

La gouvernance des projets d'architecture : une typologie de la multi-organisation temporaire

Gonzalo Lizarralde and Manel Djemel

Volume 5, Number 2, Fall 2010

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1044318ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1044318ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Centre de recherche en éthique de l'Université de Montréal

ISSN

1718-9977 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lizarralde, G. & Djemel, M. (2010). La gouvernance des projets d'architecture : une typologie de la multi-organisation temporaire. *Les ateliers de l'éthique / The Ethics Forum*, 5(2), 76–89. <https://doi.org/10.7202/1044318ar>

Article abstract

Traditional approaches to ethics in architecture have focused on three characteristics of the object: durability, convenience and beauty (*firmitas*, *utilitas* and *venustas*). On the other hand, recent knowledge derived from the fields of project management and sustainable development has made significant contributions to the understanding of project governance. However, the relationships of governance within architectural projects are linked to the characteristics of the construction industry, a sector that operates through the creation of temporary teams formed by highly specialized organizations. We present in this article some of these characteristics and their influence on the relations between project participants. A systems approach based on the review of case studies helps us identify the complexity of the temporary teams involved in architectural projects. The identification of various types of organizational configurations highlights some ethical issues related to formal and informal relationships between stakeholders and those between the architect and complex construction clients. We argue that the architect is faced with the challenge of working on an architectural project that is —increasingly— the subject of negotiation between stakeholders. Faced with this challenge, it is crucial for the architect to understand the complexity of the relationships between participants within the project social system and to create the appropriate mechanisms of participation, negotiation and exchange between them.



LA GOUVERNANCE DES PROJETS D'ARCHITECTURE : UNE TYPOLOGIE DE LA MULTI-ORGANISATION TEM- PORAIRE

GONZALO LIZARRALDE
MANEL DJEMEL

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

RÉSUMÉ

Les débats éthiques sur l'architecture ont traditionnellement abordé trois thématiques récurrentes : la beauté, la solidité et l'utilité de l'œuvre architecturale. Plus récemment, les nouvelles connaissances provenant du domaine de la gestion des projets et du développement durable ont apporté d'importantes contributions à la compréhension de la gouvernance de projets. Cependant, la démarche de réalisation des projets d'architecture est tributaire des caractéristiques propres à l'industrie du bâtiment; une industrie qui fonctionne grâce à la mise en place d'équipes temporaires formées par des organisations hautement spécialisées. L'analyse systémique d'études de cas permet d'identifier la complexité des équipes qui interviennent dans les projets d'architecture. Nous examinons dans cet article trois caractéristiques de l'industrie du bâtiment : (i) la complexité organisationnelle du donneur d'ouvrage, (ii) l'influence des parties prenantes, et (iii) les divers niveaux de proximité entre l'architecte et les usagers. L'identification des diverses configurations organisationnelles met en évidence les effets de ces caractéristiques sur les relations formelles et informelles entre l'architecte et les donneurs d'ouvrage ainsi que celles entre toutes les parties prenantes. L'architecte est contraint de travailler sur un projet qui devient, de plus en plus, l'objet de négociation entre les diverses parties prenantes. Face à ce défi, il doit tenir compte de la complexité des relations entre tous les acteurs au sein du système social du projet et créer les scénarios adéquats à la participation, à la négociation et aux échanges entre eux.

ABSTRACT

Traditional approaches to ethics in architecture have focused on three characteristics of the object: durability, convenience and beauty (*firmitas*, *utilitas* and *venustas*). On the other hand, recent knowledge derived from the fields of project management and sustainable development has made significant contributions to the understanding of project governance. However, the relationships of governance within architectural projects are linked to the characteristics of the construction industry, a sector that operates through the creation of temporary teams formed by highly specialized organizations. We present in this article some of these characteristics and their influence on the relations between project participants. A systems approach based on the review of case studies helps us identify the complexity of the temporary teams involved in architectural projects. The identification of various types of organizational configurations highlights some ethical issues related to formal and informal relationships between stakeholders and those between the architect and complex construction clients. We argue that the architect is faced with the challenge of working on an architectural project that is —increasingly— the subject of negotiation between stakeholders. Faced with this challenge, it is crucial for the architect to understand the complexity of the relationships between participants within the project social system and to create the appropriate mechanisms of participation, negotiation and exchange between them.

INTRODUCTION ET OBJECTIFS

De nombreuses contributions récentes à l'étude de l'éthique en architecture trouvent leurs origines dans l'appropriation des principes transdisciplinaires du développement durable et de la gouvernance. Ces contributions ont permis de compléter l'étude de l'*objet* (le bâtiment) avec des réflexions incontournables sur le *processus* (la démarche de réalisation du bâtiment). Cet article vise à identifier les caractéristiques propres à la relation entre l'architecte et les divers intervenants du projet. Prenant une approche systémique pour l'analyse du projet, l'étude vise à identifier les structures organisationnelles possibles de la Multi-Organisation Temporaire (MOT) et leurs conséquences sur les relations entre les parties prenantes. L'article présente les résultats d'une étude empirique sur la gouvernance des équipes de projets encadrés par une revue de littérature. Dans un premier temps, l'article explique l'évolution des approches traditionnelles basées sur les caractéristiques de l'objet vers les nouvelles approches basées sur les caractéristiques du processus; notamment l'approche de la gestion, l'approche durable et l'approche de la gouvernance. Dans un second temps, suite à la définition de la MOT, l'article présente les méthodes de recherche empirique et les principaux résultats. Finalement, nous proposons une typologie des configurations organisationnelles fort utile pour la discussion des enjeux éthiques liés à la gouvernance de projets d'architecture.

77

L'APPROCHE TRADITIONNELLE : *UTILITAS, FIRMITAS, VENUSTAS*

Un siècle avant notre ère, l'architecte romain Vitruve rédige *De Architectura*, un traité dans lequel il propose le respect de trois conditions pour la réussite d'une œuvre architecturale : l'utilité, la solidité et la beauté - *utilitas, firmitas, venustas* (Vitruve et al., 1999); (Spector, 2001). Loin d'être un simple acte de construction, l'architecture pour Vitruve inclut impérativement la dimension esthétique : « pour la solidité, on doit avoir soin que les fondements soient creusés jusqu'au solide, et bâtis avec les meilleurs matériaux que l'on pourra choisir sans regarder à la dépense. L'utilité veut que l'on dispose l'édifice avec art, de façon que rien n'en puisse empêcher l'usage, et que chaque chose mise en place ait tout ce qui lui est propre et nécessaire. Enfin, la beauté, pour être accomplie dans un bâti-

ment, demande que la forme en soit agréable et élégante, par la juste proportion de toutes ses parties » (Vitruve, Perrault, C. et Nisard, D, 1999, p. 14).

Quinze siècles après Vitruve, Léon Battista Alberti rédige un nouveau traité de l'architecture, *De re aedificatoria* (Findeli, 1994) dans lequel il reprend les trois qualités de l'objet architectural qu'il appellera « *nécessitas, commoditas et voluptas* » (Alberti, 2004, p. 20). Cependant, la pérennité du bâtiment sera, pour lui, l'élément fondateur dans l'acte de l'édification. Cette triade continuera à être adaptée jusqu'au XXe siècle (Boudon, 1971) et deviendra : l'*agrément, la solidité et la commodité* pour Blondel (1754), le *beau, le vrai, et l'utile* pour la Société centrale des architectes de France, les *sentiments, la logique et l'harmonie* pour Naylor (1978). Beaucoup plus récemment, Pérez-Gómez (1994) élargit le débat sur l'éthique et soutient que l'architecture est un art de médiation par excellence. Bien qu'il identifie l'acte architectural comme étant éthique en soi, il reconnaît aussi que l'architecture ne doit pas devenir un outil de domination. Or, en complétant l'analyse de l'objet architectural, on identifie depuis quelques décennies que le projet d'architecture est aussi un processus qui doit être organisé et géré.

L'APPROCHE TRADITIONNELLE DE LA GESTION DE PROJETS : TEMPS, BUDGET, QUALITÉ

Les approches traditionnelles de la gestion de projets associent la performance du projet au respect des objectifs liés à trois variables : le temps (la durée du projet), la qualité (le respect des exigences de performance) et le prix (le respect du budget) (PMI, 2008, Saunders, 1992). Deux variables sont parfois ajoutées : celle d'aboutir aux objectifs du projet en entretenant des « bonnes relations » avec le client (Kerzner, 1998), et celle de répondre aux attentes de *tous* les participants (Ramroth, 2006). Des approches plus contemporaines reconnaissent aussi que le « bon projet » doit non seulement répondre aux objectifs immédiats du projet et aux attentes des acteurs autour de lui, mais aussi aux objectifs et aux attentes de générations futures. L'architecte agit donc de « façon éthique » quand le projet « répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leur propres besoins » (Wheeler, 1998).

L'APPROCHE DURABLE : RESPONSABILITÉS ENVIRONNEMENTALE, ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

La gestion de projets a traditionnellement visé les préoccupations éthiques au niveau *tactique* (pendant la durée du projet). Cependant, la considération de principes de développement durable a soulevé des considérations *stratégiques* liées à la responsabilité environnementale, économique et sociale à long terme (Brundtland, 1987, Stelzer, 2006).

En assumant une responsabilité environnementale, l'œuvre architecturale doit contribuer, entre autres, à : la conservation des ressources naturelles et des écosystèmes (Brundtland, 1987); l'optimisation des ressources utilisées pour le projet (Beatley, 2000, Porter, 1995); la réduction des effets négatifs sur l'environnement (Wheeler, 1998); et la réduction de la vulnérabilité face aux aléas naturels (Lizarralde *et al.*, 2009).

La responsabilité économique cherche à clarifier les ambiguïtés des approches déontologiques qui soustraient aux responsabilités de l'architecte les dimensions d'ordre économique du projet. La *Formule canadienne normalisée de contrat entre client et architecte* présente des ambiguïtés à cet égard : « Lorsque l'architecte prépare des estimations du *coût des travaux* pour le client, il ne peut pas garantir l'exactitude de ces estimations puisque les questions de coût ne relèvent pas du contrôle de l'architecte » (L'IRAC, 2005, p.4). En assumant cette responsabilité, l'œuvre architecturale doit contribuer non seulement au développement économique, mais aussi à la minimisation des coûts d'entretien et des transformations ultérieures, ainsi qu'à l'optimisation des ressources disponibles et la réduction des déchets et gaspillages.

La dimension sociale concerne souvent la relation entre l'architecture et sa responsabilité face au renforcement des valeurs démocratiques, en adoptant une approche qui ne dissocie pas les considérations éthiques des considérations esthétiques : « un modèle théorique du design ne saurait être complet s'il n'inclut pas des considérations sur les acteurs, les processus qu'ils mettent en œuvre, et les caractéristiques de l'objet – matériel ou non – qui en résultent, ainsi que sur les conditions de réception de cet objet par le monde humain (usagers) et non humain (écologie) » (Findeli et Bousbaci, 2005, p. 19). Cette approche a inspiré les définitions du rôle de l'architecte basées sur la gouvernance, telles que celle proposée par Ian Low (2006) : « The establishment of order, far more than the creation of form describes the

labor of the architect ; order(s) that seek to participate in and contribute to the work of democracy in a globalizing world ». Après avoir présenté l'évolution des considérations éthiques issues de l'analyse de l'*objet* jusqu'aux caractéristiques du *processus*, nous focaliserons maintenant sur les aspects de la gouvernance.

L'APPROCHE PAR LA GOUVERNANCE

Les critères de responsabilité sociale et de démocratisation, directement liés aux intérêts publics et aux problématiques sociales, des projets et des développements urbains ont souvent été transposés au domaine de la construction. Ainsi, le concept de gouvernance de projets a été exploré par certains auteurs pour qui la démarche pour la réalisation des projets doit satisfaire au moins cinq conditions additionnelles. Premièrement, elle doit contribuer au développement du capital social (Sliwinski, 2009), défini comme « the meaningful human contacts of all kinds that characterize communities » (Putnam, 1996). Deuxièmement, elle doit contribuer au développement de l'autonomie des individus et éviter la dépendance des groupes sociaux « en difficulté » (Phillips, 1996; Jann et Platt, 2009). Troisièmement, elle doit contribuer à la sauvegarde et la conservation des valeurs du patrimoine culturel, matériel et immatériel (Jigyasu, 2009); quatrièmement, elle doit favoriser l'intégration sociale, celle-ci étant souvent définie par opposition à la ségrégation (Fijalkow, 2002) selon l'âge, la race, la religion, *etc.* Cet objectif inclut fréquemment la participation à la prise de décisions et la responsabilisation de la société civile (Choguill, 1996, Arstein, 1969). Finalement, elle doit viser la transparence dans la prise de décisions, ce qui exige une participation accrue et claire des parties prenantes (Arnstein, 1969; Lizarralde et Massyn, 2008). Afin de répondre à ces critères, la mise en place de structures et de mécanismes de gestion et de participation s'avère de plus en plus nécessaire.

LE PROJET EN TANT QUE SYSTÈME SOCIAL

Le projet d'architecture commandé par un client simple et destiné à un usager plutôt passif est aujourd'hui rare (Friedman, 2006; Walker, 2007). L'émergence de nouvelles catégories de clients et d'usagers ainsi que la participation accrue des nouveaux acteurs - ayant des intérêts différents ou contradictoires - exige de l'architecte la capacité à faire converger les besoins et les attentes de divers acteurs (Terrin, 1998, 2005). Or, les acteurs dans un projet de construction ont des liens fragiles entre eux (Smith *et al.*, 2004). En effet, dans le secteur de la

construction, les professionnels, entrepreneurs et sous-traitants se regroupent conformément à des procédures de sélection dictées par la stratégie de maîtrise d'ouvrage que démarre le client (Davidson et Abdel Meguid, 1998). Cette stratégie détermine le transfert de responsabilités entre les divers acteurs : architecte, urbaniste, designer, entrepreneur, sous-traitants, etc. Le groupe qui en résulte est une Multi-Organisation Temporaire (MOT). C'est une « multi-organisation » en vertu de sa composition nécessairement pluridisciplinaire (Rowlinson et McDermott, 1999; Davidson, 1988, Cherns et Bryant, 1984). Elle est temporaire parce qu'elle ne dure que pour un seul projet, à la fin duquel les membres se séparent.

Les relations entre les acteurs peuvent être aussi étudiées à travers la théorie des réseaux, notamment l'adaptation de la théorie de l'acteur-réseau (Actor-Network Theory - ANT), développée par Callon et Latour (1981). L'ANT fournit une approche potentiellement plus holistique de la MOT, car elle demande une nouvelle compréhension des relations entre tous les éléments du réseau, y compris à la fois les acteurs humains et non humains (les artefacts) (Murdoch, 1998), au sein d'un type de « géographie », dans laquelle il est inapproprié et inutile de faire la différence entre l'intérieur et l'extérieur du réseau (Latour, 2005). Cela étant dit, la théorie d'acteur-réseau a eu peu d'influence dans le domaine de la construction. Néanmoins, sa compréhension des relations inter-organisationnelles comme un système social (« a social action system ») est largement acceptée depuis les années 1980 (Van de Ven et Ferry, 1980). Cette approche systémique aux relations organisationnelles se trouve à la base de notre proposition de recherche sur la gouvernance des projets.

La complexité de la relation entre le donneur d'ouvrage et le reste de la MOT demeure encore sous-estimée (Green, 1996 ; Winch, 2002). Le concept d'un client unique est souvent trop simpliste et inapproprié (Walker, 2007). En effet, les acteurs ou les entités qui font partie de l'environnement du client (les parties prenantes qui ont quelque chose à gagner ou à perdre dans le projet) peuvent largement influencer le projet de construction du point de vue de la démarche et de la qualité finale. En tenant compte de la complexité du donneur d'ouvrage et de la fragilité des liens entre les acteurs de la MOT, cette étude vise à identifier les structures organisationnelles possibles de la MOT et leurs conséquences sur les relations entre les parties prenantes. Évidemment, nous considérons que la clarification de ces structures est un pré-requis à l'étude de l'éthique en architecture.

ÉTUDE EMPIRIQUE DU SYSTÈME SOCIAL DE LA MOT

Cet article inclut les résultats d'une étude entamée par notre équipe depuis 2007, ayant pour objectif d'identifier et d'expliquer les diverses structures de la MOT (les relations entre les diverses organisations qui composent l'équipe de projet). Les résultats sont encadrés par une revue de la littérature sur l'éthique en architecture. Pour cette revue, nous avons analysé des documents liés aux quatre approches de l'éthique : (i) l'approche déontologique, (ii) l'approche conséquentialiste, (iii) l'éthique de la vertu, et (iv) la théorie des contrats (Wasserman et al., 2000). Ces quatre approches nous ont conduit à une révision des contributions dans les domaines suivants : (i) la gouvernance, (ii) la qualité du projet, (iii) la gestion du projet et de la construction, (iv) la déontologie professionnelle en architecture, et (v) le développement durable. En tenant compte de la diversité et de l'étendue des écrits à ce sujet, nous nous sommes concentrés sur les meilleurs textes dans ces domaines. Nos lectures des documents de plus de 25 ans ont donc porté principalement sur des ouvrages qui ont étudié les textes originaux. En revanche, nous nous sommes penchés sur les contributions originales (articles scientifiques et professionnels et guides de gestion) des 25 dernières années. Finalement, la recherche inclut une révision exhaustive des typologies de classification des organisations et des stratégies de maîtrise d'ouvrage.

L'étude empirique a été réalisée à partir de l'analyse systématique d'études de cas qui traitent du montage et de la gestion de projets d'architecture. La méthode utilisée (case survey) consiste à identifier de façon systématique des tendances (patterns) parmi une sélection d'études de cas. Cette méthode est idéale pour analyser le processus de prise de décisions à l'intérieur des organisations (Mintzberg, 1976) et pour l'étude des organisations et leurs processus de gestion (Larsson, 1993). D'ailleurs, les études de cas sont couramment utilisées pour l'analyse de relations entre diverses organisations. Selon Halinen et Törnroos (2005) "[The] case strategy is most suitable for the study of business networks. It allows the study of a contemporary phenomenon, which is difficult to separate from its context, but necessary to study within it to understand the dynamics involved in the setting" (p. 1286). De plus, l'analyse de plusieurs études de cas permet l'identification des « patterns » (Flyvbjerg, 2006) entre plusieurs phénomènes, inscrits pour leur part dans leur environnement.

Suivant la méthode proposée par Mintzberg (1976), nous avons identifié plus de 35 études de cas réalisées par des étudiants dans le cadre d'un travail de session pour un cours de deuxième cycle, dans le cadre d'un travail de fin d'études à la maîtrise ou dans le cadre d'un travail de thèse de doctorat. Toutes les études de cas réalisées pour un travail de session ont été ultérieurement évaluées par un comité scientifique. Chaque étude de cas a été évaluée par deux experts (en architecture et en gestion de projets) qui ont validé la pertinence et la qualité de l'étude. Les travaux de fin d'études ont été aussi révisés par deux évaluateurs. Dans le cas des étudiants à la maîtrise et de travaux de session, les études de cas ont été réalisées pendant une période de 3 à 4 mois par des équipes de deux ou trois étudiants. Les étudiants à la maîtrise en travail de fin d'études ainsi que les étudiants au doctorat ont réalisé l'étude de cas individuellement (dans une période de minimum 4 mois). Chaque rapport d'étude de cas a une moyenne de 4200 mots.

La comparaison entre les divers projets a été possible grâce au fait que les études de cas ont mis en application les mêmes méthodes de collecte des informations et la même structure d'analyse. Ainsi, un guide avec la méthode de recherche et les sujets principaux à couvrir dans l'étude a été fourni aux étudiants.

Dans tous les cas, les auteurs des études de cas ont réalisé au moins deux entrevues semi-dirigées avec des participants au projet (l'architecte, l'entrepreneur, un représentant du client ou un gestionnaire de projet) à deux moments différents. Chaque entrevue a duré environ 40 minutes, mais, si nécessaire, elle a été accompagnée de questionnaires additionnels envoyés par courriel. Un protocole d'éthique a été fourni aux étudiants et a été signé par les participants interviewés. Suivant la méthode proposée par Proverbs et Gameson (2008), ces informations ont été triangulées avec des documents imprimés, incluant : des rapports du projet, des communiqués de presse, des documents de construction et le site Internet du projet et/ou du donneur d'ouvrage (le cas échéant). Finalement, les auteurs du projet ont visité le chantier ou le projet achevé afin de compléter les informations avec des observations in situ, reportées à l'aide des photographies. Toutes les études ont adopté la même structure visant à identifier les aspects de gouvernance pertinents. Cette structure inclut :

- 1 Identification de toutes les parties prenantes.
- 2 Description des participants et de leur plan stratégique.
- 3 Identification du cycle de vie du projet et des phases du projet.
- 4 Description de la démarche de réalisation du projet à partir de

la considération des variables de gestion proposées par le PMI (2008): gestion du contenu, du temps, des coûts, de la qualité, des ressources, des communications, des risques et d'approvisionnements.

- 5 Identification des interfaces de communication et coordination (incluant les boucles de circulation des communications).
- 6 Identification de la stratégie de maîtrise d'ouvrage utilisée (incluant l'analyse des relations de pouvoir au sein de la chaîne d'approvisionnements du projet).
- 7 Identification des relations entre les participants; relations d'autorité (contractuelles), de communication et de financement. Représentation graphique de la structure de la MOT.

Finalement, 27 études de cas ont été sélectionnées pour la recherche (Tableau 1), en s'assurant qu'elles analysaient un projet répondant à deux critères. Premièrement, le projet devait avoir été complété pendant les 6 dernières années précédant la réalisation de l'étude de cas (afin d'éviter que les participants oublient la démarche de réalisation). Deuxièmement, le projet devait inclure la réalisation d'un bâtiment nouveau ou réhabilité.

Afin d'obtenir un échantillon complet des types de structures, nous avons considéré plusieurs types de projets : institutionnels (bâtiments pour la santé, le sport, le transport, le culte, le tourisme), éducatifs (écoles et universités), résidentiels, de reconstruction et d'architecture de paysage. Nous avons considéré des projets d'ordre public, privé et mixte, ainsi que des projets en milieu urbain et rural ayant des échelles différentes. Finalement, nous avons identifié divers types de donneurs d'ouvrage. Les typologies des organisations, telles que proposées par Mintzberg (1979) et par le PMI (2008), ainsi que les diverses typologies de donneurs d'ouvrage discutées par Green (1996) nous ont permis d'identifier divers types de donneurs d'ouvrage et de valider si l'échantillon d'études de cas était complet.

L'échantillon d'études de cas présente aussi des limites à la recherche proposée en raison du fait qu'il n'est pas représentatif de plusieurs pays et il n'est pas suffisamment large pour obtenir des généralisations statistiques. Cependant, nous avons obtenu des généralisations « analytiques », tel que proposées par Yin (2003) pour la réalisation des études de cas. Ainsi, les 27 études de cas ont été suffisantes pour permettre l'analyse de diverses structures organisationnelles et l'identification des relations entre les divers acteurs.

Tableau 1 : Les études de cas analysées

(Certains noms ont été modifiés pour respecter les exigences de confidentialité des donneurs d'ouvrage.)

	Projets	Ville	Pays	Année	Auteur et date de la réalisation de l'étude de cas
Projets institutionnels					
1	Centre de transport	Montréal	Canada	2007	Gagné et Dugas (2009)
2	Projet Oratoire	Montréal	Canada	2009	de Blois et al (2010)
3	Réhabilitation de l'église Saint-James	Montréal	Canada	2006	de Begny, Frossard et Rousseau-Clair (2008)
4	Hotel Montremblant	Montremblant	Canada	2004	Gratton et Robidas (2008)
5	Sensplex Arena	Ottawa	Canada	2006	Gharbi (2007)
6	Pavillon espace 400e	Québec	Canada	2005	Boucher Pilon, Lianis et Spickler (2008)
7	Hôpital Bellechasse	Montréal	Canada	2010	St Pierre et Tremblay (2009)
Projets institutionnels - éducatifs					
8	École PDC	Montréal	Canada	2009	Cyr, Felemou, Dachraoui (2009)
9	Nouvelle école MP	Westmount	Canada	2005	Longchamps et Raynor (2008)
10	Agrandissement et rénovation école MF	Montréal	Canada	2003	Malo (2008)
11	Nouveau campus universitaire	Montréal	Canada	2009	de Blois et al (2010)
Projets résidentiels					
12	Projet résidentiel Windhau	Montréal	Canada	2007	de Blois et Olaru (2008)
13	Projet résidentiel Fabbri	Montréal	Canada	2007	Carbajal et Panneton (2008)
14	Projet résidentiel Viau	Montréal	Canada	2006	Bolleau-Bachand, Boudrias et Laurence (2008)
15	Projet résidentiel Mile End	Montréal	Canada	2007	Leman (2009)
16	Projet résidentiel Vachon	Montréal	Canada	2007	Leman (2009)
17	Projet résidentiel Ecocité	Montréal	Canada	2009	Chartrand (2009)
18	Projet résidentiel Maison Productive	Montréal	Canada	2009	Chartrand (2009)
19	Projet résidentiel Netreg	Le Cap	Afrique du Sud	2006	Lizarralde et Massyn (2007)
20	Projet résidentiel JPII	Facatativa	Colombie	2007	Lizarralde (2008)
Projets de reconstruction					
21	Projet de reconstruction CGOs	Armenia	Colombie	1999	Lizarralde (2004)
22	Projet de reconstruction Nueva Choluteca	Choluteca	Honduras	1998	Lizarralde (2004)
23	Projet de reconstruction FUNDASAL	La Paz	El Salvador	2000	Lizarralde (2004)
Projets d'architecture de paysage					
24	Parc de la coulée Grou	Montréal	Canada	2003	Affleck et Garzoni (2008)
25	Jardin Université au Québec	Montréal	Canada	2009	de Blois et al (2010)
Projets en milieu rural					
26	Parc Chic-Chocs	Chic-chocs	Canada	2008	de Blois et al (2010)
27	Las Termas de Papallacta	Papallacta	Équateur	2008	Malo (2008b)

RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES ÉTUDES DE CAS

L'analyse des structures organisationnelles des 27 projets étudiés nous a permis d'identifier trois caractéristiques de la gouvernance de projets au sein de la MOT : (i) la complexité organisationnelle des donneurs d'ouvrage et les conséquences de cette complexité sur les relations entre les acteurs; (ii) l'influence des parties prenantes sur le projet; et (iii) les divers niveaux de proximité entre l'architecte et les usagers.

1. LA COMPLEXITÉ ORGANISATIONNELLE DU DONNEUR D'OUVRAGE

Il faut noter que le donneur d'ouvrage qui commande un projet d'architecture n'est pas nécessairement l'occupant du bâtiment (Walker, 2007). Les donneurs d'ouvrage peuvent être classés de diverses façons. Premièrement, par origine : client individuel, corporatif ou public. Deuxièmement, par profil, c'est-à-dire, par rapport à l'objectif lié à la commande de l'ouvrage. Les donneurs d'ouvrage « primaires » (primary clients) sont ceux dont les activités économiques principales sont liées à la construction de bâtiments pour vendre, louer ou réaliser des investissements. Les donneurs d'ouvrage « secondaires » (secondary clients) sont ceux qui ont besoin du bâtiment pour réaliser leurs propres activités, lucratives ou non. Finalement, on recense les donneurs d'ouvrage expérimentés ou sophistiqués (ceux qui commandent plusieurs bâtiments et peuvent potentiellement apprendre de l'expérience de la maîtrise d'ouvrage) et les donneurs d'ouvrage non-experts ou naïfs, qui commandent un bâtiment pour la première fois (Walker, 2007; Masterman, 2002; Green, 1996).

Malgré le fait que ces classifications soient bien connues dans le secteur du bâtiment (Kamara et al., 2002), les différences entre ces types de donneurs d'ouvrage ainsi que la complexité de l'organisation interne des clients secondaires et expérimentés sont souvent sous-estimées. En effet, les contrats professionnels sont signés entre deux parties : l'entrepreneur (par exemple) et le maître de l'ouvrage, qui est tenu responsable des obligations contractuelles comme une seule unité homogène (CCDC2, 2008). Or, les donneurs d'ouvrage secondaires et expérimentés ont d'habitude des structures internes complexes (fonctionnelles, matricielles ou par projet, selon la classification du PMI, 2008) et ils élaborent des configurations internes très sophistiquées comme celles que Mintzberg (1979, 1983) a classé selon

les catégories suivantes : la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée et l'adhocratie.

Plus particulièrement, les donneurs d'ouvrage secondaires et expérimentés (corporatifs et publics) établissent souvent une structure interne adaptée à la conduite des projets, incluant une unité responsable du montage et de la gestion de projets (bureau des immeubles, bureau de projets, bureau de construction, etc.). Cette unité établit des procédures et des méthodes pour le montage de la stratégie de maîtrise d'ouvrage, la planification et le contrôle. Cette unité est responsable de l'identification des besoins et du transfert « formel » de la commande à l'architecte responsable (voir Fig. 1). Or, les études de cas confirment la tendance identifiée par Walker (2007) : plusieurs autres unités internes communiquent et influencent de façon informelle le processus de prise de décisions pendant les étapes de planification et de conception. Parfois, ces unités court-circuitent, par leur position d'autorité, par leur capacité d'influence technique ou par leur capacité de communication informelle, les mécanismes et les structures pré-établis pour la conduite du projet. Ces unités sont :

- 1 La haute direction : c'est-à-dire, le « sommet stratégique » selon Mintzberg (1979), qui inclut souvent le Conseil d'administration, le Directeur général ou le Comité exécutif (« s » dans la Fig. 1).
- 2 L'unité responsable du financement, du budget et des déboursés du budget (« f » dans la Fig. 1).
- 3 L'occupant; c'est-à-dire, l'unité ou le groupe d'utilisateurs internes qui utilisent le bâtiment; par ex. une succursale dans une corporation, une clinique spécialisée dans un hôpital, une faculté dans une université. (« o » dans la Fig. 1).
- 4 L'opérateur (« o » dans la Fig. 1); c'est-à-dire une unité ou un département qui est responsable de l'entretien, la conciergerie ou la gestion du bâtiment, incluant les responsabilités techniques et financières pour l'exploitation de l'immeuble. Cet opérateur peut être la même unité responsable de la gestion de projets, une unité distincte dans l'organisation, ou une organisation externe ayant par sous-traitance le rôle de la gestion de l'immeuble.
- 5 Les groupes de pression internes. Loin d'être homogènes, les organisations regroupent des équipes d'individus (constellations de travaux) ayant des intérêts, des compétences ou des habiletés communes (Mintzberg, 1979). Cependant, ces

groupes peuvent avoir entre eux des intérêts divergents; ils exercent donc de l'influence sur la prise de décisions. Quelques exemples de groupes de pression internes exerçant une influence sur un projet incluent les syndicats, les associations des étudiants dans les centres éducatifs et les groupes d'employés ou d'utilisateurs internes regroupés par des principes religieux.

Dans le domaine des organisations, ces influences ne sont pas nouvelles (Walker, 2007). D'ailleurs, Mintzberg (1979) avait déjà identifié « des centres de pouvoir qui ne sont pas officiellement reconnus; un riche réseau de communication informelle vient s'ajouter aux circuits réguliers et parfois les contournent, et des processus de décision fonctionnent indépendamment du système régulé » (p. 62). Cependant, les études de cas nous ont permis de confirmer que les communications informelles affectent aussi les relations inter-organisationnelles entre le donneur d'ouvrage et les professionnels de design, incluant l'architecte.

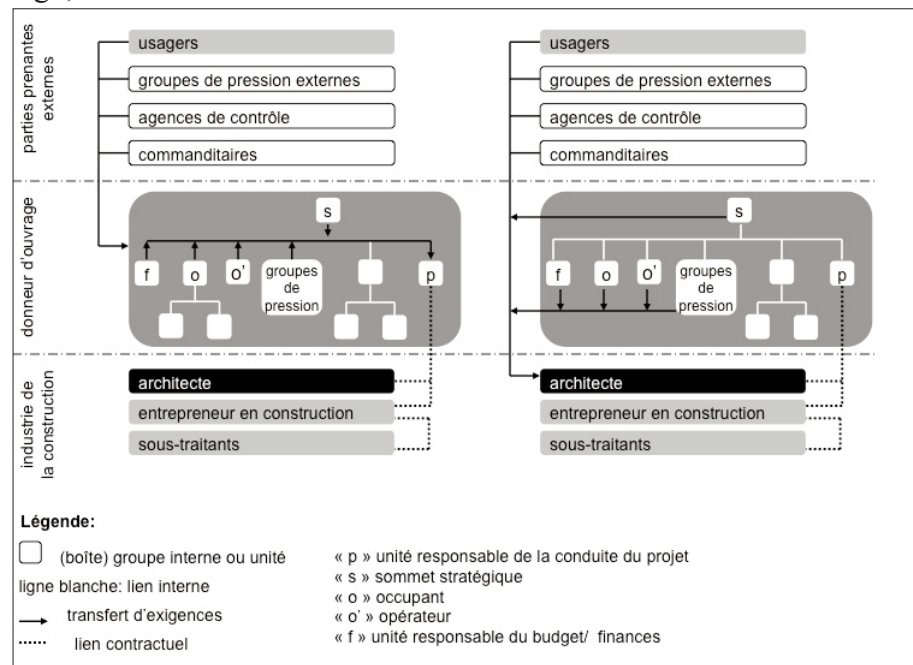


Figure 1 : Les divers groupes de participants au projet. À gauche : le transfert formel et informel d'exigences vers l'unité responsable de la conduite du projet. À droite : le transfert d'exigences, en général informel, vers l'architecte et les entreprises (adapté de Lizarralde et al., 2010).

2. L'INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES SUR LE PROJET

La revue de littérature (Winch, 2002; Boutinet, 2004) nous a permis d'identifier divers groupes de parties prenantes. Nous avons pu valider leur existence et leurs influences à travers les études de cas. Nous avons identifié les groupes suivants :

- 1 Les utilisateurs externes, qui correspondent aux bénéficiaires individuels ou collectifs du projet et qui ne font pas partie de l'organisation qui commande le bâtiment.
- 2 Les groupes de pression externes, qui regroupent des citoyens ou des organisations qui défendent ou font la promotion d'une cause ou d'un intérêt particulier.
- 3 Les agences de contrôle, incluant les associations, les ordres professionnels et les organismes publics de contrôle (municipaux, régionaux et nationaux).
- 4 Les commanditaires, c'est-à-dire les organismes publics, parapublics ou privés qui subventionnent, financent ou commanditent le projet partiellement ou complètement.
- 5 Le donneur d'ouvrage, qui assume la responsabilité directe de l'ouvrage et qui peut déléguer certaines responsabilités de la maîtrise d'ouvrage à un consultant.
- 6 Les participants de l'industrie de la construction, qui peuvent être regroupés en trois catégories : professionnels de design (architectes, urbanistes, designers, ingénieurs, etc); les consultants en gestion (gestionnaires de projets, gérants de construction) et les entrepreneurs en construction (entrepreneur général, entrepreneurs spécialisés, sous-traitants, etc). Dans les figures 1 et 2 nous avons illustré le cas simple d'un architecte et un entrepreneur engagés par un donneur d'ouvrage (stratégie Design-Bid-Build).

3. LES DIVERS NIVEAUX DE PROXIMITÉ ENTRE L'ARCHITECTE ET LES USAGERS

Étant donné la multiplicité d'acteurs qui participent au projet, des stratégies de maîtrise d'ouvrage possibles et des donneurs d'ouvrage existants, on pourrait imaginer qu'il existe un nombre très élevé de combinaisons possibles entre eux, et donc, un nombre presque infini des configurations possibles pour la MOT. Cependant, nos études de cas nous ont montré que deux variables affectent directement la structure de la MOT : (i) le transfert de la commande du projet (à partir de l'initiateur du projet jusqu'aux participants de l'industrie de la

construction) et (ii) l'existence et la position de l'opérateur du bâtiment. Suivant ces deux critères – appelés en théorie des organisations les facteurs de contingence – on constate l'existence de tendances parmi les configurations. Ces configurations peuvent donc être classées en neuf groupes (Figure 2) :

1. Les structures institutionnelles : elles apparaissent quand le donneur d'ouvrage est une organisation complexe, secondaire et expérimentée, ayant souvent une unité responsable pour la conduite du projet. Cette organisation inclut plusieurs intermédiaires entre les usagers et l'architecte. Il existe quatre possibilités de configurations institutionnelles :

1. a. Initiée par les usagers : les usagers internes ou externes influencent l'occupant et/ou l'unité responsable de la conduite du projet directement ou à travers les groupes de pression. La commande doit « monter » la structure organisationnelle du donneur d'ouvrage afin d'obtenir l'approbation et elle doit par la suite « descendre » jusqu'à l'engagement des professionnels et entrepreneurs. Les exemples incluent l'étude de cas 25 dans laquelle le projet a été proposé suite à la pression et l'initiative des associations des étudiants de l'université.

1. b. Initiée par l'occupant : l'occupant de l'immeuble démarre le projet basé sur des exigences opérationnelles. La commande doit « monter » la structure organisationnelle du donneur d'ouvrage afin d'obtenir l'approbation et elle doit par la suite « descendre » jusqu'à l'engagement des professionnels et entrepreneurs. Les exemples incluent le projet de l'étude de cas 9, dans lequel une école dirigée par une communauté religieuse a démarré un projet de relocalisation incluant la vente de l'ancien bâtiment et la reconversion d'un autre édifice.

1. c. Initiée par la stratégie : le sommet stratégique démarre le projet suivant un plan ou un intérêt stratégique. En raison de l'importance du projet pour l'organisation, le sommet stratégique peut court-circuiter les structures préétablies pour le montage et la réalisation du projet et influencer directement les participants de l'industrie de la construction. Nous avons trouvé ce type de relation, et d'ingérence, dans les projets 2, 3, 11, 19 et 20.

1. d. Client - opérateur : Le donneur d'ouvrage répond aux exigences de l'opérateur et autorise le développement du projet. L'opérateur peut être plus ou moins indépendant du donneur d'ouvrage : il peut être une unité semi-autonome au sein de l'organisation, un partenaire

ou une firme engagée par contrat. De par son autonomie, l'opérateur influence directement le travail des participants de l'industrie de la construction, qui doivent donc répondre à deux entités : à l'unité responsable de la maîtrise d'ouvrage et à l'opérateur. Nous avons identifié un haut niveau d'autonomie dans le projet de l'étude de cas 26 dans lequel l'opérateur du parc (in situ) influence directement le processus de définition du programme fonctionnel et technique auprès des professionnels et consultants. Cette influence se fait en parallèle avec la relation contractuelle entre le département de projets de construction et les architectes/entrepreneurs. Les professionnels et les entrepreneurs sont donc doublement contrôlés dans cette structure (Lizarralde et al., 2010).

2. Le promoteur : cette structure apparaît quand des organisations expérimentées en maîtrise d'ouvrage – et parfois aussi en construction – réalisent des bâtiments comme une partie intégrale de leurs activités commerciales. Nous avons identifié cette structure dans les projets des études de cas 14, 15, 16 et 17. Nous avons aussi identifié une variante de cette structure dans les cas 12, 13 et 18 dans lesquels la firme d'architecture a agi comme promoteur immobilier d'un projet résidentiel.

3. Intégrée verticale : Dans certains cas particuliers, une multi-organisation complexe est créée à partir d'un consortium des firmes spécialisées qui réalisent la conception, la construction, l'opération et le transfert de l'immeuble à un organisme public. Ces stratégies de maîtrise d'ouvrage (appelées Build, operate, transfer – BOT) sont souvent utilisées dans le cas des partenariats-public-privé (PPP) comme celui réalisé pour l'étude de cas 5.

4. Gérée par l'utilisateur : Cette configuration est utilisée pour la réalisation de plusieurs bâtiments simultanément. Dans cette structure, l'organisation qui démarre l'initiative transfère aux usagers la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage de bâtiments individuels. L'organisation agit donc comme intermédiaire entre les commanditaires et les usagers (Lyons, 2010; Lizarralde et al., 2009). Grâce à la capacité de prise de décision de la part des usagers, cette structure est aujourd'hui favorisée pour la réalisation de projets des logements, tel que celui présenté dans l'étude de cas 21.

5. Coopérative : les usagers deviennent les initiateurs et les opéra-

teurs de l'immeuble. Ils réalisent le projet à l'aide des organisations commanditaires et créent une organisation pour la maîtrise d'ouvrage (souvent une coopérative). Dans le projet de l'étude de cas 19 les résidents ont créé une organisation dans le but de démarrer un projet de logements.

6. Classique : Dans ce cas, l'utilisateur et le donneur d'ouvrage constituent la même entité. Le donneur d'ouvrage a souvent une structure simple (dans le sens utilisé par Mintzberg, 1979). La maîtrise d'ouvrage dans cette structure « traditionnelle » (une famille qui commande une nouvelle maison, ou une petite compagnie familiale qui commande un bâtiment dans le cas 27) a été étudiée par Reve et Levitt (1984).

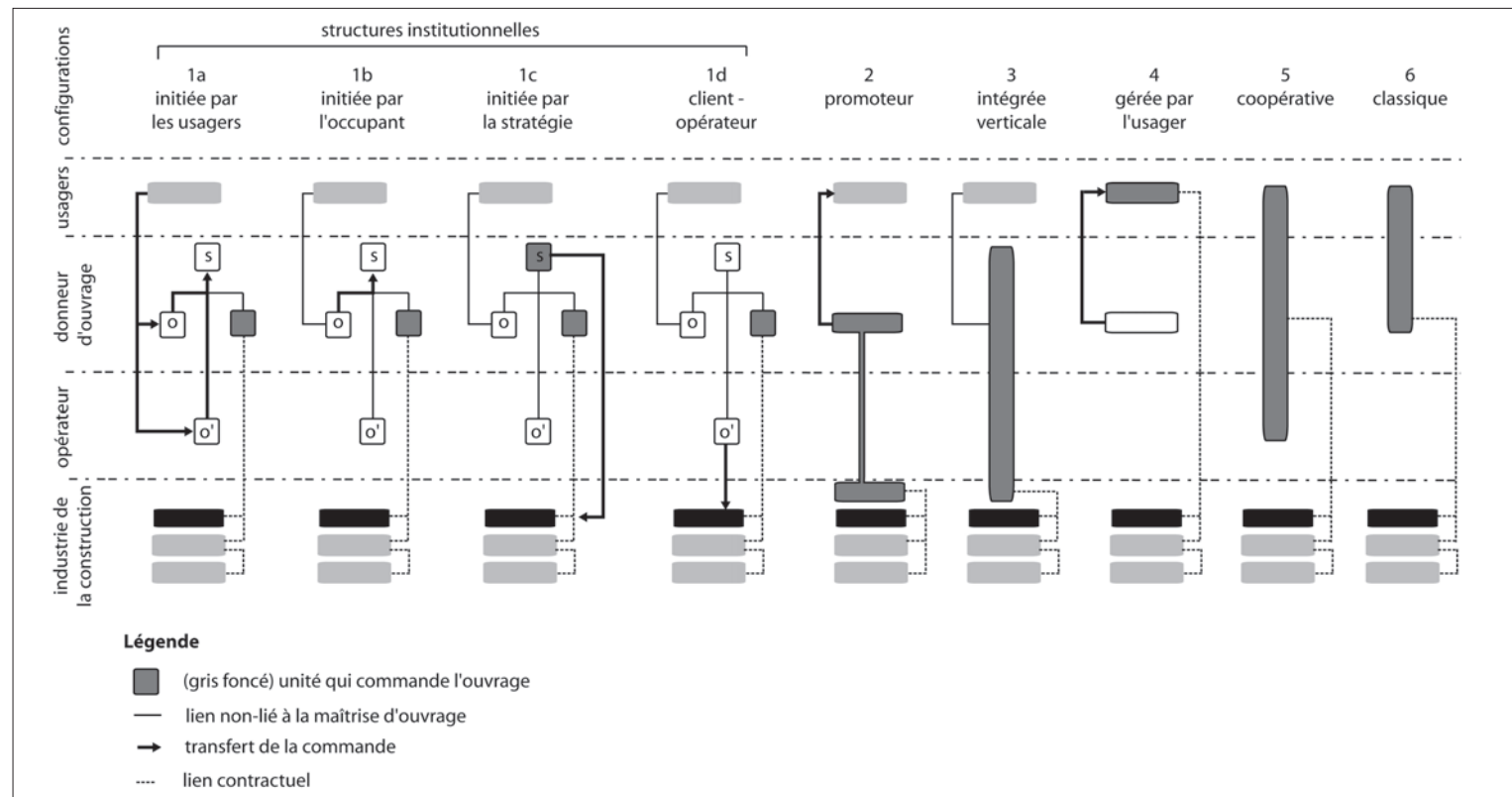


Figure 2 : Typologie des configurations de la MOT (adapté de de Blois et Lizarralde, 2010)

DISCUSSION : RÉPERCUSSIONS SUR LA GOUVERNANCE ET L'ÉTHIQUE

La revue de littérature nous permet de comprendre que la MOT est un système social complexe dans lequel différents niveaux d'influence entre les acteurs peuvent être identifiés : (a) entre individus au sein d'une unité; (b) entre unités au sein d'une organisation; (c) entre organisations au sein d'une MOT (Van de Ven et Ferry, 1980). Cependant, l'étude empirique montre que d'autres relations ont une influence importante dans le projet : (a) entre unités faisant partie des différentes organisations; (b) entre individus faisant partie des différentes organisations. Nous avons identifié trois tendances importantes ayant une influence sur les relations de gouvernance entre les parties prenantes :

Le donneur d'ouvrage est parfois une organisation complexe et hétérogène dans laquelle un grand nombre d'unités influencent formellement ou informellement le projet et les professionnels de conception. Dans ce contexte, la relation architecte – client va au-delà des spécifications de la relation contractuelle (une relation formelle entre deux parties agissant comme entités homogènes). Cette relation doit, en réalité, tenir compte de la complexité des influences résultant des communications informelles (inter-unités) et des influences d'autorité. Bien que les donneurs d'ouvrage complexes (les clients institutionnels) créent des mécanismes et des structures pour le montage et la gestion de leurs projets, ils court-circuitent parfois ces structures et ces mécanismes. Dans ce contexte, la relation architecte – client est souvent soumise à l'influence des groupes de pression internes (chez le donneur d'ouvrage) et à des communications qui ne suivent pas les cheminements pré-établis par la relation contractuelle.

Un grand nombre d'organisations, d'usagers, de commanditaires et d'agences de contrôle influencent le projet et les concepteurs au sein d'une équipe hétérogène et temporaire (la MOT). Dans ce contexte, l'architecte est appelé à faire converger des intérêts et des positions différentes, même parfois contradictoires. Ainsi, l'objectif consistant à « faire le bon projet » doit aujourd'hui considérer que le projet d'architecture est réalisé au sein d'une MOT complexe et il est un objet de négociation entre les parties prenantes. Bien que l'atteinte de la satisfaction des parties prenantes soit un objectif principal de l'activité professionnelle de l'architecte (un objectif « éthique »), ce niveau de satisfaction est lié à des intérêts divergents et parfois contra-

dictoires. L'architecte doit donc créer des mécanismes pour faciliter l'engagement des parties prenantes et leur participation à la prise des décisions. Certains mécanismes implémentés dans les premières étapes du projet, tels que le « partnering », facilitent la concertation des points des vues différents, l'engagement des parties prenantes sur des objectifs communs et la réduction des conflits (Ross, 2009).

Une multiplicité de relations formelles et informelles existe entre les acteurs de la MOT. Cependant, ces relations ne sont ni aléatoires ni spontanées. En réalité, si l'on considère la séquence de transfert de la commande architecturale, ces relations engendrent neuf configurations différentes dans lesquelles divers niveaux de proximité existent entre l'architecte et les usagers du bâtiment. Dans plusieurs de ces configurations, une série d'intermédiaires (opérateurs, occupants, unités de maîtrise d'ouvrage, sommets stratégiques) existent entre l'architecte et les usagers. Ces intermédiaires communiquent et influencent formellement ou informellement les autres acteurs du projet. Même si les niveaux de proximité entre l'architecte et les usagers varient, l'architecte peut mettre en place (dès le début de l'étape de conception) des mécanismes de participation permettant aux différentes parties prenantes de communiquer leurs attentes et leurs besoins. Ces mécanismes peuvent fortement contribuer à « formaliser » les communications liées au niveau de la performance et à la définition du programme fonctionnel et technique du bâtiment.

CONCLUSIONS

Les explorations de l'éthique en architecture ont traditionnellement focalisé sur les caractéristiques de l'*objet*. Des contributions récentes (influencées par les objectifs du développement durable et de la gestion de projets) ont inclus l'analyse du *processus* de réalisation du projet ; notamment l'analyse des aspects liés à la gouvernance. Cette étude, basée sur une compréhension de la MOT en tant que système social, a examiné les relations de gouvernance au sein des projets d'architecture. La recherche empirique inclut l'analyse comparative d'études de cas (case survey) de projets d'architecture.

L'étude présente certaines limites, incluant le nombre réduit des cas à l'étranger et l'incapacité de produire des généralisations statistiques à partir de l'échantillon d'études de cas. Cependant, l'étude permet de souligner certaines tendances au niveau de la structure de la MOT. Plus particulièrement, la recherche a permis d'identifier trois caractéristiques propres à la MOT qui influencent la relation entre

l'architecte et les divers intervenants du projet dans l'industrie de la construction. Ces caractéristiques complexifient de trois façons différentes les relations de gouvernance au sein de la MOT et les relations entre l'architecte et le donneur d'ouvrage :

- 1 La relation architecte – client va au-delà des spécifications de la relation contractuelle. Cette relation doit, en réalité, tenir compte de la complexité des influences résultant des communications informelles.
- 2 L'architecte est appelé à faire converger des intérêts et des positions différentes, même parfois contradictoires entre les parties prenantes du projet.
- 3 Plusieurs intermédiaires, internes ou externes aux donneurs d'ouvrage, existent parfois entre l'architecte et les usagers. Ces intermédiaires communiquent et influencent de façon formelle ou informelle les parties prenantes. Les niveaux de proximité entre l'architecte et les usagers changent selon de type de structure qui est adoptée par la MOT.

Ces caractéristiques permettent de mieux comprendre les enjeux actuels liés à l'éthique de la pratique professionnelle de l'architecte, une pratique traditionnellement confrontée à l'étude de l'objet, mais qui doit, de plus en plus, tenir compte du processus de réalisation de l'œuvre architecturale. Face aux enjeux de la gouvernance de projets, l'architecte doit non seulement concevoir une œuvre « utile, belle et solide » mais il doit contribuer à (a) l'élaboration du design organisationnel du projet, et (b) la mise en place des mécanismes de participation permettant d'engager les diverses parties prenantes et de concerter leurs objectifs et leurs attentes. Cela implique l'identification et la prise en compte des relations formelles et informelles entre tous les acteurs au sein du système social du projet ainsi que la création des scénarios adéquats à la participation, à la négociation et aux échanges entre les parties prenantes externes et internes. Pour ainsi dire, l'architecte doit, dès les premières étapes de réalisation du projet, répondre à la question de base de la gouvernance de projets : *qui fait quoi, quand et comment ?*

Remerciements

Le projet de recherche qui a permis la réalisation des études de cas est financé par les Fonds de recherche sur la société et la culture du Québec. Nous remercions tous les étudiants qui ont participé à la préparation des études de cas et Michel de Blois pour sa contribution à l'identification des catégories de la MOT.

BIBLIOGRAPHIE

Alberti, L. B., *L'Art d'édifier*, texte traduit du latin par P. Caye & F. Choay, Paris, Le Seuil, coll. Sources du savoir, 2004.

Arnstein, S. R., « A ladder of citizen participation », *Journal, American Institute of Planners*, 1969, 35(4), 216-114.

Beatley, T., « Green urbanism: Learning from European cities », dans *The city reader*. LeGates, R.T. et Stout, F. (réds) San Francisco, Routledge, 2000, 399-408.

Blondel, J-F., *De l'utilité de joindre à l'étude de l'architecture celle des sciences et des arts qui lui sont relatifs*, Paris, C.-A. Jombert, 1754.

Boudon, P., *Sur l'espace architectural; essai d'épistémologie de l'architecture*, Paris, Dunod, 1971.

Boutinet, J-P., *Psychologie des conduites à projet*, Paris, Presses universitaires de France, 2004.

Brundtland, G.H., *Report of the World Commission on environment and development : « our common future »*, New York, Nations Unies, 1987.

CCDC – Canadian Construction Documents Committee, *Stipulated price contract CCDC -2*, Ottawa, CCDC, 2008.

Callon, M. et Latour, B., « Unscrewing the Big Leviathan: How Actors Macro-Structure Reality and How Sociologists Help Them To Do So ». Knorr-Cetina, K.; Cicouvel, A.V. (eds.) *Advances in Social Theory and Methodology: Towards an Integration of Micro and Macro-Sociology*. London, Routledge, 1981, 277-303.

Cherns, A. B. et Bryant D. T., « Studying the client's role in construction management », *Construction Management and Economics* 2, Spon. 1984, 177-184.

Choguill, M. B. G., « A Ladder of Community Participation for Underdeveloped Countries », *Habitat International*, 20(3), University of Sheffield, 1996, 431-444.

Davidson, C. H., « Building team », dans J.A. Wilkes et R.T. Packard, (réds). *Encyclopedia of architecture: design, engineering and construction*, vol. 1. New York, John Wiley and Sons, 1988, 509-515.

Davidson, C. H. et Abdel Meguid, T. A., *Procurement : a key to innovation = La maîtrise d'ouvrage : clé de l'innovation*, Conseil international du bâtiment pour la recherche, l'étude et la documentation, Commission W92, Université de Montréal, 1998.

de Blois, M. et Lizarralde, G., « Typologies of temporary multi-organisations », *CIB World Congress Proceedings*, Salford, CIB, 2010.

Fijalkow, Y., *Sociologie de la ville*, Paris, La découverte, 2002.

Findeli, A. et Bousbaci, R., « L'Éclipse de l'objet dans les théories du projet en design », *The Design Journal*, 8(3), 2005, 35-49.

Findeli, A., « Architecture et techno-éthique – Contribution à une éthique de l'architecture », dans Pelletier, L. et Pérez-Gómez, A., (réds), *Architecture, ethics, and technology*, Institut de recherche en histoire de l'architecture, Montréal, 1994, p 163.

Flyvbjerg, B., « Five misunderstandings about case-study research », *Qualitative inquiry*, 2006, 12(2).

Friedman, A., et Miles, S., *Stakeholders: theory and practice*, Boston, Oxford University Press, 2006.

Green, S. D., « A metaphorical analysis of client organizations and the briefing process ». *Construction Management and Economics*, 1996, 14, 155-164.

Halinen, A. et Törnroos, J., « Using case methods in the study of contemporary business networks ». *Journal of Business Research*, 2005, 58(9), 1285-1297.

IRAC - Institut royal d'architecture du Canada, *Formule canadienne normalisée de contrat entre client et architecte*, Ottawa, IRAC, 2005.

Jann M. et Platt S., « Philanthropic architecture : Nongovernmental development Projects in Latin America », *Journal of Architecture Education*, 624, 2009, 82-89.

Jigyasu, R., « Appropriate technology for post-disaster reconstruction », dans *Rebuilding after Disasters : From emergency to sustainability*. Lizarralde et al., (réds). Londres, Taylor and Francis, 2009, 49-69.

Kamara J. M.; Chimay J.; Anumba, N.; Evbuomwan, E. O., *Capturing client requirements in construction projects*, Londres, Thomas Telford, 2002.

Kerzner, H., *Project management : a systems approach to planning, scheduling and controlling*, New York, J. Wiley, 1998.

Latour, B., *Reassembling the social: An introduction to actor-network theory*, Oxford, Oxford University Press, 2005.

Larsson R., « Case survey methodology: quantitative analysis or patterns across case studies », *Academy of management Journal*, 36(6), 1993, 1515 – 1546.

Lizarralde, G.; C. Davidson, C. H. et Johnson, C., (réds) *Rebuilding after disasters: From emergency to sustainability*, Londres, Taylor & Francis, 2009.

Lizarralde, G., de Blois, M., et Davidson, C. H., « The relations intra- and inter-organizations for the study of the Temporary Multi-Organization in construction projects », *International Journal of Project Organisation and Management* (sous presse), 2010.

Lizarralde G., et Massyn M., « Unexpected negative outcomes of community participation in low-cost housing projects in South Africa », *Habitat International* 32, 2008, 1-14.

Low, I., «Negotiating extremes : Global condition, local context», dans *Digest of South African Architecture 2005-2006*. The South African Institute of Architects, 2006, Picasso Headline. 9-10.

Lyons, M., *Development from Disaster: Owner-driven reconstruction for the 21st Century*, Londres, Practical Action Publishing, 2010.

Masterman, J.W.E., *An Introduction to Building Procurement Systems, 2nd Edition*, Londres, Spon Press, 2002.

Mintzberg, H., «The structure of “unconstructed” decision processes », *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21(2), 246-275.

Mintzberg, H., *The structuring of organizations : a synthesis of the research*, Prentice-Hall, New Jersey, Englewood Cliffs, 1979.

Mintzberg, H., *Structure in fives: Designing effective organizations*, Toronto, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1983.

Murdoch, J. «The space of actor-network theory». *Geoforum*, 1998, 29(4), 357-374.

Naylor, G. B., *Hector Guimard*, Londres, Academy Editions, 1978.

Pérez-Gómez, A., «Introduction», dans Pelletier, L.; Pérez-Gómez, A., et Institut de recherche en histoire de l'architecture (réds), *Architecture, ethics, and technology*, Institut de recherche en histoire de l'architecture, Montréal, 1994.

Phillips, B., *City lights: Urban-Suburban Life in the Global Society*, Londres, Oxford University Press, 1996.

PMI, *A Guide to the project management body of knowledge*, Upper Darby, PA., Project Management Institute, 2008.

Porter, M. «The competitive advantage of the inner city », *Harvard Business Review*, 73, 1995.

Proverbs, D., et Gameson, R., «Case study research », dans A. Kinght et L. Ruddock (réds.), *Advanced research methods in the built environment*, Singapore, Wiley-Blackwell. 2008, 99-121.

Putnam, R., «Bowling alone : America's declining social capital », dans LeGates, R. et Stout, F. (réds.) *The City Reader*, Londres, Routledge, 1996.

Ramroth, W., *Project management for design professionals*, Chicago, Kaplan Publishing, 2006.

Reve T. et Levitt R. E., «Organization and governance in construction », *Project management*, 2(1), 1984, 17-25.

Ross, D. «The use of partnering as a conflict prevention method in large-scale urban projects in Canada ». *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(3), 2009, 401-418.

Rowlinson, S., et McDermott, P., *Procurement systems: A guide to best practice in construction*, Londres, Spon, 1999.

Saunders, G., «Project management: a systems perspective ». *International Journal of Project Management* 10, 1992, 153-159.

Sliwinski, A., «The politics of participation: Involving communities in post-disaster reconstruction », dans *Rebuilding after Disasters : From emergency to sustainability*. Lizarralde et al. (réds). Londres, Taylor and Francis, 2009, 177-192.

Smith, J.; O'Keeffe, N.; Georgiou, J. et love, P. E. D., «Procurement of construction facilities : A case study of design management within a design and construct organisation », *Facilities*, 22(1/2), 2004, 26-34.

Spector, T., *The ethical architect : the dilemma of contemporary practice*, New York, Princeton Architectural Press, 2001.

Stelzer, K. «Sustainability = Good Design », *Les cahiers de l'éthique* 1, 2006, 27-40.

Terrin, J-J., *Qualité, conception, gestion de projet : analyse critique et prospective de la gestion de projet et de ses relations avec la conception architecturale*, Paris, Plan Urbanisme, Construction, Architecture, 1998.

Terrin J-J., *Maîtres d'ouvrages, maîtres d'oeuvre et entreprises : de nouveaux enjeux pour les pratiques de projet*, Paris, Eyrolles, 2005.

Van de Ven, A. H., et Ferry, D., *Measuring and assessing organizations*. New York, Wiley-intercience publication, 1980.

Vitruve; Perrault, C., et Nisard, D., *Les Dix livres d'architecture : De Architectura*, Paris, Éditions Errance, 1999.

Walker, A., *Project management in construction*, 5th ed. Oxford, Blackwell, 2007, 315 p.

Wasserman, B. L.; Sullivan, P., et Palermo, G., *Ethics and the practice of architecture*, Toronto, Wiley, 2000.

Wheeler, S., «Planning sustainable and livable cities », dans LeGates, R., et Stout, F., (réds.) *The City Reader*, London, Routledge, 1998, 434-45.

Winch, Graham M., *Managing construction projects: an information processing approach*, Malden, Blackwell Science, 2002.

Yin, R. K., *Case study research: design and methods*, 3rd ed., Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.