

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

### Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> décembre 2011)

## TRANSMETTRE UNE ENTREPRISE DE CRÉATION LA DÉMARCHÉ ORIGINALE DE RENZO PIANO

par

**Philippe GOUBET**

Directeur associé de l'agence Renzo Piano Building Workshop

**Alain VINCENT**

Ancien gérant

Consultant et administrateur

de l'agence Renzo Piano Building Workshop

Séance du 11 octobre 2011

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

Le jour de ses soixante ans, l'architecte Renzo Piano fait part à ses équipes de sa volonté d'initier un processus de transmission. C'est un défi de taille, car l'image de son entreprise est très personnalisée, il assure la direction artistique de tous les projets et est le seul véritable lien entre les deux bureaux génois et parisien de l'agence. S'il n'y a pas en Europe d'exemple de transmission réussie, c'est que la problématique est critique dans les entreprises de création. La démarche initiée par Renzo Piano est intéressante car elle repose sur la volonté de transmettre non pas un style, ni un nom, mais un outil de travail, celui qui s'est construit petit à petit en même temps que son œuvre et qui repose sur une équipe, un mode de fonctionnement singulier et un savoir-faire collectif. Quatorze ans après l'initiation de cette démarche, la réflexion a avancé, des choix ont été faits, le temps les a fait évoluer : la transmission a été préparée. Sans garantie, néanmoins...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 94, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

Ont participé : L. Amar (CRG de l'École polytechnique), J.-L. Arnoult (Hum&Tech), D. Bayart (CRG de l'École polytechnique), M. Berry (École de Paris du management), S. Berthet-Bondet (Ubisoft), V. Bobo (Mona Lisa), A. Borzeix (CRG de l'École polytechnique), T. Brown (SEC Thomas Brown & Associés), S. Caputo (Neuf), G. Ferré (M&I Consulting), H. Gourio (Entreprise & Progrès), T. Hernandez (3R), F. Kletz (CGS de Mines ParisTech), D. Massé (CRG de l'École polytechnique), T. Paris (HEC / CRG de l'École polytechnique), G. Pungetti (Neuf), D. Randet (conseil en gestion de projets), C. Riveline (Mines ParisTech), P. Souplet (Université Paris Ouest Nanterre), A. Strati (Université de Trente), A. Tirat (Ubisoft), A. Trincal (Ateliers Jean Nouvel), F. Weill (École de Paris du management).

## EXPOSÉS de Philippe GOUBET et Alain VINCENT

**Alain VINCENT :** Cela fait 35 ans que je travaille aux côtés de Renzo Piano, dont je suis administrateur des agences. Je suis venu au monde de l'architecture, après une formation à l'École polytechnique, par le biais de la banque, du financement des projets immobiliers et des bureaux d'études. Alors que j'étais directeur immobilier du groupe Schlumberger, un projet m'a conduit à collaborer avec Renzo Piano. Je l'ai ensuite rejoint.

**Philippe GOUBET :** J'occupe pour ma part la fonction de directeur associé des agences de Renzo Piano, que je côtoie depuis plus de vingt ans. Alain Vincent et moi-même sommes parmi les rares non-architectes de l'équipe. Nous avons vécu le développement de l'agence et œuvrons aujourd'hui, avec Renzo Piano, à préparer sa transmission. Car à 74 ans, il s'interroge naturellement sur la suite de son aventure entrepreneuriale. En la matière, nous avons certainement plus d'interrogations que de certitudes.

### Itinéraire d'une star de l'architecture

Renzo Piano est né en 1937 à Gènes, en Italie. Il aime se décrire comme un « *fils de bâtisseur* » – son père avait une entreprise de bâtiment – ce qu'il traduit par un goût manifeste pour la construction, le détail. C'est aussi un marin, qui dessine lui-même ses bateaux. De façon imagée, on peut dire qu'il aime "sentir d'où vient le vent" grâce à son sens de l'écoute, et qu'il sait "prendre le vent" avec pragmatisme. C'est un homme d'équipage, qui travaille avec patience et endurance et sait garder le cap.

Après avoir obtenu son diplôme au Politecnico de Milan en 1964, Renzo Piano a suivi plusieurs années de formation en Italie, en Angleterre et aux États-Unis. Premier titre de gloire, il remporte à 33 ans le concours du centre Pompidou en association avec Richard Rogers. Il était inédit que deux jeunes architectes, presque vierges dans le métier, se voient confier une commande publique d'une telle importance, qui plus est avec un projet assez provocateur. L'aventure les a profondément marqués, et Renzo Piano a toujours maintenu une agence à Paris, à proximité de Beaubourg. Il continue d'ailleurs à intervenir sur l'entretien de ce bâtiment.

Après l'ouverture du centre Pompidou en 1977, Renzo Piano s'associe à Peter Rice, un ingénieur anglais avec lequel il développe des projets cette fois-ci expérimentaux. Au début des années 1980, il crée sa propre agence, qui compte une antenne à Paris et l'autre à Gènes.

Au fil du temps, l'agence française a pris divers statuts juridiques et différents noms : Agence Piano, Atelier de Paris, Building Workshop, et depuis près de vingt ans, Renzo Piano Building Workshop. Ces considérations de statut et de nom sont centrales, comme nous le verrons, dans le processus actuel de transmission. Jusqu'en 1997, l'agence a principalement été une structure unipersonnelle. Hormis une courte période où Alain Vincent, en tant que gérant, a détenu 49 % du capital de l'agence parisienne, Renzo Piano en a toujours contrôlé 98 %, de même qu'il a toujours été le patron de l'entreprise, son directeur créatif, son directeur de la communication, son porte-parole...

Au milieu des années 1980, l'agence comptait une vingtaine de collaborateurs à Paris et guère plus à Gènes. Elle a pris son envol à la fin des années 1980 avec les grands projets que furent la requalification du port ancien de Gènes pour l'exposition universelle de 1992, la réhabilitation de l'ancienne usine Fiat Lingotto à Turin et la Cité internationale de Lyon. C'est aussi à cette période que l'agence s'est ouverte à l'international en remportant deux concours, l'aéroport d'Osaka en 1988 et le réaménagement des abords de la Potsdamer Platz à Berlin en 1992. Depuis cette période, l'activité a régulièrement crû, passant par différents cycles : aux années 1990 plutôt germaniques (musée Paul Klee à Berne, fondation Beyeler près de Bâle...) ont succédé des années 2000 plutôt américaines (New York Times Building, musée

Whitney...). L'obtention du prix Pritzker en 1998 a accéléré la carrière de Renzo Piano, aux États-Unis en particulier. Aujourd'hui semble s'ouvrir un cycle asiatique, avec deux projets en Corée et un autre au Liban.

En comparaison avec d'autres agences qui subissent régulièrement des annulations de projets, le Renzo Piano Building Workshop a mené à terme beaucoup de constructions ces vingt dernières années, avec certes des bâtiments institutionnels mais aussi des projets commerciaux et d'autres plus expérimentaux ou modestes comme le couvent de Ronchamp. En revanche, nous avons peu œuvré dans "l'urbanisme sans suite" : lorsque nous travaillons sur des plans d'aménagement urbain, nous ne le concevons pas comme un exercice en soi mais comme la première étape d'une construction ultérieure.

Depuis 1990, l'essentiel des projets est situé hors de France et d'Italie. À certaines périodes, l'agence parisienne a réalisé plus de 90 % de son chiffre d'affaires à l'export. Après nous être relativement marginalisés en France, nous cherchons à y reprendre place en participant à des concours et à des consultations publiques.

Citons pour finir d'autres réalisations emblématiques de ces dernières décennies, comme la Menil Collection à Houston, les immeubles d'habitation de la rue de Meaux à Paris, le centre culturel Jean-Marie Tjibaou en Nouvelle-Calédonie, la tour de bureaux et d'appartements Aurora Place à Sydney, l'auditorium de Rome, la maison Hermès à Tokyo, l'Académie des sciences de San Francisco, ou encore, l'extension de l'Art Institute à Chicago. De nombreux projets sont en cours : quatre musées américains, une tour mixte (commerces, bureaux, hôtels et logements) à Londres, plusieurs bâtiments pour le campus de l'université de Columbia, un immeuble de bureaux pour la banque Intesa Sanpaolo à Turin, la requalification du site des anciennes aciéries Falck dans la banlieue de Milan, un centre culturel à Santander pour la Fondation Botín, un bâtiment mixte à Beyrouth, le siège de l'opérateur de télécommunications coréen et une tour de bureaux à Séoul, la Fondation Pathé à Paris, l'université d'Amiens. Nous sommes en phase de concours pour le projet de tribunal de grande instance de Paris. À une tout autre échelle, nous travaillons sur deux projets expérimentaux, l'un avec Enel sur une éolienne, l'autre avec Vitra sur le thème de la maison en kit.

### **Des satellites autour d'un homme**

Outre ses deux bureaux à Paris et Gènes, le Renzo Piano Building Workshop a eu temporairement des satellites, au gré de ses projets, à Osaka, Berlin et aujourd'hui New York. Les projets ne sont jamais partagés entre bureaux, de même qu'il est extrêmement rare que des architectes passent d'une agence à l'autre. Chacune a sa propre histoire et sa propre trajectoire. Seul Renzo Piano, qui partage son temps entre Paris et Gènes, établit véritablement un lien entre elles.

#### *Une agence à taille humaine*

Depuis 1990, l'agence a vu son chiffre d'affaires se développer car elle vend mieux ses projets, aux États-Unis en particulier. Cependant, elle a fait le choix de ne pas changer d'échelle, quitte à refuser du travail. Nous étions 120 en 1990, contre 140 aujourd'hui. Renzo Piano tient en effet à suivre tous les projets. Au-delà d'une vingtaine en parallèle, cela deviendrait impossible. Grandir impliquerait aussi de changer d'organisation et pourrait nuire à la qualité humaine des relations de travail actuelles. Or, Renzo Piano tient à mettre un nom sur chaque visage. D'autres architectes au contraire, comme Richard Rogers, n'hésitent pas à déléguer davantage.

L'agence n'a pas de véritable politique de développement commercial. Nous avons la chance de recevoir spontanément une foule de propositions, et le luxe de pouvoir choisir les plus intéressantes. Les propositions étaient autrefois évaluées par Renzo Piano seul et le sont

aujourd'hui par les *partners*. Nous répondons à très peu de concours, rarement plus d'un par an. Ce sont finalement les expositions et les publications sur le travail de l'agence, ou plus précisément sur Renzo Piano, qui font office de soutien au développement commercial.

De fait, nous pratiquons une gestion à vue, de façon très réactive. C'est d'autant plus nécessaire que la visibilité sur les projets est réduite, en particulier en ces temps de crise. Nous ne voyons guère à plus de quatre ou six mois et pouvons difficilement prévoir si un client en phase d'avant-projet lancera la phase d'étude suivante ou cessera la collaboration. Dans ce contexte relativement incertain, nous recourons assez largement au volant de main-d'œuvre flexible que sont les contrats à durée déterminée. Ils sont une trentaine sur la soixantaine d'architectes que compte l'agence parisienne.

**Alain VINCENT** : Notre approche de la gestion est simple et pragmatique. Nous n'avons par exemple jamais pratiqué de comptabilité analytique. Ce qui compte est de dégager un bénéfice et de verser des dividendes en fin d'année. Qu'importe si nous sommes déficitaires sur le petit projet de Ronchamp ou sur l'entretien du centre Pompidou, tant que nous sommes suffisamment excédentaires sur un musée américain. Nos outils de gestion se résument à un tableau Excel qui nous permet de faire le point quotidiennement sur les bénéfices attendus pour les deux prochaines années. Si nécessaire, nous adoptons des mesures correctrices discutées en comité directeur.

#### *Un noyau dur et des mercenaires*

**Philippe GOUBET** : Un client qui se rend pour la première fois dans nos locaux est certainement surpris, voire intrigué ou inquiet, par la jeunesse des équipes. C'est l'une de nos caractéristiques. Avec le temps, un noyau dur d'une trentaine d'architectes s'est constitué, dont les plus anciens travaillaient déjà avec Renzo Piano sur le projet de centre Pompidou. Ils ont l'expérience de l'agence et encadrent les plus jeunes. Le profil type d'une nouvelle recrue est un architecte de 28 à 30 ans avec trois à cinq ans d'expérience, "mercenaire de l'architecture" qui souhaite parfaire sa formation dans une grande agence où il pourra collaborer à des projets internationaux d'ampleur. Nous annonçons d'emblée à ces jeunes que leur premier contrat (six à dix mois) pourra être reconduit jusqu'à dix-huit mois si la collaboration est bonne et si l'agence ne subit pas de réduction d'activité, mais que nous ne prenons aucun engagement pour la suite. Cela ne les décourage nullement, car passer dix-huit mois à l'agence Piano est extrêmement valorisant pour leur parcours. De fait, nous recevons une multitude de candidatures, de tous pays. Notre recrutement est d'ailleurs très international.

#### *Une organisation sans spécialisation*

Les deux agences travaillent simultanément sur une vingtaine de projets, dont chacun est confié à une équipe dédiée, sous la responsabilité d'un chef de projet, et suivi personnellement par Renzo Piano. Durant les cinq à sept ans que dure en moyenne un projet, l'équipe d'architectes se renouvelle, hormis le chef de projet qui en assure la continuité. Ce turnover peut être une faiblesse dans la mesure où il entraîne une perte de mémoire et d'expérience, mais c'est aussi une force car il introduit de nouvelles idées, évite de sombrer dans la routine.

Nous n'avons pas instauré de spécialisation transversale, à l'inverse des agences américaines où il est courant qu'une équipe design se charge des projets en amont puis les confie à une équipe de production, et où les projets sont souvent dirigés par un chef de projet et un architecte. Rien de tel chez Renzo Piano Building Workshop où le chef de projet assume toutes ces tâches. Cette absence de spécialisation n'empêche évidemment pas, au cas par cas, de combiner au mieux les compétences dans une même équipe. Le seul service spécialisé est l'atelier interne de maquettes.

## Il n'y a pas de style Piano

Renzo Piano est porteur d'une certaine approche de l'architecture, mais certainement pas d'un style, le mot est d'ailleurs banni à l'agence ! Nos réalisations ne sont pas liées par une unité formelle nette, mais recouvrent des géométries et des matériaux très variés.

### *Des convictions*

S'il n'y a pas de style Renzo Piano Building Workshop, il y a en revanche une façon commune d'aborder les projets, des thèmes de prédilection, des convictions et des valeurs partagées par les architectes. Au premier chef, citons un souci de l'écoute et du dialogue. Tous nos architectes sont convaincus qu'un projet ne se mène pas seul mais doit reposer sur un échange approfondi avec le client. À cet égard, le principe des concours dans lequel l'agence travaille seule plusieurs mois sans rencontrer le client est d'ailleurs discutable. Autre valeur forte, nous portons une attention particulière au contexte environnemental et urbain des projets, soit pour nous y conformer, soit pour nous y opposer. Nous avons un goût indiscutable pour l'expérimentation, non seulement sur des matériaux innovants mais aussi via la mise en œuvre inédite de matériaux traditionnels. Nos architectes vouent un certain culte à l'élément constructif, à la pièce, au détail, ce à quoi s'ajoute un souci de la transparence et de la légèreté.

Tous les projets de l'agence témoignent d'un attachement à une dimension sociale, se traduisant par un principe de mixité entre les espaces publics et privés. Aussi, lorsque la banque Intesa Sanpaolo nous a sollicités pour construire 58 000 mètres carrés de bureaux à Turin, il était hors de question que nous lui propositions un bâtiment fermé, une forteresse bancaire au cœur de la ville. Nous l'avons convaincue d'ouvrir le rez-de-chaussée au public, d'abriter un espace de conférences et de spectacles au premier étage et de permettre aux visiteurs de flâner sur la terrasse. Cette idée de *plazza*, avec des rez-de-chaussée perméables et ouverts à tous, se retrouve dans beaucoup de projets.

### *Une méthode*

La méthode de travail de l'agence, si elle existe, est extrêmement participative. Elle repose sur des séminaires de travail avec les clients et les ingénieurs (tous extérieurs à l'agence). Chaque collaborateur, même un étudiant stagiaire, est appelé à participer aux séminaires aux côtés de Renzo Piano. Quiconque exprime une bonne idée sera entendu. C'est un trait remarquable, lié au caractère de Renzo Piano, qui contribue à des relations de travail de haute qualité.

Autre caractéristique de notre méthode, la multidisciplinarité. Nous éprouvons le besoin d'associer les ingénieurs très en amont. Certains clients s'étonnent de l'intervention d'ingénieurs qualité environnementale ou d'ingénieurs structure dès l'étude de faisabilité, phase qui est à leurs yeux plutôt architecturale. Mais telle est notre approche. Sur des projets plus spécifiques, nous n'hésitons pas à solliciter en amont des professionnels éloignés du monde du bâtiment, comme un anthropologue pour le projet du centre culturel Jean-Marie Tjibaou à Nouméa.

La méthode Renzo Piano Building Workshop s'appuie par ailleurs sur un principe de double regard. Dès le démarrage des études, nous travaillons sur deux échelles : une vision globale et des détails. Une présentation d'avant-projet sommaire comporte certes des dessins à grande échelle, au 1/500<sup>e</sup>, mais aussi des bas-reliefs détaillant un élément de la façade ou des échantillons de matériaux.

Enfin, les maquettes sont omniprésentes dans notre travail. Elles fourmillent dans nos locaux. Elles ne sont pas seulement un médium de présentation, mais aussi un outil de développement des projets. Nous en réalisons à tous les stades. Ainsi, des petites maquettes de travail

permettent de comprendre un détail d'assemblage ou un volume. En phases d'avant-projet détaillé ou d'exécution, des maquettes à l'échelle 1/1 reprennent un détail de la façade ou de la toiture, pour mieux éclairer certains aspects du développement du projet.

### **Que transmettre, et à qui ?**

C'est Renzo Piano qui a abordé pour la première fois la question du devenir de l'agence -personne d'autre ne s'y serait risqué- en 1997, pour ses soixante ans. Il nous a fait part de son souhait d'initier un processus de transmission, d'ouvrir le capital de l'agence, de créer un statut d'associés et de responsabiliser les collaborateurs. Il y voyait une façon de récompenser la fidélité de certains et de garder les anciens, mais aussi la possibilité pour lui de continuer à travailler à un rythme moins soutenu. Tout ceci impliquait de mettre en place une nouvelle organisation. Cette réflexion de long terme se déroule depuis lors entre Renzo Piano, Alain Vincent et moi, et s'enrichit par des dialogues avec les *partners*.

#### *Une ouverture progressive du capital*

Jusqu'alors, Renzo Piano avait été omniprésent et omnipotent. C'est lui qui contrôlait le capital, la gestion, la création, l'image et la communication de la société. Rapidement est apparue l'impossibilité – ou le refus – pour le maître de se choisir un dauphin. Il a donc décidé de s'appuyer sur le collectif. Sa première initiative fut de filialiser l'agence de Gènes, afin de créer une entité économique unique et une communauté de destin. Cette première étape a demandé deux ans. En 2000 a été créée une société des associés regroupant 29 collaborateurs, tous choisis par Renzo Piano, à laquelle il a vendu 49 % de ses actions. Une méthode simple de valorisation des actions a été définie, sur la base d'un actif net corrigé, pour faciliter les transactions futures.

Parallèlement, trois catégories d'associés ont été établies : *senior partners*, *junior partners* et *associates*. Les *partners*, seniors ou juniors selon leur ancienneté et leur expérience, sont des chefs de projet dotés de responsabilités managériales et chargés d'assurer une interface avec les clients. Ils sont associés aux décisions de gestion à travers un comité directeur qui se réunit deux fois par mois. Ils jouissent d'un plein droit de vote aux assemblées. Les *associates*, pour leur part, ne disposent pas de droit de vote mais participent aux assemblées. Ce sont des architectes de qualité, qui ont une certaine ancienneté dans l'agence mais dont on considère qu'ils ne pourraient pas diriger pleinement des projets. L'écart de participation entre un *associate* et un *senior partner* était initialement de un à six. Tous les membres d'une catégorie détenaient le même nombre d'actions.

En 2000, les associés (tous des architectes sauf Alain Vincent, le gérant de l'agence de Gènes et moi-même) avaient entre 37 et 45 ans et cinq ans d'ancienneté au minimum. C'est l'âge où l'on s'interroge sur la suite de sa carrière : rester à l'agence, mais avec quelles perspectives ? Monter sa propre structure ? En créant une société des associés, Renzo entendait fidéliser les indécis.

La deuxième étape de la transmission est survenue en 2009 avec la dissolution de la société des associés au profit d'une participation directe dans le capital de l'agence Piano. C'était symboliquement plus fort et permettait une remontée plus rapide de dividendes. Les trois catégories d'associés ont été réduites à deux, les *partners* et les *associates*, car les juniors prenant de l'âge et assumant des rôles fonctionnels comparables à ceux des seniors, la distinction entre les deux n'était plus pertinente. L'écart entre les participations a été réduit ; il est aujourd'hui de un à trois. Les critères pour devenir associé se sont clarifiés : priment la capacité à travailler en équipe, les qualités de communication, une ancienneté minimum de cinq à sept ans et, surtout, une compétence de design. Les *partners* doivent de surcroît présenter des qualités managériales et commerciales. Ce sont en effet eux qui devront, à terme, conclure les contrats.

## *Un processus largement inachevé*

Qu'en est-il 14 ans plus tard, en 2011 ? Renzo Piano détient aujourd'hui 49 % des actions (contre 51 % auparavant) et 62 % des droits de vote. L'agence compte 16 *partners* et 25 *associates*, dont 5 non-architectes. Désormais, Renzo Piano se tient nettement en retrait de la direction et de l'animation quotidienne des équipes, et délègue assez largement les relations avec les clients. Il est de plus en plus fréquent qu'il ne présente pas lui-même un projet. L'agence n'accepte aucun projet sans son accord, mais il ne prend plus nécessairement part à la "séduction" du client.

Toutefois, les architectes ne disposent pas plus qu'hier d'une autonomie sur le plan créatif. Renzo Piano continue à contrôler la direction créative de tous les projets. Chaque chef de projet reste investi dans une relation personnelle avec lui, sans tisser de relations avec ses homologues. Cette absence de collectif de *partners* constitue l'un des problèmes principaux de l'agence. À cela s'ajoute une faible visibilité des *partners*, car Renzo Piano garde le monopole de la communication de l'agence : c'est lui qui parle aujourd'hui aux médias.

Nous étudions actuellement la possibilité d'un rachat progressif des actions de Renzo Piano. Le principe serait qu'il en cède un certain nombre chaque année, jusqu'à atteindre la minorité de blocage de 33 %. Cette opération vise à alléger le poids financier du rachat qui surviendra lorsque Renzo Piano cessera son activité. Elle permettrait aussi de responsabiliser davantage les *partners*.

Une autre piste de réflexion concerne la jeune génération, car les "élus" de 2000, qui avaient alors entre 37 et 45 ans, ont vieilli. Il faut préparer la suite. L'avantage des quarantennaires d'aujourd'hui est d'avoir travaillé moins longtemps avec Renzo Piano que leurs aînés et de ne pas avoir développé avec lui une relation de dépendance. Ils peuvent se montrer plus "désobéissants".

Il semble également souhaitable d'instaurer un conseil d'administration plus réduit que le groupe des seize *partners* actuels. Ce conseil compterait sept membres : deux architectes de Paris, deux architectes de Gènes et moi-même pour le volet gestion, ainsi qu'Alain Vincent et Renzo Piano en qualité d'observateurs. Il aurait pour rôle de définir les grandes orientations stratégiques, voire de garantir une cohérence sur le plan créatif. Nous sommes en effet aujourd'hui en proie à une question majeure, pour l'instant sans réponse : qui assumera la direction créative après le départ de Renzo Piano ? L'agence sera-t-elle menée à une ou plusieurs mains ? Sera-t-elle constituée d'une juxtaposition d'architectes travaillant isolément avec des moyens communs, ou persistera-t-il une cohérence et une unité de travail ? La mise en place de ce conseil d'administration pourrait amorcer un processus de continuité créative. Tout dépendra néanmoins de l'attitude des *partners*, dont le collectif fait encore défaut.

Outre la future direction créative, deux autres questions centrales restent en suspens : quel nom choisirons-nous et y aura-t-il une communauté de destin entre Paris et Gènes ? Nous ignorons encore sous quelle enseigne commerciale nous poursuivrons l'activité. Renzo Piano a toujours refusé que son nom soit associé à des projets auxquels il n'a pas participé. Nous devons donc trouver une autre dénomination après son départ, pourquoi pas le Building Workshop. Par ailleurs, dans quelle mesure les agences de Paris et Gènes, qui ont chacune leur histoire, pourront-elles continuer à travailler ensemble, et sous quelle forme ? Se contenteront-elles de partager une marque ou seront-elles davantage liées ? Nous ne pouvons y répondre pour le moment.

Avec le recul, si je cherche à évaluer le processus de transmission entrepris depuis 2000, trois interrogations me viennent à l'esprit. Aurait-il fallu garder la société des associés ? Plutôt qu'un statut d'*associate* dépourvu de droit de vote, un intéressement n'aurait-il pas suffi ? Enfin, y a-t-il trop de *partners* et un trop fort nivellement entre les parts qu'ils détiennent ? Peut-être est-ce un manque de courage de Renzo Piano, et désormais de nous-mêmes, que de ne pas avoir fait accéder un petit nombre d'architectes à de plus hautes responsabilités. Peut-être est-ce aussi dû à l'absence d'expression de personnalités émergentes.



**Alain VINCENT :** Je n'aurai, moi aussi, que des interrogations à vous soumettre. Renzo Piano n'a pas identifié de personnalités auxquelles il puisse transmettre les rênes de l'agence. C'est d'ailleurs une difficulté extrêmement fréquente dans les sociétés d'architecture. Du reste, pourquoi faudrait-il que l'agence perdure à tout prix? Ne vaudrait-il pas mieux que chacun parte mener sa propre aventure? Évidemment, nous avons tous un penchant naturel à vouloir que l'organisation en place survive. Dans cette perspective, quels éléments doivent persister? L'agence gardera-t-elle une "âme" après le départ de Renzo Piano? Je ne suis pas certain que les *partners* en soient convaincus. S'il n'y a pas d'âme à transmettre, la solution réside-t-elle dans une puissante action de marketing pour surmonter le choc du départ du maître et continuer à faire vivre le Renzo Piano Building Workshop?

Admettons que l'agence décide de perpétuer une âme. Le successeur de Renzo Piano doit-il alors être un individu? Si l'agence comptait un architecte de cette stature, nul doute qu'il aurait déjà "tué le père" ou qu'il serait parti monter son propre projet. Nous tablons donc plutôt sur la transmission à un groupe, sachant toutefois que l'équipe actuelle n'a guère d'âme collective et reste attachée aux relations individuelles avec le maître. Tant que Renzo Piano sera présent, il est difficile de faire apparaître cette dimension collective. La situation est donc extrêmement ambiguë, et ne nous permet pas de garantir la réussite de l'effort de transmission que nous menons depuis près de quinze ans.

## DÉBAT

### Pourquoi l'agence ne peut se passer du maître

**Un intervenant :** *Lorsque Renzo Piano suit vingt projets en parallèle à Paris et Gènes, quelle est la nature de son intervention? Est-il vraiment indispensable au bon déroulement de chacun des projets?*

**Alain Vincent :** Il intervient sur le cœur des projets, à sa manière. Aucun architecte de l'agence ne pourrait en faire de même. Renzo Piano est encore aujourd'hui indispensable, ce qui pose cruellement la question de son remplacement. La seule réponse pourrait provenir de personnalités désireuses de prendre le pouvoir. À ce jour, personne ne s'est manifesté.

**Philippe Goubet :** Chaque chef de projet serait capable de mener à bien un projet seul. Renzo Piano est essentiel dans la cohérence qu'il apporte à l'ensemble. Qu'il soit dans ses bureaux de Paris ou Gènes, ou même en vacances dans son chalet en Suisse, il a toujours devant les yeux les vingt projets en cours. Lui seul est en mesure d'établir un lien entre eux. Les autres architectes ont une vision parcellaire de la vie de l'agence.

Cela dit, la façon dont Renzo Piano s'implique dans les projets a évolué. Il joue plutôt aujourd'hui un rôle d'animation, alors qu'il y a vingt ans il dirigeait les projets de façon plus autoritaire. Il entretient un dialogue avec ses équipes dans un aller-retour permanent. Désormais, il n'est pas nécessairement l'initiateur du projet. Quand, toutefois, il lance une idée de départ, il ne dessine qu'une esquisse sur un coin de table. Cette amorce est ensuite développée par l'équipe sous la direction du chef de projet, qui revient vers Renzo Piano soit pour confirmer son idée, soit pour faire une proposition alternative.

**A. V. :** Renzo Piano échange avec l'équipe projet, écoute les idées des uns et des autres, mais tranche en dernier ressort. Il utilise les propositions de chacun comme un matériau qui lui permet d'élaborer le produit fini, incontestable, de soumettre un petit dessin que les plus anciens sauront déchiffrer et dont ils comprendront tous les non-dits. L'outil qu'est l'agence étant désormais très efficace, Renzo peut se concentrer sur ce qu'il aime et qui constitue le cœur du business, la création. C'est aussi grâce à cela que l'agence connaît une forte croissance.

**Int. :** *Les clients qui sollicitent le Renzo Piano Building Workshop s'adressent-ils à une personne, une marque, une équipe ou un style de travail ?*

**P. G. :** Dans le cas de Renzo Piano, la personne et la marque ont tendance à se confondre. Un client s'adresse à l'agence pour que son projet soit signé Renzo Piano. Il y a donc une très forte attractivité de la marque, peut-être moins de la personne. Nous sommes aussi sollicités par des clients qui croient pouvoir obtenir avec nous ce qu'ils n'auraient pas autrement, une dérogation à un règlement d'urbanisme ou la capacité à convaincre des élus par exemple. On peut d'ailleurs craindre qu'après le départ de Renzo Piano, certains clients en début de projet résilient leur contrat, quitte à payer une indemnité, pour "acheter" du Frank Gehry ou du Zaha Hadid à la place.

### **Le maître autorise-t-il le collectif ?**

**Int. :** *Le processus de transmission entrepris par Renzo Piano ne vise-t-il pas aussi à maintenir l'agence sous tension aujourd'hui, plutôt qu'à préparer l'avenir ?*

**P. G. :** Ce processus est d'ores et déjà utile à l'agence, sans aucun doute. Sans cela, certains architectes seraient partis. Cela sert aussi à accompagner le retrait progressif de Renzo Piano de l'animation des équipes.

**Int. :** *Le talent et le charisme de Renzo Piano semblent décourager non seulement l'émergence de personnalités fortes susceptibles de prendre sa place, mais aussi la constitution d'un collectif autonome. Il semble presque illusoire de chercher une solution tant que le maître est présent.*

**A. V. :** Alors que l'implication de Renzo Piano se fait moindre, les architectes commencent à nouer des liens d'amitié, à partager des problèmes. Nous percevons la naissance d'un collectif dans les comités directeurs de Paris et Gènes. Il reste à en faire une dynamique globale.

**P. G. :** Nos architectes ont des qualités différentes, et chacun se rend compte de ce que les autres peuvent lui apporter. Il y a un dialogue en matière de gestion de projet. En revanche, il leur est plus difficile de partager sur le processus créatif, domaine jusqu'à présent réservé à la relation bilatérale avec Renzo Piano. C'est le cœur du problème. Aucun architecte ou *partner* ne prend le temps ou la liberté d'observer le projet d'un collègue et de donner son avis. Pourtant, l'aménagement de l'agence favorise la transparence : les espaces sont ouverts, une multitude de dessins et bas-reliefs sont présentés sur les murs et des maquettes sont posées absolument partout, dans un joyeux capharnaüm. Tout est montré. Cependant, les échanges créatifs restent plus réservés à la relation personnelle que chacun entretient avec Renzo Piano.

**Int. :** *Avez-vous envisagé d'instaurer un processus créatif commun, même de façon artificielle, par le biais de revues croisées par exemple ?*

**P. G. :** L'idée de la revue de projets a été lancée à plusieurs reprises. Les *partners* ont même tenté de la mettre en œuvre une ou deux fois à Gènes, sans succès, probablement faute d'un soutien actif de Renzo Piano. En revanche, nous tirons parti des concours pour susciter des collaborations entre *partners*, à condition qu'ils l'acceptent et qu'ils aient des affinités. Deux *partners* continuent d'ailleurs à travailler ensemble au-delà d'un concours, ce qui est parfaitement inédit ! Dès que nous sentons des possibilités ou des envies, nous en profitons pour créer une habitude de travail commun. L'affectation des architectes aux équipes-projets se décide en comité directeur entre *partners*. J'ai à cœur d'y intervenir pour mettre les architectes en situation d'évoluer, les faire changer régulièrement de collaborateurs. C'est une façon de les faire grandir au sein de l'agence.

Nous devons aussi parfaire notre mode de recrutement pour instaurer d'emblée une dimension plus collective. Aujourd'hui, quand un architecte est embauché sur un projet spécifique, il l'est par son seul chef de projet. Cela instaure entre eux une relation trop

personnelle et contribue à la constitution de sous-agences. Il serait souhaitable que les candidats soient vus au moins par deux chefs de projet.

**Int. :** *Pourrait-on imaginer que, comme dans une maison de couture, une personnalité extérieure s'empare de l'outil performant qu'est l'agence, y imprime sa marque et fédère le collectif ?*

**P. G. :** Je ne crois pas que nous puissions accueillir un directeur créatif venant de l'extérieur. Je suis presque certain que la greffe ne prendrait pas.

**Int. :** *Pourquoi ne pas envisager la création d'une école, comme l'a fait le Bauhaus, pour faciliter l'émergence d'une génération de créateurs qui puissent pérenniser l'agence ?*

**A. V. :** Nous avons entamé cette démarche il y a une quinzaine d'années, ce qui nous conduit à recevoir chaque année quatorze étudiants pendant six mois. Ils proviennent d'écoles d'architectures avec lesquelles nous avons mis au point des programmes de bourses, dans le monde entier : en Inde, aux États-Unis, en Afrique du sud... Nous considérons que l'école est l'agence elle-même.

**Int. :** *Faites-vous école ? Vos anciens architectes ou étudiants stagiaires essaient-ils l'expérience Piano en dehors de l'agence ?*

**P. G. :** Les architectes qui font le choix de quitter l'agence quand arrive le cap décisif des 35 ou 37 ans réussissent plus ou moins bien. Beaucoup se tournent vers l'enseignement. Ils ne maintiennent pas des liens très marqués avec l'agence, contrairement à la structure de Jean Nouvel qui a su constituer un véritable réseau d'anciens sur lequel elle s'appuie pour développer ses projets.

Parallèlement au processus de transmission, Renzo a créé une fondation destinée à collecter les archives et à garder la trace de tous les projets. Les liens entre l'agence et la fondation sont forts et sont appelés à le rester. Cela restera un point d'ancrage après le départ de Renzo.

Présentation des orateurs :

Philippe Goubet : diplômé d'HEC, il a rejoint Renzo Piano et son agence RPBW (Renzo Piano Building Workshop) en 1989 ; directeur général de l'agence, il en est aussi *partner* et administrateur.

Alain Vincent : suite à des études à l'École polytechnique et un début de carrière dans la banque, le financement de projets immobiliers et le bureau d'études, il a rejoint Renzo Piano après avoir travaillé sur un projet avec lui en tant que directeur immobilier du groupe Schlumberger ; après avoir été gérant des agences de Renzo Piano, il en est consultant et administrateur.

Diffusion décembre 2011