

LA CRISE

VUE PAR

FRANÇOIS-BERNARD
HUYGHE

FRANÇOIS-BERNARD HUYGHE EST DOCTEUR EN SCIENCES POLITIQUES,
SPÉCIALISTE DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION,
AUTEUR DE NOMBREUX OUVRAGES.

Extrait de
*Crise, une notion
contemporaine*
tiré de *Anthologie
de textes
sur la crise*
(consultable sur
le site de l'auteur)

« Crise est une notion si englobante qu'il devient plus facile d'énumérer ce qui n'est pas en crise que ce qui l'est (de l'éducation ou des relations internationales à la modernité et du logement à la filière bovine). La définition la plus générale qu'on puisse donner est la rupture brusque d'un ordre considéré comme normal (considéré, car il n'y a, au final, rien de plus normal que d'aller de crise en crise). La crise c'est la rencontre de l'incertitude et du désordre. [...]

La crise suppose un événement (qui peut être simplement le fait d'atteindre un certain seuil : il peut donc être qualitatif ou quantitatif, d'origine interne ou externe) plus une certaine réaction d'un organisme physique ou social doté d'une conscience, qui se traduit par un processus de perturbation.

C'est la capacité collective d'inventer du nouveau dans une situation par définition atypique et imprévisible qui fera la différence.

Sa perception est très subjective : certaines communautés ou organisations fonctionnent avec des taux de perte ou de désordre considérables, dans d'autres cas, tout ce qui est inattendu devient crise.

Une crise, c'est toujours la rencontre d'un fait objectif, d'une interprétation/perception (ne serait-ce que le fait de percevoir et « proclamer » la crise). C'est la capacité collective d'inventer du nouveau dans une situation par définition atypique et imprévisible qui fera la différence. »

LE CONSEIL DE L'ORDRE : Jacques Audren, Gilles Bouchez, François-Stéphane Braun, Alain Bretagnolle, Jérôme Chiarodo, Jean-Michel Daquin, Samuel Delmas, Christine Edeikins, Gaëlle Hamonic, Catherine Jacquot, Isabelle Latappy, Ludovic Lobjoy, Bernard Mauplot, Selma Mikou, Marie Minier, Thierry Naberes, Raphaële Perron, Sylvie Remy, Guilhem Roustan, Louis Soria, Dominique Tessier, Jean-Christophe Tougeron, David Ventre, Phine Weeke-Dottelonde.
LE COURRIER N° 72, OCTOBRE 2009 : Directeur de la publication : Dominique Tessier | Chargé de communication : Basile Valentin | Rédaction et coordination : Pascale Joffroy | Conception graphique : Lola Duval et Héloïse Tissot | Illustrations pp. 3 et 5 : Lola Duval | Illustration p. 11 : Philippe Derrien | Impression : SENPQ | Diffusion : Ricout | Tiré à 15 000 exemplaires | Dépôt légal / ISSN 1762 - 0058

en Île-de-France N°72

OCTOBRE → DÉCEMBRE 2009

l'Ordre des architectes



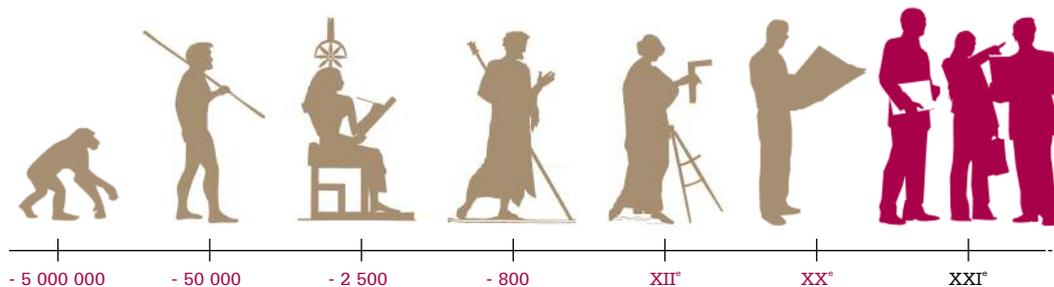
RENAISSANCE & INDÉPENDANCE

“

Ah la Renaissance ! Période bénie où le monde est un immense laboratoire, où tout est envisageable. Imaginez, l'architecte est peintre, sculpteur, bâtisseur, inventeur, conseiller des princes ; le scientifique écrivain, le philosophe astronome... Tous unis dans une quête incessante de la vérité... Mais nous oublions souvent que la Renaissance fut aussi l'ère de la pensée unique. Giordano Bruno finit sur le bûcher pour avoir suggéré une représentation moins centrée du monde et de l'homme. La mondialisation et l'interdépendance des systèmes de pouvoir placent à leur tour l'individu du XXI^e siècle face à l'infini d'un monde ouvert, d'une sorte de Babylone libérale aux mécanismes inaccessibles. Elle transforme les esprits et porte en symétrie le risque d'un repli de la pensée vers des doctrines, des positions protectionnistes, la défense nostalgique des systèmes d'organisation du passé. Prenons acte, l'architecte exerçant en son nom propre, solitaire, ne peut désormais faire face à toutes les obligations et desseins du jour, désormais ce sont des équipes qui gagnent. Art technique, social et politique, l'architecture n'est plus seulement chargée de la synthèse de ces données plurielles, elle est sommée de se justifier sur chacune d'elles, parce que chacune porte en elle des enjeux financiers qui dominent tous les autres. D'individuel, l'exercice de l'architecture est voué à devenir partagé, collectif, coopératif et à s'instiller dans une diversité de métiers. Il n'est sans doute pas de taille idéale de l'entreprise d'architecture, chacune doit être adaptée à ses objectifs et agréger en interne comme en externe une somme de compétences toujours plus importante.

Ce qui compte aujourd'hui, c'est de maintenir l'indépendance des architectes ; celle qui leur permet d'affronter le débat social, de juxtaposer le pour et le contre, de résister aux politiques de facilité, de rester les porteurs de l'intérêt commun. C'est cette indépendance dans l'acte de penser l'espace, la construction, la vie à venir, qui est en jeu et vulnérable à travers la Directive « Services ». Cette indépendance doit être défendue, non seulement par la loi, mais par la capacité des architectes à faire partager une ambition culturelle et sociale qui dépasse la complexité technique, économique et réglementaire des projets. Cette ambition nécessite de s'organiser collectivement, de se structurer individuellement, de prendre parti, d'être solidaire, c'est une cause noble dont l'Ordre est l'outil.

”

Dominique TessierPrésident du Conseil de l'Ordre
des architectes d'Île-de-France

DES ARCHITECTES FORTS

L'actualité professionnelle – la crise, les PPP, la transposition de la Directive « Services » – milite une fois de plus en faveur du renforcement des structures d'architecture, solides et indépendantes.

L'économie mondiale connaît depuis les années 70 des crises récurrentes, il faut en prendre acte. La zone de turbulence actuelle⁽¹⁾, qui n'a d'exceptionnelle que son ampleur, suggère aux architectes de se placer sur le terrain des enseignements à long terme.

Les Partenariats Publics Privés existent désormais sur le plan légal, et sont mis en application sans les garanties systématiques de qualité des projets qu'ouvrirait une concurrence réelle au sein de la maîtrise d'œuvre (lire le Courrier n° 71) ; les PPP transforment lourdement le sens et à terme les modalités de la commande.

La transposition de la Directive « Services », si elle est confirmée fin décembre telle que Bercy la prévoit aujourd'hui, limitera l'indépendance et la capacité d'arbitrage des architectes à l'intérieur de sociétés d'architecture où ils pourraient désormais ne plus

avoir la majorité du capital et des voix. Le réalisme nous contraint à la fois à combattre cette transposition à la française de la Directive européenne (lire page 14) et à anticiper ses conséquences. À la combattre parce qu'elle entre en contradiction avec la notion d'intérêt public de l'architecture en s'affranchissant de la déontologie qui lui est attachée, c'est pourquoi il faut obtenir a minima des contreparties juridiques efficaces attachant dans de tels cadres la signature de l'architecte à une garantie d'indépendance. À l'anticiper, parce que si elle était appliquée, les structures d'architecture traditionnelles (à majorité d'architectes) seraient une nouvelle fois fragilisées dans leur carnet de commande.

Pour toutes ces raisons, les entreprises d'architecture doivent se structurer et se positionner de façon plus pertinente dans leur environnement. C'est ainsi aussi qu'elles

répondront mieux à l'évolution de la commande, qui s'élargit aujourd'hui d'une obligation de conseil à une demande multiforme de services.

L'EXTENSION NÉCESSAIRE DES COMPÉTENCES

L'étendue des activités et les spécialisations qui ont émergé depuis une trentaine d'années induisent des champs de compétences de plus en plus vastes et variés. Dans le paysage en mouvement qu'est devenu leur domaine d'action, les architectes doivent s'interroger sur le renforcement et la diversification de leurs savoir-faire propres et sur les apports qu'ils peuvent attendre de leurs partenaires. On inclut aussi bien dans ces compétences celles qui relèvent du management et de la communication que des expertises techniques extrêmement spécialisées.

Qu'il s'agisse de conforter la structure professionnelle ou de rassembler des compétences nécessaires, cela ne s'interprète pas obligatoirement de façon interne à l'entreprise, mais peut se réaliser sous des formes très variées de coopérations, partenariats, collaborations et mises en réseaux.

UNE RÉFLEXION OUVERTE SUR LA TAILLE DES STRUCTURES D'EXERCICE

Il convient de développer une double stratégie de l'entreprise dans son rapport au marché, qui porte à la fois sur le statut et sur les activités qu'elle souhaite développer, en tenant compte des nouvelles opportunités et notamment dans le conseil. Les configurations et statuts retenus doivent correspondre à une cohérence structure/activité. Une activité artisanale de proximité ou une

structure d'entreprise de grande envergure ont des logiques d'équilibre économique différentes, qui correspondent à des types de marchés différents. Les opérations de grande échelle ou complexes requièrent une structuration consolidée des prestataires. C'est précisément dans la définition de la stratégie de développement de l'entreprise que le ou les dirigeants décident de la configuration adaptée à cet objectif. **Il ne s'agit pas de privilégier une taille d'agence par rapport à une autre. La notion de taille critique doit remplacer celle de « bonne » taille.**

LA VULNÉRABILITÉ DU STATUT D'INDÉPENDANT

Sans remettre en cause la nécessaire autonomie de l'architecte, et plutôt au contraire pour renforcer son indépendance, il faut aujourd'hui comprendre la vulnérabilité juridique, sociale et économique du statut de travailleur indépendant (lire ci-contre).

La confusion des patrimoines privés et professionnels, le dispositif de protection sociale indigent attaché à ce statut, sont autant de raisons de s'interroger sur le bien-fondé du maintien de ce statut dans le contexte actuel d'exercice de la maîtrise d'œuvre.

Pas plus que l'indépendance de la conception nécessite le statut d'indépendant, l'activité libérale n'est attachée au statut libéral. Une activité libérale n'est ni un mode d'exercice ni un statut juridique. C'est une nature d'activité au service de l'intérêt général, qui suppose l'indépendance du professionnel qui l'exerce et donc un statut de nature à préserver cette indépendance. ■

(1) L'Ordre des architectes a mis en place une cellule de veille. Contact : communication@architectes-idf.org



LA CRISE UNE OCCASION DE REPENSER L'ENTREPRISE D'ARCHITECTURE

En période de crise, les agences d'architecture doivent être pro-actives et pas seulement ré-actives à la conjoncture. C'est le moment d'interroger leurs procédures et leur fonctionnement dans une posture responsable d'entreprise⁽¹⁾.

par Sophie Szpirglas*

ASSURER AU DIRIGEANT DES GARANTIES SOCIALES ET PATRIMONIALES

Les architectes exercent majoritairement sous le statut de travailleur indépendant, qui répond sur ses biens propres des dettes de l'entreprise. La situation actuelle doit inciter les architectes à évoluer vers des solutions leur apportant plus de garanties sociales et patrimoniales : passer en société, choisir le statut de gérant salarié, éviter les co-géranes, établir une déclaration d'insaisissabilité.



CLÉ 1 ÉTABLIR UNE DÉCLARATION D'INSAISSISSABILITÉ

Instituée par la Loi Dutreil du 1^{er} août 2003, cette déclaration permet à l'entrepreneur individuel de déclarer insaisissable sa résidence principale à l'égard de ses créanciers professionnels. Il importe que les architectes propriétaires de leur habitation principale établissent une telle déclaration afin de protéger eux-mêmes et leurs ayants droit. À ce jour, 19 seulement des 4 700 architectes inscrits au Tableau sous le statut de travailleur indépendant ont signalé avoir établi devant notaire une déclaration d'insaisissabilité de leur domicile principal !

CLÉ 2 ÉTABLIR UN BILAN DE PROTECTION SOCIALE DU DIRIGEANT

Qu'il soit exploitant d'une entreprise individuelle ou dirigeant unique d'une société, l'architecte relève du régime social des travailleurs non salariés (TNS). Ce statut social procure une protection sociale faible, rarement compensée par des dispositifs complémentaires (en particulier, ceux définis par la loi Madelin).

Il est raisonnable d'établir un bilan de la protection sociale du dirigeant et de considérer quels seraient les dispositifs complémentaires pertinents à mettre en place : retraite, complémentaire santé, prévoyance, etc. Un appel d'offres auprès des organismes qui proposent des garanties complémentaires (assurances, mutuelles) est conseillé avant de souscrire les contrats nécessaires.

Le complément de garantie « santé » s'apprécie en fonction des possibilités pour l'architecte d'être assuré par d'autres voies que son entreprise, en particulier si son conjoint bénéficie de ces garanties par le biais d'un contrat de groupe (option « famille ») souscrit par son employeur. Il convient de vérifier si cette couverture comporte la prise en charge d'indemnités journalières maladie. C'est sur la prévoyance qu'il convient de porter l'attention. Elle couvre les risques de perte de revenu du dirigeant en cas d'invalidité et de soutien financier à ses ayants droit en cas de décès.

ASSURER LA TRÉSORERIE

En période de crise, les petites entreprises, surtout celles qui sont endettées ou en limite de trésorerie, sont les plus exposées. Les délais de règlement des factures s'allongent par manque de liquidités chez les clients. L'entreprise éprouve à son tour des difficultés vis-à-vis de ses fournisseurs et pourrait se retrouver en situation de non-paiement. La crise peut se traduire

rapidement par une réduction de trésorerie. Tout doit être mis en œuvre pour la préserver à court terme.

CLÉ 3 REDÉFINIR LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES FINANCIERS

La crise du crédit met naturellement les banques en position de force, tant en termes de taux d'intérêts que d'engagements. La situation actuelle peut constituer une opportunité pour redéfinir une relation bancaire fondée sur la transparence des informations. Quelques conseils :

- prendre l'initiative de demander à son banquier de confirmer les engagements bancaires : lignes de découvert, escompte, Dailly, etc., pour éviter toute surprise ;
- anticiper les rendez-vous avec la banque sans attendre que ce soit elle qui convoque l'entreprise. Celui qui prend l'initiative est toujours en position de force dans la négociation ;
- présenter régulièrement les résultats prévisionnels et annuels ;
- en cas de difficulté avec la banque, consulter les sites dédiés⁽²⁾. Le site accompagnateur du département aidera également à déterminer la voie d'accès la plus adaptée pour résoudre les difficultés : saisir le médiateur du crédit, Oséo⁽³⁾, le Préfet ou le TPG pour l'étude de solutions plus globales. L'expert comptable, le commissaire aux comptes ou l'association de gestion agréée aident à qualifier les besoins et remplir les dossiers. Le médiateur du crédit intervient aux côtés des entreprises en cas de situation de blocage avec la banque (modification des concours bancaires ou refus de crédit). Les médiateurs départementaux identifient la solution la plus adaptée. Si la solution

dégagée n'est pas satisfaisante, il est possible de demander la révision du dossier.

CLÉ 4 RENFORCER LES FONDS PROPRES

Le recours au crédit est la voie traditionnelle de renforcement temporaire des disponibilités. Cette voie étant actuellement réduite, il convient d'imaginer d'autres moyens de soutenir les finances de l'entreprise. Les interlocuteurs régionaux d'Oséo peuvent envisager des interventions en fonds propres, en complément ou en remplacement des crédits habituels. Il ne faut pas hésiter par exemple à remplacer une ligne de découvert bancaire par un prêt garanti par Oséo.

Lorsque l'accès au crédit est plus difficile, il peut s'avérer utile d'envisager une recapitalisation. L'entreprise qui souhaite ouvrir son capital à des participations minoritaires peut s'adresser aux fonds d'investissement régionaux, à certains investisseurs privés comme les Business Angels, ou institutionnels (fonds ISF gérés par des banques).

CLÉ 5 PRÉVOIR ET PROVISIONNER LES CHARGES

À partir de sorties intermédiaires des états comptables (bilans provisoires), des engagements commerciaux (contrats signés) et des charges connues ou prévisibles (fixes et variables), on réalise des simulations de trésorerie (à 12 mois au minimum) en fonction de différentes hypothèses de chiffre d'affaires.

Ces simulations permettent de provisionner les charges fixes et variables prévisibles. Il est en particulier indispensable de penser

aux charges qui sont calculées sur l'avant-dernière année d'activité (cotisations d'assurance professionnelle, taxe professionnelle, charges sociales des TNS, etc.). Apparaissent ainsi des indicateurs de trésorerie relativement fiables, qui autorisent la direction à anticiper les négociations avec les partenaires financiers, à prendre les décisions de réduction des charges voire à projeter toute décision relative à l'évolution de l'activité (fusion, cessation, reconversion, etc.).

CLÉ 6 RÉDUIRE LES CHARGES

La nécessaire recherche de liquidités doit conduire à « serrer les coûts » au plus juste et au plus vite :

- communiquer en interne sur la nécessité de réduire les charges pendant la crise,
 - impliquer le personnel,
 - éviter les dépenses non budgétisées,
 - optimiser les plannings de production,
 - adapter la voilure de l'entreprise au marché (mettre fin aux contrats d'intérim, penser aux périodes d'essai voire reporter les recrutements en cours),
 - renforcer les actions de prospection qui ont un impact immédiat sur les ventes, mais éviter les opérations de communication d'image.
- On peut aussi rationaliser les achats auprès des fournisseurs (regrouper les commandes, réduire le nombre de fournisseurs) afin d'être en position de négocier un allongement des délais de règlement. Enfin, il est possible aujourd'hui de définir avec les organismes concernés un étalement des charges les plus lourdes (impôts, charges sociales, assurance).

CLÉ 7 ORGANISER LA FACTURATION ET LE SUIVI

Il est plus difficile que jamais aujourd'hui de faire face à des retards dans les rentrées d'argent. Quelques mesures simples d'organisation permettent de maîtriser le délai d'encaissement des honoraires :

- suivre au plus près les délais contractuels de facturation et émettre sans délai les notes d'honoraires, qui seront envoyées en recommandé avec avis de réception afin de constituer une date certaine de démarrage du délai de paiement ;
- suivre minutieusement les factures clients, faire des relances systématiques avant la date d'échéance, pour s'assurer que le processus de règlement suit son cours ;
- faire confirmer les délais de paiement et recenser les clients en difficulté. Ces délais doivent obligatoirement figurer dans les contrats, ainsi que les conditions de réévaluation des règlements en fonction des éventuels retards. En marché public, il s'agit d'intérêts moratoires qui seront calculés directement par le Trésorier Payeur ; en contrat privé, il s'agit d'un taux d'escompte qui doit figurer sur chaque facture émise.

CLÉ 8 MAÎTRISER LES RISQUES CONTRACTUELS

L'entreprise, particulièrement vigilante sur ses relations contractuelles, peut se garantir de deux manières : en estimant à sa juste valeur sa prestation et en négociant de façon responsable ses contrats.

■ Le coût de la mission

Plus que jamais dans le contexte actuel, la vente « à perte » est suicidaire. En effet, la baisse de l'activité ne permet plus de com-

penser les pertes d'une affaire par les bénéfices d'une autre. Il est d'autant plus vital d'évaluer raisonnablement le coût des missions. Peu d'entreprises sont aujourd'hui capables de supporter, outre la baisse d'activité, la régression des rémunérations. Lorsque les rémunérations baissent, il faut faire baisser les coûts de production et en aucun cas garder les mêmes coûts de production et vendre les missions à prix réduit.

■ Les risques contractuels

Les rapports entre les acteurs du processus (maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises) se retrouvent plus fréquemment qu'à l'ordinaire sur le terrain juridique. La moindre brèche contractuelle est susceptible de se retourner contre les architectes. Cela doit les inciter à une grande prudence dans la rédaction ou l'analyse de leurs contrats. On trouve dans certains projets de contrats des clauses comportant des risques exorbitants pour la maîtrise d'œuvre. La juste considération des risques contractuels d'une opération, qu'ils soient financiers ou juridiques, doit pouvoir conduire l'architecte à renoncer à une collaboration. En cas de doute sur sa capacité à déceler les risques dans les projets de contrats qui lui sont soumis, il peut utilement faire appel au service d'un avocat, à l'assistance juridique de la MAF ou d'un juriste d'organisations professionnelles. Le coût de ces services est toujours inférieur à celui d'un contentieux.

Les Comités Consultatifs de Règlement Amiable (CCRA) sont des organismes consultatifs de conciliation qui peuvent être saisis des différends ou litiges relatifs aux marchés publics survenant en cours d'exécution. En vertu de l'article 127 du Code des

marchés publics, les parties contractantes à un marché public peuvent saisir le CCRA au lieu d'aller directement devant un juge si l'exécution du marché fait naître un différend. Ni juridiction, ni instance d'arbitrage, le CCRA recherche les éléments de fait et de droit pour une solution amiable et équitable. L'administration demeure libre de suivre ou non les avis qu'il émet.

MISER SUR L'ORGANISATION

La diminution de l'activité et la réduction des capacités financières sont autant d'incitations à s'interroger sur l'organisation de la production dans l'entreprise d'architecture.

CLÉ 9 RENTABILISER LA PRODUCTION

Dans de telles situations, il est conseillé de reconsidérer les méthodes de travail :

- identifier les dysfonctionnements,
- mettre en place des procédures écrites partageables par l'ensemble du personnel,
- modéliser les documents de travail (checklists de contenus de dossiers, modèles de classement des documents affaires, contrats-types, répartition des tâches, etc.),
- identifier les compétences des personnes afin d'optimiser leur activité.

CLÉ 10 OPTIMISER LES RESSOURCES HUMAINES

Tentés de soulager l'entreprise de sa principale charge en période de crise, les architectes envisagent rapidement de licencier. L'entreprise se prive alors de ses savoir-faire et devra reconstruire l'expérience capitalisée jusqu'alors. Il est important de

concentrer les efforts sur la formation et les alternatives au licenciement. Certaines aides ont été créées pour l'embauche dans les très petites entreprises (moins de dix salariés).

La fin du recours aux emplois précaires a été le premier dispositif de réduction des ressources humaines (non-renouvellement des CDD, diminution du recours à l'intérim) mais elle suppose l'arrivée en fin des CDD puisqu'il n'est pas possible d'y mettre un terme anticipé pour motif économique. Les contrats de mission ou les CDI de chantier présentent l'avantage d'être liés à l'exécution d'une mission dont l'annulation constitue une cause sérieuse de rupture du contrat.

La formation continue permet de renforcer la compétence de l'entreprise et des salariés en optimisant les heures de travail non productives. La baisse d'activité peut donc être l'occasion de favoriser le recours au droit individuel à la formation (DIF) ou d'encourager les salariés à utiliser le congé individuel de formation (CIF). Le Pôle de formation Environnement, Ville & Architecture développe en Île-de-France une offre de formation continue ciblée pour les entreprises d'architecture⁽⁴⁾.

Le temps de travail doit être organisé de façon à préserver au maximum la rémunération des salariés, dans le cadre d'un temps de travail ramené à la durée légale. Certains dispositifs permettent le maintien intégral de la rémunération : solde anticipé des congés payés, des RTT, le cas échéant, utilisation du CET (compte épargne temps). S'il faut recourir au chômage partiel en deçà de 35 heures, la perte de revenus peut être partiellement compensée par une indemnisation.

S'il faut réduire le nombre de salariés, l'entreprise examine les demandes de départ volontaire, de mise à la retraite anticipée, etc. La réflexion sur les postes à alléger ou à supprimer doit intégrer le maintien d'un minimum de gestion administrative. Dans de nombreuses agences, les premiers postes supprimés ont été ceux des secrétaires, avec pour conséquences immédiates une surcharge de travail pour le dirigeant (par exemple l'envoi de dossiers de candidatures) et

des fonctions administratives globalement mal assurées risquant d'occasionner des retards ou des omissions dans les obligations administratives (impôts, comptabilité, social, etc.).

AFFÛTER SA STRATÉGIE

Les dirigeants des entreprises d'architecture doivent s'adapter et prévoir.

CLÉ 11 ASSURER L'ACTIVITÉ

On a vu depuis l'automne 2008 nombre d'architectes opérant habituellement dans le secteur privé se tourner vers la commande publique. Mais il existe d'autres voies à explorer pour les architectes, comme par exemple l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) et le développement durable. Plusieurs postures sont possibles :

- s'implanter en parallèle sur plusieurs champs d'activité constituant un ensemble suffisant d'offres,
- identifier une « niche » et développer une expertise spécialisée qui permet de se positionner dans un créneau où il y a peu de prestataires,
- mettre en avant les « savoir-faire » pour faire la différence.

Par ailleurs, lorsqu'une proposition a été faite, il ne faut pas attendre que le client signifie la confirmation de sa commande, mais relancer sans relâche les prospects pour savoir où en est la décision. On montre ainsi à la fois son intérêt pour le projet et sa rigueur de chef d'entreprise.

CLÉ 12 REBONDIR

En période de crise, il est recommandé de renforcer les liens avec les clients et les fournisseurs historiques de l'entreprise. Lorsqu'on ne peut maintenir la totalité de ses fournisseurs, identifier ceux qui sont straté-

giques. S'appuyer sur les conseillers (experts comptable, avocats, banquiers) qui ont jusque là accompagné l'entreprise. Ne pas hésiter à solliciter la solidarité.

L'Ordre peut désigner un confrère pour accompagner, avec son agrément, un architecte en difficulté dans ses démarches et ses choix. Cet « architecte accompagnant » est choisi pour ses qualités morales et de confraternité, et son engagement à une stricte confidentialité.

Quoi que coûtent les décisions de restriction, de restructuration ou de cessation, il faut savoir les prendre avant que l'endettement devienne trop conséquent. Face à une situation d'urgence, il faut se préparer le plus en amont possible en diagnostiquant les difficultés et en préparant une stratégie de redressement, assise sur les outils juridiques. Une activité d'architecte, c'est un navire en mer. Le ralentissement jusqu'à son arrêt complet suppose un long délai de freinage. Les décisions doivent donc être largement anticipées. À fortiori dans le contexte actuel où elle est plus souvent la conséquence de causes extérieures, il faut considérer la fin d'une structure comme une occasion de rebondir et de démarrer sous une autre forme (plus collaborative, en réseau, sur d'autres champs, voire d'autres activités). ■

***Sophie Szpirglas est dirigeante de Méthodus, conseil en organisation auprès de la maîtrise d'œuvre, enseignante et formatrice**

(1) La version complète de ce texte est à lire sur www.architectes-idf.org. On peut consulter également les fiches d'aide aux architectes publiées par le Conseil national de l'Ordre des architectes.
 (2) <http://www.entreprises.gouv.fr/plandesoutienpme/index.htm> ou <http://www.pme.gouv.fr/> ou <http://www.banque-france.fr/> (3) Oséo a pour mission de soutenir l'innovation et la croissance des PME, en assurant une plus grande continuité dans la chaîne du financement de leurs projets. <http://www.oseo.fr>
 (4) Contact 01 40 34 15 23 ou www.poleformation-idf.org

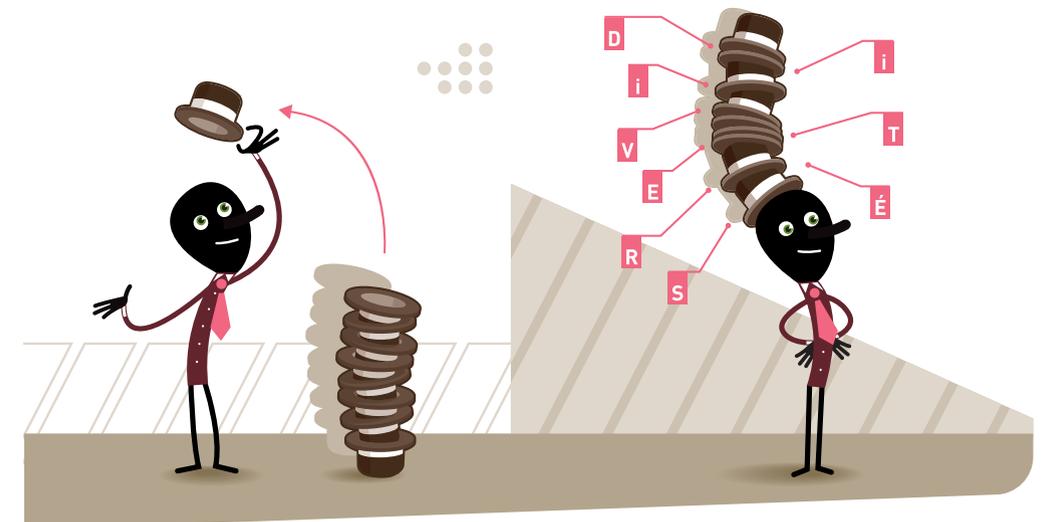
UN MÉTIER PEUT EN CACHER UN AUTRE

La crise qui affecte les activités de construction neuve invite à jeter un regard sur l'ensemble des marchés où interviennent les architectes, pour constater la variété de leurs missions et les marges d'évolution possible.

On le sait, les compétences des architectes peuvent être déployées sur la totalité du processus du projet, en amont et en aval de la conception. Aussi est-il intéressant de connaître les indicateurs de leur présence effective sur d'autres créneaux que la maîtrise d'œuvre et les marges d'évolution qu'ils représentent, c'est-à-dire de recours possible en temps de crise. Les enquêtes d'insertion professionnelle des diplômés indiquent qu'outre la conception architecturale et la gestion de chantier qui constituent le cœur de l'activité des architectes,

21% d'entre eux font de l'urbanisme, 21% des études techniques, 19% de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, 13% de la programmation et du montage d'opération, ou encore du conseil (9%) et bien d'autres activités. En complément de leur activité principale, seulement 13% indiquent exercer une activité complémentaire, ceci à 24% en tant que consultant et expert, 25% dans l'enseignement, 22% dans d'autres activités liées à l'architecture et 29% hors du secteur de l'architecture⁽¹⁾.

Les marchés qui se sont développés ces dernières décennies sont précisément ceux



du conseil et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, en raison des exigences techniques, réglementaires ou financières des opérations. Les bureaux d'étude et entreprises de construction sont également des territoires où la maîtrise d'œuvre architecturale trouve à s'exercer. Ces insertions professionnelles peuvent constituer les étapes d'une vie professionnelle mobile entre maîtrise d'œuvre, AMO et maîtrise d'ouvrage.

DES MÉTIERS JURIDIQUEMENT ENCADRÉS

Dans le secteur concurrentiel de la maîtrise d'œuvre, les architectes ont intérêt à perfectionner et faire valoir de façon argumentée des compétences spécifiques pour répondre aux commandes des maîtres d'ouvrage ou des gestionnaires de patrimoine. Certains champs d'activité complémentaires à la maîtrise d'œuvre classique sont des métiers anciens, encadrés par des modalités juridiques précises. Ils connaissent un nouvel essor pour des raisons à la fois culturelles et environnementales. La table-ronde organisée le 23 juin 2009 par l'Ordre d'Île-de-France a mis en lumière un éventail d'activités et de métiers le plus souvent occultés par les feux de la rampe, agissant dans l'existant aussi bien que dans la construction neuve. Le secteur de l'entretien/amélioration du bâti offre des potentiels importants de redéploiement : il représente environ la moitié des travaux du bâtiment mais les architectes n'y réalisent qu'un peu plus du quart de leur chiffre d'affaires⁽²⁾. L'entrée sur ces marchés tire parti de l'existence de réseaux professionnels qui assurent simultanément une formation (courte ou plus longue), une connais-

sance et un suivi des conditions d'exercice de l'activité, des appuis techniques, juridiques ou de gestion appropriés, une visibilité des compétences et des apports spécifiques des architectes.

■ **Les « architectes du patrimoine »⁽³⁾** se définissent comme des généralistes dotés de compétences particulières sur les techniques traditionnelles de construction. Leur association réunit quelques 700 diplômés de l'École de Chaillot où ils ont complété leur formation tout en exerçant leur activité. Leur champ d'action classiquement porté sur les bâtiments prestigieux s'élargit aujourd'hui à tous les bâtiments anciens considérés comme fragiles. Les architectes issus de cette école sont pour moitié architectes en chef des Monuments Historiques ou architectes et urbanistes de l'État. L'autre moitié exerce en indépendant ou salarié pour le compte de divers maîtres d'ouvrage.

■ **La Compagnie des architectes de copropriété⁽⁴⁾** réunit une centaine de cabinets essentiellement franciliens, mais intervenant dans toute la France. Signataires d'une charte qui affiche au regard de leur client leurs engagements professionnels, ils fournissent aux membres de leur association des outils techniques et de gestion ainsi qu'une formation continue adaptée. L'entretien d'immeuble constitue pour les cabinets adhérents une activité tantôt principale, tantôt complémentaire. La Compagnie souligne la croissance des activités de diagnostic, notamment environnemental, marché sur lequel les architectes ont les atouts pour élargir leur présence.

■ **La Cargim⁽⁵⁾** renouvelle l'activité ancienne d'architecte administrateur d'immeuble une cinquantaine d'architectes en région parisienne dirige à la fois un cabinet classique et un cabinet de gestion de copropriété, dans des structures juridiques distinctes. Selon ces praticiens, cette double activité régulée par le code de déontologie ordinal confère à « l'architecte gestionnaire » une position « d'arbitre ayant les capacités de gérer, de diagnostiquer et de mettre en œuvre les mesures nécessaires à la préservation du patrimoine immobilier. » Assurés par la MAF en matière de qualité d'exécution des travaux, les adhérents de la Cargim

aux architectes ayant au moins trois ans d'expérience et bénéficie d'une assurance spécifique à la MAF. Prônant un esprit d'entrepreneur, ces architectes élargissent aujourd'hui leur marché aux programmes industriels, tertiaires et commerciaux.

■ **Le Collège National des Experts Architectes Français (CNEAF)⁽⁷⁾** a été créé pour donner à des architectes ayant dix à quinze ans d'expérience les compétences juridiques spécifiques à l'exercice des missions d'experts judiciaire ou d'experts conseil auprès des tribunaux ou des assurances. Il organise des tables rondes tech-

DE NOMBREUSES VOIES POSSIBLES POUR UNE VIE PROFESSIONNELLE DIVERSIFIÉE ET MOBILE

proposent, sur les travaux d'entretien et de rénovation pour lesquels ils ont une mission complète, une police « dommage ouvrage » à un taux préférentiel pour leurs clients.

■ Dans le secteur de la construction neuve, des architectes agissent en tant que **contractant général⁽⁶⁾** auprès de clients principalement privés, là encore en complément de leur activité libérale. Parmi eux, les Architecteurs se sont fait connaître par leur engagement sur le marché de la maison individuelle. Ils y ont développé une offre concurrentielle de projets livrés clés en main à coût et délai garantis, assurant une bonne alternative à l'offre des pavillonnaires. L'architecte est lié non seulement par une obligation de moyen mais par celle d'un résultat.

Cette pratique de l'architecture est ouverte

et jurisprudentielles qui assurent une formation continue des adhérents. Si les autres activités présentées peuvent devenir un métier à part entière, celle-ci a vocation à n'être qu'une mission complémentaire pour les architectes.

Sans être exhaustif, ce tour d'horizon montre la relative structuration des métiers diversifiés de l'architecture, à l'intérieur ou en dehors de la maîtrise d'œuvre. Elle s'étend à de nombreuses fonctions, anciennes ou récentes (diagnostic thermique, loi Carrez, sécurité des chantiers), liées ou non à un programme à conquérir (la maison individuelle par exemple). ■

(1) Source : Bulletin de l'observatoire de la scolarité et de l'insertion professionnelles n° 3, mars 2007, DAPA, MCC. (2) Chiffres Maf 2006. (3) www.citechailot.fr (4) www.archicopro.com (5) www.cargim.com (6) www.fnacg.org (7) www.cneaf.fr

LA DIRECTIVE « SERVICES » MENACE SUR L'INDÉPENDANCE DES ARCHITECTES

Individuellement et collectivement, les architectes doivent dénoncer l'atteinte que cette Directive porterait à l'indépendance de leurs prestations, et par ricochet à la qualité des lieux et des paysages.

→ CE QUE VEUT LA DIRECTIVE

Globalement c'est un processus initié par l'Europe, qui vise à établir des règles de concurrence entre professionnels « prestataires de services » européens pour permettre leur libre installation dans tous les pays de l'Union. Chaque pays doit produire d'ici fin 2009 un bilan d'étape affichant dans chaque profession réglementée le retrait des dispositions susceptibles d'entraver cette libre circulation.

→ DES CONTRADICTIONS PRÉOCCUPANTES

En France, selon le ministère des Finances, la règle imposant aux sociétés d'architecture la détention du capital et du droit de vote par une majorité d'architectes limiterait l'installation de sociétés européennes ne connaissant pas cette règle dans leur propre pays. Il est donc question de retirer cette règle de la majorité en permettant aux nouvelles sociétés d'architecture d'intégrer une majorité de non-architectes. **Dès lors on s'interroge sur la compatibilité de ces sociétés avec la notion de « profession**

réglementée » imposant, dans l'intérêt du public, son exercice indépendant, sa formation spécifique, sa déontologie. Des protections seraient proposées pour compenser cette perte d'indépendance. Mais dans les faits, que pèse un directeur ou un gérant non majoritaire au sein d'une société ? Nulle part en Europe, une société de cette nature ne pourrait se prévaloir de la qualité d'architecte, au sens du signataire d'un projet architectural objet d'un permis de construire. Si l'on se réfère aux Anglais par exemple, il existe bien des sociétés de production de dessin architectural mais le pouvoir de l'architecte signataire ne peut être concurrencé.

→ LE CAUCHEMAR DU TOUT AU RIEN

Aujourd'hui, la France partage avec quelques rares pays un système particulièrement protecteur en matière de réglementation de la profession d'architecte : pas d'autorisation d'exercer sans attester d'une formation reconnue, d'une assurance professionnelle et du respect d'un code de

déontologie. Cela au bénéfice de qui ? Du public, client de l'architecte et usager du territoire. Depuis 1977, la loi sur l'architecture établit que la qualité de l'architecture, des paysages et de l'environnement, sont d'intérêt public. Que resterait-il de cette loi sans autonomie réelle de l'architecte pour en être le garant ? Peut-on fragiliser le statut des architectes sans renforcer les conditions législatives et réglementaires de la qualité architecturale, dans l'intérêt commun ?

Après deux siècles de mise au point d'un équilibre délicat entre architecture et société, le modèle français peut-il basculer brutalement dans un monde déréglementé, où les architectes seraient associés ou salariés au sein de structures commerciales d'architecture que pourraient créer dès lors de grands groupes ?

→ RESPONSABILITÉ = INDÉPENDANCE

L'indépendance de la pratique architecturale aujourd'hui n'est plus attachée au statut fragile du travailleur indépendant. Les architectes comprennent désormais que l'exercice en société correspond de mieux en mieux à l'évolution du métier. **Ne laissons pas ces sociétés de prestation intellectuelle subir des conflits d'intérêts.** Le renforcement de la capitalisation des sociétés d'architecture est une question réelle qu'il faut aborder dans le cadre de garanties juridiques qui protègent les possibilités d'arbitrage des architectes. La conception des projets, leur signature et les responsabilités qu'elles engendrent doivent rester couvertes par les engagements déontologiques, d'assurance et de formation. ■

■ **À noter au programme du Pôle de formation Environnement, Ville & Architecture en Île-de-France Marchés publics de la maîtrise d'œuvre** par Jacques Cabanieu, 19 et 20 novembre 2009. **Acquérir les réflexes juridiques dans le domaine du droit d'auteur** par Maître Emmanuel Pierrat, 26 et 27 novembre 2009. **Assurances et responsabilités professionnelles** (avec la Maf), 4 décembre 2009. Renseignements et inscriptions au 01 40 34 15 23 ou www.poleformation-idf.org

■ **Gardons le lien !** N'oubliez pas de nous communiquer votre adresse e-mail afin de recevoir nos invitations et notre newsletter, www.architectes-idf.org

■ **L'Assemblée Générale annuelle de l'Ordre des architectes d'Île-de-France** aura lieu le mardi 8 décembre 2009 et sera suivie d'un débat sur la Directive « Services ». Tous les architectes inscrits à l'Ordre en Île-de-France sont invités à y participer.

■ **Et toujours à l'Ordre en Île-de-France : Guichet emploi, stages et MSP** sur www.architectes-idf.org **Permanences juridiques** chaque premier jeudi du mois. Inscription sur permanences@architectes-idf.org **Service d'information juridique par téléphone** au 0 892 683 783 du lundi au vendredi, de 10h à 19h. (0,337 €/min) **Les Ateliers « numérique », « emploi et formation » et « de l'organisation »** sur www.architectes-idf.org

MAF DES OUTILS ANTI « EFFET DE CRISE » SUR MAF.FR

La MAF propose, dans l'espace adhérents de son site maf.fr, des informations utiles pour la gestion des agences, particulièrement en ces temps de crise :

- la fiche conseil sur les défaillances d'entreprise. Elle identifie les signes avant-coureurs et les mesures à prendre en vue de la reprise des travaux ;
- les équipes de la Protection juridique. Elles accompagnent les adhérents confrontés à la recrudescence des impayés. Une fiche MAF apporte des conseils éprouvés pour le recouvrement des honoraires ;
- l'espace Actualités de maf.fr. Il alerte les adhérents dès qu'intervient des modifications législatives importantes pour les architectes. Ainsi par exemple, la MAF y décrypte la réforme de la prescription et ses conséquences sur les délais de recouvrement des honoraires.

Rendez-vous sur l'espace adhérents de maf.fr grâce au code d'accès personnel attribué à chaque adhérent.