
STRATEGIES ET ORGANISATIONS
DES AGENCES d'ARCHITECTURE
A L'EXPORTATION :
UNE COMPARAISON FRANCO-ANGLAISE

Brid Carr
Denis Grèzes
Graham Winch

Euroconception
Plan Construction et Architecture

Sommaire

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | Introduction | 3 |
| 1.1. | Objet de la proposition | 3 |
| 1.2. | Cadre de la recherche | 3 |
| 1.3. | Equipe de recherche | 3 |
| 2. | Organisation & stratégie des agences d'architecture | 4 |
| 2.1. | Les agences comme organisations | 4 |
| 2.2. | Les stratégies | 4 |
| 2.3. | Modes de pénétration des marchés | 5 |
| 3. | Les systèmes contractuels nationaux | 6 |
| 3.1. | Le système contractuel britannique | 7 |
| 3.2. | Le système contractuel français | 7 |
| 3.3. | Le système contractuel allemand | 8 |
| 3.4. | Données qualitatives et quantitatives | 10 |
| 3.4.1. | La France | 10 |
| 3.4.2. | L'Allemagne : | 10 |
| 3.4.3. | L'Angleterre : | 11 |
| 4. | Analyse et résultats des entretiens | 12 |
| 4.1. | Caractéristiques des agences d'architecture | 12 |
| 4.1.1. | Taille et âge des agences | 12 |
| 4.1.2. | Statut légal des agences | 13 |
| 4.1.3. | Intégration de compétences diverses | 14 |
| 4.1.4. | Stratégies | 14 |
| 4.2. | Les agences d'architecture et l'export | 15 |
| 4.2.1. | Modes d'entrée sur les marchés étrangers | 16 |
| 4.2.2. | Formes d'associations | 17 |
| 4.3. | La gestion des ressources humaines | 20 |
| 5. | Conclusions : l'organisation des agences à l'exportation | 22 |
| 5.1. | Deux modèles d'organisations stratégiques à l'exportation | 22 |
| 5.2. | Comprendre les différences entre les deux pays | 23 |
| 5.2.1. | Les effets de la récession | 24 |
| 5.2.2. | La taille et âge | 24 |
| 5.2.3. | Marché régional / marché national / exportation | 24 |
| 5.2.4. | Les modes d'association | 24 |
| 5.2.5. | Spécialisation | 25 |
| 5.2.6. | Conception et détail | 27 |
| 5.2.7. | Différences des contextes nationaux | 27 |
| 6. | Propositions | 29 |
| 6.1. | Compléter ou préciser les actions proposées par le groupe de travail " Architecture & Exportation " | 29 |
| 6.2. | Proposer des pistes de recherche et d'expérimentation | 31 |

1. Introduction

1.1. Objet de la proposition

L'objectif du présent rapport de recherche est *l'analyse comparative des organisations et des stratégies déployées par les agences d'architecture françaises et anglaises travaillant à l'exportation dans une perspective européenne.*

Cette recherche s'est limitée aux agences de deux pays, France et Royaume Uni, dont les compétences s'exercent vers la France, la Grande Bretagne ou l'Allemagne.

Cette analyse a été effectuée à partir d'une campagne de 60 entretiens auprès d'agences des deux pays ciblés, et des informations recueillies ainsi sur les organisations et les pratiques architecturales mises en œuvre à l'occasion de projets architecturaux et urbains réalisés à l'étranger, et notamment sur la manière dont les stratégies et compétences propres à chaque agence (développées dans leur pays et système d'origine) sont négociées quand elles sont déployées dans un autre pays et un autre système.

1.2. Cadre de la recherche

Cette recherche a été financée dans le cadre du programme de recherche EuroConception du Plan Construction et Architecture (lettre de commande 95-53/03), sous la responsabilité de Michel Bonnet.

1.3. Equipe de recherche

La recherche a été menée en étroite collaboration entre deux établissements universitaires :

1. **L'Ecole d'Architecture de Grenoble**, 10 galerie des Baladins 38000 GRENOBLE, tel 76.69.83.00 fax 76.69.83.38.
2. **The Bartlett School of Graduate Studies**, University College London, Gower St, LONDON WC1E6BT

Par l'équipe de recherche suivante :

- **Brid Carr**, BArch, BSc Architectural Science, University College Dublin.
- **Denis Grèzes**, ingénieur ECP, architecte DPLG, responsable scientifique.
- **Graham Winch**, MSc Architecture University College London, PhD Industrial and Business Studies, Warwick University.

2. Organisation & stratégie des agences d'architecture

2.1. Les agences comme organisations

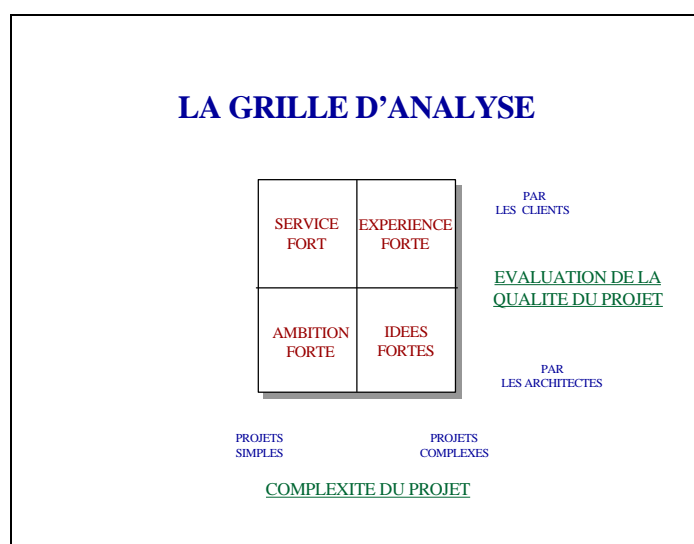
Virtuellement toute la littérature sur les architectes affirme implicitement qu'ils travaillent en individuels. Bien que cela semble vrai pour la majorité des architectes à leur compte, la plupart du travail est le fait d'agences plus grandes. Par exemple, bien que de grandes agences (11 Architectes et plus) représentent 12% du nombre total d'agence en Angleterre en 1992, elles justifient 35% de l'emploi des architectes et 58% du chiffre d'affaires (RIBA 1993). Bien que cette évolution soit allée moins loin en France, de grandes agences comme Espace Architecture, Groupe 6 et Jean-Paul Viguier se sont bien établies. Notre point de vue est que les grandes agences ont les ressources nécessaires pour de nouvelles opportunités de travail au sein de la communauté européenne. Pour ces raisons il est de plus en plus approprié de considérer les agences d'architecture comme des organisations (Blau 1984; Winch et Schneider 1993).

Autour de ces perspectives des tensions considérables sont en train de se développer dans la profession des architectes. La formation actuelle des architectes affirme le rôle de l'architecte comme acteur indépendant investi d'une mission culturelle (Cuff 1990), et cette position est souvent renforcée par les débats dans la presse architecturale ; dans la réalité, la grande majorité des pratiques consiste à travailler comme employé dans une organisation importante où les valeurs commerciales prévalent sur les valeurs esthétiques. Ce dilemme est au centre de ce que Blau appelle " Le risque dédalien de l'Architecte " (1984 p 15) et ce que Coxe et ses collègues ont saisi dans la différence entre la pratique centrée sur les affaires et les affaires centrées sur la pratique (Coxe et Al 1988). De faibles progrès ont été réalisés en cherchant comment les architectes pouvaient générer une interaction créative entre les nécessités d'un marché en mouvement et leur rôle social plus large. La structure proposée par Winch et Schneider (1993) suggère cependant un début de réponse.

2.2. Les stratégies

Winch et Schneider affirment que les agences d'architecture prospectent leurs clients sur des stratégies variées, mais qui peuvent être réduites à quatre stratégies génériques illustrées dans la figure ci-dessous. La première dimension stratégique est celle de la *complexité du projet* où les exigences techniques du projet sont déterminantes. La seconde est la *préférence qualitative* du client si celui-ci est à la recherche d'un bâtiment qui ait un fort contenu symbolique ou qui requiert un niveau élevé de service en terme de programme, de budget ou d'autres facteurs comme la possibilité d'obtenir un permis de construire. La différence cruciale entre ces deux extrêmes est que, dans le premier cas, c'est le client qui juge la qualité, alors que dans le second cas les juges sont les pairs de l'architecte dans sa propre profession.

A cette analyse correspondent quatre types d'agences. Les agences capables de mener des projets complexes et de répondre aux préférences qualitatives des clients en terme de besoins partagés pour les performances du projet sont appelées "agences à expérience forte" (*strong experience practices*), tandis que celles capables de produire une architecture de haute qualité au niveau esthétique ou symbolique sur des projets complexes sont appelées "agences à idées" (*strong ideas practices*). Les agences moins capables de mener des projets complexes mais fournissant un haut niveau de service sur des types de bâtiments simples sont appelées "agences à services forts" (*strong delivery practices*). La dernière catégorie est celle d'une forte ambition où de jeunes professionnels pleins d'espoir sustentés par un poste d'enseignant à mi-temps et les honoraires des concours sont en attente de leur premier grand concours.



Notre hypothèse est que les agences qui concourent sur la base d'idées fortes peuvent envisager d'avoir une approche différente vis-à-vis de la diversification à l'intérieur du marché européen de celles qui concourent sur la base d'une expérience forte. Dans le premier cas, une réputation internationale en tant qu'architecte innovateur est susceptible d'ouvrir des opportunités : le marché français est particulièrement ouvert à de tels architectes par le biais des concours. Les agences à *forte expérience* sont davantage susceptible de gagner des concours sur la base de leur capacité à résoudre des problèmes particuliers pour le client : ainsi des architectes provenant de systèmes contractuels où les contraintes sont plus fortes sont capables d'offrir au client, dans le pays où il travaillent, des services particuliers qui leur apportent le succès lors de concours avec des architectes locaux.

2.3. Modes de pénétration des marchés

Les recherches antérieures ou les revues de littérature que nous avons effectuées nous avaient amené à proposer l'hypothèse de quatre modes principaux de pénétration des marchés. L'enquête nous a permis, on le verra plus loin, de déceler les corrélations entre ces divers modes de pénétration et les images stratégiques des agences.

1. Entrée par la notoriété de l'agence : les " stars " de l'architecture sont invitées à participer à des concours internationaux, ou parfois plus directement à réaliser un projet, comme Will Allsop à Marseille, Jean Nouvel et Norman Foster à Berlin.
2. Une association informelle : mise en place de collaborations dans le cadre d'une association informelle et flexible permettant aux agences partenaires de collaborer tout en conservant leur indépendance judiciaire.
3. Une association formelle (par exemple Joint Venture ou GEIE¹) : stratégie de pénétration d'un marché dans le cadre d'une organisation permettant une collaboration définie où les rôles et responsabilités de chaque partie sont bien établies suivant les compétences particulières de chacune.
4. Filiales : le quatrième type de stratégie est réalisé quand une agence crée une nouvelle succursale dans un autre pays. C'est la stratégie qui demande l'investissement financier le plus grand mais aussi celle qui permet une intégration quasi-totale par l'agence dans le pays ciblé.

On verra également que d'autres modes de pénétration semblent se dessiner : par un client ou un réseau de clients, notamment pour les agences spécialisées sur certains types de programmes, ou par l'intermédiaire d'une grande entreprise spécialisée sur certains marchés (environnement, grands ouvrages, centres commerciaux).

¹ Groupement Européen d'intérêt Economique, ou EEIG en anglais.

3. Les systèmes contractuels nationaux

Pour comprendre les réactions des agences architecturales qui sont immergées dans un nouvel environnement, ainsi que les stratégies et les organisations mises en œuvre, il nous a semblé important de souligner les caractéristiques principales des différents contextes nationaux sur lesquels porte l'étude : Allemagne, France et Grande-Bretagne. Nous commencerons donc par une présentation générale de ces caractéristiques.²

Le contexte institutionnel de l'industrie de la construction est de la plus haute importance pour l'organisation des projets de construction. Les rôles et responsabilités des différents acteurs dans le projet de coalition sont développés à travers le temps en interaction les uns avec les autres. Le développement de ces rôles et responsabilités est aussi le reflet de caractéristiques plus générales du système national des affaires dans lequel il se situe, ainsi que l'a démontré Campinos-Dubernet (1988) pour les entreprises de la construction. En soulignant le contexte national institutionnel des industries de la construction dans les pays d'étude choisis, nous suivons des développements plus généraux dans les sciences sociales et économiques, où des auteurs aussi divers que Whitley (1992) et Porter (1990) ont clairement démontré l'importance du système d'affaire national pour l'étude de la performance économique et de l'avantage compétitif international.

La notion de système contractuel fut adoptée au départ par Bowley (1966 p 350) dans son étude marquante sur l'industrie de la construction britannique. L'accent mis par Bowley sur des jeux d'intérêts institutionnalisés était très révélatrice. Le système contractuel distribuait des rôles, définissait des responsabilités, et spécifiait des obligations. Il définissait dans la pratique des acteurs " *pro-actifs* ", et d'autres " *réactifs* " ; il rangeait certains d'entre eux dans la catégorie noble des professionnels, et les autres dans celle des agents du commerce. Dans ce système, la légitimité provenait des principaux maître d'ouvrages, qui étaient de plus en plus dominés par l'Etat. Il établissait de façon tout à fait cruciale la structure des récompenses et des pénalités dans l'industrie de la construction britannique à l'intérieur de ce que Crozier et Friedberg (1977 p 286) ont défini comme " un système d'action concret " qui est " un ensemble humain structuré par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure... par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux ". Pour Crozier et Friedberg, les acteurs d'un tel système d'action agissent rationnellement, mais avec une rationalité qui ne peut être comprise qu'à l'aide de la logique du système, telle qu'elle est exprimée dans les règles du jeu.

Dans cette perspective, par conséquent, les systèmes contractuels pour la construction fournissent une structure d'incitations pour les acteurs dans le système, en encourageant chacun à se comporter d'une certaine façon et en tendant à punir tout écart aux règles du jeu. Tout comme des formes de comportement s'institutionnalisent afin d'agir en retour sur les acteurs par un processus de structuration (Giddens 1984), les règles du jeu finissent par apparaître comme données, normales, seule façon de faire les choses. Carrières et statuts s'affirment dépendants de certaines règles, toute menace à ces règles deviennent des attaques personnelles. Le système a une force vive puissante, et tout changement s'avère difficile parce qu'aucun acteur n'a une connaissance globale du système. Toutefois, ces systèmes savent aussi être dynamiques de par les contradictions inhérentes qu'ils peuvent souvent contenir.

Tous les systèmes ont des objectifs, ou ils n'auraient aucune raison d'être. Les visées du système contractuel sont la réalisation du désir du maître d'ouvrage d'obtenir un produit construit. Afin d'atteindre ces objectifs, le processus de production, consistant en un flux d'information qui génère et contrôle un flux de matériaux, doit accomplir les " 3C " (Winch & Campagnac 1995). Le bâtiment doit être *conçu*, il doit être *construit* et ces processus doivent être *contrôlés* selon les intérêts du maître d'ouvrage et tout ceci appartient au *contexte régulateur* établi par le gouvernement. Le maître d'ouvrage capitalise le processus de construction, alors que les acteurs à l'intérieur du système distribuent les diverses ressources dans le processus de construction selon

² Le texte qui suit est extrait du rapport de synthèse de la recherche menée par le Groupe Bagnolet : " *Les Joint-Venture Internationales dans la Construction Européenne* ", 1997.

les règles du jeu que le système impose. Les principales variations à l'intérieur et différences entre les systèmes contractuels concernent les règles spécifiant à quels acteurs incombent les tâches des 3C.

3.1. Le système contractuel britannique

C'est le système *professionnel* né de la révolution industrielle qui caractérise le plus fortement le système contractuel britannique. Il est fortement lié au rôle croissant de l'entreprise générale comme nouveau type d'acteur responsable du processus de construction, ainsi qu'à l'apparition complémentaire d'acteurs de contrôle organisés professionnellement - surtout le *quantity surveyor*. Ainsi la forme singulière du système professionnel analysé par Bowley (1966) vit le jour : la *conception* étant complètement sous le contrôle des architectes et des ingénieurs organisés en cabinets indépendants et régulés automatiquement par leurs institutions professionnelles ; la *construction* étant elle la responsabilité de l'entreprise générale et des ses sous-traitants ; quant au *contrôle* du processus il incombe au *quantity surveyor*. Le système professionnel fut hégémonique à l'intérieur de l'industrie de construction britannique pendant près de deux siècles. Cependant, l'expansion du secteur de la construction à la fin des années soixante exposa les faiblesses du système, et l'ampleur de la crise qui suivit 1973 précipita une période de changements rapides qui continue de nos jours.

La première série d'innovations s'attachait aux modes d'attribution des contrats et allait de la réintégration partielle de la conception et de la construction dans le *design and build* à un effort de fragmenter d'avantage le processus global de développement par des biais tels que le *construction management*. Ce dernier était en particulier associée avec l'expansion du secteur à la fin des années quatre vingt. Cette expansion, toutefois n'eut pour effet que d'exposer d'avantage les faiblesses propres au système professionnel, comme la tendance à étouffer l'innovation et à générer des disputes entre les parties. Un certain nombre d'études comparatives des industries de constructions dans d'autres pays, essentiellement aux Etats-Unis, et plus récemment au Japon, renforcèrent la conscience des ces imperfections et révélèrent les coûts élevés de la construction en Grande-Bretagne.

Ces préoccupations culminèrent par un appel général à une réforme du système. Symbolisés par le Latham Report de 1994 et complété par des initiatives telles que Technology Foresight et Innovative Manufacturing Initiative, les acteurs du système professionnel s'embarquèrent dans un programme de réduction des coûts, d'augmentation de l'innovation et d'élimination de ce que l'on avait appelé les relations adverses. En parallèle à ces volontés de réformes, des changements dans la politique gouvernementale visant à réduire la part de la dépense publique dans l'économie en général a menèrent des développements beaucoup plus radicaux : l'adoption complète de contrats de concession sous la bannière de Private Finance Initiative, lancés sur la base du succès notoire de contrats de concessions pour les Dartford Bridge et Severn Bridge. Les contrats de concession sont complètement nouveaux dans le système britannique (les chemins de fer ont été construits sur une base de charte et non de concession). Ce développement menace de miner le système professionnel et de mener à une nouvelle forme de système de contrat en Grande-Bretagne : le *système de concession*, associé à l'apparition d'un nouvel acteur, le concessionnaire.

3.2. Le système contractuel français

Le système traditionnel français a été initialement fondé sur les réformes de 1973 qui définissaient le rôle du maître d'œuvre, et ses six missions. La réforme avait été incitée par une série de préoccupations sur le manque de définition claire du rôle du maître d'œuvre et sur le manque de coordination entre les ministères. Ceci faisait qu'une attention insuffisante était portée aux phases préalables du projet résultant d'une conception faible incapable de satisfaire les besoins des maîtres d'ouvrages, et qui ne respectait pas les coûts. Les problèmes étaient accrus par la mauvaise définition du dossier de programme par le maître d'ouvrage public, et par la rémunération des architectes et des ingénieurs qui ne reflétait pas le niveau d'effort requis. La réforme de 1973 fut donc basée sur des principes de rémunération pour le maître d'œuvre proportionnés au budget plutôt qu'aux coûts finaux, qu'il était possible de diminuer en cas d'erreur importante d'estimations. La rémunération devenait proportionnelle à l'effort requis, une définition claire des responsabilités du maître d'ouvrage et une meilleure définition des relations entre les acteurs étaient aussi obtenus.

La période suivant la mise en application de cette réforme fut marquée par une chute conséquente de la demande dans le secteur de la construction aussi bien du côté du public que du privé. La réaction des grands groupes de construction fut double: une stratégie de croissance à travers l'acquisition de firmes de petites et moyennes tailles, et une tentative de différenciation stratégique en offrant une variété plus vaste de services aux maîtres d'ouvrages dans le cadre d'une stratégie "d'offre globale". Afin de mener à bien cette deuxième

stratégie, les grandes groupes favorisèrent les contrats négociés plutôt que les appels d'offres concurrentiels en produisant des appels d'offres infructueux, forçant ainsi le maître d'ouvrage à négocier. En 1990, 50% des contrats du secteurs publics étaient négociés.

Lorsque la demande reprit du poids à partir de 1986, la période suivante vit une extension différente des ces stratégies des grandes groupes de la construction. Une vague de concentration ballotta l'industrie entière, avec l'absorption par les plus gros groupes de leurs rivaux plus faibles. Les grandes compagnies d'eau (Générale des Eaux, Lyonnaise des Eaux) prirent aussi leur part de l'industrie. Au même moment, une intégration verticale mena aussi à l'offre de services tels que la promotion immobilière et l'ingénierie en amont et la gestion et l'exploitation en aval. La diversification horizontale entraîna un investissement dans les services urbains.

Ces développements n'étaient pas toutefois accueillis de la même façon par tous les acteurs, et une certaine inquiétude prit forme au début des années quatre vingt dix. Une concurrence adéquate afin de contrôler les coûts et de promouvoir une qualité élevée fut recherchée. Le rapport Millier, en 1982, s'était déjà intéressé à ces questions et eut pour conséquence le vote de la loi sur la maîtrise d'ouvrage publique en 1985 (loi MOP). Celle-ci prétendait s'attaquer aux critiques principales faites aux réformes de 1973 : la mauvaise définition des conditions de contrats, des contenus de mission, et les difficultés à appliquer l'échelon des rémunération. La loi MOP définissait les responsabilités du maître d'ouvrage public et tentait d'identifier une mission de base qui définirait les responsabilités du maître d'œuvre. La définition de cette mission de base était tellement conflictuelle (problème de la rémunération des missions et conflit architectes/entreprise) qu'elle fut confiée à une commission tripartite. Elle ne sera définie qu'avec les décrets de la loi MOP de décembre 1993.

En résumé, jusqu'au début des années quatre-vingt dix, les réflexions (rapport Millier) et les innovation juridique (loi MOP) semblaient ménager des possibilité à ces stratégies des grand groupes. Le changement s'opéra avec les décrets d'application de la loi MOP qui multiplièrent les entraves aux stratégies de remontée amont des firmes dans le projet.

Après 1992, la récession entraîna une phase de changement dans les stratégies des grandes groupes de construction alors que ceux-ci tentaient de se remettre des graves pertes et de l'effondrement du marché immobilier et de la chute de la demande. Ils optèrent en particulier pour des activités à faible risque telles que la gestion d'équipements. Le contexte institutionnel commençait aussi à changer.

Les architectes avaient fortement fait pression contre un certain nombre d'éléments de la loi MOP (exemple: le concours conception-construction), et leurs objectifs connurent une part de succès ; l'harmonisation de la législation européenne de l'attribution des marchés réclama plus de transparence; une force anti-corruption changea aussi les pratiques d'acquisition. Les effets combinés de ces changements dans l'environnement institutionnel favorisèrent un retour à une approche plus traditionnelle de contrats de professions séparés, la direction du contrat sur le chantier revenant au maître d'œuvre (mission de base), et laissant moins de place pour les marchés négociés dans les processus d'appel d'offre. L'attribution de marchés en concession/construction dans laquelle la firme de construction a de grandes responsabilités fut limitée, alors que la variété de formes de contrats innovantes, qui étaient apparue pendant la deuxième moitié des années quatre vingt, était supprimée.

Le cas de l'évolution du système contractuel français illustre bien l'affirmation selon laquelle la dynamique du système contractuel national est centrale à la compréhension des évolutions des filières construction en Europe. Les stratégies des acteurs (dans ce cas essentiellement les grands groupes de construction, mais aussi, en retour, les architectes) façonnent le contexte institutionnel et sont façonnées par lui.

3.3. Le système contractuel allemand

Le système traditionnel en Allemagne des lots séparés repose sur des réglementations sociales ainsi que légales et commerciales. Les procédures d'appel d'offre pour les travaux publics, auxquelles on fait aussi recours pour de nombreux travaux dans le secteur public, sont gouvernées par le *Verdingungsordnung für Bauleistungen* (VOB). Celui-ci prescrit que les appels d'offre doivent être effectués sur une base compétitive ouverte, mais que le prix le plus bas n'est pas nécessairement le critère de sélection pour le vainqueur, dans la mesure où la qualité et la performance sont des considérations qui peuvent aussi être prises en compte. Le maître d'ouvrage est aussi obligé de diviser le travail en petits lots professionnels sur la base d'une spécification complète. Ceci implique tout d'abord que les maîtres d'ouvrages doivent développer de vastes capacités de gestion interne ou avoir recours à un spécialiste afin de coordonner les lots séparés; et d'autre part que le rôle de l'architecte est important dans la conception. L'architecte est aussi l'acteur responsable pour la coordination

des différents corps d'état et qu'il devient l'acteur dominant dans le système traditionnel alors que l'entreprise générale a un rôle essentiellement réactif. L'intérêt public porte à la stabilité de la structure du bâtiment est assuré par le *Prüfingenieur* qui est obligé de contrôler les calculs de structure et les plans des ingénieurs.

Le VOB agit aussi toutefois comme instrument de politique industrielle. L'obligation de diviser les travaux en petits lots signifie que les petites et moyennes entreprises locales ont l'opportunité de se mettre en concurrence sur un pied d'égalité avec les plus grandes firmes nationales sur la plupart des projets. Elles le font souvent en consortia appelés *Arbeitsgemeinschaften*. Ceci a été un facteur essentiel de la vitalité continue de ces firmes en Allemagne. Ajoutons à cela la possibilité de sélection par l'entreprise générale sur une base autre que celle du prix, cela implique que le maître d'ouvrage peut activement favoriser les firmes de construction locales. Il s'agit ici d'un acte rationnel de la part du maître d'ouvrage à cause des inévitables incertitudes du processus de construction. Un certain nombre d'adaptations du contrat initial est inévitable, et d'autant plus facilement atteint dans un contexte de relation de confiance entre les deux. Un tel niveau de confiance est plus aisément maintenu à travers des relations personnelles de projet à projet. Le système allemand met donc un accent très fort sur les contrats entre personnes connues et représentant une firme de bonne réputation. Ceci favorise inévitablement les firmes locales au détriment des firmes nationales ou étrangères.

Bien que le système traditionnel en Allemagne reste encore prédominant, un certain nombre de développements ont eu lieu dans les dernières années. Ceux-ci consistent essentiellement en l'expansion de l'entreprise générale au delà de ses fonctions traditionnelles comme l'entreprise de gros oeuvres afin de couvrir une plus grande partie du processus global de la construction. Le premier développement est l'évolution des corps de métiers de gros-oeuvre en *Generalunternehmer*. Cet acteur prend la responsabilité du projet et de l'exécution de l'intégralité des processus sur le chantier, y compris le second oeuvre. Alors que celui-ci est habituellement sous-traité. Les responsabilités du maître d'ouvrage sont réduites ainsi que son contrôle sur le processus. Un développement ultérieur est le passage aux phases de conception sous la forme de *Generalübernehmer*. Ceci peut impliquer qu'incombe à l'entreprise générale la responsabilité complète de la conception ou la responsabilité des études d'ingénierie lorsque le maître d'ouvrage décide de garder un architecte. L'extension finale de cette logique de l'intégration verticale est le *Projektentwickler*, où l'entreprise générale agit comme maître d'ouvrage sous forme de promoteur spéculatif. L'intégration plus aval pour la gestion des services du produit construit dans le *Betriebmodell* ne s'est pas encore développée en Allemagne, où le financement privé des projets de construction du secteur public a été limité aux prêts avec remboursements d'intérêts plutôt que par le biais de l'exploitation des services.

Le rôle élargi de l'entreprise générale dans le processus global de construction a eu un certain nombre d'implications. Tout d'abord, il y a eu une croissance importante de recours à la sous-traitance. Sous le modèle traditionnel, tous les corps d'états étaient en contrat direct avec le maître d'ouvrage. Avec les nouvelles formes, l'entreprise générale sous-traite au moins pour le second oeuvre, et peut faire de même pour le gros oeuvre. Deuxièmement, les architectes se sont montrés de plus en plus incapables de relever le défi de gérer des systèmes plus puissants, et les maîtres d'ouvrages sans ressources internes importantes de gestion de projet se sont de plus en plus tournés vers le *Projektsteuerer* afin d'équilibrer la puissance accrue du *Generalunter* (et du *übernehmen*). Troisièmement, le processus de construction est devenu de plus en plus intégré à l'entreprise générale, au moment même où l'entreprise générale se désintérait en tant qu'acteur à cause de l'externalisation des tâches qui étaient autrefois réalisées intérieurement par l'entreprise générale tels que les gros oeuvres.

3.4. Données qualitatives et quantitatives

3.4.1. La France

- Nombre, taille et CA des agences :

La France compte 59 millions d'habitants. Il y a en France 30 à 40.000 architectes diplômés, dont 26.500 sont inscrits à l'Ordre des Architectes, et dont 16.000 seulement déclarent des travaux à la MAF. La taille moyenne des agences est très faible, puisqu'il existe environ 20.000 agences pour 26.000 architectes, soit un nombre moyen de 1,3 architectes pour chaque structure qui compte 2,3 personnes en moyenne. 88 % des agences d'architecture ont entre 0 et 4 salariés. Il n'existe que 200 agences de plus de 20 personnes. Aucune agence n'a plus de 500 salariés. Il y a 15.500 étudiants en architecture.

Selon l'INSEE, le CA total des agences d'architecture est de 19,6 milliards de F pour 1994. Ce chiffre d'affaires semble baisser sensiblement depuis 1990.

Les architectes français exportent très peu : 2% de leur chiffre d'affaires concernant 3 % des agences.

- Mode de pénétration des marchés français .

Pour les marchés publics : " En France, la sélection des architectes et des ingénieurs par le mode du concours constitue la procédure habituelle pour des projets du secteur public " (voir *Architectural practice in Europe, France*. Riba 1995).

Pour les marchés privés : "La pratique de la mise en concurrence sur esquisses ou projets est rare dans les marchés privés, sauf à poursuivre, pour le maître d'ouvrage, des objectifs de publicité de son entreprise ou de son projet." (p230 *Construction et Pratiques*.)

- Marché national ou marché régional .

Il existe à l'évidence un effet de régionalisation des marchés en France, qui rend généralement indispensable l'alliance avec une équipe bien introduite dans le tissu des collectivités territoriales pour pouvoir participer à un concours ou réaliser un projet dans une région.

3.4.2. L'Allemagne :

- Nombre, taille et CA des agences :

Malgré le grand nombre d'architectes en Allemagne (92.800 en 1995), les grandes structures sont rares : " la forme d'exercice dominante reste à l'exercice libéral. Plus de la moitié des architectes inscrits dans les organisations professionnelles allemandes exercent à titre libérale, 70% d'entre eux travaillent seul ou avec un ou deux employés. Seuls 5% des cabinets d'architecture occupent plus de 11 personnes et les très grosses structures sont rares ". (voir *Construction en Pratiques, Plan Construction et Architecture* p 84.)

- Mode de pénétration du marché.

" Il n'y a pas, en Allemagne, d'obligation réglementaire ou légale de mise en concurrence de concepteurs, ni pour les marchés privés ni pour les marchés publics. " La désignation des architectes et ingénieurs est fait en règle générale, de gré à gré, sur des critères extrêmement variables.

Les concours relèvent plutôt d'une obligation morale pour les commandes publiques importantes ou d'une volonté de recherche d'idées ou d'affichage de l'opération. " Cette directive prévoit trois types fondamentaux de concours qui peuvent emprunter des formes d'organisation variables :

1. Concours d'idées
2. Concours de réalisation
3. Concours de programmation de base

qui peuvent être chacun ouverts ou restreints, anonymes ou en coopération.

Pour les marchés privés, " la pratique de la mises en concurrences sur esquisses ou projets et rares, sauf dans le cas où le maître d'ouvrage poursuit, à travers la publicité faite au concours, un objectif de valorisation de son entreprise ou de son projet. ". (voir Construction en Pratiques, Plan Construction et Architecture p 232.)

- Marché régional et national

Compte tenu de l'obligation faite à un architecte d'être inscrit dans son *Land*, le marché est marqué par e découpage correspondant.

3.4.3. L'Angleterre :

- Nombre, taille et CA des agences :

30.000 architectes sont inscrits à l'ARCUK (*Architects Registration Council in UK*).

La taille des agences anglaises est, en règle générale, plus grande qu'en France ou en Allemagne. Dans la tradition des grandes structure anglo-saxonnes, on trouve par exemple des chiffres comme 268 architectes diplômés dans l'agence RMJM, et un personnel de 6.500 employés (toutes compétences réunies) chez Atkins Lister Drew / WS Atkins Architects (voir "The 100 biggest (UK) practices", AJ 15 May 1996). Cette taille importante des agences s'accompagne à l'évidence d'une forte intégration de compétences diverses, intégrant notamment la capacité à réaliser les plans de détails (plans d'exécution des ouvrages).

Une récente enquête publiée par le revue BUILDING ³ fait apparaître que le chiffre d'affaire global des consultants (ingénierie, architectes et *quantity surveyors*) est de 6,7 milliards de £, dont 1 milliard à l'export. La part des architectes est de 1,5 milliard de £, soit environ 13.5 milliards de FF, dont 242 millions de £ à l'export, soit 16% de leur CA, la majorité provenant de Hongkong (42%) et du sud-est asiatique.

- Modes de pénétration des marchés

La situation en Angleterre se rapproche de celle de l'Allemagne et il n'y a pas d'obligation de mises en concurrence des concepteurs sauf pour des projets qualifiés par les " Services Directive ".

- Marché national

Contrairement à la situation en France, il n'existe pas de " protectionnisme régional ", un architecte de Londres pouvant travailler sur tout le territoire national, à l'exception de l'Ecosse et de l'Irlande où s'exercent des règles et des organisations professionnelles particulières.

³ BUILDING Février 1997.

4. Analyse et résultats des entretiens

Ce chapitre décrit les résultats généraux obtenus à partir des 60 entretiens effectués auprès des agences. L'annexe 1 décrit la méthode de travail utilisée pour ce travail d'enquête, et précise notamment comment s'est opérée la sélection des agences interrogées, ainsi que les objectifs et la structure des entretiens.

Il convient de rappeler ⁴ que nous n'avons pas effectué un échantillon statistique des agences dans chaque pays, mais au contraire une sélection d'agences françaises et anglaises choisies pour leur expérience respectivement en Allemagne ou Angleterre, ou en Allemagne et en France. Les résultats ci-dessous ne peuvent donc pas être représentatifs des agences des deux pays, mais seulement de celles qui exportent activement, et plus particulièrement dans la Communauté Européenne.

4.1. Caractéristiques des agences d'architecture

4.1.1. Taille et âge des agences

Une des différences les plus évidentes entre les agences des deux pays est que les agences anglaises sont, en moyenne, deux fois plus importantes en taille, et deux fois plus âgées que les françaises.

Le tableau ci-contre donne les moyennes de taille et d'âge pour les deux échantillons pris dans leur ensemble, tandis que les figures 1 et 2 donnent plus de détails sur les différences dans les distributions d'âge et de taille entre les deux pays. L'âge est donné en années depuis la date de fondation, la taille est le nombre total d'employés.

| N=60 | Taille moyenne | âge moyen |
|-----------------|----------------|-----------|
| France | 39 | 23 |
| Grande Bretagne | 98 | 41 |

tableau 1 : âge et taille des agences

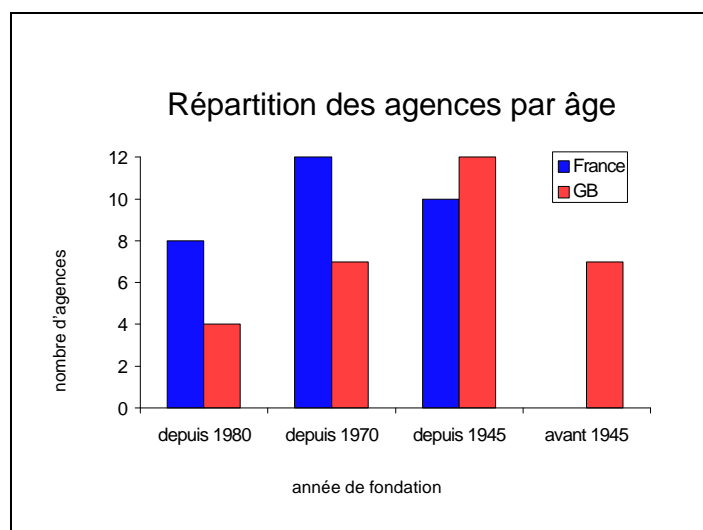


Figure 1

Comme on peut le voir sur ces graphiques, sept agences anglaises ont été fondées avant 1945 - Tooley & Foster ayant même été fondées au siècle dernier. Aucune agence française n'est aussi ancienne, la plus âgée étant Aéroports de Paris qui vient de célébrer son 50ème anniversaire. ADP est également l'agence française la plus importante, sans toutefois atteindre la taille des deux agences anglaises les plus grandes : Building Design Partnership (BDP) et Foster Associates.

⁴ Voir en annexe 1 §4 concernant le mode de sélection des agences interrogées

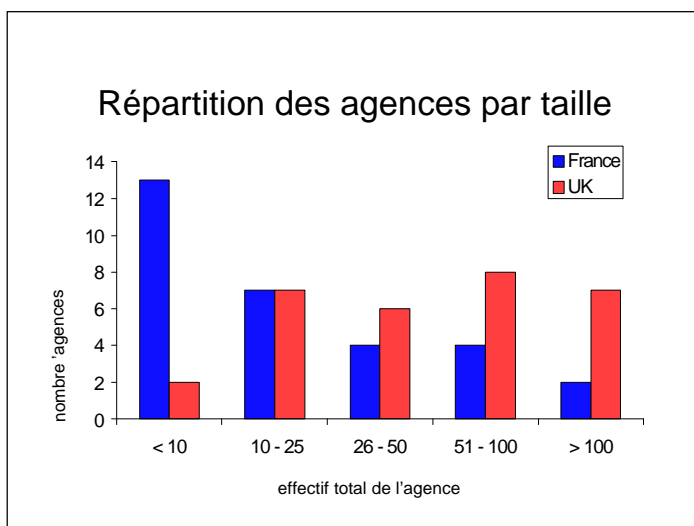


Figure 2

En fait, si les deux agences appartenant à des organisations publiques, Aéroports De Paris et l'Agence des Gares de la SNCF, sont retirées de l'échantillon français, aucune agence française n'atteint 100 personnes, alors que 7 agences anglaises dépassent ce chiffre.

Ces différences d'âge et de taille constituent d'importants facteurs pour expliquer les différences dans les performances à l'export entre France et UK.

4.1.2. Statut légal des agences

Des différences entre le statut légal des agences sont également notables. Sous la loi anglaise, l'association libérale (*partnership*) est la forme traditionnelle des agences professionnelles. Les associés ont une responsabilité illimitée, à la fois solidaire et séparée, pour les services qu'ils rendent.

Ces dernières années, de nombreuses agences ont cependant adopté des statuts de sociétés sous la forme " *private limited company* " (Ltd.) ou " *public limited company* " (plc.). Ce dernier statut donne la possibilité à des porteurs de parts extérieurs d'investir dans la société. Quelques agences anglaises, telles que YRM plc. qui ne figure pas dans notre échantillon, ont été jusqu'à augmenter leur capital par souscription publique sans succès notable. Les autres ont gardé leur statuts d'associations libérales parce que les clients anglais semblent préférer le principe de responsabilité illimitée, et que la culture des agences va dans ce sens.

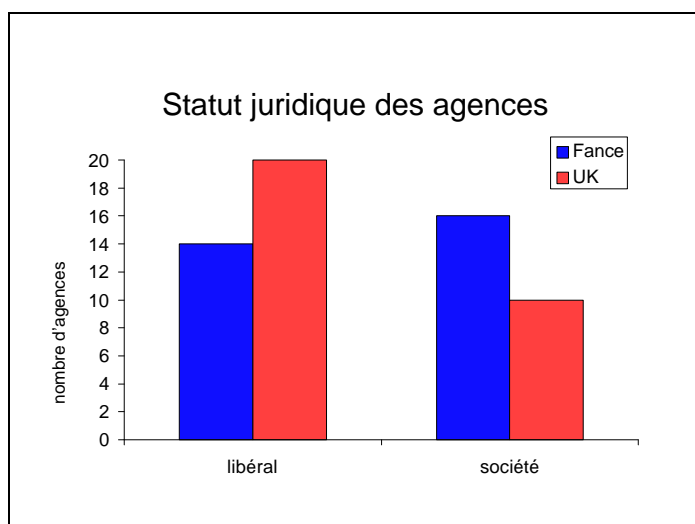


Figure 3

En France, les principes sont similaires, de nombreuses agences gardent leur statut libéral (en individuel ou en association), mais on assiste depuis quelques années à une augmentation importante des sociétés commerciales sous forme de SARL ou de SA ⁵. Les données de la figure 3 montrent que les agences françaises de notre échantillon sont plus favorables à la forme commerciale que les anglais, de nombreuses agences anglaises parmi les plus importantes et les plus actives à l'export ayant conservé la forme de *partnership*.

⁵ Qui représentaient, selon le CNOA, près de la moitié des sociétés d'architecture en 1996.

4.1.3. Intégration de compétences diverses

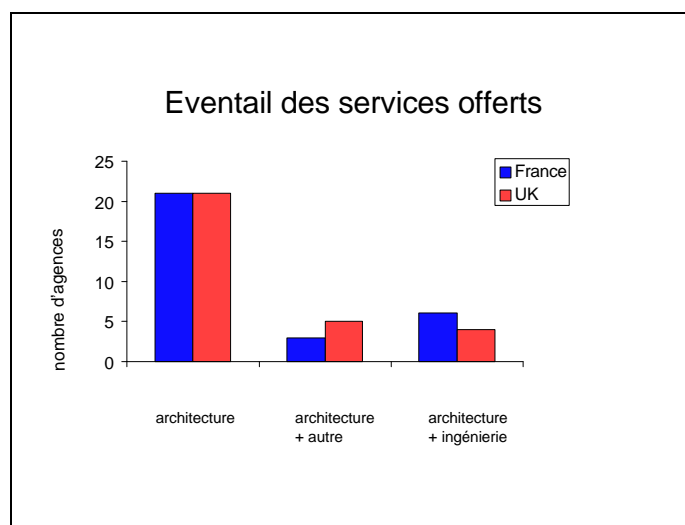


Figure 4

Au cours des entretiens en France, de nombreuses personnes interrogées pensent qu'une des différences marquantes entre les agences anglaises et françaises est que les premières intègrent souvent les compétences d'ingénierie et d'architecture. Les agences ont donc été classées selon ce critère d'intégration de compétences en trois catégories, selon qu'elles offrent seulement le service d'architecture, qu'elles combinent celui-ci avec d'autres compétences en conception, par exemple en urbanisme, aménagement intérieur, paysage, et enfin qu'elles incorporent des compétences d'ingénierie.

Comme le montre la figure 4, il existe une légère différence entre les deux pays sur ce point. Les agences intégrant des compétences multiples, comme Building Design Partnership, ou Arup Associates, ne sont pas typiques de la situation anglaise où les agences purement architecturales sont plutôt la norme.

4.1.4. Stratégies

Nous avons ensuite recherché quelles étaient les stratégies mises en avant par les agences, en s'appuyant sur la matrice Winch-Schneider présentée plus haut.

A l'exception de deux agences françaises qui ont été classées comme agence à *ambition forte* (ces agences ont été choisies parce que leurs membres fondateurs étaient anglais), et d'une agence anglaise classée agence à *service fort*, toutes les autres se classent soit en agence à *idées fortes*, soit en agence à *expérience forte*.

Un des caractères marquant des agences de type *idées fortes* est leur insistance à se déclarer comme généralistes, affirmant qu'elles sont capables d'entreprendre la conception de n'importe quel type de bâtiment. Dans quelques cas cette insistance ignorait la réalité - au cours d'un entretien avec une agence française, notre interlocuteur affirmait qu'il était un généraliste alors que tous les projets qu'il nous présentait lors de cet entretien étaient tous du même type très spécifique de programme - mais il s'est avéré que la grande majorité des agences à *idées fortes* nous ont montré des plaquettes présentant une impressionnante variété de projets. Quelques unes des agences à idées fortes ont également déclaré qu'elles avaient une grande expérience de réalisation de bâtiments très complexes. Ceci n'est pas contredit par le modèle, mais c'est simplement que ce qu'ils proposent au client est d'abord et surtout leur capacité créatrice. Par contraste, ce que les agences à *forte expérience* offrent à leurs clients est leur compétence à réaliser des types de bâtiments spécifiques, bien qu'ils soient également capables de concevoir des architectures élégantes et originales. Ainsi RTKL nous a déclaré avoir réalisé plus de centres commerciaux qu'aucun autre architecte dans le monde, alors que Scott Brownrigg and Turner faisaient état de leur implication dans plus de trente projets d'aéroports dans le monde entier depuis leur première intervention de ce type à Heathrow en 1977, et que John R. Harris a réalisé 34 grands hôpitaux dans le monde depuis sa première réalisation au Qatar en 1952.

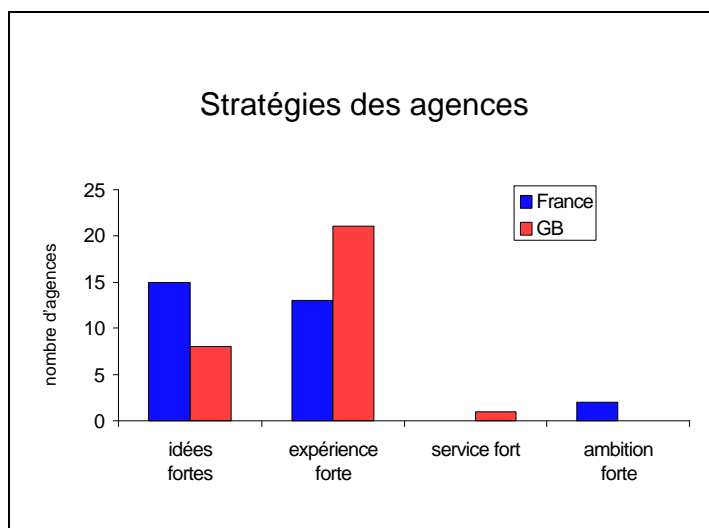


Figure 5

Les réponses à cette question de stratégie sont présentées en figure 5. Celle-ci reflète les réponses des personnes interrogées : le modèle ayant été présenté pendant l'entretien, la personne interrogée était priée d'indiquer la stratégie de l'agence sur le schéma, ce qui s'est passé sans difficulté dans la plupart des entretiens. Les résultats montrent que, si ces deux stratégies principales sont développées dans les deux pays, les anglais ont plus d'agences à expérience forte que d'agences à idées fortes, alors que la situation est à l'inverse en France. Ces différences de stratégies laissent présager des différences d'approches pour l'exportation de compétences et de services d'architecture.

4.2. Les agences d'architecture et l'export

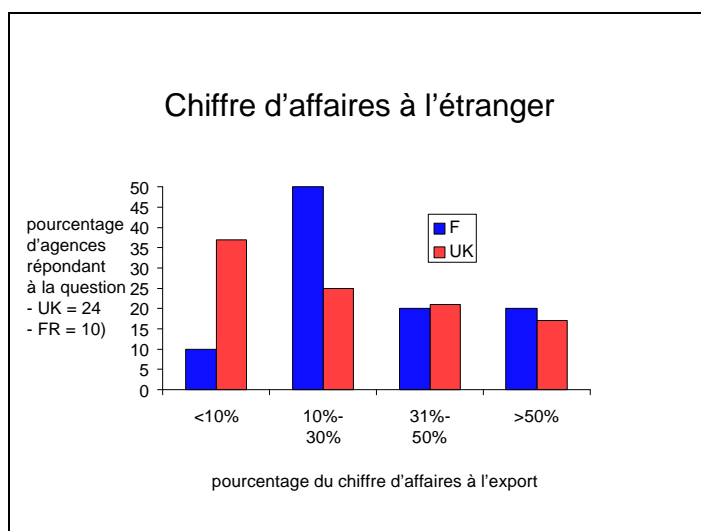


Figure 6

Si nous nous tournons maintenant vers l'activité à l'export des agences, la figure 6 montre le pourcentage du chiffre d'affaires total réalisé à l'étranger. Cette information n'est cependant pas disponible pour toutes les agences, certaines l'ayant déclaré confidentielle, d'autres prétendant qu'elles ne distinguaient pas ce montant du chiffre d'affaire global. Enfin, pour beaucoup d'agences françaises, l'activité à l'export n'était en fait pas significative. La figure 6 montre qu'il existe un très petit nombre d'agences - Architectures Jean Nouvel en France, Richard Rogers, Foster Associates, Dry Butlin Bicknell

Austin, et John R. Harris Partnership en Grande-Bretagne - qui réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'étranger, mais que la plupart des agences qui exportent obtiennent 30% ou moins de leur chiffre d'affaires de cette façon, enfin que beaucoup d'agences anglaises ont des activités à l'export très faibles, souvent limitées à des études de faisabilité pour leurs clients.

4.2.1. Modes d'entrée sur les marchés étrangers.

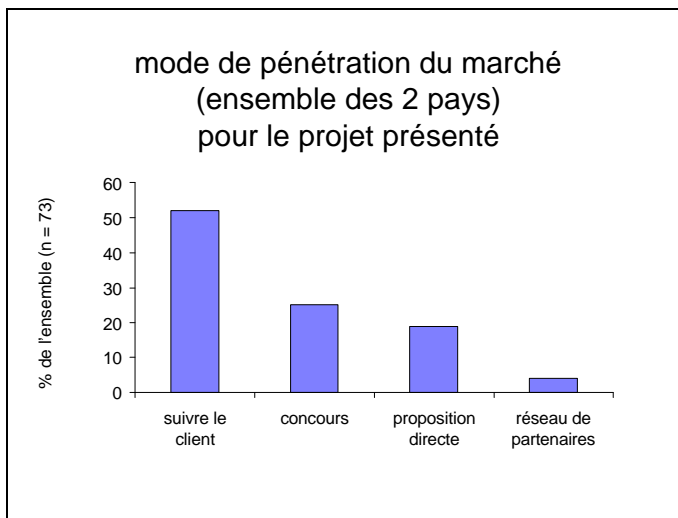


Figure 7

Quatre modes de pénétration des marchés étrangers ont été identifiés, comme l'indique la figure 7 qui détaille ce mode en fonction des projets réalisés à l'étranger et proposés par nos interlocuteurs de l'échantillon interrogé pour être discutés et détaillés dans la suite de l'interview. Au total 73 projets ont été ainsi présentés. Très peu d'agences ont pu présenter et détailler deux projets, un réalisé en France ou UK, l'autre en Allemagne.

- Le premier mode de pénétration consiste à suivre un client pour lequel l'agence a déjà travaillé dans ses activités d'investigation à l'étranger. Ce mode représente 52% des projets.
- Le second mode consistant à remporter un concours d'architecture représente 25% des projets.
- Le troisième mode peut être décrit comme une offre de collaboration, parfois directe, ou parfois l'aboutissement positif d'une prise de contact informelle avec un client potentiel: il représente 19% des projets.
- Le dernier mode identifié consiste à utiliser les introductions ou contacts fournis par un réseau, mais ce cas ne représente que 4% des projets.

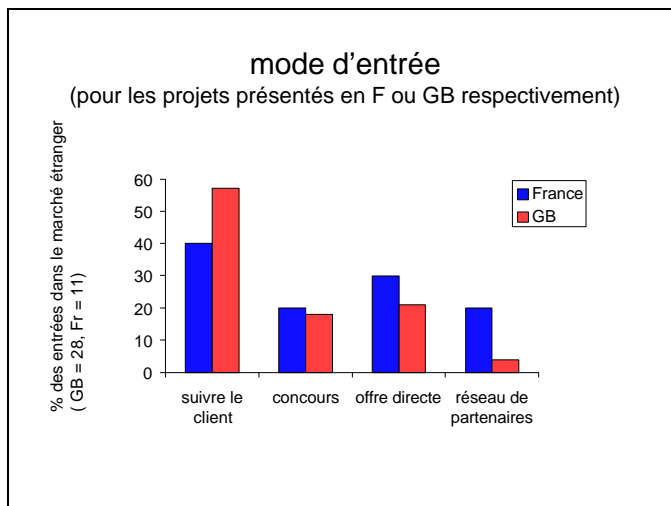


Figure 8

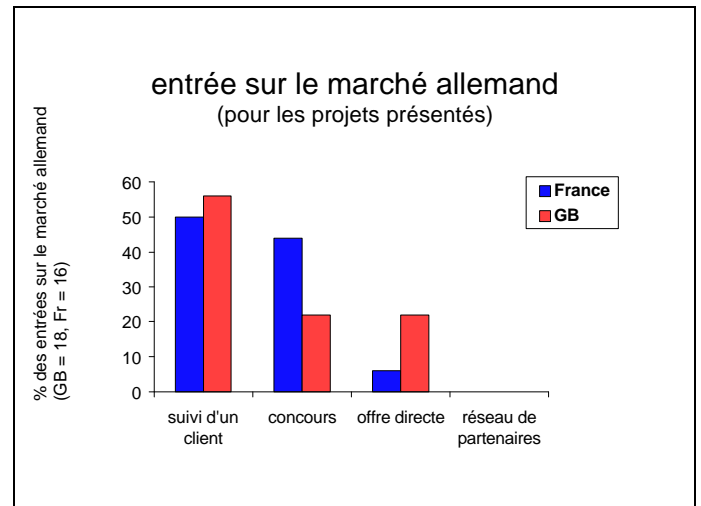


Figure 9

Le mode de pénétration des marchés étrangers diffère considérablement entre les deux pays : les figures 8 et 9 montrent que les britanniques suivent plus facilement un client vers la France ou l'Allemagne, alors que les français ont tendance à faire confiance aux concours d'architecture.

Le mode d'entrée à l'étranger est lié à la stratégie : les agences à idées fortes ont tendance à favoriser les concours, alors que les agences à expérience forte préfèrent suivre un client ou la commande directe. Cependant, dans quelques cas, certaines agences à idées fortes ont simplement été invitées à réaliser un projet

par commande directe : c'est le cas de Cribrier et Guibert, invités à réaliser un projet paysager par un client anglais, cas que nous avons classé dans le troisième mode. Quand un client a un programme majeur de développement à l'étranger, il peut même en résulter un nombre important de projets dans différents pays : par exemple, les architectes CVZ se sont vu confier 15 centres commerciaux à l'étranger par Carrefour.

Il existe une corrélation forte entre stratégie et mode d'entrée, ce qui est présenté sur le tableau 2 où sont indiqués les types d'agences adoptant chaque stratégie. Prenant en compte uniquement les agences à idées fortes et celles à expérience forte, opposées à

| n = 39 | idées fortes | expérience forte |
|--------------------|--------------|------------------|
| suivre un client | 5 | 19 |
| gagner un concours | 14 | 1 |

Tableau 2 : Stratégies et modes de pénétration

celles qui suivent le client ou qui remportent un concours, nous trouvons que les agences à expérience forte privilégient le suivi du client tandis que les agences à idées fortes favorisent les concours. Ceci est prévisible. Les agences à forte expérience participent rarement à des concours, et, lorsqu'elles le font, ont rarement le panache nécessaire pour les remporter. D'un autre côté, les agences à idées fortes cherchent à dénicher les projets les plus intéressants en termes d'architecture, au lieu de construire un savoir-faire précis sur la base des exigences particulières d'un client ou d'un type de bâtiment. Il est rare qu'elles obtiennent des contrats successifs d'un même client, tandis que les agences à forte expérience basent leur stratégie commerciale et leur réussite sur cette répétition.

4.2.2. Formes d'associations

Une fois l'entrée sur le marché réussie et un projet en cours, le problème suivant est celui de l'organisation de ce projet. Travailler à l'étranger exige un mode de fonctionnement différent puisque, le contexte institutionnel varie sensiblement entre les différents pays : la pratique de l'architecture n'est pas universelle. Les différences principales sont les rapports avec l'entrepreneur, et les règlements au niveau de l'urbanisme et des normes de construction. Dans les deux cas, la capacité de communiquer et de négocier dans la langue du pays est évidemment nécessaire.

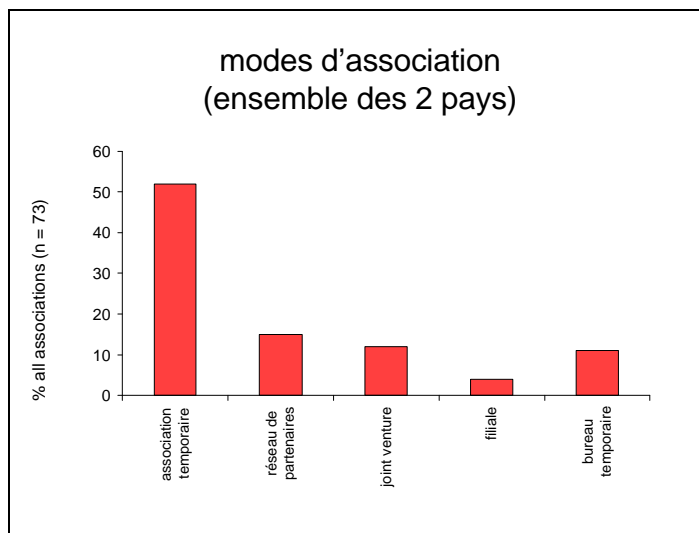


Figure 10

Nous avons trouvé cinq modes d'association de base, présentés en Figure 10.

Deux modes d'association étaient essentiellement provisoires. Le plus fréquent était la formation d'une *association provisoire* avec une agence locale, ce qui représentait 52% des projets discutés pendant les entretiens. La solution qui consistait à ouvrir un *bureau local* pour la durée du projet représentait 15% des projets. Il y avait une corrélation forte entre l'utilisation des formes provisoires d'association et la stratégie à *idées fortes*, ce qui pourrait s'expliquer par deux caractéristiques de ces

entreprises. Tout d'abord, les agences à idées fortes sont typiquement à la recherche de projets stimulants, et ce à une échelle mondiale ; il y a donc peu de raison d'établir une base permanente dans une ville particulière. Deuxièmement, elles sont très concernées par « la maîtrise de la conception » (*design control*), c'est à dire le maintien de la qualité du concept d'origine du projet quand il entre dans la phase d'exécution. Même dans les grandes agences à idées fortes, telles que Foster Associates (450 employés) et Nicholas Grimshaw and Partners (120 employés), le ou les architectes dirigeants gardent un intérêt actif à tous les projets qui passent par l'agence. Pour cette raison un minimum de travail se passe à l'étranger : nombreux sont ceux qui préfèrent ouvrir un bureau local au lieu de courir le risque de problèmes d'interface avec des architectes locaux.

Les trois autres formes d'association sont de caractère plus permanent, et montrent un intérêt à entrer sur un marché national et à y développer une clientèle. Ces trois formes font l'objet d'une présentation plus détaillée plus loin.

La plus importante forme, représentant 15% des associations de projet, consiste à créer ou rejoindre un *réseau* plus ou moins formel d'agences d'architecture dans plusieurs pays européens. Notre recherche a mis à jour quatre exemples de tels réseaux : Equator, Architecturo, et deux réseaux de nature plus informelle. Lorsqu'une agence, n'ayant pas encore obtenu de contrat dans un autre pays, indiquait qu'elle utiliserait un réseau, elle a été codée en tant qu'utilisateur de réseau.

Le deuxième type d'association permanente, le *joint venture* entre le nouveau participant au marché et une société locale, représentait 12% des associations.

Le dernier type, la création d'une *filiale*, ne représente que 6% de notre échantillon.

| N = 50 | idées fortes | expérience forte |
|------------|--------------|------------------|
| temporaire | 17 | 18 |
| permanente | 1 | 14 |

Tableau 3 : Stratégie et type d'association

La corrélation entre les associations provisoires et permanentes et les stratégies des agences est indiquée en Tableau 3. Il est clair que les sociétés à *expérience forte* utilisent à la fois des stratégies provisoires et permanentes de façon globalement égale ; cependant,

les agences à *idées fortes* n'utilisent que des stratégies provisoires. Propre à leur stratégie et à leur façon de gagner, le travail à l'étranger est une volonté de ne pas entrer en relation permanente avec des sociétés locales.

Comme nous l'avons vu, la sélection de la forme d'association la plus appropriée constitue une partie importante de la stratégie d'exportation d'une agence. Pour cette raison il est intéressant d'approfondir la nature de ces associations afin d'éclaircir l'organisation des firmes qui exportent actuellement en Europe. Les associations temporaires sont établies projet par projet, et bien que les agences interviewées aient exprimé un souci concernant le type d'entreprise avec laquelle elles désiraient s'associer, ceci est essentiellement une procédure simple qui ne demande pas de développements complémentaires. Plus intéressant dans le contexte de cette recherche cependant, seront les formes permanentes d'association, vers lesquelles nous nous tournerons dans la présente section.

Les **formes permanentes d'association** (réseau, joint venture ou filiale) sont choisies d'un point de vue stratégique par les sociétés qui souhaitent gagner une part du marché local des pays vers lesquels elles exportent. L'établissement d'une association permanente avec une agence à l'étranger exige un investissement considérable en temps et en ressources financières. Il est impératif que les entreprises trouvent un équilibre dans cette recherche de travail à l'étranger pour ne pas perdre de vue leurs intérêts dans les projets nationaux. Le choix du réseau, du joint venture ou de la filiale reflète ce risque puisque seules les entreprises qui ont déjà établi une clientèle à l'étranger opteront pour l'un des deux dernières formes. En outre, il est clair que la stratégie d'exportation à long terme influence la décision sur la forme d'association permanente à adopter.

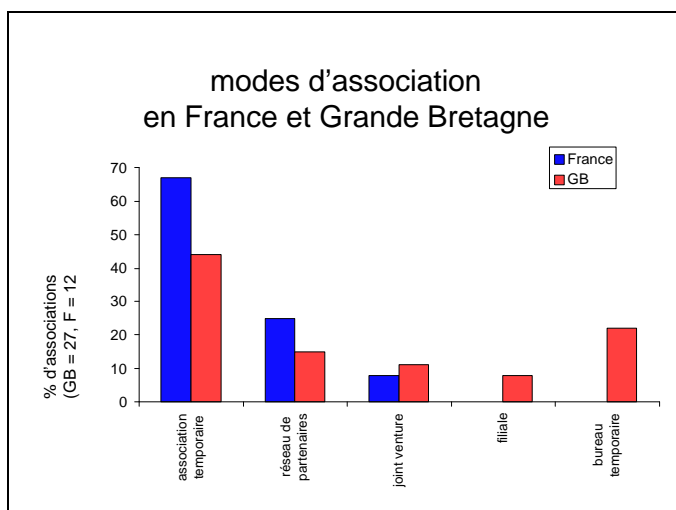


Figure 11

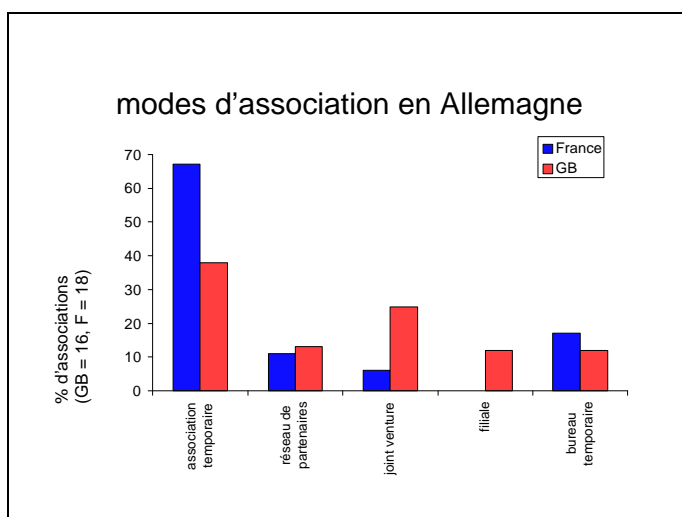


Figure 12

Le premier, Equator, illustre les caractéristiques principales de l'association en réseau. Equator European Architects a été fondé en 1991 avec l'objectif de permettre aux six membres d'exporter dans les divers pays européens. Chacune des agences-membres propose une compétence particulière distincte. Stanley Bragg, l'agence britannique, est spécialisée en centres commerciaux. Gibbins, Bultmann und Partner, le partenaire allemand, propose une expertise en urbanisme et programmation. La compétence caractéristique du partenaire français, Camus + Architectes, se situe dans le domaine de la conception architecturale ou l'aménagement intérieur. L'agence suisse est spécialisée en immeubles de bureaux. En dernier, les agences suédoises et finlandaises détiennent une compétence particulière de gestion de projet. L'objectif du réseau est d'accroître le marché de deux façons. Tout d'abord, le réseau fournit aux membres un accès aux marchés étrangers dans leur domaine de spécialisation. Ensuite, il permet à l'entreprise locale de s'étendre à de nouveaux domaines à l'intérieur du marché local. Ceci est l'intention, mais la réalité est parfois différente. Dans aucun cas le réseau n'a fourni de pénétration véritable sur un marché pour les entreprises-membres. La difficulté majeure d'une telle stratégie provient du fait que le réseau ne donne pas accès à une nouvelle clientèle, ceci parce que les partenaires étrangers n'ont pas accès aux clients locaux dans un domaine hors leurs compétences traditionnelles. Par conséquent, bien qu'il mette à la disposition des architectes exportateurs des ressources et des connaissances du système local, le réseau ne leur ouvre pas un marché nouveau. Autrement dit, le réseau fournit une structure sans la clientèle nécessaire pour le soutenir.

Une analyse approfondie des agences qui ont adopté un **joint venture** ou une **filiale** démontre que cette décision est prise uniquement après avoir terminé plusieurs projets dans le pays concerné. Les exemples d'entreprises britanniques qui ont des associations permanentes en France ou en Allemagne illustrent ce point. Chapman Taylor a ouvert un bureau en joint venture en Allemagne après y avoir achevé un certain nombre de projets de grands centres commerciaux. DEGW a débuté sur le marché français avec des clients internationaux. Ce n'est qu'après avoir terminé plusieurs projets qu'ils ont établi un joint venture avec une firme française, Espace, afin d'avoir accès aux clients locaux. Ansell and Bailey est parmi les agences les plus

La première forme d'association permanente, le **réseau**, est constituée par un groupement d'agences qui ont comme objectif d'exporter ensemble au pays participant au réseau. Nous avons vu plus haut que quatre réseaux ont été identifiés dans notre échantillon: Equator, Architecturo, et deux réseaux plus informels, l'un formé entre l'agence lyonnaise Blezat associée à l'agence Shephard Epstein Hunter de Londres, l'autre, The European Consortium of Architects, entre SERAU et GMW.⁶

Le premier, Equator, illustre les caractéristiques principales de l'association en réseau. Equator European Architects a été fondé en 1991 avec l'objectif de permettre aux six membres d'exporter dans les divers pays européens. Chacune des agences-membres propose une compétence particulière distincte. Stanley Bragg, l'agence britannique, est spécialisée en centres commerciaux. Gibbins, Bultmann und Partner, le partenaire allemand, propose une expertise en urbanisme et programmation. La compétence caractéristique du partenaire français, Camus + Architectes, se situe dans le

⁶ Voir également l'étude du groupement Eurarc réalisé par Robert Prost en 1993.

âgées de celles interviewées. Au début des années 1980 elle a commencé à travailler en France avec la conception d'un restaurant Mc Donald's à Paris, un client pour qui ils avaient travaillé auparavant en Grande Bretagne et avec qui ils avaient établi des bons rapports de collaboration. Avec l'extension des projets de construction de ce client sont arrivés de nouvelles commandes. L'agence a donc décidé d'ouvrir un bureau à Paris pour répondre à cette demande. Ce bureau continue de fonctionner avec succès sur le marché local sous le nom de Smith et Bailey.

Les exemples cités montrent clairement qu'il existe une distinction entre les stratégies d'exportation à long terme des entreprises qui choisissent ce que l'on pourrait appeler un « réseau d'exportation mutuel » à la place d'un joint venture et d'une filiale. La stratégie adoptée par des entreprises telles que BDP et Chapman & Taylor diffère du réseau d'exportation mutuel dans la mesure où les associations sont formées en réponse à une demande et non dans l'espoir d'en générer une. Ayant pris pied sur un nouveau marché en suivant un client, ou grâce à un concours remporté, ces entreprises viseront à atteindre une place à long terme sur le marché local, nécessitant une forme d'organisation qui montre une connaissance du terrain local sans perte de l'identité de l'agence (et donc de sa réputation internationale). BDP et DEGW ont choisi de former des associations avec des entreprises locales sous les noms respectifs de BDP International et DEGW International. La forme d'organisation du « réseau inégal », comme on pourrait le décrire, démontre de façon évidente que l'objectif à long terme du membre fondateur reste un fonctionnement en tant qu'entreprise véritablement internationale. Bien que l'entreprise locale en soit bénéficiaire, puisqu'elle a accès à une nouvelle clientèle, en réalité elle n'a pas accès aux marchés étrangers (par exemple, Espace ou Groupe 6 à Paris).

4.3. La gestion des ressources humaines

Comme nous l'avons dit dans la section précédente, nous avons trouvé une corrélation forte entre l'utilisation des formes provisoires d'association et les stratégies *d'idées fortes*, liée au souci de la « maîtrise de conception », exprimé par les agences à idées fortes telles que Foster and Partners, Richard Rogers et Renzo Piano. Pour ces entreprises de réputation internationale, la pénétration sur le marché étranger semblerait être moins problématique que l'assurance de qualité du produit fini. La réputation (et donc les succès renouvelés) de telles agences dépend de leur capacité à produire des constructions sans défaut. Les projets à l'étranger ne font pas exception, bien que la situation géographique et les différences des systèmes nationaux soient deux facteurs qui ont une grande influence sur la capacité à exercer cette maîtrise de la conception. Comment les agences à idées fortes organisent-elles les projets à l'étranger pour minimiser la perte de qualité ? La réponse semblerait être dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines.

Quand a été gagné le concours pour le Reichstag allemand, Foster and Partners a ouvert un bureau à Berlin. Ce bureau comporte une majorité d'architectes allemands qui ont reçu une formation au bureau de Londres avant de retourner en Allemagne. Par conséquent, comme le dit si clairement le représentant de l'agence : « *Ce ne sont pas des architectes allemands, mais des 'Allemands de Foster', pas du tout la même chose* ». Richard Rogers Partnership évitera, en général, une association avec une agence locale à moins d'en être obligé par le client. De la même façon, comme l'explique l'interviewé, ils hésitent à ouvrir des filiales à l'étranger « *à moins d'avoir des partenaires ... qui ont un lien très fort avec l'agence ... qui sont prêts à vivre en permanence à cet endroit ... c'est quasiment impossible à maîtriser.* » Même dans ces conditions, cette agence estime qu'il est difficile pour un partenaire, gérant d'une filiale, « *d'éviter de devenir isolé dans son style de conception* ». Un des directeurs de l'entreprise dit en conclusion « *Tout compte fait, l'élément primordial est la maîtrise de la conception.* » Renzo Piano, qui a formalisé le statut du bureau à Paris après 14 ans de fonctionnement, assure la maîtrise de la conception en passant un mois dans son bureau à Gênes, un mois à Paris et un mois en visites sur les divers sites des projets en cours.

Le recrutement des employés étrangers est manifestement un élément important des agences interviewées. Le responsable financier de Renzo Piano Building Workshop à Paris nous dit : « *On embauche des gens de toutes nationalités venant de tous horizons... qui restent deux ou trois ans et qui repartent dans leur pays d'origine ou ailleurs* ».

La notion de « brassage » a été également évoquée par cet interviewé lorsqu'il expliquait que la majorité des employés font partie de l'équipe depuis moins de huit ans : « *il y a tout le temps un renouvellement... de l'air frais qui arrive et pour un jeune architecte c'est une bonne occasion... d'apprendre. C'est quelque chose qui a toujours bien marché et qui est au bénéfice de chacun* ». Le brassage est une stratégie selon laquelle les entreprises gardent un taux élevé de renouvellement du personnel débutant, s'ajoutant à un taux faible de renouvellement de cadres supérieurs. L'agence peut donc garder une taille optimale tout en renouvelant ses ressources humaines (et donc ses idées) par un changement continu du personnel de conception. Un noyau

« statique » de cadres supérieurs qui ont une compréhension profonde de la philosophie de l'agence est nécessaire pour former et pour diriger le corps « dynamique » du personnel débutant. Seules les agences les plus prestigieuses peuvent maintenir une telle stratégie car, comme les occasions de promotion sont rares, il faut attirer les nouvelles recrues par l'expérience exceptionnelle d'avoir travaillé avec un architecte renommé. Ce phénomène est décrit par Maister dans son article intitulé « Balancing the Professional Service Firm »⁷. Il paraît logique que seules les agences les plus renommées au niveau mondial (dont un interviewé a prétendu qu'il n'en existe que quinze dans le monde actuellement) attireront des jeunes concepteurs venant de partout dans le monde. Une agence qui ferait partie du " star system " de son pays n'attirera pas forcément les nouvelles recrues de l'étranger. Dans d'autres termes, le nombre de cadres débutants étrangers reflète la position de l'agence sur l'échelle des « vedettes internationales ».

En ce qui concerne les stratégies de gestion des ressources humaines des agences à *expérience forte*, nos résultats sont moins concluants. Les stratégies de certaines agences sembleraient suggérer que les membres étrangers du personnel, ou du moins ceux qui ont une bonne connaissance d'un système étranger particulier, ou qui parlent couramment une langue étrangère, sont recrutés à un niveau plus élevé que dans les agences à fortes idées. Chapman Taylor en est un exemple, ayant créé un « Euro-Networking Club » (un club de réseaux européen) des cadres supérieurs de l'entreprise. Chaque secteur européen que l'entreprise exploite est géré par un responsable pour les travaux dans cette région qui prend contact avec des clients potentiels de leur secteur. Nous avons également identifié un certain nombre de cas où un cadre supérieur a des relations familiales dans le pays d'exportation, ce qui facilite la décision d'entrer sur ce marché.

On rencontre cependant, dans le cadre d'associations permanentes, des échanges temporaires ou durables de personnels entre les agences partenaires. Par exemple une agence enverra pour plusieurs mois un de ses responsables au sein d'une agence étrangère du réseau pour être formé et lui permettre d'acquérir de nouvelles compétences, ou pourra au contraire accueillir de façon durable un responsable venant de l'agence étrangère et maîtrisant les compétences particulières dont elle souhaite se doter. Groupe 6 accueille ainsi deux architectes de BDP, ce qui lui donne des compétences supplémentaires en matière d'urbanisme et de paysage, tout en bénéficiant du savoir-faire organisationnel de BDP, ces échanges étant en outre de nature à resserrer les relations entre les deux agences.

⁷ David H. Maister, Harvard University in Sloan Management Review (1982).

5. Conclusions : l'organisation des agences à l'exportation

L'analyse des 60 agences anglaises et françaises, et l'analyse des entretiens et des études de cas évoquées au cours de ceux-ci nous permet d'identifier quelques caractéristiques importantes des organisations et des activités des agences engagées dans l'exportation.

5.1. Deux modèles d'organisations stratégiques à l'exportation

Tout d'abord, l'analyse des entretiens a montré que deux stratégies très différentes, " idées fortes " et " expérience forte ", sont mises en œuvre pour exporter les services d'architecture.

A ces deux images stratégiques correspondent assez clairement des modes de pénétration des marchés et d'associations bien distincts :

- *idées fortes* procède le plus généralement d'un mode de pénétration des marchés par les concours internationaux, s'accompagnant alors de la mise en place d'associations précaires,
- *expérience forte* s'accompagne d'associations durables, et de mise en œuvre d'actions stratégiques de longue durée portant sur des spécialisations affirmées sur des types de programmes, la pénétration des marchés se faisant parfois avec un client porteur de ces programmes.

La première stratégie, celle des agences à *idées fortes*, est globale : les agences interviennent dans le monde entier, prenant les projets les plus prestigieux et les plus excitants du point de vue intellectuel, grâce au talent et à la notoriété internationale de leurs dirigeants. C'est le " star system " au niveau mondial : un de nos interlocuteurs disant qu'il a sans doute place pour 15 agences de cette catégorie dans le monde entier. Ces agences sont honorées par la presse internationale, elles inspirent la génération montante des étudiants, et travaillent à la pointe de l'innovation esthétique. Elles travaillent rarement deux fois pour le même client, car peu de clients ont besoin de plus d'une signature prestigieuse, et ceux qui le font décident délibérément de répartir leur commande. De telles agences meurent souvent avec le départ de leurs fondateurs, ou se transforment en agences à expérience forte.

Les agences à idées fortes ont une stratégie différente pour exporter : elles pénètrent habituellement les marchés étrangers en gagnant un concours ; plus rarement elles peuvent être invitées par un client potentiel désirant une signature. L'essentiel du travail de conception est fait dans le bureau principal, et l'agence prend la décision soit de s'associer temporairement à une agence locale, soit d'ouvrir un bureau temporaire sur le site du projet. L'enquête a montré que les agences à idées fortes préfèrent souvent ouvrir leur propre bureau, compte tenu de la difficulté de former les architectes locaux aux méthodes de l'agence, et plus particulièrement à la maîtrise de la conception (design control) à laquelle ils tiennent tout particulièrement. Quelque soit la solution adoptée, l'implantation locale est essentiellement temporaire.

Mais l'objectif de produire la plus grande part de la conception dans le bureau principal pose le problème de l'acquisition de l'expertise des systèmes contractuels locaux, expertise que pourrait apporter un collaborateur du pays étranger. Ceci a été résolu, dans la plupart des cas rencontrés, par une adaptation particulière de la stratégie du " brassage " connue en ressources humaines. Ces agences maintiennent leur dynamique en recrutant les étudiants les plus brillants des écoles d'architecture de point des pays étrangers, et en mobilisant leur énergie et leur créativité pour une période de l'ordre de cinq années. Quelques uns restent dans l'agence pour devenir associées ou manager des projets, mais la plupart la quittent pour créer une agence à ambitions fortes, traduisant la réputation d'avoir travaillé chez une star. Ces échanges permettent aux grandes agences à idées fortes d'employer un grand nombre d'architectes étrangers qui parlent la langue et connaissent le système contractuel et réglementaire des pays où elles espèrent travailler. Ces architectes étrangers travaillent à Paris chez Renzo Piano, alors que Foster emploie ceux qu'il surnomme les " Foster Germans " qui sont passés par le bureau de Londres, plutôt que de recruter des architectes allemands étrangers à l'agence pour travailler sur des projets tels que le Reichstag à Berlin.

Les agences à expérience forte adoptent une approche très différente à l'export. Leur stratégie est fortement liée à leur réputation d'expertise sur des programmes particuliers. Contrairement aux agences à idées fortes, elles ne prétendent pouvoir réaliser tout ce que le client désire, mais plus précisément répondre aux besoins du client grâce à leur expertise spécifique acquise sur des projets précédents. C'est le mode prédominant de la commande et de la production architecturale dans de nombreux pays, moins prestigieux que celle des agences à idées fortes, car les projets réalisés sont peu fréquemment cités dans la presse professionnelle. Les agences sont anonymes, souvent dirigées (tout du moins en Grande Bretagne) par la deuxième ou troisième génération de partenaires. Les édifices réalisés ne sont pas à la pointe de l'innovation ou de l'esthétique, mais sont destinés plus simplement à répondre aux besoins d'un client. Ce n'est pas une architecture de moindre importance qui est produite, mais c'est une architecture " ordinaire " (sans que ce terme soit le moins du monde péjoratif), dont la réussite répond à des objectifs et des critères différents. C'est enfin la production architecturale prédominante dans de nombreux pays. Si l'on dépasse la vision de l'architecture donnée par les revues ou les écoles, il devient évident que cette production architecturale est la plus importante, à la fois socialement car c'est elle qui représente l'expérience architecturale du plus grand nombre, et économiquement, car c'est le plus important marché.

Comme leur stratégie dans leur pays d'origine repose sur l'obtention de nouveaux contrats de la part de clients satisfaits, les agences à expérience forte pénètrent les marchés étrangers en suivant ces mêmes clients. Pour beaucoup de maîtres d'ouvrage, une des principales raisons de poursuivre des collaborations avec ces agences est qu'elles connaissent leurs besoins, et sont ainsi capables de livrer des bâtiments qui correspondent exactement à ceux-ci. Pour travailler à l'étranger, ces agences recherchent des alliances avec des agences locales pour s'assurer que leur projet respecte les règlements locaux, et pour gérer les marchés de travaux avec les entreprises. Une stratégie d'associations temporaires est le mode dominant chez ces agences à expérience forte, bien que nous ayons rencontré un petit nombre d'agences élaborant une stratégie européenne explicite.

Ces stratégies européennes prennent trois formes : la création de réseaux d'alliance, celle de filiales, enfin la formation d'associations. Quelques agences comme DEGW et BDP ont une stratégie explicite de création d'un réseau reliant un certain nombre de pays européens qui leur permette d'offrir un service " pan-européen " à de grands clients internationaux, et de pouvoir proposer ainsi à ces clients leur expertise spécifique à certains types de bâtiments dans n'importe quel pays. Les alliances constituées dans ces réseaux prennent typiquement la forme de *joint ventures* avec des agences locales dans chaque pays cible. Quand ces agences entrevoient qu'un marché étranger offre des possibilités particulières, des filiales sont alors créées : deux agences britanniques ont ainsi opéré à Paris, initialement pour continuer à travailler avec un client existant, et ont remporté de la sorte des contrats avec des clients français. La troisième stratégie est l'association européenne comme Architecturo. Cette forme d'association se distingue clairement du réseau d'alliance : dans l'association la relation entre les agences est égalitaire, alors que dans le réseau l'agence fondatrice est dominante et les relations ne sont pas symétriques. En effet certains de nos interlocuteurs ont déclaré éviter de s'associer avec des agences de taille équivalente dans un pays étranger pour éliminer tout risque de compétition.

5.2. Comprendre les différences entre les deux pays

Si la France est, à l'export, le troisième pays dans le domaine du BTP, elle a notablement perdu du terrain en matière d'exportation d'études d'ingénierie tous domaines confondus⁸. Loin derrière les Etats-Unis, les anglais exportent cependant 15% de leur ingénierie, dont plus de 40% vers le sud-est asiatique, grâce à la position stratégique de Hong-Kong. Les données macroscopiques (informations données par les diverses institutions) et microscopiques (les entretiens menés dans le cadre de notre enquête) montrent que les agences françaises sont significativement moins performantes que leurs homologues britanniques sur le terrain de l'exportation.

Globalement, on peut dire aujourd'hui à la lumière des entretiens réalisés que, si les agences anglaises présentent les deux stratégies présentées plus haut, ce sont en majorité les agences à *expérience forte* qui exportent. Les français, au contraire, semblent mettre en avant les agences à *idées fortes* pour se placer sur le terrain de l'export, comme le montre notamment l'exposition réalisée à l'IFA en février 1997 et les publications qui l'accompagnent. Mais derrière ces étoiles de l'architecture à l'étranger, il y a la place pour des organisations capables de répondre avec sensibilité à la fois aux désirs du client et aux contextes culturels

⁸ cf études Groupe Bagnolet .

locaux. Cependant, avant de proposer des pistes de recherche, nous allons tenter de donner quelques explications à ces différences qui sont intimement liées, nous le pensons, à celles des contextes nationaux des agences françaises et britanniques.

5.2.1. Les effets de la récession

Une des premières choses que nous avons observé est l'importance de la récession et ses effets sur les agences.

Pour la majorité des agences anglaises, la France et l'Allemagne ne constituent plus aujourd'hui des marchés aussi importants que par le passé. En effet, au début des années 90, le marché UK a connu une dépression sévère tandis que, en France et en Allemagne, la récession n'avait pas encore frappé à cette époque. Pour cette raison, beaucoup d'agences anglaises ont été obligées de s'exporter ou de se spécialiser pour survivre. Beaucoup ont choisi la première option mais ont, en même temps, mis en avant une spécialisation (par exemple les hôtels, les centres commerciaux, etc), leur stratégie de survie était de s'exporter en ciblant un marché très précis. Malheureusement, quand ces agences ont terminé la mise en place de ces organisations stratégiques à l'export, elles ont constaté que la crise s'était également installée dans les pays qu'elles ciblaient, avec quelques années de décalage.

Aujourd'hui, l'Angleterre sort petit à petit de la récession, mais la France et l'Allemagne étaient toujours en crise au moment de notre enquête. La majorité des agences Britanniques sont retournées à nouveau vers le marché national et ont mis en sommeil leur stratégies européennes. Il s'ajoute actuellement à cela les effets positifs du programme d'investissements lié au lancement de la Loterie Nationale, qui se traduit notamment par des projets de bâtiments à caractère symboliques, civiques, culturels ou sportifs.

5.2.2. La taille et âge

Pour exporter, la taille de l'agence est également un élément essentiel, d'une part pour pouvoir mobiliser les ressources nécessaires, d'autre part pour offrir l'éventail des compétences permettant d'aborder n'importe quel marché.

Les agences anglaises (nous n'avons pas étudié les agences en Ecosse ni en Irlande du Nord), sont en général plus grandes que les agences françaises. Ces dernières ont une structure d'atelier où l'architecte principal (ou les architectes) occupe une position très importante. Si le ou les fondateurs cessent leur activité, il n'est pas certain que l'agence puisse être reprise par un autre responsable.

L'agence anglaise a une image plutôt corporative. Elle a une stratégie à plus long terme, qui se traduit par l'intégration de compétences plus larges, et par conséquent une taille accrue. Elle possède notamment la capacité à manager globalement l'ensemble des projets, depuis la conception initiale jusqu'à la livraison et à la maintenance, en passant par la réalisation des plans d'exécution. Cela lui permet d'être plus grande et plus pérenne. Elle va ainsi pouvoir garder le nom des fondateurs longtemps après leurs départs. L'agence ainsi pérennisée peut ainsi asseoir une bonne réputation " d'expériences fortes ".

5.2.3. Marché régional / marché national / exportation

Une autre raison de la différence des tailles des agences en France et en Angleterre est que le marché britannique est un marché national, et qu'il est plus régional en France. Un architecte quelconque peut travailler partout en Angleterre et en Pays de Galles (l'Ecosse et l'Irlande du Nord ont une autre structure professionnelle) quelle que soit sa région d'origine. En France, nos contacts et études de cas ont montré que les marchés sont très régionalisés et qu'il faut s'associer avec un architecte local pour travailler en dehors de sa région, voire de son département. Mais on verra plus loin que la spécialisation sur certains types de bâtiments est une des meilleurs clés de pénétration des marchés et de l'exportation.

5.2.4. Les modes d'association

Il existe une différence notable entre les agences anglaises et les françaises en ce qui concerne leurs stratégies européennes. Aucune agence française de notre échantillon n'a tenté de créer un réseau ni d'établir une filiale en Grande Bretagne ou en Allemagne. Les quatre agences qui proposaient une stratégie européenne

s'étaient organisées en associations. Huit agences anglaises avaient formé des réseaux d'alliances ou ouvert des filiales en France ou en Allemagne, et quatre autres agences étaient membres d'associations. En ce sens on peut dire que les agences anglaises sont plus européennes que leurs homologues françaises. Cependant la stratégie européenne des agences anglaises n'a pas été une grande réussite : beaucoup d'agences anglaises, confrontée à la récession dans leur pays, se sont tournées vers le marché européen pour y trouver de nouveaux débouchés, mais la vague suivante de cette récession sur le continent a ruiné leurs plans, particulièrement en Allemagne.

Quelque soit ces problèmes économiques, les réseaux d'alliance ou la création de filiales offrent un moyen efficace d'europaniser les agences d'architecture. Notre recherche montre que les associations n'offrent pas les mêmes possibilités. Le problème des associations européennes est qu'elles ne créent pas de nouveaux marchés, et ne facilitent pas l'accès à la commande. Chaque membre d'une association tend à conserver ses clients, ce qui signifie que l'entrée sur son marché n'est pas facilitée pour ses partenaires étrangers. Ce type d'association offre peu de valeur ajoutée, sauf si les différents partenaires ont des objectifs complémentaires. Dans une culture architecturale basée sur le refus de la spécialisation, l'association ne semble pas pouvoir offrir une solution efficace pour l'exportation.

5.2.5. Spécialisation

Parmi les agences qui ont véritablement réussi à l'exportation, figurent bien entendu les vedettes internationales, mais aussi les agences à " expérience forte " qui se sont spécialisées. Parmi celles-ci, nous avons rencontré deux types :

1. celles qui ont des compétences spécifiques dans un certain type de bâtiment,
2. celles qui annoncent plutôt un domaine de spécialisation suffisamment transversal pour couvrir à peu près tous les types de programmes : environnement, reconversion et réhabilitation.

On note cependant une certaine réticence des agences françaises à affirmer leur *expérience forte*, parfois contre toute évidence, comme si leurs dirigeants pensaient que l'affirmation de cette image stratégique exclut les idées fortes. Cette réticence à affirmer une spécialisation traduit sans doute la volonté des français à l'universalité. Au contraire les anglais, plus pragmatiques, n'hésitent pas à exprimer clairement cette spécialisation, à l'exemple de ce responsable d'agence disant : " *nous ne sommes pas l'agence Foster, il n'y en a qu'une, et probablement pas la place pour deux en UK, mais nous sommes réellement de bons spécialistes en matière de lieux de travail* " .

Parmi les agences rencontrées la majorité sont des spécialistes des centres commerciaux et bureaux, mais on trouve aussi des spécialistes de secteurs industriels précis comme l'agro-alimentaire ou la pharmacie, ou de bâtiments publics tels que musées, archives...

Deux modes de pénétration principaux pour ces agences :

- soit elles ciblent un marché très précis à l'étranger et forment une association avec une agence locale qui ne soit pas en concurrence avec elles mais accepte de leur apprendre comment travailler dans le système local, sans prendre trop de responsabilités sur le projet,
- soit elles suivent un client qui développe ses activités à l'étranger : Danone, Club Méditerranée, etc.

La force principale des grandes agences d'architecture anglaises est, bien souvent, une compétence marquée dans la conception de certains types de bâtiment. Ces agences visent une certaine " niche " du marché privé, par exemple ceux du secteur commercial ou des lieux de travail. Depuis le début des années soixante-dix, le secteur des centres commerciaux en particulier a connu une croissance rapide. Les premiers modèles en Europe des centres couverts, ou *malls*, ont été créés en Angleterre. Pour cette raison, les anglais ont plus d'expérience dans la conception et la réalisation de ce type de projet, qui donne en outre à l'architecte une bonne expérience en terme d'impératifs de livraison, avec un projet au programme souvent complexe et des délais courts.

Au delà de la spécialisation sur un type de bâtiment, nous avons rencontré quelques équipes qui se sont construit des compétences particulières dans quelques domaines transversaux, notamment sur les questions d'environnement (S'PACE, Cuccinella), et sur celles d'urbanisme et de paysage (ce qui a permis à Groupe 6,

en liaison avec BDP, d'aborder de nouveaux marchés comme on l'a vu plus haut). Une équipe a acquis aujourd'hui une notoriété internationale sur les questions de reconversion (Reichen et Robert), cette spécialité liée à la notoriété de l'agence lui permettant souvent de susciter de nouveaux projets, et d'être invités à des concours nationaux ou internationaux. Enfin le savoir-faire particulier de l'équipe Archimedia (Nantois et Meadows) en ce qui concerne les technologies nouvelles leur vaut d'être invités à collaborer avec des agences prestigieuses (ADP, Corée).⁹

Il est cependant difficile de donner des éléments statistiques en termes de modes de pénétration des marchés car ces spécialisations restent relativement modestes dans l'ensemble des agences interrogées. On retrouve le mode d'entrée par concours ou consultation directe, plutôt réservé aux équipes dont la réputation n'est plus à faire. Nous n'avons cependant pas repéré d'équipes qui cherchent à exporter en suivant les grandes entreprises spécialisées dans leurs domaines, par exemple celui de l'environnement.

L'essentiel des entretiens que nous avons réalisés a tourné autour de la compétence de l'agence sur des bâtiments particuliers. Cette compétence est une compétence de conception (*design competence*), c'est-à-dire la capacité d'organiser l'espace et de répondre effectivement aux exigences du client. Elle s'est construite par la spécialisation et par l'obtention de commandes répétées sur ces types particuliers de bâtiments. Les capacités de management du projet ne sont pas ce qui distingue les agences à expérience forte de celles à idées fortes, les deux stratégies requièrent en effet des compétences élevées pour maîtriser la complexité des projets. Mais c'est ici que la taille et l'âge de l'agence peuvent offrir des avantages décisifs en facilitant la capitalisation de savoir-faire sur un type de bâtiment par des réalisations et des expériences d'autant plus nombreuses que l'agence est grande et ancienne.

Comme le montre Linder ¹⁰, le succès sur les marchés internationaux de la construction est basé sur la capacité de réaliser certains types de bâtiments complexes. Ce succès a deux composantes : tout d'abord une demande domestique pour ces types de bâtiments, ensuite la capacité pour les agences de capitaliser cette expertise développée lors de réalisations successives de ces bâtiments, puis de la vendre à l'étranger. Ainsi, et comme Porter ¹¹ l'a également démontré de manière plus générale, ce sont les conditions du marché intérieur qui sont les plus déterminantes pour la réussite à l'exportation.

Quelques français interrogés ont suggéré que le marché britannique était fermé, et il est certainement vrai que nous avons eu des difficultés à trouver des agences françaises qui aient travaillé en Grande-Bretagne. Les britanniques font actuellement face à une compétition forte avec les américains sur leur propre marché, illustré notamment par l'entretien mené avec la filiale anglaise d'une agence américaine (RTKL). Dans le cadre d'autres recherches cinq études de cas d'entrée d'agences américaines sur le marché britannique montrent que cette entrée s'est faite grâce à leur expérience supérieure sur certains types de bâtiments qu'ils avaient acquis en Amérique.¹²

Dans tous les cas cités ici, les américains ont pu offrir une expertise sur un type de bâtiment nouveau pour le marché britannique, comme les immeubles de bureau de très haute qualité, ou les grands complexes polyvalents, ou en proposant des innovations sur des types de bâtiments nécessitant une très grande efficacité comme les laboratoires de recherche pharmaceutiques. Le marché britannique n'est donc pas fermé, mais il n'est ouvert qu'aux architectes européens susceptibles d'offrir aux clients britanniques une compétence qui ne serait pas disponible en Grande-Bretagne.

⁹ Voir article dans la revue *Technique & Architecture* n° 435 décembre 1997.

¹⁰ Linder, M. (1994) *Projecting capitalism* Westport, Greenwood Press.

¹¹ Porter, M (1980) *Competitive Strategy*, New York, Free Press

Porter, M (1990) *The competitive advantages of nations*, New York, Macmillan

¹² SOM ont obtenu un contrat sur la phase 5 de réalisation d'un très grand complexe commercial à Broadgate, car l'agence anglaise qui avait réalisé les phases 1 à 4 ne donnait pas satisfaction. Sur la base de ce contrat SOM a maintenant créé une filiale à Londres (recherche précédente).

L'agence américaine Kling Linquist Partnership a été retenue par le groupe anglais Glaxo comme *master planners* pour leur nouveau complexe de laboratoires, grâce à leur expérience préalable de réalisation sophistiquée des laboratoires de recherche Glaxo aux USA (Winch *et al* 1997).

L'agence Hillier Partnership a été retenue pour des raisons similaires par le groupe anglais Smith Kline Beecham pour la réalisation de leurs laboratoires de recherche (Edkins 1998).

L'agence HOK (Helmuth Obata Kassebaum) a conçu un certain nombre de grands équipements polyvalents (multiuse arena) combinant notamment des espaces de sport et de concert (Lookman 1994).

5.2.6. Conception et détail.

Exporter suppose également de pouvoir apporter des réponses globales aux projets. A ce titre on a vu que les agences anglaises, plus grandes, possèdent la capacité à manager globalement l'ensemble des projets, notamment d'assurer le travail de *détail* (PEO), et parfois d'intégrer les diverses compétences d'ingénierie nécessaires au management de ce projet. Les français ont bien souvent abandonné ce travail des plans d'exécution aux bureaux d'études ou aux entreprises. On pourrait donc penser que les anglais exportent plus que les français car ils exportent ce travail de *détail*. Il semble surtout qu'ils exportent une meilleure compétence de conception en pensant mieux à répondre aux besoins du client, et qu'ils acceptent plus facilement que les français d'appliquer cette compétence sur des bâtiments ou programmes particuliers.

Les agences françaises ont de bonnes compétences en ce qui concerne le " design ", c'est-à-dire la conception au sens formel du terme, mais, par rapport aux Anglais, il se reconnaissent souvent comme moins compétents en ce qui concerne la conception *totale* du projet. Une agence anglaise dit des français " *qu'ils ont de grandes idées conceptuelles, mais ils ne savent pas comment les faire aboutir ...* ". Les agences anglaises réalisent le travail qui est souvent fait par le bureau d'étude en France (dessin et détails techniques). Pour cette raison elles maîtrisent mieux le processus total de la conception / construction du projet, et notamment le " contrôle de la conception " (ou *design control*) qui marque le maintien du concept d'origine au moment du passage à la phase d'exécution. Il en résulte qu'elles sont souvent en meilleure position pour devenir des agences à expériences fortes. En outre, en se spécialisant dans certaines niches de marché, les grandes agences anglaises sont en position de devenir leader sur ces marchés au niveau mondial.

5.2.7. Différences des contextes nationaux

Deux stratégies à l'export, chacune liée à un mode particulier d'organisation : les agences à idées fortes jouant au niveau mondial en essayant de gagner des concours internationaux, les agences à expérience forte adoptant une stratégie plus européenne en offrant une compétence sur des types de bâtiments particuliers. Ces deux stratégies offrent à leurs clients des architectures de qualité, qui dépendent de ceux qui jugent de l'excellence.

Il est clair que les français semblent avoir adopté la première stratégie, et les anglais la seconde. Il est également clair que les anglais exportent plus d'ingénierie que les français, pourtant excellents sur le secteur du BTP. Il serait simpliste de conclure que la seconde stratégie est plus efficace que la première, mais il convient de tenter d'expliquer les différences, notamment par celles des contextes nationaux.

Tout d'abord, ces deux stratégies à l'export ne sont pas exclusives, ni se signifient, pour pousser la caricature, que les français n'ont que des idées et pas de savoir faire technique, et les anglais n'ont pas d'idées puisqu'ils ont ce savoir faire. Au contraire les anglais ont su établir un équilibre entre la compétence conceptuelle et le contrôle de la réalisation, ce qui leur permet de se placer parmi les meilleurs sur la scène internationale ; les agences françaises qui sont aujourd'hui reconnues sur cette scène internationale y sont entrées par le biais des grands concours, mais ont acquis au contact de l'étranger, ou grâce aux échanges de personnels, les compétences de cette deuxième stratégie.

Les britanniques sont rentrés sur la scène internationale grâce en particulier à certaines places stratégiques comme Hongkong, ainsi que probablement la diffusion de la langue anglaise. Mais il faut noter que sur les performances à l'exportation des anglais sont susceptibles d'être actuellement fortement remises en question, si l'on se réfère par exemple aux points suivants :

- le marché du sud est asiatique pour les agences anglaises transitait principalement par Hongkong, mais les choses sont en train de changer avec le retour à la Chine,
- comme à l'a vu plus haut, les agences anglaises souffrent de la compétition avec les américains sur leur propre territoire comme à l'étranger,
- le contexte des agences anglaise subit actuellement de profonds changements, du fait d'initiatives variées, telles que le " private finance initiative ", qui conduisent à minimiser le rôle de l'architecte.

Pour ce qui concerne les agences françaises, on peut se demander pour quelles raisons elles choisissent largement la stratégie *idées fortes* pour exporter, comme le montre notre enquête, et comme l'a également suggéré l'exposition organisée en 1997 à l'IFA, pourquoi elles se positionnent majoritairement comme

généralistes, rechignant d'affirmer leurs spécificités, parfois contre toute évidence, et pourquoi enfin essaient-elles d'exporter sur le créneau de marché le plus étroit et le plus difficile, celui des concours internationaux, où très peu ont de chance de faire carrière (on a vu plus haut qu'un de nos interlocuteurs estimait qu'il y avait place pour quinze agences sur ce créneau au niveau mondial). Un chemin beaucoup moins risqué consiste à établir des relations étroites avec un client, et de suivre l'expansion internationale de celui-ci.

Pour répondre à ces questions, il peut être suggéré que les agences françaises, en comparaison avec leurs homologues anglais, sont pris entre deux forces qui limitent leur capacité à développer des compétences particulières sur certains types de bâtiments.

La première est le système des *concours*, qui règle d'une manière particulière la relation entre l'architecte et son client au moment de la phase de conception du projet : le processus de programmation par lequel l'architecte comprend ce que le client désire en détails est en effet incompatible avec le système des concours. Les solutions proposées dans le cadre d'un concours sont en effet élaborées sur la base d'une information écrite relativement étroite et figée, et ne peuvent être facilement adaptées ou modifiées puisque les architectes en concurrence ne peuvent théoriquement pas rencontrer le client pour accéder à de nouvelles informations. Ceci conduit à proposer des solutions visuellement fortes, et favorise les stratégies à idées fortes. Bien entendu, le secteur privé n'est pas contraint par ce système des concours, qui ne représenterait que quelques pour-cent de la commande globale des architectes en France selon la MICQ, mais le rôle important des pouvoirs publics dans l'économie française, et surtout l'impact du système sur l'enseignement et les revues d'architecture rendent ses effets pervers. Un autre effet des concours est qu'ils contribuent à fragmenter le marché national en marchés régionaux ou locaux, alors qu'on a vu plus haut qu'un marché national comme celui de la Grande-Bretagne contribue à augmenter la taille et les compétences particulières des agences.

La seconde force est la tendance des architectes français à laisser beaucoup du travail de conception de détail aux *bureaux d'études*. Cela réduit la part de chiffre d'affaires des agences, et par conséquent leur taille et leur chance d'exporter. Cela rend également plus difficile pour les architectes français d'acquérir des compétences sur les techniques des bâtiments. Sur des points comme le choix des matériaux et des finitions, les technologies de structure et d'enveloppe, le coût de solutions alternatives, les systèmes techniques, l'architecte s'en remet au bureau d'études : les architectes français ont rarement le goût ou les compétences qui leur donne l'opportunité de concevoir complètement un bâtiment. Alors que les architectes anglais spécifient comment le bâtiment doit *être*, les français peuvent seulement définir comment il doit *paraître*.

La combinaison de ces forces encourage un formalisme dans l'architecture française, et les bâtiments produits ne sont ni parfaitement adaptés aux besoins du client, ni innovants dans leurs solutions architecturales au delà de leur aspect esthétique. Bien entendu cette situation caricaturale ne couvre pas l'ensemble de la production, mais elle représente plutôt un état d'esprit, et s'est souvent trouvée dénoncée dans nos enquêtes, soit par ceux qui la subissent, soit par quelques agences qui ont acquis, en se confrontant à la scène internationale par le biais des grands concours, ou par tout autre parcours (études à l'étranger, échanges de personnels), cette double compétence d'idées fortes et d'expérience forte. Nous avons également rencontré quelques (rares) agences très spécialisées, parfois sur des créneaux inattendus, et capables de répondre avec sensibilité à la fois aux désirs du client et aux contextes culturels locaux.

6. Propositions

6.1. Compléter ou préciser les actions proposées par le groupe de travail " Architecture & Exportation "

Constitué en 1994 à l'initiative de la Direction de l'Architecture et de la Direction des Affaires Economiques et Internationales, le groupe de travail " Architecture et Exportation " présidé par Florence Contenay proposait, dans son rapport publié en mai 1995, cinq grands thèmes d'actions pour améliorer les performances des architectes français à l'exportation :

1. Mettre en place un système performant de diffusion de l'information,
2. Agir en amont par des actions de formation et d'échanges,
3. Préparer l'offre française par des actions de promotion et d'échanges,
4. Aider à l'internationalisation des architectes,
5. Inciter les professionnels à définir des stratégies à moyen et long terme au travers d'expérimentations.

Notre recherche se place en plein accord avec ces actions. Les conclusions de notre enquête confirment dans une très large mesure les pistes proposées (comme par exemple l'importance de la taille des agences, la nécessité de suivre des sociétés françaises investissant à l'étranger, le rôle de ce qu'on peut appeler des *produits-phares*, enfin l'incontournable nécessité de la maîtrise des langues) et permettent également de préciser et de compléter certaines de ces actions, en suggérant quelques propositions susceptibles d'améliorer les résultats à l'exportation.

Sur l'action n° 1 concernant la communication, nous avons constaté deux choses : d'une part la mise à disposition par les institutions de documents constituant de véritables aides à l'exportation, d'autre part un efficace travail de communication de la part des agences.

- Sur le premier point, les institutions anglaises proposent notamment des annuaires très complets des architectes travaillant à l'exportation, ainsi que des ouvrages par pays décrivant les contextes des marchés étrangers pour l'architecture ; ici la comparaison n'est pas à l'avantage de la France où il convient de mettre en place des systèmes performants de diffusion de l'information.¹³
- Sur le deuxième point, la plupart des agences françaises et anglaises ont constitué des documents de communication le plus souvent remarquables pour présenter leurs références et leurs compétences particulières, parfois même en plusieurs langues.

Sur le point n° 2 concernant les actions amont de formation et d'échanges :

- Sur la formation des architectes au sein des écoles, au delà du nécessaire apprentissage des langues au cours des études, on constate aujourd'hui un développement notable des échanges internationaux au sein des écoles d'architecture, parfois favorisé très significativement par les régions. Il est indispensable de poursuivre et d'encourager ce phénomène quantitativement et qualitativement important, car il est de nature à encourager les étudiants, à leur sortie des écoles, à élargir leur champ de recherche d'emploi en essayant de travailler à l'étranger.
- Sur la gestion des ressources humaines, qui, on l'a vu plus haut, constitue un des points clés des stratégies d'échanges des agences, il est peut-être possible de prolonger l'efficacité des échanges internationaux

¹³ Voir annexe 1 sur ma méthode de travail et les sources d'information utilisées pour la sélection des agences.

d'étudiants (point ci-dessus) en mettant en place des incitations à l'accueil dans les agences de stagiaires étudiants étrangers ou à l'échange de salariés, susceptibles de constituer les bases de nouvelles compétences pour les agences d'accueil.

Sur l'action n° 3 concernant les actions de promotion et de coopération :

- Ne pas rester dans le domaine des idées fortes pour ce qui concerne la promotion de l'architecture française à l'étranger (comme en témoigne l'exposition organisée par l'IFA en 1997), mais être bien présents dans les manifestations thématiques concernant certains types de programmes (voir les pistes de réflexion et de recherche proposées plus loin), comme le recommande fort justement le rapport du groupe de travail (action n°3 §2 page 57).
- Un des points sur lequel nous ne sommes pas en complet accord avec ce rapport ¹⁴ est l'importance donnée à la voie des concours internationaux, voie royale certes, mais la plus étroite et la plus difficile. Les efforts et les ressources dépensées par les agences et les institutions françaises pour promouvoir la participation des français aux concours internationaux, où ils sont par ailleurs relativement couronnés de succès, seraient peut-être mieux employés à identifier et promouvoir les compétences particulières des français dans certains types spécifiques de constructions ou de missions.

Sur l'action n° 4 concernant les aides à l'internationalisation des architectes :

- Notre enquête constitue une première approche, certes limitée à deux pays européens, d'un état des lieux demandé par le groupe de travail sur les typologies et les approches des agences exportatrices. Il convient de compléter cet état des lieux par l'identification précise des " produits-phares " en fonction des pays cibles, comme nous le proposons plus loin.
- Notre enquête confirme également l'importance de l'âge et surtout de la taille des agences comme condition pour investir et survivre à l'étranger. Si ces conditions ne sont pas remplies, il convient d'explorer les modes de pénétration par association des agences d'architecture avec des groupes importants susceptibles d'exporter certains produits phares : maîtres d'ouvrage désireux d'exporter certains types de bâtiments (hôpitaux, centres commerciaux, laboratoires, etc), ou grandes entreprises spécialisées sur des domaines particuliers comme celui de l'environnement.

Enfin, sur l'action n° 5 concernant la définition de stratégies à moyen et long terme, notre enquête confirme l'importance de ces stratégies chez les agences qui exportent, et des formes d'associations qui en découlent. Il est donc très important d'inciter les agences à penser et développer leur propre stratégie, notamment par le montage d'expérimentations type *projets-phares*, comme le suggère le rapport du groupe de travail " Architecture & Exportation ", plus à même de privilégier les stratégies *expérience forte*.

¹⁴ Action n°3 §4 : Obtenir en Europe la réciprocité des concours d'architecture.

6.2. Proposer des pistes de recherche et d'expérimentation.

Ces quelques propositions d'actions pourraient être mieux définies et orientées si elles étaient précédées d'études, de recherche ou d'expérimentations, par exemple sur les thèmes suivants dont la liste n'est évidemment pas limitative :

- Identifier les " projets-phares ", types de bâtiments, compétences ou projets innovants, du point de vue international, susceptibles d'être portés par des agences françaises, par exemple :
 - Pour les types de bâtiments : immeubles de bureaux spécialisés, salles blanches, laboratoires de recherche, grands équipements polyvalents (multiuse arena), musées, etc.
 - En ce qui concerne les compétences particulières, identifier notamment les équipes ou écoles françaises sur des domaines ou des projets qui ne sont pas nécessairement des bâtiments, comme le paysage et l'urbanisme, la réhabilitation ou la transformation de certains types de bâtiments ou d'espaces, l'aménagement des espaces urbains, l'environnement ; identifier également les domaines susceptibles d'être portés par les grandes entreprises exportatrices.
- Analyser le processus de programmation en France, comparer ce processus dans le système des concours (où les concurrents élaborent leur projet en vase clos) à ce qui se passe dans des démarches plus intégrées (comme dans les marchés de définition). Evaluer les possibilités d'exportation de compétences de programmation dans certains domaines particuliers.
- Analyser les dynamiques et les effets du système des concours sur les agences françaises, établir des comparaisons avec d'autres systèmes européens (si ce n'est déjà fait).
- Analyser les relations entre la formation des architectes et la structure des agences françaises, notamment sur le plan des savoirs techniques, du management des projets, de la connaissance des systèmes d'acteurs et de production, de la communication, et établir si possible des comparaisons européennes.