôle du concours comme institution dans la création nouveau siège mondial de Rossignol

Boutinot Amélie
Université Pierre Mendes France (UPMF) de Grenoble

Le Loarne Séverine
Grenoble Ecole de Management
12, rue Pierre Sémart - 38003 Grenoble Cedex 01 – France
Tel : 33.4.76.70.65.07 / Fax : 33.4.76.70.61.38.
severine.le-loarne@grenoble-em.com

Mangematin Vincent
GAEL (INRA/UPMF), Grenoble Ecole de Management

Résumé
L'objectif de ce papier est d'analyser le rôle des institutions dans les processus de création et en particulier dans les interaction des acteurs. A partir de l'exemple de l'architecture, il étudie comment le concours structure les interactions entre le créateur (architecte) et son (ses) client(s) et par là même le processus de création. La création est ici analysée comme un processus collaboratif (Drazin et al., 1996) au sein duquel les relations entre les différents acteurs sont structurées par des institutions qui ne sont pas uniquement des organisations mais plutôt des arrangements institutionnels (Hargrave & Van de Ven, 2006).
Fondée sur une recherche de type inductif, le texte restitue les résultats d'une étude de cas sur le processus de création du nouveau siège mondial de Rossignol, entreprise leader dans le domaine du ski récemment acquise par Quiksilver. Plus précisément, l'étude se focalise sur l'interaction entre l'agence d'architecture Hérault Arnod, gagnante du concours organisé pour la construction de ce bâtiment, et les membres de la maîtrise d'ouvrage, appartenant à Quiksilver-Rossignol. Cette étude de cas trouve ses sources dans l'analyse de l'ensemble des documents qui ont jalonné le processus de création, compte-rendu de réunions, plans et maquettes successivement créés), mais également dans des interviews menées avec l'ensemble des acteurs du projet.
Le récit de la création du siège de Rossignol montre que le concours est la colonne vertébrale du projet de création. Il structure le projet sous 4 angles : (1) D'une manière générale, le concours provoque et régule les crises inhérentes au processus de création. (2) Il donne un cadre aux interactions entre l'architecte et son client, (3) il constitue un langage commun aux acteurs pour la création et, enfin, (4) il fournit des garanties à chacune des parties.

Ce travail, à visée exploratoire, contribue à ouvrir un champ encore peu exploité par la TNI : l'exploration de l'institution en fonctionnement et la mise en évidence que les acteurs jouent, avec leurs armes qui leur sont propres, avec l'institution. En outre, il contribue également à la compréhension du processus de créativité. La fin de l'article se consacre à la discussion autour de ces apports.

Mots clés : institution, création, stratégies d'acteurs, concours, architecture.

« La nécessité de passer par le crible impitoyable du concours,
d'être aligné sous les yeux du public,
comme un troupeau de gladiateurs
qui se disputent d'impertinents sourires
et prennent plaisir à s'immoler entre eux dans une arène…
Je ne sais que dire, sinon que les choses se passaient mieux
avant qu'on ne fît des arts une chose administrative »
Eugène Delacroix (1931)[1]

Et pourtant...

Pour les peintres, les poètes ou même les sculpteurs, la figure de l'artiste maudit, décalé, original et marginal hante l'imaginaire collectif. La création relève de l'inspiration, le créateur étant un individu à part qu'il faut préserver de la pression de l'environnement. On rencontre dans l'entreprise une attention similaire. Amabile (1988) invite à isoler les créateurs des tensions quotidiennes. O'Reilly et Tushman (2004) soulignent la nécessaire séparation des activités d'exploration (qui intègrent un degré de création important) et des activités d'exploitation pour donner le temps et la liberté suffisante aux créateurs. Pourtant les sociologues de l'art comme Becker (1982), Moulin (1985), Quemin (2001), Baxandhal (1990) et Heinich (1998) insistent sur la force des liens entre l'artiste et son public. Que ce soit pour les musiciens (Becker), la peinture contemporaine (Moulin, Heinich) ou pour les peintres du quattrocento (Baxandall), la relation de l'artiste à son public, à ses commanditaires est médiatisée par des institutions qui permettent la rencontre, l'expression d'une demande ou d'une attente. Heinich mentionne les galeries, les services d'achat des musées, Baxandall rappelle la place de l'église et des mécènes dans la renaissance italienne. Ils montrent que l'œuvre naît de la rencontre entre l'artiste et son (ses) commanditaire(s). Se jouent ainsi, entre les créateurs et les commanditaires, des relations complexes qui sont partiellement structurées par les institutions (galerie, mécennat, salle de concert, ventes aux enchères ou commandes) ou par l'organisation, comme le suggèrent les travaux sur l'ambidextrie organisationnelle (Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly, 2004 ; March, 1991). Artistes et commanditaires peuvent ainsi façonner leurs stratégies au sein de ce cadre, définir les degrés de liberté, les contournements possibles ainsi que les modes de valorisation.

[1] Propos rapportés par A. Sarfati (1997)

A partir d'une démarche inductive, reposant sur l'étude de la création du nouveau siège mondial du groupe Rossignol, récemment acquis par Quiksilver, cet article analyse comment une institution, le concours d'architectes, influence et structure le processus de création et les interactions stratégiques entre les acteurs. Une série d'entretiens approfondis avec l'ensemble des acteurs partie prenante du projet a été conduite. Les documents qui retracent les échanges entre les architectes et les commanditaires entre la première rencontre et le dépôt du permis de construire ont été dépouillés.

Les approches néo-institutionnelles proposent un cadre d'analyse riche pour rendre compte du rôle des institutions dans le processus de création, sans pour autant que ce thème ait déjà été explicitement exploré. Cependant, comme le soulignent Lawrence et Suddaby (2006), en se centrant sur l'étude des institutions, les principaux auteurs des courants néo-institutionnels ont laissé dans l'ombre les stratégies d'acteurs. Cette étude contribue à la théorie néo-institutionnelle, en montrant comment, à partir d'une étude de cas, les acteurs se saisissent d'une institution pour dégager des marges de liberté qui permettent la création. Tout d'abord, les institutions permettent les interactions entre artistes et commanditaires en médiatisant et structurant les relations, en proposant un cadre connu de tous et prévu à l'avance. Elles permettent aux acteurs d'anticiper et de définir des stratégies d'action. Ensuite, elles offrent des garanties à chacune des parties dans le processus. Enfin, elles génèrent des objets qui supportent et favorisent le dialogue et la compréhension entre ces mêmes parties. Les institutions permettent ainsi aux commanditaires/clients de jouer un rôle direct et déterminant dans le processus de création, à l'instar des lead users qui participent à la conception des innovations (Von Hippel, 2005).

La restitution de notre recherche, fondée sur une approche inductive, se structure en quatre points : après une présentation des champs théoriques dans lesquels nous positionnons ce travail, nous relatons puis analysons le processus de création du nouveau siège mondial de Rossignol. Cette analyse nous permet de formuler quatre propositions sur l'impact du concours, en tant qu'institution, sur l'interaction entre l'architecte et son client pour la création de ce bâtiment. La communication se termine sur les apports de notre travail, qui vise à ouvrir un champs de recherche encore peu exploré sur le lien entre institution et création.

1. CREATION ET INSTITUTIONS : QUELS RAPPORTS ? MISE EN EVIDENCE D'UN CHAMP THEORIQUE PEU EXPLORE

1.1. CREATION ET CREATIVITE : UNE DEMARCHE COLLECTIVE, STRUCTUREE

Amabile (1988) définit la créativité comme un processus mis en œuvre par un individu ou un groupe d'individu pour générer des idées, des concepts et des résultats originaux et innovants, utiles et appropriables par une organisation. Cette définition fait ressortir quatre dimensions importantes : premièrement, la créativité est un processus, ce qui permet de gérer des intéractions dans le temps. Cette conception s'oppose à l'inspiration subite, fugitive et imprévisible qu'on peut trouver dans certains travaux sur l'art. Deuxièmement, la créativité est un processus de production d'éléments originaux. La création ne s'apprécie pas *ex nihilo* mais par rapport aux œuvres existantes, à la production des autres artistes. La création, comme l'innovation, se décline par rapport à un système de référence, à un environnement artistique. Elle est avant tout comprise par les pairs qui évaluent la production artistique. Cependant, et c'est le troisième élément de la définition, la création doit être utile à l'organisation, c'est-à-dire qu'elle est soumise à un double système de référence, les pairs (artistes) et l'organisation (le commanditaire). L'utilité peut être directe, comme le design original d'un nouveau produit, ou indirecte, comme la contribution d'une œuvre à l'image de marque de l'organisation. Enfin, la créativité est un processus collectif, ce qui rejoint les conclusions de Becker (1982) qui souligne que, même si la création artistique est associée à un seul nom, le processus de création est nécessairement collectif.

La plupart des travaux analysent l'impact du contexte ou de données contingentes sur la créativité (Lawrence & Lorsch, 1967). En adoptant une démarche causale, ils éclairent les déterminants de la création mais restent muets sur le processus. Seuls Drazin et al. (1996) se penchent sur ce dernier et mettent en évidence le rôle des stratégies d'acteurs dans ce processus. Repartant de la définition de la créativité d'Amabile, ils constatent que la créativité en un processus qui repose sur le sens que les acteurs partie prenante donnent à leurs actions. Elle est nécessairement jalonnée de trois types de crises de sens. La première, par opposition aux deux suivantes, est une crise naturelle : les acteurs perdent le sens de leur mission dans la mesure où une hypothèse technologique, la piste explorée n'est plus partagée. Les deux autres crises sont plus d'ordre politique. La deuxième crise, la crise de manipulation apparaît lorsqu'un acteur cherche à imposer le sens à donner à l'action des autres acteurs. Enfin, la dernière crise, la crise de

manipulation, est similaire à la précédente, à ceci près, qu'elle émane d'un individu, généralement le commanditaire du projet, pour inciter les acteurs à plus d'audace, de nouveauté, dans la création.

En étudiant le processus de création, Becker (1982) souligne la place de l'institution comme potentiel vecteur de créativité et de création. Les acteurs s'emparent des institutions, les mobilisent ou les ignorent, jouent avec les règles et les normes qui les régissent. Becker étudie notamment la taille et la forme des salles pour la production de la musique vivante, et l'influence des formes et zones d'exposition pour l'art contemporain.

Il est donc pertinent d'axer notre recherche sur ce point. De plus, le rôle des institutions sur la création et les interactions entre architecte et client est très peu exploité.

1.2. L'IMPACT DES INSTITUTIONS SUR LA CREATION : QUELQUES PISTES ENCORE PEU EXPLOREES

Notre travail reposant sur une démarche inductive, notre propos n'est pas ici de dresser une revue de littérature exhaustive issue des approches néo-institutionnelles mais, au contraire, de mettre en évidence le champ inexploré sur lequel nous proposons de construire notre recherche. Près de quinze ans après la proposition de Jepperson (1991) pour rassembler les différentes définitions données à l'institution, nous constatons que ce terme recouvre différentes situations. Initialement, l'institution renvoie à une organisation dont l'action structure la vie sociale. Les courants néo-institutionnels ont fait évoluer la definition pour élargir le champ couvert. Les institutions sont alors :

"humanly devised schemas, norms and regulations that enable and constrain the behaviour of social actors and make life predictable and meaningful. They distinguish institutional actors (or entities) from institutional arrangements, with the term institutions referring to the latter. Institutional arrangements may apply to a single institutional actor or more broadly" (Hargrave & Van de Ven, 2006) (p866).

Les jeux d'acteurs mis en œuvre pour générer et imposer une nouvelle institution ont été abondamment explorés (Lawrence, 1999 ; Phillip et al., 2000 ; Greenwood et al., 2002, etc.). De même, les caractéristiques de l'entrepreneur institutionnel qu'il s'agisse d'une organisation (Garud et al., 2002) ou même une communauté (Lawrence, 1999) sont identifiées et modélisées

(Hargrave & Van de Ven, 2006). Pour autant, l'analyse de l'impact même de l'institution au quotidien, dans des processus, reste un champ à explorer.

En outre, si la théorie néo-institutionnelle s'est surtout concentrée sur l'analyse des jeux d'acteurs, compris comme des organisations ou des communautés, le playdoyer pour travailler sur les acteurs –individus ou groupe d'invididus (Scott, 2001 ; Huault, 2004) commence à trouver écho dans la recherche : Entre autres, dans une approche « sensemaking », Weber & Glynn (2006) proposent un modèle pour identifier l'impact des institutions sur la manière par laquelle les individus donnent sens à leurs actions, et organisent leurs stratégies. Ils montrent que l'institution n'est pas une contrainte mais une condition pour que les acteurs puissent penser leurs actions. Le cadre fourni par l'institution permet aux acteurs de se situer en tant (1) qu'identité (qui ils sont, quel est leur rôle), (2) d'attentes par l'environnement et (3) le type de situations dans lesquelles ils peuvent agir. Cette modélisation fournit des pistes de recherche relatives à l'impact de l'institution sur les stratégies d'acteurs en général, donc potentiellement dans un processus de création.

Notre projet, dans cette communication, est, sur une démarche inductive, au travers du cas de l'analyse de l'impact du concours, comme institution, dans le processus de création du nouveau siège social de Rossignol, est d'entrer à l'intérieur de l'institution et d'identifier le rôle de cette dernière dans un processus de création, lequel implique, par définition, des interactions entre différents acteurs.

2. LE CONCOURS COMME INSTITUTION ET SON IMPACT SUR LA CREATION D'UN BATIMENT

2.1. LE CONCOURS D'ARCHITECTURE COMME INSTITUTION

Le commanditaire a deux possibilités pour faire appel un architecte dans le cadre de la réalisation d'un bâtiment. Il peut tout d'abord prendre contact directement avec l'architecte de son choix, dans le cadre du gré à gré : le commanditaire négocie de manière informelle avec l'architecte les conditions de réalisation du bâtiment escompté.

La deuxième possibilité est de lancer un concours, qui peut être public (le commanditaire est l'Etat) ou privé (le commanditaire est une entreprise). Il s'agit d'un ensemble de documents et de

procédures ayant pour but de réaliser un bâtiment par un architecte[2]. Ce dernier doit fournir au commanditaire un projet de bâtiment équivalant à une étude de faisabilité technique et budgétaire. Le concours peut être ouvert (tout architecte peut participer), ou sur invitation (les architectes participant au concours sont choisis par les commanditaires, et où leur travail est rémunéré). Nous nous situons dans le cadre d'un concours sur invitation dans le cadre de la création du siège mondial de Rossignol.

Le concours peut certes être considéré comme une norme, en tant que règle établie par une instance reconnue (AFNOR par exemple). Mais il peut également et surtout être considéré comme une institution, considération qui fonde notre article. Il est en effet de plus en plus usité depuis sa création au début du XIXème siècle, tendant à devenir incontournable dans le cadre public de la construction. (*Centre Pompidou – Metz*, Collectif, Le Moniteur, Paris 2004). De plus, si nous revenons à la définition d'une institution de Hargrave et Van de Ven (2006), le concours est bien cet ensemble de normes, de schémas, donnant du sens au projet architectural : le concours, en définissant une faisabilité technique et budgétaire du projet architectural, permet l'accès au permis de construire, ce dernier étant la permission définitive pour construire le bâtiment.

2.2. PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE : UNE ETUDE DE CAS SUR LE PROCESSUS DE CREATION DU NOUVEAU SIEGE MONDIAL DE ROSSIGNOL

Ce travail exploratoire, fondée sur une démarche inductive, repose sur une étude de cas. Elle a trait à la création du nouveau siège mondial de Rossignol qui sera localisé dans le pays voironnais, en Isère et, plus précisément, sur la collaboration entre les clients et commanditaires du projet, l'équipe de direction QuikSilver – Rossignol, associée à l'association du pays voironnais, et l'agence d'architecture dont le projet a été retenu, l'agence Hérault Arnod, basée à Grenoble.

Cette étude de cas trouve ses sources dans l'analyse de l'ensemble des documents qui ont jalonné le processus de création. Ces documents sont classables en quatre catégories :

- La première regroupe les documents « institutionnalisés », utilisés par les architectes et le client quel que soit le projet : contenu de l'appel à concours, cahier des charges, etc.

2 Source : Société des Ingénieurs et Architectes, Commission des concours, novembre 2001

- La seconde catégorie de documents rassemble les esquisses et objets intermédiaires réalisés au sein de l'agence Hérault – Arnod pour créer le projet. Nous avons pu ainsi suivre, au travers des évolutions des maquettes, des images informatisées en trois dimensions, des plans de coupes, les interprétations successives de l'appel à concours initial et les re-interprétations, ajouts et suppressions suite aux réflexions des architectes mais également après des échanges avec le client.
- Des comptes-rendus de réunions entre les architectes et leur client et des notes de travail constituent une troisième catégorie de documents analysés.
- Le dernier groupe de documents se compose des documents finalisés, structurés comme demandé dans le cahier des charges : plan A0 et maquettes.

En sus de ce matériau, nous avons pu obtenir les récits du processus de création par les différents acteurs qui ont été partie prenante dans le processus de création :

- Les deux architectes concepteurs du projet, I. Herrault et Y. Arnod, ont été interrogés régulièrement, soit tous les mois au minimum. Au total, plus de 10 entretiens semi-directifs, d'une durée comprise entre 1 et 3 heures ont été réalisés avec eux. Initialement destinés à obtenir un récit du projet, récit qui aurait été confronté aux récits fournis par les commanditaires de l'étude mais aussi par les documents produits, les derniers entretiens ont consisté à obtenir des précisions sur l'impact de telle ou telle institution sur le processus de création.
- Les récits et explications proposées par les deux architectes ont été confrontés au contenu des documents précédemment mentionnés mais également au contenu des entretiens réalisés avec le président du directoire de Rossignol, le responsable du Business Development Europe, et de l'ensemble des membres du « Comité Stratégique », en charge de la création et du suivi de la construction du nouveau siège mondial.

Le matériau collecté permet de reconstituer le déroulement du processus de création du siège social de Rossignol et d'étudier l'impact du concours sur la collaboration entre commanditaires du projet et architectes dans ce même processus de création.

2.3. RECIT DE LA CREATION DU SIEGE MONDIAL DE ROSSIGNOL

Afin de mettre en évidence l'impact du concours, comme institution, sur la création et l'intéraction entre l'architecte et son client, nous restituons le cas dans sa dimension

chronologique (Langley, 1999) et nous distinguons trois phases dans le processus : (1) la phase de structuration de la création, qui se place avant la réalisation même du concours ; (2) la phase du concours même et (3) la phase d'après concours, une fois le projet sélectionné.

2.3.1. Phase 1 : le projet avant l'organisation du concours : l'anticipation du concours structure déjà les interactions entre architecte et client

Cette première phase se structure en trois actes dans lesquels on constate que l'anticipation du concours implique déjà des interactions entre le commanditaire et les architectes qui vont être invités.

Acte 1 : Retours sur le contexte de création du siège mondial de Rossignol

2005. Quiksilver rachète Rossignol. L'idée est de *« préserver et redonner un nouveau souffle à la marque, dont le détenteur, Rossignol, restera une entité indépendante »* (Président du groupe Quiksilver-Rossignol, conférence de presse du 6 décembre 2006, Paris). Pour autant, il s'agit aussi de rationaliser l'organisation de l'entreprise. Eclatée sur un très grand nombre de sites, ne disposant pas d'un réel siège social, les acteurs de l'entreprise travaillent difficilement ensemble. C'est pourquoi, à l'image de l'organisation de Quiksilver, Rossignol sera doté d'un nouveau siège social qui regroupera non seulement les dirigeants mais également les équipes qui travaillent sur l'innovation : équipes de R&D, designers, et une entité de production de skis pilotes : *« Tous les services de Rossignol sont à l'heure actuelle dispersés à travers l'Europe. Nous souhaitons les rassembler en un même lieu, à la fois pour des raisons économiques et identitaires »* (Responsable Business Development Europe).

Après analyse de plusieurs hypothèses[3], le site de Centre'Alp 2, localisé dans le Pays Voironnais (38), est choisi. Dès lors, il convient de créer le bâtiment. Le concours peut alors se préparer.

Pour ce faire, Quiksilver – Rossignol compose un comité stratégique, qui regroupe le président du directoire de Rossignol, le Directeur Administratif et Financier de Rossignol, le Responsable Business Development Monde de Quiksilver, la responsable relation-entreprises du Pays Voironnais, entité qui va accueillir le futur siège et l'architecte urbaniste de Centr'Alp 2. Le comité est supervisé par le président du groupe Quiksilver – Rossignol. Ce comité aura pour

[3] Par souci de clarté et parce que ce point ne constitue pas le cœur du sujet de cette communication, nous restons volontairement évasif sur les hypothèses de localisation du nouveau siège mondial de Rossignol.

mission d'inviter les architectes à participer au concours, définir le cahier des charges, déterminer une enveloppe budgétaire, sélectionner le projet de bâtiment et enfin en superviser la construction. Aucun membre de ce comité n'a d'expérience réelle en matière de maîtrise d'ouvrage, mis à part le PDG du groupe Quiksilver, qui a participé à la maîtrise d'ouvrage du siège européen de Quiksilver à Saint Jean de Luz.

Acte 2 : La stratégie d'interaction en gré à gré favorisée par l'appel à concours sur invitation

Pour des raisons de temps et de budget, le concours sera national sur invitation, et non international. Les architectes sont recherchés avec pour mots d'ordre le changement, le rassemblement des services et l'originalité du bâtiment attendu : *« Nous ne voulions pas d'immeuble de bureaux comme siège social : le bâtiment devait représenter la volonté de changement et de rassemblement des divers services de Rossignol »* (Directeur Business Development).

Tout le processus de sélection des architectes s'effectue de gré à gré : les membres du comité stratégique de Quiksilver – Rossignol sélectionnent les architectes par connaissance de ces derniers, ou d'après une préférence suite à l'étude d'œuvres déjà réalisées.

Le Président du directoire de Rossinol lit un article des Echos, en août 05, sur un bâtiment de l'agence d'architecture Hérault Arnod aux Deux-Alpes (38). Selon lui, *« cette agence a compris l'enjeu de la construction en montagne, à la fois original, naturel et s'inscrivant dans le paysage »*. Il prend donc contact avec l'agence, et organise une rencontre en septembre 05 : il fait connaissance avec l'agence et la profession d'architecte, leur parle de Rossignol et explique le projet de siège social. Le discours n'est pas formalisé, les éléments du concours sont très flous. Un seul élément est clairement mentionné : l'inauguration du bâtiment aura lieu à la fin 2007, pour l'anniversaire du centenaire de Rossignol.

Les deux parties s'entendent bien. Le président du directoire de Rossignol propose, de manière informelle, à l'agence de participer au concours pour le siège mondial de Rossignol, de manière informelle. Quelques semaines plus tard, le directeur du Business Development Europe de Quiksilver se rend à l'agence pour officialiser l'invitation, toujours de manière orale.

Le PDG de Quiksilver, quant à lui, fait appel à l'architecte P. Arotcharen, qui a construit le siège européen de Quiksilver à Saint Jean de Luz, qui est également un ami.

Au total, Quiksilver – Rossignol invite 4 architectes à participer au concours.[4]

Acte 3 : Quand Quiksilver – Rossignol met en mots le bâtiment : le cahier des charges détermine les axes de création et les modalités d'interaction entre le client et les architectes

Suite à cette sélection, Quiksilver fait parvenir à chacune des agences un cahier des charges comprenant les renseignements utiles pour la constitution du siège mondial. Il comporte les différentes mentions demandées dans le cadre d'un concours d'architecture, et les éléments importants à faire transparaître aux yeux de Quiksilver-Rossignol :

- Une description de l'entreprise et les attentes pour le futur bâtiment : elle n'est pas décrite de manière formelle et exhaustive. Rossignol cherche davantage à se décrire par l'image du bâtiment escompté : c'est l'architecture du bâtiment et son agencement qui devront exprimer les valeurs de l'entreprise. L'entreprise revendique la *« qualité »*, la *« tradition »*, des *« racines ancrées dans la montagnes »* mais aussi la *« modernité »*, *« l'audace »*, *« l'originalité »*, la *« perpétuelle évolution »*, et un esprit d'équipe fort, où « *l'athlète devra croiser le comptable »*, où la R&D devra travailler avec le marketing. L'organisation générale devra suivre l'idée de *« satellites reliés à un corps principal »*, où les satellites sont le restaurant, la salle de sport, l'auditorium et le musée du ski. Un atelier course (pour fabriquer les skis de compétition) sera également présent. Pourquoi avoir mélangé cet atelier et les bureaux ? Pour accélérer le processus de l'innovation : et favoriser *« le mariage d'idées, de la connaissance des marchés, des applications techniques. Nous souhaitons exprimer tout cela à travers l'organisation même du bâtiment »* (Président du directoire de Rossignol).
- Un calendrier prévisionnel avec la date d'inauguration du bâtiment : décembre 2007
- Des documents techniques fournis par le Pays Voironnais : les dispositions applicables aux zones à urbaniser, un plan local d'urbanisme, la nature de l'occupation du sol et de son utilisation.
- Les contacts clés dans ce projet : les membres du comité stratégique du concours mentionnés plus haut.
- Ce qui est attendu pour le 16 janvier 06 : un Avant Projet Sommaire (APS), équivalent d'une étude de faisabilité d'un projet d'architecture, composé d'une proposition de bâtiment, de plans / coupes, d'un calendrier du projet, d'un budget (aucune mention n'est proposée par

[4] Pour des raisons de confidentialité, les deux autres noms de cabinets ne sont pas communiqués.

Quiksilver – Rossignol dans le cahier des charges), et d'une équipe de bureaux d'études accompagnant l'architecte.

Ce cahier des charges est envoyé aux quatre architectes participant au concours. Cette démarche fait entrer ce dernier dans un processus formalisé.

2.3.2. Phase 2 : le projet du bâtiment dans l'institution concours

Cette phase de concours se compose de quatre actes. Chacun marque la structuration des interactions et de la création du bâtiment par l'institution concours.

Acte 1 : le cahier des charges du concours est le tremplin à la réflexion des architectes

Les architectes, ayant reçu le même cahier des charges, se fondent sur les mêmes informations pour démarrer l'étude et la création du siège mondial.

Suite aux mots clés évoqués dans le cahier des charges, tels que *« tradition »*, « *racines* », « *modernité* », « *originalité* », « *dynamisme* », l'agence Hérault Arnod cherche à s'approprier davantage les valeurs de l'entreprise. Grâce à une revue d'images provenant d'Internet et de l'ouvrage *Encyclopédie du ski* rédigé par un membre du directoire de Rossignol, l'agence s'inspire des valeurs revendiquées par Rossignol et de la forme d'une dune de neige pour concevoir la physionomie du bâtiment. Elle met au point des maquettes pour travailler et tester ses idées. Une dizaine de maquettes en carton, plastique, et papier, ont permis de tester les volumes, le dynamisme des formes, le rendu des mouvements et le respect des valeurs de Rossignol. *« Il était impossible pour nous de concevoir un bâtiment de bureau : il fallait créer un bâtiment organique, adapté au relief et à la montagne »*, raconte I. Hérault.

Dans le but de compléter les données volontairement évasives du cahier des charges, le comité stratégique du concours organise une séance de questions - réponses pour les 4 agences, en novembre 2005. Les architectes demandent des précisions sur des points précis tels que les éléments de chauffage, la hauteur des ateliers, le gardiennage, la cuisine. Sur les points nécessitant des échanges avec les responsables techniques de Rossignol, les réponses aux questions n'arrivent pas avant mi décembre 05, invitant par là-même les membres du comité stratégique à aller plus en détail dans leur réflexion autour du projet, et à se projeter dans le futur bâtiment. Pour autant, la maîtrise d'ouvrage fournit des informations complémentaires sur la

qualité du sol dont la composition serait moins stable que prévue. Cette nouvelle oblige les architectes à proposer un projet qui tiendra compte de cette nouvelle contrainte non anticipée.

Tous les architectes repartent avec les mêmes éléments pour réfléchir au siège mondial, mais avec leur propre interprétation. Cette session d'échanges instaurée dans le cadre du concours était essentielle aux yeux d'I. Hérault et Y. Arnod : seuls le comité stratégique et le personnel de Rossignol pouvaient apporter les informations précises demandées par les architectes. La compréhension du cahier des charges s'en est trouvée renforcée.

Acte 2 : La réponse formelle au cahier des charges du concours

A l'échéance prévue dans le cahier des charges, le 16 janvier 06, l'agence Hérault Arnod remet son dossier d'Avant Projet Sommaire pour le siège mondial à Rossignol, par courrier.

Le dossier comporte, conformément à ce qui a été demandé dans le cahier des charges, un document A3 répertoriant un ensemble de plans, chacun ayant un rôle descriptif du bâtiment. Les esquisses donnent une vision générale du bâtiment et son ambiance. Le lecteur du document a l'impression de regarder le bâtiment depuis l'autoroute A48, ou d'être assis face à la cheminée du restaurant. Les coupes techniques marquent les dimensions et les surfaces du bâtiment, sous des angles différents, afin de comprendre son agencement. A ce titre, les services R&D et marketing sont regroupés, pour les faire travailler ensemble. Le plan masse est quant à lui introduit pour représenter le bâtiment et ses abords, pour situer son implantation sur le site. Ces diverses images sont accompagnées d'explications écrites. Elles portent tout d'abord sur les éléments de réflexion autour des valeurs de l'entreprise : l'image de Rossignol ici mise en avant par l'agence Hérault Arnod est celle de la montagne, de la neige et des valeurs qui y sont associées : technicité et fluidité sont associées à la tradition et à la nature. Ces éléments écrits mettent également en avant les choix techniques et fonctionnels : l'agence met en avant l'expression *« paysage habité »* en face de l'esquisse de la toiture du bâtiment - toiture percée de patios laissant sortir des arbres en plein air. Ces explications aident à la lecture des images, mais également à la justification du concept proposé : l'expression *« relief sous la neige »* est associée à la forme de dune de neige du bâtiment.

Un panneau A0, comme demandé dans le cahier des charges, est également joint : il récapitule les données principales du dossier et marie les textes et les images les plus représentatifs du concept proposé. Ce résumé est demandé par le concours pour réunir en un seul panneau les éléments clés du bâtiment suggéré.

Acte 3 : La présentation orale : les étapes d'échanges directs sont facilitées par le concours

Les architectes et les bureaux d'étude associés sont invités, comme prévu par le concours sur invitation, à expliquer la proposition formelle au comité stratégique, et ce fin janvier 06.

Le discours d'I. Hérault et Y. Arnod, appuyé par une présentation électronique et un film, explique les choix effectués par l'agence et justifie leur concept. La présentation électronique et le film n'étaient pas demandés par le cahier des charges, mais l'agence prend la liberté de les utiliser car elle jugeait ces moyens pertinents pour faire valoir ses idées et défendre son projet. La présentation électronique permet une lisibilité remaniée des informations. Quant au film, utilisé pour relater les informations retenues par l'agence sur Rossignol, il a permis de démontrer la maîtrise des informations par l'agence au sujet de Rossignol.

Dans le cadre de cette réunion, un dialogue entre le comité stratégique du projet et chaque agence est instauré pour développer ce qui est apprécié, et modifier ce qui convient moins, ce dans chacun des projets. Dans le cas de l'agence Hérault Arnod, la maîtrise d'ouvrage apprécie la qualité du travail et particulièrement la dynamique de la forme du bâtiment. Cette présentation leur permet d'obtenir un avis du comité stratégique et des pistes d'amélioration de leur projet.

Suite à cette réunion, le comité stratégique et le Pays Voironnais se mettent d'accord pour sortir l'amphithéâtre, le musée du ski, la salle de sport, ainsi qu'une partie du showroom à l'extérieur du siège. Ces éléments sont voués à être insérés dans un bâtiment indépendant du siège au sein de Centr'Alp 2 : *« ils pourront servir à d'autres entreprises de Centr'Alp 2. Il nous a paru pertinent de les proposer en dehors du siège de Rossignol pour une meilleure utilité »* (Directeur Business Development QuikSylver). Le nouveau bâtiment pour les espaces communs est désormais intégré au nouveau cahier des charges. Une fois de plus, le cahier des charges est modifié.

Le comité stratégique, pour avancer dans la sélection d'un architecte et clore le concours, demande à chaque architecte de présenter une seconde fois son travail en février 2006. Le comité ne retient que deux projets sur quatre : Hérault Arnod et Arotcharen. Les deux autres architectes sont remerciés : *« Il était important de focaliser l'énergie créative sur les deux projets qui avaient vraiment retenus notre attention »* (Directeur Business Development).

Acte 4 : Les interactions informelles font partie prenantes du concours

Après cette réduction de l'équipe, Quiksilver-Rossignol prend un intermédiaire pour gérer la maîtrise d'ouvrage. Ce dernier estime que l'inauguration du bâtiment pour le centaine de

Rossignol n'est pas possible. Aussi, elle est désormais prévue pour l'automne 2008. Le cahier des charges s'en trouve modifié.

Entre temps, Les deux architectes restant en course pour le concours Rossignol présentent en mars 06 leurs avancées au comité stratégique, mais cette fois-ci en présence du PDG du groupe. Les discussions de cette séance portent sur la toiture - la matière choisie n'est pas en phase avec les goûts du comité stratégique, et les images intérieures du bâtiment - jugées *« trop froides »*.

I. Hérault et Y. Arnod se retrouvent avec le président du directoire de Rossignol le 10 avril pour échanger sur leurs idées de modifications de ces deux éléments. Ce *« rendez-vous secret, non connu des gens de Quiksilver »* (I. Hérault), est l'occasion d'obtenir les conseils de J.F. Gautier. L'idée de réaliser la toiture en bois plaît mais le comité stratégique ne ressent pas suffisamment la chaleur des lieux, en particulier à l'intérieur du bâtiment.

En vue d'un échange avec le PDG du groupe, prévu en mail 2006, l'agence conçoit un livret d'images, se voulant cahier d'aquarelles, et attestant à la fois d'un aspect montagnard, traditionnel, et moderne. Ce livret n'était pas non plus demandé par le cahier des charges, mais l'agence estime que ce sera la forme de rendu qui défendra le mieux son bâtiment à cette étape précise du concours. Ce livret met en avant les images retravaillées par l'agence. Ces images montrent plus de détails sur *« l'atmosphère de chalet le soir après la journée de ski »* (I. Hérault). Rassuré, le projet est adopté par Quiksilver.

2.3.3. Phase 3 : l'après concours : le cadre du concours est maintenu, même si ce dernier est officiellement terminé

L'idée générale du projet est désormais arrêtée. Il convient de poursuivre les échanges et finaliser la création du bâtiment. Les acteurs du projet poursuivent la réalisation du cahier des charges pour aboutir au permis de construire, dont l'enjeu est avant tout de fixer définitivement le projet et en permettre la construction. Dans cette phase, nous avons décelé trois actes, où chacun montre que le concours structure toujours les interactions entre l'architecte et le commanditaire du projet.

<u>Acte 1 : L'augmentation de la fréquence des réunions techniques suite à la fin du concours entre les architectes</u>

A compter du choix de l'architecte, les détails techniques du bâtiment se mettent en place : chaque bureau d'étude accompagnant l'agence d'architecture fait avancer les éléments nécessitant des compétences pointues. Les éléments concernant les fluides, les composantes

paysagères, la structure du bâtiment, ainsi que la géotechnique, sont discutés et choisis lors de réunions, bimensuelles en moyenne, comme dans le cadre du concours.

Le calendrier, mis à jour de manière régulière lors du concours, l'est également dans la phase d'après-concours. L'implémentation de ces éléments techniques permet de préciser le calendrier du projet, en y intégrant les périodes destinées à l'élaboration des fluides et du second œuvre.

Aux réunions régulières d'échanges autour des points techniques sont ajoutées des visites des ateliers actuels de Rossignol. Ces visites, organisées de manière ponctuelle lors du concours, sont planifiées tous les 15 jours environ, permettent d'établir les besoins actuels et futurs de l'entreprise avec le personnel technique, et les intégrer dans le futur siège.

Acte 2 : Les modifications de l'intérieur du bâtiment : le cahier des charges du concours reste la base des interactions

L'agencement de l'intérieur du siège mondial est également un point demandant des réunions fréquentes jusqu'au permis de construire. Le comité stratégique du projet et l'agence d'architectes se réunissent 2 fois par mois entre juin et septembre 06 sur ce sujet. Même à quelques semaines du dépôt du permis de construire, plusieurs éléments sont modifiés : le parc test est déplacé et relié à l'atelier, l'emplacement des services du groupe est réorganisé, le local « vente au personnel » est positionné au rez-de-chaussée. Deux autres modifications voient encore le jour courant juillet 06.

I. Hérault propose le déplacement de la partie du showroom restant dans le siège depuis le rez-de-chaussée – comme prévu initialement – jusqu'au premier étage. La justification est que le local vente au personnel constitue déjà en lui-même un premier plan d'exposition des produits Rossignol, et donne une vue sur les skis depuis le hall. Divers échanges ont lieu par mail, chaque membre du comité stratégique s'exprime sur le sujet. Finalement, cette proposition est rejetée.

La maîtrise d'ouvrage demande une modification du cahier des charges à la mi-juillet : un nouveau showroom, dédié à Quiksilver et Roxy, sera intégré au siège à la demande de Quiksilver. Dans ce cadre-ci, la discussion n'a pas lieu autour de la justification de ce changement mais autour de son intégration dans la surface du bâtiment. L'agence retravaille immédiatement la répartition des surfaces de l'intérieur du bâtiment.

Acte 3 : Du concours au permis de construire

La dernière réunion entre le comité stratégique et l'agence d'architecture a lieu en septembre, durant laquelle les derniers éléments architecturaux, techniques et organisationnels sont débattus.

L'agence a intégré les modifications de surface demandée en juillet dans chacun des plans et coupes du bâtiment. Le dossier du permis de construire du siège mondial de Rossignol est déposé fin septembre 06. Il répertorie les plans du bâtiment, les photos du site, la notice architecturale, le dossier paysager, les surfaces, les notices de sécurité / accessibilité / installation classée. Le choix du projet de l'agence Hérault – Arnod est (figure 1) est officialisé le 29 septembre par la signature du contrat entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Le permis de construire est déposée le 10 novembre.

Figure 1 – Présentation extérieure du bâtiment (décembre 2006)

Auteurs : Thomas Sériès, Auralab
avec l'aimable autorisation de Hérault – Arnod
pour diffusion dans cette communication.

3. RESULTATS : LE ROLE DU CONCOURS, COMME INSTITUTION, DANS LA CREATION – 4 PROPOSITIONS DE RECHERCHE

L'objectif de notre communication est de formuler, par une démarche inductive, une série de propositions nous permettant de soutenir l'hypothèse selon laquelle le concours, en tant qu'institution, structure le processus de création d'une œuvre architecturale et l'interaction entre l'architecte et son client. Le récit de la création du siège de Rossignol montre que le concours est la colonne vertébrale du projet de création. Il structure le projet sous 4 angles : (1) D'une manière générale, le concours provoque et régule les crises inhérentes au processus de création. (2) Il donne un cadre aux interactions entre l'architecte et son client, (3) il constitue un langage commun aux acteurs pour la création et, enfin, (4) il fournit des garanties à chacune des parties.

3.1. LE CONCOURS PROVOQUE, STRUCTURE ET REGULE LES CRISES DE SENS INHERENTES AU PROCESSUS DE CREATION

Nous constatons que le concours régule les crises qui peuvent jalonner le processus de création mises en évidence par Drazin et al. (1996) et mentionnée dans notre revue de littérature. Plus précisément, il permet de les ancitiper et contient les clés pour les résoudre. Le récit de la création du nouveau siège de Rossignol témoigne de l'existence de crises naturelles. L'identification d'un sol plus instable qu'initialement prévu, la mise à jour de points techniques qui n'auraient pas été initialement anticipés ou encore les décisions relatives aux changements sur les showrooms (marques et nombre de produits présentés, lieu de ces derniers dans le bâtiment, etc.) en sont quelques illustrations. Pour autant, nous constatons que le concours, en tant que zone qui structure l'interaction entre architectes et maîtrise d'ouvrage, favorise l'anticipation de ces crises, qui peuvent alors être traitées par l'ensemble des parties prenantes dans les délais : la séance de réponse aux questions met justement à jour ces dernières, force l'ensemble des composantes de la maîtrise d'ouvrage à préciser ces crises, et formule les contraintes de création aux architectes sans que ces derniers ne puissent prétendre ne pas les connaître ou ne pas vouloir les traiter.

Second élément de réflexion relatif au rôle du concours dans la mise à jour et la résolution des crises inhérentes au processus de création : le concours contient en lui-même la crise de stimulation. Par la structure de cette institution, elle force les architectes à proposer des idées qui surpassent celles des autres.

Enfin, qu'en est-il du rôle du concours sur les crises de manipulation ? Nous constatons que ce dernier sert de cadre aux interactions entre acteurs et régule, par là-même, les stratégies d'action de chacun des acteurs dans le processus de création. Ce point fait l'objet d'une analyse détaillée dans le paragraphe qui suit.

3.2. LE CONCOURS, CADRE POUR L'INTERACTION ENTRE LES ACTEURS

L'appel à concours crée un cadre dans lequel les acteurs définissent et mettent en œuvre leur stratégie. L'analyse du récit de la création du nouveau siège mondial de Rossignol montre que la création du bâtiment est structurée par le concours, et ce avant, durant et même après la réalisation effective du concours.

3.2.1. La phase de gré-à-gré qui précède le concours permet aux acteurs d'anticiper et de définir leurs stratégies d'action durant la réalisation même du concours

Avant même l'organisation du concours par Rossignol, l'existence du concours détermine, de part son aspect normé et prédictible, les conditions d'interaction entre les commanditaires qui organisent leur stratégie en ce sens.

Nous identifions, dans le cas Rossignol, plusieurs stratégies émanant des différentes parties prenantes dans le projet :

Le client, le groupe Quiksilver Rossignol tout d'abord, profite de l'appel à concours pour sélectionner les architectes qui pourraient être partie prenante dans le projet – point qui fait partie de l'appel à concours –. A ce sujet, nous observons des indices qui montreraient les stratégies menées par le client, de manière générale, pour apprendre des architectes par des échanges sur le fonctionnement de cette profession. Cette phase d'échange avant le concours permet donc à Rossignol de définir un plan d'action pour construire son nouveau siège mondial, de faire connaissance avec les architectes et connaître ainsi leur spécificités à la fois humaine et artistique, les sélectionner et anticiper les interactions qu'il pourra avoir avec eux.

En outre, nous observons également des faits qui laisseraient penser que l'appel à concours en tant que phase de gré-à-gré est aussi le moyen pour les acteurs, présents chez le client, d'identifier les architectes et de préparer une stratégie pour mettre en valeur l'architecte qui, selon eux, incarnera les valeurs de l'entreprise. Ainsi, le président du directoire de Rossignol vise à inscrire l'agence Hérault Arnod dans l'appel à concours, face à d'autres architectes, en particulier celui qui a construit le siège européen de Quiksilver, puisqu'il pense que ces derniers peuvent mieux restituer les valeurs de Rossignol dans le bâtiment à venir.

D'autre part, les architectes profitent de cet échange informel pour obtenir le maximum d'informations non seulement sur les conditions de réalisation de l'appel à concours mais aussi sur les valeurs de l'entreprise et sur les possibilités techniques d'exploitation du terrain, bases pour la création du bâtiment. Ils initient aussi un jeu stratégique pour influer sur la structure même du concours. Ainsi, bien avant la réalisation de l'appel à concours, Rossignol émet des informations sur les valeurs du groupe. L'agence Hérault Arnod répond par des propositions d'interprétations et d'opinions relatives aux délais de réalisation imposés. Par ce jeu d'émission de propositions, l'agence envoie déjà des signes qui seront repris dans la rédaction de l'appel à concours, du cahier des charges.

3.2.2. Durant le concours : Des interactions normées qui structurent la création

La réalisation du concours est, nous l'avons abordé, une phase normée sur des principes pré-établis et énoncés durant l'appel à concours. A priori, peu de place serait laissée pour la mise en œuvre de stratégies d'acteurs. Pourtant, durant la phase du concours, l'institution s'incarne dans des objets intermédiaires : cahier des charges, réunions prévues et informelles, types de rendu du document final. A l'instar de tout objet, outil ou instrument, ces objets intermédiaires définissent un cadre qui structure les interactions entre acteurs et, par là même, la création du bâtiment. Dans le cas Rossignol, trois éléments supportent ce constat.

Tout d'abord, nous constatons que le cahier des charges, que la création architecturale est sensée respecter, sert plus de base de discussion pour la création chez l'architecte que d'une règle inflexible. Ainsi, les évolutions du projet proposé par l'agence Hérault Arnod Architectes mettent en évidence les questionnements qui ont émergés à partir du cahier des charge : Que peut-on remettre en cause ? Doit-on finalement proposer un amphithéâtre dans le bâtiment ou non ? Où placer le bâtiment sur le terrain proposé ?

Autre élément saillant relatif à ce même cahier des charges, nous constatons que ce dernier lui-même évolue, suite à des rectifications apportées par le client, rectifications qui émergent elles-mêmes d'échanges avec les différents architectes invités à participer au concours.

L'existence de ces échanges nous amène à formuler notre second constat relatif à la place laissée à la transgression au sein de l'institution incarnée dans les objets intermédiaires : L'appel à concours comprend des séances formalisées d'échanges entre les architectes invités à participer au concours et le client. Si ces dernières permettent aux architectes de mieux positionner leurs projets, ces objets laissent place à l'organisation d'échanges complémentaires mais non substituables à l'extérieur de l'institution. Les conseils formulés par le président du directoire de Rossignol en aparté à l'agence Hérault Arnod sur la manière avec laquelle il convient d'interpréter les réactions survenues lors de ces séances formelles – le projet est trop froid, etc. – en est une illustration.

En outre, ces échanges donnent lieu à la transformation même d'une partie de l'institution : le cahier des charges. Nous notons également que cette transformation est aussi proposée par le client, en tant que centre d'achat. Non seulement, ce centre change sa structure en intégrant un acteur à qui la maîtrise d'ouvrage est déléguée, mais aussi il modifie les termes mêmes du cahier

des charges : nouveaux délais de réalisation, réalisation d'un second bâtiment, à l'initiative de Rossignol en collaboration avec le pays voironnais, etc.

Enfin, dernier constat qui tend à montrer comment les objets intermédiaires laissent la place à la liberté d'action des acteurs pour la création du projet : la proposition formelle à restituer. Sa forme est certes normée. Néanmoins, il est difficilement intelligible sans le discours de l'architecte, qui le présente, le soutient devant le comité et qui a été préalablement rodé à l'occasion des séances de restitution formelles ou moins précédemment mentionnées. Ce que nous identifions dans le cas Rossignol rejoint donc le constat de Heinich (1998) dans lequel il est très difficile de détacher le projet d'œuvre de son créateur.

3.2.3. Après le concours : l'institution structure la dernière phase de gré-à-gré

Une fois le concours réalisé, le projet et l'architecte sélectionné, l'institution « concours » poursuit la structuration des interactions entre acteurs. Le récit de la création du nouveau siège mondial de Rossignol s'arrête volontairement à la sélection du projet par Rossignol. Néanmoins, les faits qui suivent ce projet que nous laissons volontairement dans le texte montrent que l'institution structure la poursuite de la création du bâtiment à deux égards :

Le concours favorise la vente d'un concept explicité par les architectes. Si la technicité de ce concept est omni-présente dans les discussions du concours – Dans le cas Rossignol, l'équipe technique du client émet des doutes sur la pertinence technique du projet qui sera retenu -, les éléments techniques sont surtout travaillés après le concours, une fois le projet sélectionné. Or, les éléments techniques sont travaillés par les architectes et le client à partir des mêmes rendus. En outre, ces rendus structurent également les échanges entre architectes, client et autres corps de métiers. Le concours structure dont la création du bâtiment qui, à l'instar d'une partition musicale (Goodman, 1990), guide, et par là même structure, le travail des techniciens et partenaires de la maîtrise d'ouvrage pour la construction effective du bâtiment.

3.3. L'APPEL A CONCOURS : LANGAGE COMMUN POUR LA CREATION

Le cas Rossignol permet peu de mettre en évidence le rôle de l'institution sur la créativité même des architectes. Tout au mieux, constatons nous que les architectes structurent leurs idées autour de la construction de maquettes successives, un des objets intermédiaires généré par l'appel à concours et rejoignons, dès lors, les conclusions de recherche déjà menées sur le rôle des objets

dans la création d'une œuvre architecturale (Yaneva, 2005). Néanmoins, à défaut de mettre en évidence ce rôle sur la créativité individuelle, ou mono-organisationnelle, - ce qui n'est d'ailleurs pas l'objet de cette communication - il montre comment l'institution génère des objets intermédiaires qui stimulent la créativité inter-organisationnelle ou collaborative (Philipps et al., 2001).

Ces objets normés, tels que les maquettes, les présentations etc. permettent aux architectes de poser leurs idées dans une forme codifiée, typique de celle des architectes (Durand, 2003) mais aussi intelligible par les clients, formes à partir desquelles ils peuvent réagir. En ce sens, l'institution est un langage, créateur de sens pour l'ensemble des parties. Dans le cas ici restitué, plusieurs points renvoient à cette idée. Le concours, et le cahier des charges qu'il contient, proposent une première énonciation des valeurs Rossignol sur lesquelles la maîtrise d'ouvrage invite les architectes à travailler. Ce langage est ensuite traduit en maquette et plans, compréhensibles par la maîtrise d'ouvrage, à partir desquels ces derniers peuvent réagir : « le toit semble délicat à mettre en place et trop peu pratique », « l'intérieur est trop froid », etc. Charge aux architectes de re-traduire ces propos et de restituer leur avancement dans de nouvelles maquettes, nouveaux plans. Ainsi, la mission du concours s'inscrit bien au-delà de la simple démarche normée pour restituer des projets architecturaux mais repose également sur la création d'un sens (Weber & Glynn, 2006). En un certains sens, ce constat rejoindrait et confirmerait la pensée de Goodman (1990), pour lequel les plans et maquettes utilisés en architecture – mais le propos est, selon lui, également valide pour la partition musicale – sont des langages normés, donc compréhensibles par tous, qui favorisent le dialogue, en particulier entre architectes et maîtrise d'ouvrage, parce que ces langages véhiculent trois niveaux de symbolique :

- Ainsi, la maquette renvoie à une symbolique de représentation. Elle vise, tout d'abord, à représenter ce que pourrait être, concrètement parlant, le futur bâtiment (logique de dénotation). Cette représentation est une base de discussion avec celui qui achète le bâtiment.
- Pour autant, la maquette renvoie aussi à une symbolique esthétique, qui vise à exprimer les raisons pour lesquelles l'architecte a créé son œuvre de cette manière, et pas d'une autre. Le concours favorise le commentaire autour de cette maquette et, dès lors, permet de favoriser le dialogue au niveau de la symbolique esthétique du futur bâtiment.

- Enfin, la maquette et le discours associé sont des symboles qui témoignent de « l'attitude active de l'homme devant le monde »[5]. Autrement dit, la maquette et les plans, créés par les architectes mais aussi adoptés par les clients, renverraient aux valeurs mêmes de ces clients, à leur conception de leur entreprise et de la place de leur entreprise dans le monde. En choisissant in fine tel ou tel projet, les clients choisissent une maquette, représentation concrète de la réalité, laquelle est le reflet d'une démarche de création et d'un cheminement suivi par l'architecte mais qui renvoie elle-même à une vision particulière du monde, alors partagée par l'architecte et le client.

Dès lors, comme tout langage, l'institution devient un signe qui peut faire l'objet d'interprétations différentes. Dès lors, ce langage peut présente un double sens et peut même faire l'objet d'un jeu. Il permet ainsi de susciter non seulement l'échange mais surtout l'adhésion. Afin de convaincre le client QuikSilver – Rossignol que le bâtiment sera chaleureux, l'agence d'architecture respecte certes les consignes de l'appel à concours, en particulier la restitution d'un plan du projet selon la perspective et les dimensions souhaitées mais modifie la structure du papier. Le grain du nouveau papier souhaitant rendre une image d'un bâtiment plus « authentique ». Le sens souhaité par l'architecte est bien reçu par le client.

3.4. LE CONCOURS, GARANTIES POUR LES ACTEURS PARTIE PRENANTE DANS LE PROJET

Un dernier rôle du concours dans la création est que cette institution rassure l'ensemble des parties prenantes tout au long de ce processus. Cette assurance se caractérise à deux égards :

Le concours propose effectivement des garanties à chacune des parties. Les architectes reçoivent une garantie de participation, dès lors qu'ils sont contactés. Ils ont également l'assurance de l'existence d'un minimum d'échanges avec le client pour proposer leur projet mais également d'un droit de parole.

De la même manière, le client, en adoptant cette institution pour créer son bâtiment, obtient la garantie que les architectes respecteront la base du cahier des charges et proposeront, in fine, au gré des échanges semi-structurés, un projet de bâtiment, pour lequel ils auront payé, qui sera conforme à leurs attentes initiales.

[5] Goodman Nelson (1990), « Langages de l'art », p. 21

Outre cette première garantie, le concours jalonne le processus de création en exigeant (1) une structuration de la création autour de rendus spécifiés dès le départ et (2) une validation successive de ces rendus. Dès lors, cette institution permet une avancée de la création sans contraindre les deux parties – architectes et clients – à reprendre le projet ex-nihilo en cas de désaccord.

CONCLUSION : PROPOSITIONS SUR LE ROLE DU CONCOURS, COMME INSTITUTION, DANS LA CREATION ET CONTRIBUTION DE SES RESULTATS A LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE

Rappels des propositions sur l'impact du concours, comme institution, dans le processus de creation

La caractérisation de l'impact du concours, en tant qu'institution, sur l'interaction entre architectes et client pour la création d'un bâtiment, dressée à partir du cas de Rossignol, est forcément contingente et présente la limite de sa généralisation (Langley, 1997). Pour autant, ce travail met en évidence quatre propositions sur le rôle du concours, en tant qu'institution, dans le processus de création d'une œuvre architecturale :

1. Le concours régule les crises inhérentes à la création (crises naturelles, de stimulation et de manipulation) en les provoquants et contenant les clés pour les résoudre ;
2. Le concours donne un cadre aux interactions entre l'architecte et son client pour la création ;
3. Le concours est un langage commun aux acteirs pour la création ;
4. Le concours fournit des garanties à chacune des parties.

Ces 4 propositions mises ouvre un champ de recherche sur l'impact de l'institution sur la création, en tant que processus. Aussi, ce travail à visée exploratoire nourrit à la fois la théorie néo-institutionnelle et celle sur la créativité, apports que nous pouvons discuter.

Contribution de ces résultats à la Théorie Néo-institutionnelle

Ce travail exploratoire contribue à ouvrir un champ peu exploré par les tenants de la Théorie Néo-Institutionnelle : l'exploration du fonctionnement de l'institution dans un processus et, en particulier, la manière par laquelle les acteurs jouent, avec leurs propres armes, avec l'institution dans un processus bien défini. Ce champ sur l'institution s'inscrit donc en complément de travaux

sur les stratégies d'acteurs pour créer une nouvelle institution et jouer avec les institutions pour gagner en légitimité. Dans notre cas, la question pour les architectes est certes de gagner en légitimité par rapport aux autres architectes également invités à jouer avec l'institution. Pour autant, ce travail espère ouvrir un champ de recherche non sur les « macro-stratégies » des acteurs, telles qu'elles ont pu être décrites par Suchman (1995) mais des stratégies « micro », au fur et à mesure que le concours se déroule.

Seconde contribution à la recherche issue de la Théorie Néo-Institutionnelle, ce travail vise à s'intéresser aux acteurs non pas en tant qu'organisation mais comme groupe d'invididus dans une situation concrète (Scott, 2001 ; Huault, 2004). Plus précisément, en tant que résultat d'une étude empirique, notre travail confirme les récents travaux de Weber & Glynn (2006) : L'institution ne structure pas uniquement le mode de pensée et, par conséquent d'actions des acteurs dans la mesure où elle définit ce qui est considéré comme acquis par tous mais sert de base à la réflexion. Autrement dit, notre cas montre clairement que le concours n'est délibérément pas uniquement utilisé par les acteurs parce qu'il fait figure de norme dans le milieu architectural mais aussi parce qu'il sert de base à la création.

Contribution de ces résultats àu champ de la creativite organisationnelle

Outre ces premiètres contribution à deux champs de recherche émergents issus de la théorie néo-institutionnelle, notre travail contribue modestement au champ de la créativité organisationnelle. Il constitue un playdoyer pour considérer la créativité non pas ex-nihilo et de caractériser dans quelles mesures l'institution stimule l'intéraction entre acteurs et la dans le processus de création, et, par là même de compléter les recherches de Drazin et al. (1996) peu suivies sur la compréhension de la créativité, durant l'ensemble de son processus. En outre, il explore le rôle d'une variable peu analysée et son impact sur la créativité et témoigne du fait que la créativité n'est pas uniquement liée aux capacités intrinsèques de l'individu (Amabile, 1988) ou des qualités d'un des membres du groupe (Perry-Smith, 2003) ou encore de la gestion du temps mais aussi des institutions.

RÉFÉRENCES

Amabile T.M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10: 123–167

Amabile T.M. (1997), How to kill creativity, *Harvard Business Review*,

Amabile T.M. (2002), Creativity under the gun. *Harvard Business Review*: 52-63

Amabile T.M., J. S. Mueller, W.B. Simpson, C.N. Hadley, J. Kramer, L. Fleming (2002), "Time Pressure and Creativity in Organizations: A Longitudinal Field Study", Working Paper, Harvard Business School, 02-073, 23p.

Baxandhal M. (1990), L'œil du Quattocento, Paris

Becker H. (1982), *Les Mondes de l'art*, Poche : Paris

Birkinshaw J, Gibson C. 2004. Building ambidexterity into an organization. *Mit Sloan Management Review* 45(4): 47-+

Callon M. (1996), « Le travail de la conception en architecture », *Cahiers de la Recherche architecturale*, 37, 25-35.

Douglas M. (1986), Comment pensent les institutions, La Découverte, Paris

Drazin R., M.A. Glynn, R. Kazazanjian (1999), Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective, *American Management Review*, 24(2): 286–307

Durand J.P. (2003), *La représentation du projet – Approche pratique et critique*, Ed. De la Villette, Collection Ecole d'Architecture de Grenoble, Paris

Ford C. (2004), A time for everything. How the timing of novel contributions influences project team outcomes, *Journal of Organizational Behaviour*, 25, p. 279 - 292

Goodman N. (1990), *Langages de l'art*, Ed. Hachette, Paris

Hargrave & Van de Ven (2006), A collective Action Model of Institutional Innovation, *Academy of Management Review*, 31(4)

Heinich N. (1998), *Le triple jeu de l'art contemporain*, Ed. de Minuit, Paris

Huault I. (2004), *Institution et Gestion*, Vuibert, Paris

Isaken S.G. (1988), Educational Implication of Creativity Research: an Updated Rationale for Creative Learning, in K. Gronhaug, G. Kaufman, *Innovation: a Cross-Disciplinary Perspective*, Norwegian University Press, Oslo, p. 167 – 203

Langley, A. (1999), Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy of Management Review*, 24(4): 691-710

Lawrence P, Lorsch J. 1967. *Environment and Organization.*

Lawrence TB, Suddaby R. 2006. Institutions and Institutional Work, *Handbook of Organization Studies*:

March J. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2(1): 1-13

Le Moniteur (2000), *Les bâtisseurs de la modernité / 1940 – 1975* - Ed. Le Moniteur, Coll. Architecture et Maîtres d'Ouvrage

Le Moniteur (2004), *Paris – Les Halles, Concours 2004*, Paris, Août, 192 p.

Moulin R. (1985), L'artiste, l'institution et le marché. Poche : Paris

O'Reilly C, Tushman ML. 2004a. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* Avril: 74-81

O'Reilly CA, Tushman ML. 2004b. The ambidextrous organisation. *Harvard Business Review* 82(4): 74

Perry Smith (2003), The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective, Academy of Management Review, 28(1): 89-106

Phillips N, Lawrence T., Hardy C. (2000), Inter-organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields, Journal of Management Studies, 37(1)

Quemin A. 2001. *L'art contemporain international, entre les institutions et le marché*. Jacqueline Chambon/artprice: Paris

Von Hippel E. 2005. *Democrazing Innovation*. MIT Press: Boston, Massachusetts

Sarfati Alain (1997), "Architecture: l'éthique hors concours", *Beaux-Arts Magazine*, N°158, Juillet

Woodman R.W., J.E. Sawyer, R.W. Griffin (1993), Toward a theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18, 293-321

Yaneva Albena (2005), Scaling Up and Down : Extractions Trials in Architectural Design, *Social Studies of Science*, 35(6), December

Weber X, Glynn, M.A. (2006), Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory *Organization Studies*, 27(11): 1639-1660