

Nicolas Nogue

Agences d'architecture : devenir de véritables entreprises de maîtrise d'oeuvre

En tant que prestataires de services, les architectes développent à l'évidence une activité qui peut être appréciée à l'aune des principaux critères employés à l'encontre de tout acteur économique, même si, il est vrai, ces indicateurs statistiques ne permettent pas actuellement d'en restituer toute la complexité et la spécificité. Aussi, bien que la profession intervienne sur des marchés (ceux de la conception du cadre de vie) largement réglementés, il n'en demeure pas moins vrai qu'elle génère un chiffre d'affaires, qu'elle se compose d'entreprises, - employeurs ou non -, soumises à la loi générale de la rentabilité, entreprises qui doivent développer des stratégies de conquête de marchés, entreprises affrontant une concurrence (exacerbée par la raréfaction de la commande) qui provient tout à la fois des "confrères" que des autres acteurs de la filière.

Dans le contexte actuel d'une profession affaiblie, fortement concurrencée et qui doit en outre s'adapter à la reconfiguration des cadres juridiques de son activité sous la pression libérale de l'OMC (GATS) et de la Commission Européenne, il est essentiel que les architectes s'organisent en acteurs économiques plus agressifs en n'hésitant pas à user des "leviers" de la compétitivité qu'emploient leurs concurrents, et ce avec deux objectifs primordiaux : l'extension de leur champ d'intervention et la "reconquête" de leurs missions garante d'un contrôle accru du projet. S'il est totalement légitime, au nom de l'intérêt public de l'architecture, de réglementer les marchés et les modes d'exercice, la profession doit aussi apprendre à fortifier et à redéployer son activité en tant qu'acteur économique sans attendre et/ou revendiquer uniquement le parapluie de la loi.

le poids économique de la profession

On a coutume de parler des architectes comme d'une profession "atomisée". Il est vrai qu'elle se compose en moyenne de petites structures aux caractéristiques suivantes : chiffre d'affaires moyen de 1 million de francs (INSEE, 1996), nombre moyen de 1,4 salariés par agence (FAF-PL, 1996), personnel occupé annuel moyen de 2,1 personnes (INSEE, 1996) . En 1996, on recense 5900 entreprises - employant 19000 salariés -, sur un total de quelque 13200 agences d'architecture (données INSEE/FAF-PL). C'est dire que 56 % d'entre elles n'emploient aucun salarié et 94 % comptent moins de 4 salariés. Les architectes génèrent un chiffre d'affaires total de 22,4 milliards de francs (INSEE, 1996), soit 1/20ème du CA des entreprises du bâtiment (FNB, 1996)...

Présenté de la sorte, le profil économique de la profession n'est guère flatteur. Mais surtout il ne s'avère pas pleinement pertinent dans la mesure où il ne rend pas compte de l'une des caractéristiques fondamentales de l'activité des architectes : la prestation de services intellectuels en collaboration avec un ensemble complexe de partenaires. Si l'on s'en tient aux seuls marchés de la construction (neuf et réhabilitation), il faut mettre en avant que le chiffre d'affaires généré par les agences - quelque 15,4 milliards de francs (INSEE, 1996) - s'applique à la conception d'ouvrages dont le montant total des travaux s'élève à environ 138 milliards de francs (MAF, 1996). Le rôle important de prescripteur des architectes (auprès des industriels), leurs liens avec les autres acteurs de la maîtrise d'œuvre et les entreprises de construction contribuent à tisser des réseaux économiques extrêmement complexes dont on ne sait aujourd'hui apprécier (quantifier) ni le poids ni les interactivités.

le boom des sociétés

L'attraction croissante pour l'exercice en société d'architecture représente actuellement l'une des mutations structurelles les plus importantes de la profession. Depuis une vingtaine d'années, on enregistre en effet une explosion du nombre de ces sociétés. On en comptait 700 au début des années 80 contre près de 3 000 aujourd'hui. En proportion, on passe ainsi de 1 société pour 30 architectes inscrits à l'Ordre à 1 pour 9. On a déjà présenté et analysé cette tendance forte induite par les divers avantages procurés par le statut d'associé sur celui du libéral individuel (voir d'A, les Cahiers de la prescription, février 1998).

Quoi qu'il en soit, le poids croissant des sociétés dans la profession est attesté quantitativement dans le secteur de la maîtrise d'œuvre de construction : entre 1980 et 1996, la proportion de sociétés d'architecture (hors EURL) comptant parmi les adhérents de la MAF est passé de 3 % à 13 %. Leur poids dans le montant des travaux passe de 6 % à 36 %. Le point le plus important à souligner est que cette progression est constante sur toute la période alors que l'activité des libéraux (y compris EURL) s'est fortement repliée à partir de 1990. Les conditions beaucoup plus difficiles d'accès à la commande durant la récession a donc nettement révélé la compétitivité accrue des architectes organisés en sociétés sur les libéraux individuels.

cumul d'exercice, co-traitance et prestations rétrocedées

L'observation et l'analyse de l'activité des architectes est ardue dans la mesure où elle présente notamment deux caractéristiques fondamentales qui échappent en majeure partie aux systèmes actuels d'informations statistiques : il s'agit du cumul d'exercice et de cette capacité à créer des "associations" (de tout type juridique) à caractère éphémère correspondant au temps de la conception des projets et regroupant tout ou partie des partenaires (et donc des compétences) de la maîtrise d'œuvre.

Seulement trois données, semble-t-il, permettent aujourd'hui de commencer à appréhender ces caractéristiques : celles relatives au cumul d'exercice, à la co-traitance et aux prestations rétrocedées.

Selon les données du CNOA, 43 % des architectes associés inscrits à l'Ordre développent également une activité libérale. Il en est de même pour 15 % des inscrits fonctionnaires et 21 % des inscrits salariés. Et quelque 20 % des salariés ont parallèlement un statut d'associé.

Par ailleurs, selon la MAF (1996), 51,1 % des montants de travaux des architectes se font en co-traitance (11,4 % en co-traitance avec un ou plusieurs architectes, 39,7 % en co-traitance avec au moins un tiers non architecte). On remarque aussi que les sociétés d'architecture ont plus tendance que les libéraux individuels à exercer leurs missions en co-traitance (52,3 % contre 50,5 %), notamment avec des tiers non architectes.

Bien que l'on ne dispose pas à ce sujet de séries statistiques sur plusieurs exercices, il ne fait pas de doute que la part de la co-traitance est en progression. Toutefois, on observe corollairement que 48,9 % de l'activité des architectes échappent à toute co-traitance, et que 88,6 % des montants de travaux de la profession sont traités hors co-traitance avec des tiers non architectes. Voilà tout de même de quoi relativiser l'idée que l'on peut se faire sur la puissance des b.e.t. Soulignons cependant que l'indicateur fourni par la MAF concerne des montants de travaux et non le partage des honoraires sur les missions de maîtrise d'œuvre...

Enfin, grâce aux données du secteur "Activités d'architecture" de l'INSEE (code 742A), on observe également une croissance globale du taux des prestations rétrocedées des agences : il passe de 10 % du chiffre d'affaires en 1984 à 17 % en 1995.

Au-delà de l'information économique que fournit ces données quantitatives, le poids de la co-traitance et des prestations rétrocedées témoignent de rapports de force qui "travaillent" les acteurs de l'équipe de maîtrise d'œuvre et renvoient directement au contrôle du projet et, en fin de compte, à la problématique de l'externalisation et/ou de l'internalisation des compétences au sein des agences. Il est clair que, depuis la fin des Trente Glorieuses, on a assisté à un processus général d'externalisation en raison du repli de la commande qui ne permettait plus le maintien de lourdes structures et dont le corollaire est la réduction de la part des architectes dans le partage des différents types de missions constituant la mission globale de maîtrise d'œuvre.

Au nom d'une reconquête de la totalité des missions, d'aucuns prônent non sans raison la constitution de véritables PME de maîtrise d'œuvre, pluridisciplinaires, ce qui nécessiterait de reconsidérer le mode actuel de constitution du capital des sociétés d'architecture. Toutefois, il ne semble pas que l'on puisse avancer d'arguments simples et définitifs en faveur de l'un ou de l'autre type d'organisation en raison de la complexité des facteurs en jeu. Ils peuvent a priori se regrouper en trois catégories.

Tout d'abord, le niveau général de la commande : un marché florissant assorti d'une continuité – ou lissage - de la commande (du type du contexte juridico-économique des Trente Glorieuses) favorisent à l'évidence l'entretien de structures étoffées et donc l'internalisation des savoir-faire. En revanche, une commande faible et très fluctuante conduit à l'externalisation des compétences (par licenciements... !) et donc, - ce n'est qu'un exemple -, la constitution de réseaux de compétences entre partenaires aux identités sociales (au sens juridique) distinctes.

La culture et les modes de fonctionnement des maîtres d'ouvrage entrent aussi en ligne de compte. Dans le domaine de la construction par exemple, les statistiques de la MAF (1996) nous enseignent que près de 75 % des projets de commande publique (appréciés en montants de travaux) sont confiés en co-traitance architectes-b.e.t contre 38 % dans le privé. Certes, il ne s'agit là que de données peu affinées . Elles permettent cependant d'observer que, globalement, la commande publique joue clairement la co-traitance et donc l'équipe de maîtrise d'œuvre (avec toutes les implications que cela implique en terme de rapport de force, d'une part au sein de l'équipe même et, d'autre part, entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'oeuvre). En revanche, le secteur privé dans son ensemble favorise davantage la prestation globale ou le "clé-en-main". Il est donc clair que les modes de passation de la commande conditionnent plus ou moins directement l'internalisation ou l'externalisation des savoir-faire au sein des agences.

Enfin, la réalité des rapports de force entre les acteurs de la maîtrise d'œuvre constitue un autre facteur décisif structurant l'organisation des entreprises. Sur les marchés où de gros bureaux d'études bénéficient par leurs compétences et leurs réseaux d'une position dominante dont ils tirent profit pour s'octroyer des parts élevées d'honoraires au détriment des architectes, ces derniers peuvent avoir intérêt à internaliser certains savoir-faire techniques afin d'inverser en leur faveur le rapport de force économique. Si en revanche, dans d'autres contextes, une agence a tissé un réseau et/ou des liens privilégiés avec certains b.e.t, qui sont alors devenus des alliés plus que des concurrents, l'avantage économique de l'internalisation de compétences techniques n'apparaît plus si évident.

Cela étant, il est indéniable que la société pluridisciplinaire contrôlée par des architectes associés constitue l'un des moyens privilégiés pour satisfaire aux deux objectifs stratégiques de la profession que sont la reconquête des missions et l'extension du champ d'intervention. Mais, comme on l'a vu, étant donné l'atomisation actuelle des structures et leur sous-capitalisation, seule une modification de la loi de 1977 relative au capital des sociétés d'architecture pourrait permettre l'essor de telles "PME de maîtrise d'œuvre". En outre, développer ces structures plus ou moins lourdes nécessite d'assurer un lissage de la commande et donc l'adoption de la part des architectes d'une réelle démarche commerciale, au sens large du terme, c'est-à-dire stimuler la prospection de nouveaux marchés, satisfaire aux mieux les besoins et exigences des maîtres d'ouvrage (d'où l'intérêt des démarches qualité)...

Outre la question des sociétés d'architecture et des réseaux de compétences, on pourrait peut-être également revisiter la réglementation actuelle des modes d'exercice de la profession pour les chantiers de faible importance, chantiers qui constituent une part essentielle des marchés de la maison individuelle et de la réhabilitation. A la lumière de l'expérience des Architectes, on pourrait en effet se demander si, telle qu'elle est aujourd'hui encadrée par le législateur, l'activité de maîtrise d'œuvre, - principalement rémunérée en pourcentage des montants de travaux -, est rentable pour de petits projets. Ainsi, pourrait-on imaginer, pour ce type de mission et pour contrer efficacement la concurrence, une déréglementation des modes d'exercice qui permettrait alors aux architectes d'intégrer des opérations de conception-construction au sein d'une même structure, voire de promotion immobilière ? Il faudrait bien sûr se baser sur une étude économique fine pour bien cerner les tenants et aboutissants d'une telle réforme et pour fixer un seuil de montants de travaux en-deça duquel il serait possible aux architectes de s'organiser de la sorte, tout en sachant qu'une telle réforme n'est pas incompatible avec la question de l'abaissement à 0 m² du seuil d'intervention obligatoire des architectes et de l'extension du champ obligatoire de leur intervention.