



Ministère de la Culture Observatoire de l'économie de l'architecture

Intervention BCG - Journée d'installation, 16 novembre 2021

NOVEMBRE 2021



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Avant-propos

L'architecte a pour mission d'intérêt général de concevoir un cadre de vie de qualité pour les habitants qui s'inscrivent durablement dans les territoires.

C'est la raison pour laquelle l'architecture est une discipline dont la qualité de la formation professionnelle est garantie par l'Etat au sein des vingt Ecoles nationales supérieures d'architecture. Chaque année près de 1 200 étudiants accèdent ainsi au diplôme d'Etat d'architecte, reconnu au niveau européen. Leur évolution professionnelle est toutefois encore relativement peu étudiée.

Dans un contexte d'évolutions importantes de leur environnement économique, les entreprises d'architecture doivent aujourd'hui s'adapter et trouver une meilleure place dans la chaîne de valeur du bâti.

Observer, analyser les grandes mutations du monde de l'architecture pour notamment mieux accompagner les trajectoires professionnelles, dans leur diversité, et assurer la pérennité de ce secteur d'activité au service de l'intérêt général, tel est l'objectif de l'Observatoire de l'économie de l'architecture, créé à l'initiative du ministère de la Culture dans une optique résolument partenariale. L'Observatoire, qui se veut un lieu d'échanges entre les acteurs de l'architecture, permettra de construire une vision robuste et prospective de cette filière économique.

L'étude de préfiguration de l'Observatoire de l'économie de l'architecture a été confiée au Boston Consulting Group. La restitution qui en est faite ici représente l'aboutissement d'un premier processus d'enquête, d'écoute et de concertation, autant qu'elle marque le véritable point de départ d'une approche pleinement collective cherchant à fédérer l'ensemble des acteurs de la filière.

Je tiens à remercier le Boston Consulting Group ainsi que chacune des parties prenantes à cette étude. Leurs apports ont été déterminants en vue de dresser un premier état des lieux de la filière de l'architecture et de définir le champ de nos futurs travaux d'études qui seront conduits dans le cadre de l'Observatoire.

Je veux enfin inviter tous les acteurs qui le souhaitent à prendre part à notre initiative et à contribuer aux futurs travaux de l'Observatoire de l'économie de l'architecture.

Aurélie Cousi

Directrice, adjointe au directeur général des patrimoines et de l'architecture, chargée de l'architecture, Ministère de la Culture



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Contenu de ce document

Présentations BCG pour la journée d'installation de l'Observatoire de l'économie de l'architecture

Matinée

Portrait, caractérisation et zones d'ombre de la filière Architecture



10h15 - 11h15

45min de présentation / 15min de questions-réponses, incluant une intervention de la MIQCP

Après-midi

Affiner la connaissance des comportements économiques des architectes



15h30 - 16h15

45min de présentation des profils types et panel avec 3 agences

Matinée

Portrait, caractérisation et zones d'ombre
de la filière architecture

Un observatoire de l'économie de l'architecture partenarial

Les parties prenantes de la filière ont été associées dès les premières réflexions

Filière architecture



Filière construction



Formations, laboratoires



Autres entités ministérielles





La filière économique architecture est par nature très diverse

Différents axes d'observation sont nécessaires pour l'appréhender

Socio-démographie

Qui sont les acteurs de la filière architecture ?



Marchés

Pour quels clients et sur quels secteurs travaillent-ils ?



Activités

Quelles missions et activités remplissent-ils ?



Structures d'exercice

Comment s'organisent-ils ? Avec quels modèles d'affaire ?



Formation et accès à l'emploi

Quels cursus de formation ont-ils suivi ?



Axe 1 : Socio-démographie

Qui sont les acteurs de la filière architecture ?

Socio-démographie

Qui sont les acteurs de la filière architecture ?



Marchés

Pour quels clients et sur quels secteurs travaillent-ils ?



Activités

Quelles missions et activités remplissent-ils ?



Structures d'exercice

Comment s'organisent-ils ? Avec quels modèles d'affaire ?



Formation et accès à l'emploi

Quels cursus de formation ont-ils suivi ?

La filière économique est portée par 45 000 à 60 000 architectes diplômés des écoles d'architecture en activité



30 000

Architectes diplômés des écoles d'architecture et inscrits au Conseil National de l'Ordre des Architectes (CNOA)

Habilités à réaliser les missions de conception et de maîtrise d'œuvre

Connaissance démographique

Très bonne, via l'ordre



15 000

Architectes diplômés des écoles d'architecture, non-inscrits au Conseil National de l'Ordre des Architectes (CNOA)

30 000

Non habilités à réaliser les missions de conception et de maîtrise d'œuvre

Très limitée, non suivi



Non chiffré

Autres professions en périphérie ou coopérant avec la filière

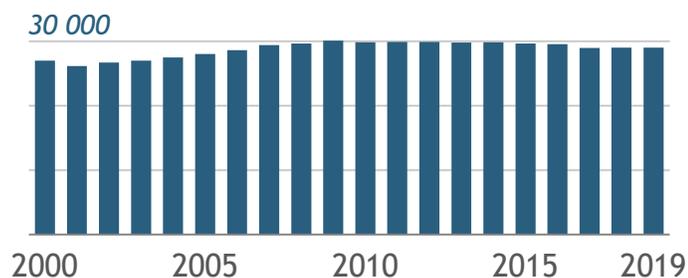
Ingénieurs, économistes de la construction, urbanistes et paysagistes, dessinateurs, techniciens, géomètres, autres

Suivi hors filière architecture

Une filière relativement stable, qui se féminise progressivement, mais qui reste difficile à décrire en dehors des inscrits à l'ordre

Le nombre d'inscrits à l'ordre est stable

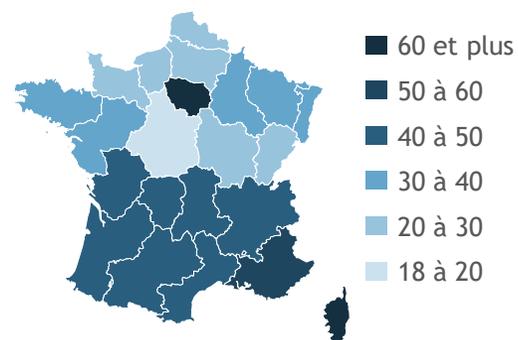
d'inscrits au tableau



- Stabilité du total des inscrits
- **Tendance de féminisation** : part des femmes passant de 22% à 31% sur la période
- **Tendance de vieillissement** : progression de l'âge moyen des entrants et des sortants

Leur répartition territoriale est inégale

d'inscrits au tableau / 100k habitants, 2019



- Architectes et écoles d'architecture concentrés en Ile-de-France et dans le Sud
- Rééquilibrage progressif sur la façade atlantique et en Corse
- Retour vers des dynamiques locales et plus rurales

Les non-inscrits à l'ordre restent une zone d'ombre

Diplômés HMONP non-inscrits à l'ordre 3 ans après leur diplôme, 2018



- 15 000 à 30 000 diplômés d'architecture estimés aujourd'hui non-inscrits
- Méconnaissance de la socio-démographie des non-inscrits actifs dans la filière
- Des carrières variées, difficiles à appréhender à cause de l'absence de données



Axe 2 : Marchés

Pour quels clients et sur quels secteurs travaillent-ils ?

Socio-démographie

Qui sont les acteurs de la filière architecture ?



Marchés

Pour quels clients et sur quels secteurs travaillent-ils ?



Activités

Quelles missions et activités remplissent-ils ?



Structures d'exercice

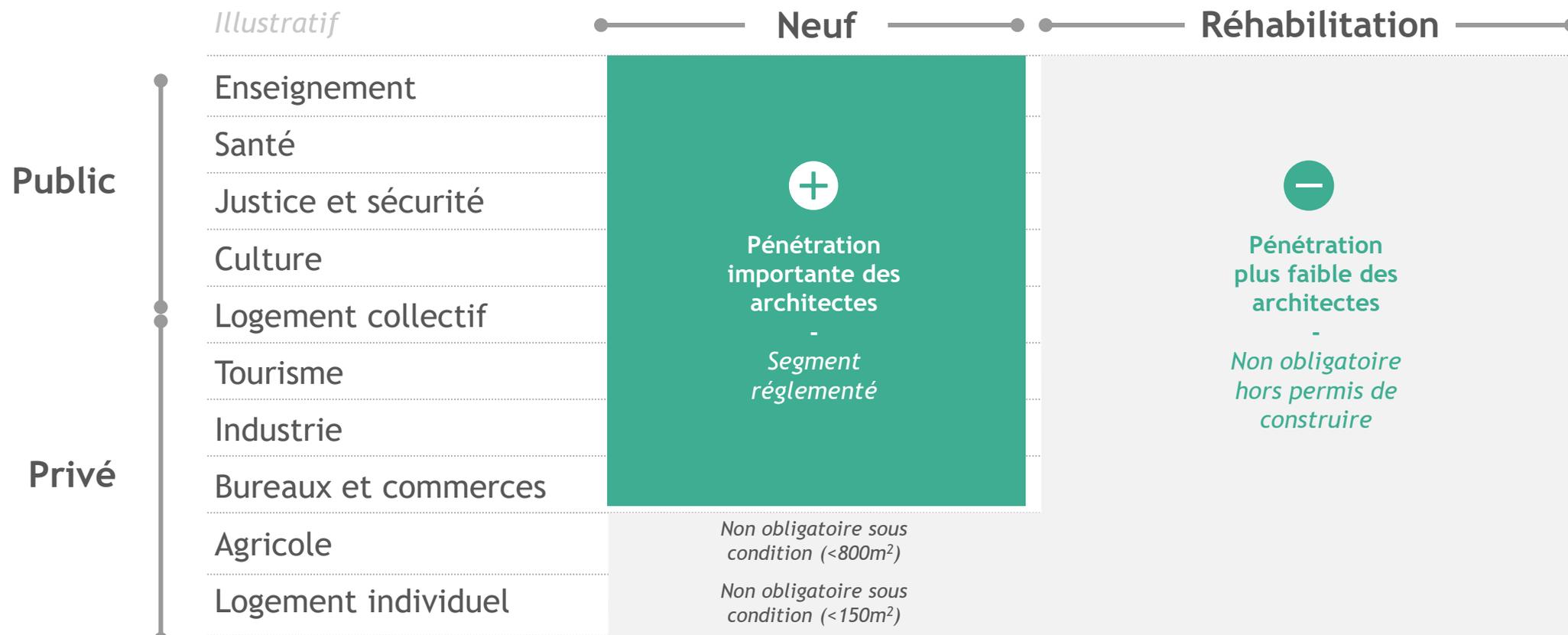
Comment s'organisent-ils ? Avec quels modèles d'affaire ?



Formation et accès à l'emploi

Quels cursus de formation ont-ils suivi ?

Malgré une diversité de marchés adressables, les agences d'architecture peinent à s'insérer sur certains segments porteurs



Peu de données sur la taille du marché de la maîtrise d'œuvre (total du chiffre d'affaire de tous les acteurs, part de marché des architectes)

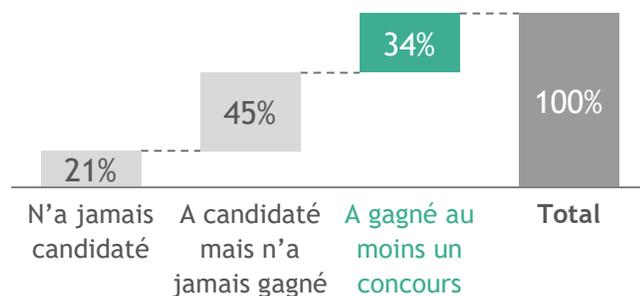


Peu documenté

La baisse de la commande publique accroît la dépendance au segment privé du logement neuf, la concurrence restant forte sur la rénovation

La commande publique de plus en plus difficile d'accès

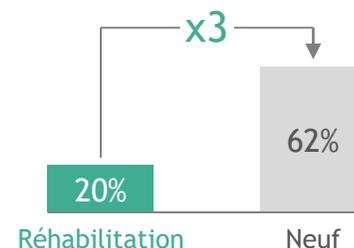
Succès des agences aux concours publics, %



- Baisse de la commande publique de 5% par an (de 19 à 15 Mds€ entre 2013 et 2018)
- Accès au concours de plus en plus en plus complexe : 66% des agences n'y ont pas accès
- Pousse les agences à s'orienter vers les MAPA/ marchés négociés et la commande privée

La pénétration en rénovation reste faible

Pénétration des architectes, % des montants de travaux totaux



- Les agences interviennent 3x moins dans la rénovation que le neuf
- La rénovation est un marché attractif : +2,2%/an entre 2016 et 2018
- La concurrence d'une MOE non-architecte est forte

Les maisons individuelles sont hors d'accès



Part des montants de travaux déclarés par les architectes dédiée au logement individuel



Part de la maîtrise d'œuvre de maisons individuelles confiée à des architectes



Axe 3 : Activités

Quelles missions et activités remplissent-ils ?

Socio-démographie

Qui sont les acteurs de la filière architecture ?



Marchés

Pour quels clients et sur quels secteurs travaillent-ils ?



Activités

Quelles missions et activités remplissent-ils ?



Structures d'exercice

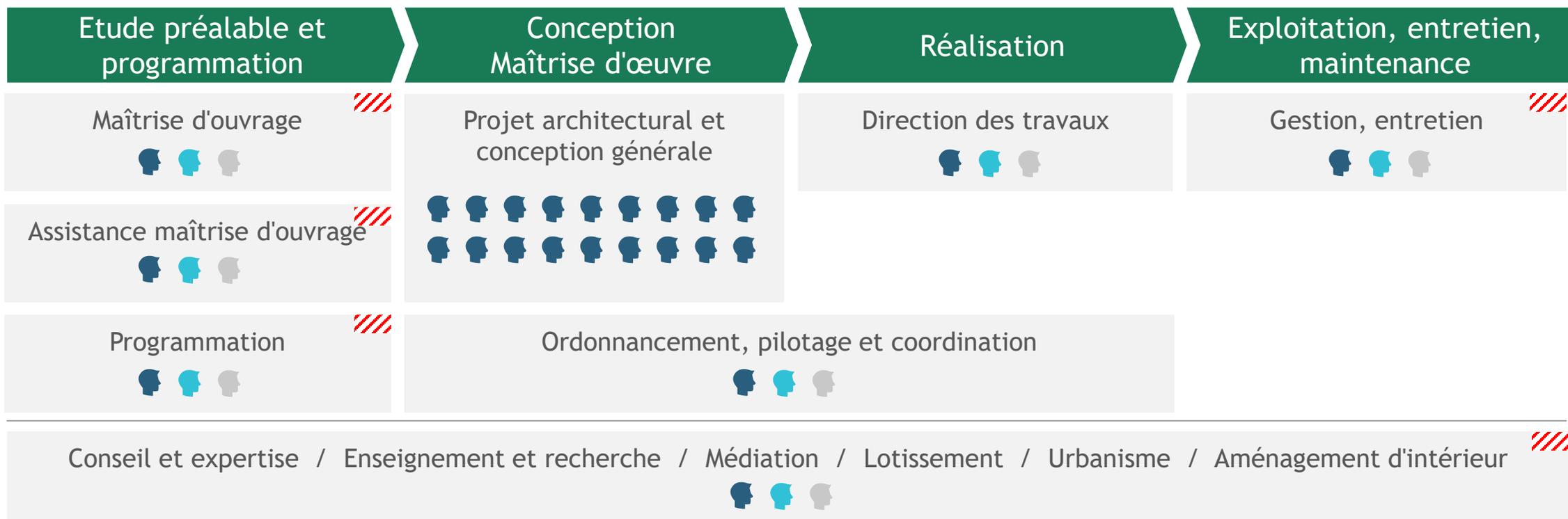
Comment s'organisent-ils ? Avec quels modèles d'affaire ?



Formation et accès à l'emploi

Quels cursus de formation ont-ils suivi ?

Les architectes exercent une grande diversité d'activités, une partie en concurrence avec d'autres professions

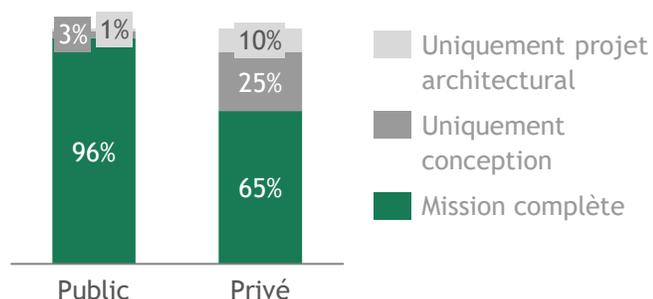


Activité exercée par
 Architectes inscrits à l'ordre
 Architectes non-inscrits à l'ordre
 Autres professions périphériques

Le morcellement de la maîtrise d'œuvre pousse les agences à se diversifier

Les activités de maîtrise d'œuvre sont morcelées

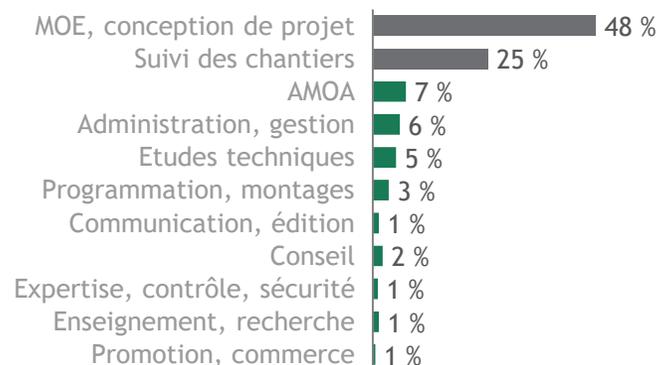
Activités confiées à l'architecte : comparaison public-privé sur le logement collectif (2018)



- Sur la commande privée, plus sensible au prix: morcellement des activités de MOE
- Développement de la concurrence de bureaux d'études et économistes de la construction
- Activité de maîtrise d'œuvre des agences en déclin, davantage limitée à la conception

Les architectes se diversifient sur de nouvelles activités

Occurrence des activités principales exercées par les jeunes diplômés (2018)



- Développement d'activités en amont de la MOE (MOA, AMOA etc.) et en aval (OPC etc.)
- Nouvelles activités à valeur ajoutée portées par les agences : conseil, médiation, paysagisme, urbanisme, etc.

Les agences développent de nouvelles compétences



- Adaptation progressive aux demandes du marché (ex. BIM, 3D)
- Innovation (ex. R&D) comme un élément clé de la proposition de valeur interne et externe
- Intégration de compétences complémentaires par l'emploi d'urbanistes, maquettistes, etc.
- Recours à l'association avec d'autres agences complémentaires



Axe 4 : Structures d'exercice

Comment s'organisent-ils ? Avec quels modèles d'affaire ?

Socio-démographie

Qui sont les acteurs de la filière architecture ?



Marchés

Pour quels clients et sur quels secteurs travaillent-ils ?



Activités

Quels missions et activités remplissent-ils ?



Structures d'exercice

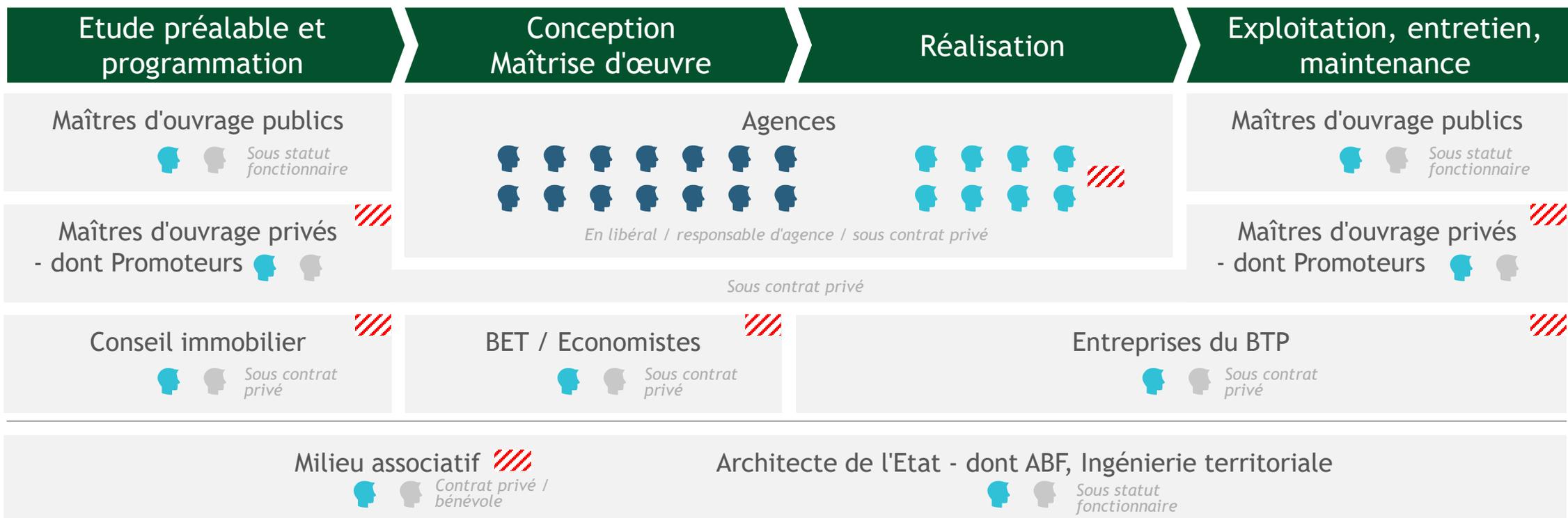
Comment s'organisent-ils ? Avec quels modèles d'affaire ?



Formation et accès à l'emploi

Quels cursus de formation ont-ils suivi ?

Les architectes exercent leurs compétences dans différentes structures, en majorité en agence ; les architectes non-inscrits sont mal répertoriés

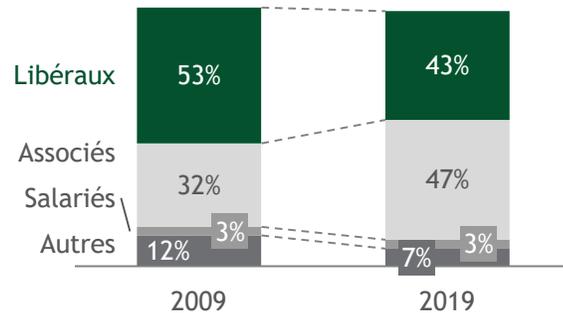


Activité exercée par
 Architectes inscrits à l'ordre
 Architectes non-inscrits à l'ordre
 Autres professions périphériques

Une transition progressive du modèle libéral vers un modèle d'exercice en société favorisant le salariat, avec de nouveaux modes de collaboration

Nouveaux modes d'exercice et de collaboration en agence

Evolution des modes d'exercice des inscrits
CNOA (2009-2019)



- Une hausse de la part d'exercice en agence en comparaison à l'exercice libéral
- Nouvelles compétences et nouveaux modes de collaboration au sein des agences
- Zone d'ombre sur les salariés de l'agence (hors architectes inscrits à l'ordre) : profils, diplômes, parcours ?

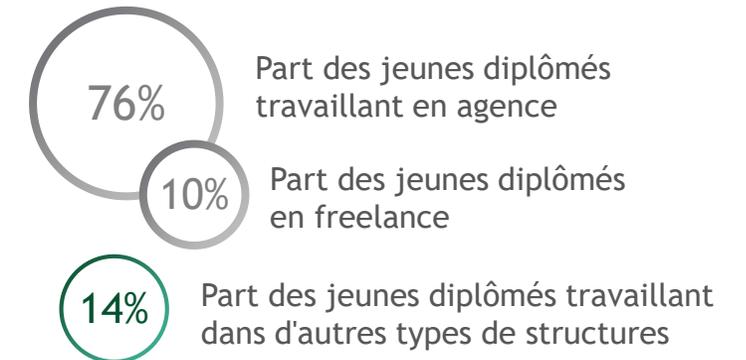
Des agences encore petites avec des modèles traditionnels

Part d'entreprises d'architectes par taille, %



- La facturation au forfait / pourcentage des travaux reste la norme
- Le vecteur principal de développement est le réseau personnel vs. une stratégie active
- Les mécanismes de protection de la propriété intellectuelle restent méconnus

De plus en plus d'architectes exercent en dehors des agences



- Nouveaux modes d'exercice de la profession en dehors des agences (ex. en association)
- Permettant de porter de nouvelles activités (ex. médiation)
- Architectes de plus en plus recrutés par les maîtres d'ouvrages, bureaux d'études, etc.



Selon leur structuration et leur taille, les agences adaptent leurs modèles d'affaire avec plus ou moins d'aisance aux mutations de marché



Agences de petite taille

savent adresser les marchés locaux de taille limitée, par un service de proximité adaptable et flexible, mais subissent les mutations du marché en raison de leurs difficultés à absorber des variations d'activité avec des ressources limitées



Agences de taille intermédiaire

bénéficient de la taille critique, d'une vision stratégique de leur positionnement, d'un plan de développement commercial plus actif, les positionnant comme des entreprises avec des avantages concurrentiels plus forts



Agences de grande taille

ont industrialisé la production architecturale, se sont structurées comme des entreprises pour bénéficier d'effets d'échelle, dirigées par des chefs d'entreprises et portées par une vision architecturale marquée



Détails dans la présentation de cet après-midi



Axe 5 : Formation et accès à l'emploi

Quels cursus de formation ont-ils suivi ?

Socio-démographie

Qui sont les acteurs de la filière architecture ?



Marchés

Pour quels clients et sur quels secteurs travaillent-ils ?



Activités

Quelles missions et activités remplissent-ils ?



Structures d'exercice

Comment s'organisent-ils ? Avec quels modèles d'affaire ?



Formation et accès à l'emploi

Quels cursus de formation ont-ils suivi ?



Une formation qui évolue mais accorde une place encore faible aux sujets économiques et de gestion



Une diversification des cursus et formations proposés

- Un enseignement qui reste centré sur le projet
- Une plus grande diversité :
 - L'extension des doubles diplômes
 - Nouvelles filières d'apprentissage
 - Equivalences à l'étranger
- La diversification des offres de formation continue reste un enjeu majeur pour la filière



Les enjeux économiques peu abordés dans la formation

- Formation centrée sur la conception architecturale
- Peu de formation sur les enjeux économiques, de gestion, ou sur les phases concrètes d'un projet
- Les enjeux économiques sont abordés lors de la HMONP, mais doivent être renforcés



Une employabilité élevée mais des jeunes assez précaires

- 85% des étudiants en école d'architecture trouvent un emploi dans l'année qui suit leur diplôme
- Les emplois sont majoritairement salariés, avec un recours au CDD important comme premier contrat
- Le niveau de jeunes actifs en situation de pluriactivité est significatif, témoignant de difficultés d'insertion professionnelle



En synthèse

L'Observatoire de l'économie de l'architecture sera clé pour comprendre et accompagner la filière

Le marché de la construction évolue et avec lui le rôle de l'architecte, qui fait face à une concurrence accrue des professionnels du même secteur

Beaucoup d'agences font face à des difficultés, peu sont au fait des sujets économiques et structurées pour faire face aux enjeux sociétaux

Il existe à ce jour peu de visibilité sur la part non traditionnelle de la filière, son ampleur et ses comportements

L'Observatoire de l'économie de l'architecture permettra d'éclairer ces sujets pour accompagner les acteurs de la filière, y compris sur son volet formation, en y associant les différentes parties prenantes

Après-midi

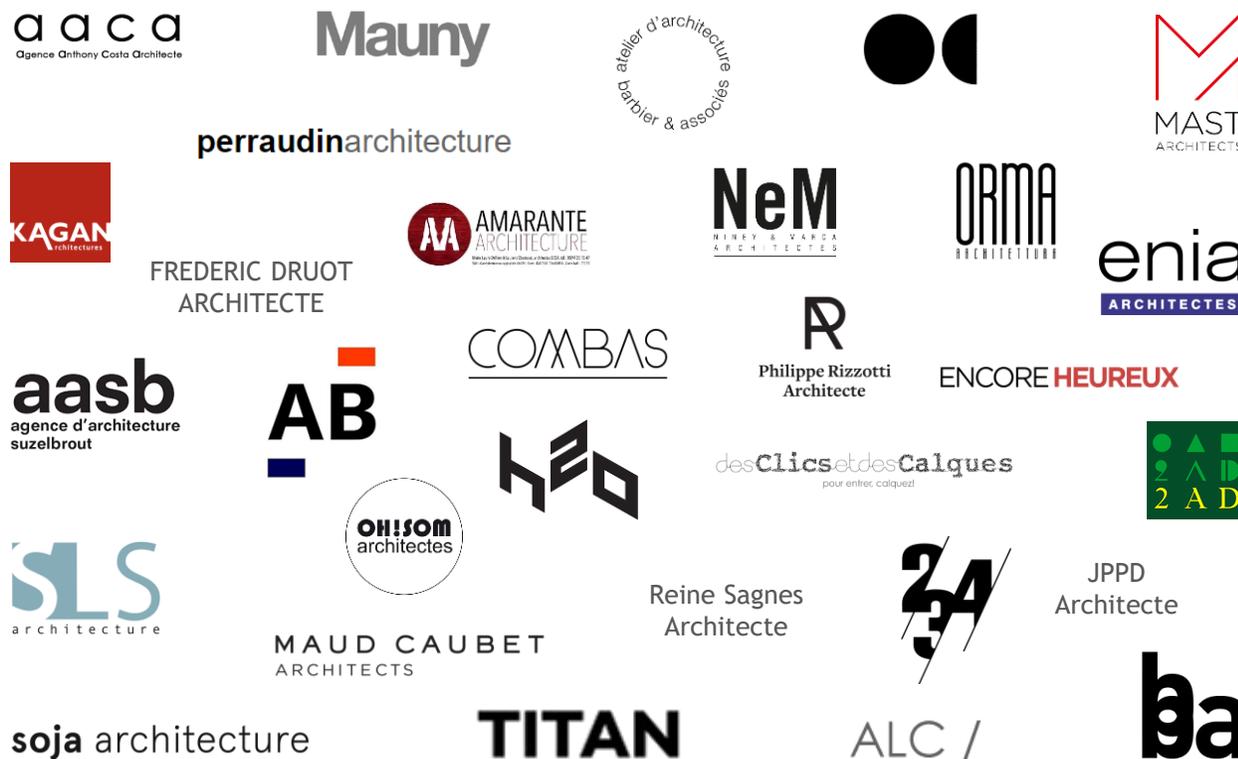
Affiner la connaissance des comportements économiques des architectes

Première étude qualitative menée en 2021 pour affiner la connaissance des comportements économiques des architectes

40 entretiens réalisés avec des agences d'architecture

Une diversité respectée dans le panel : taille, géographie, spécialités, accès à l'export, renommée

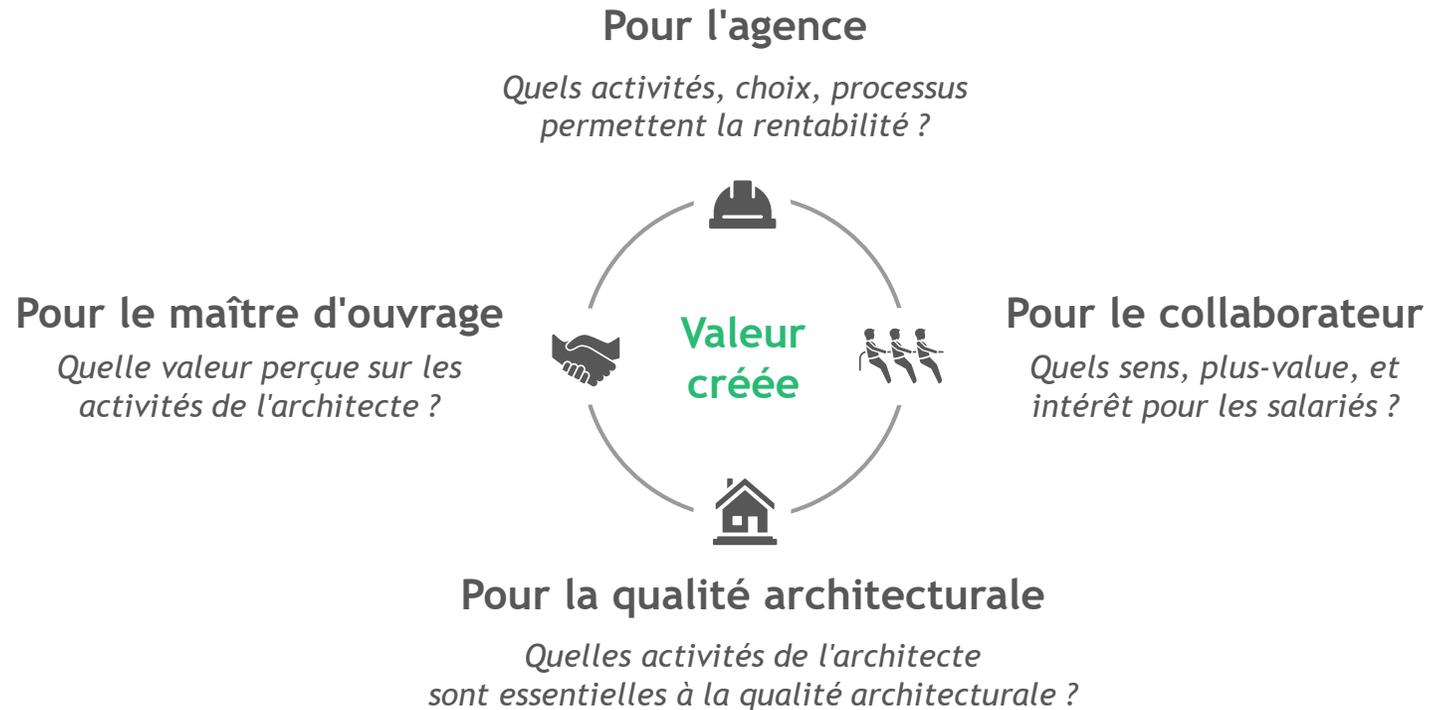
Affiner la connaissance des comportements économiques, sans la vocation d'être représentatif ou exhaustif



Les agences ont été questionnées sur leurs leviers de création de valeur

Chaque agence est questionnée en tant qu'acteur économique dans sa capacité et éventuelle difficulté à créer de la valeur

Différents axes de création de valeur sont considérés, parfois en opposition les uns avec les autres



Comment mettre la performance économique au service de la qualité architecturale ?

Les agences qui démontrent des résultats économiques...

- Plébiscitées pour leur expertise et leurs références
- Bénéficiant d'une notoriété dans leur domaine
- Ayant l'opportunité de choisir leurs projets
- Démontrant des résultats financiers permettant d'investir : recherche, développement de nouveaux marchés

...formalisent en général leur réflexion sur la valeur...

- **Vision** : Définissent une stratégie claire de positionnement et de différenciation
- **Stratégie** : Calculent la rentabilité par mission, par phase de projet, par secteur d'activité
- **Logique commerciale** : Influent sur leur tarification en argumentant sur leur valeur ajoutée et sur les coûts par phase
- **Organisation** : Professionnalisent et structurent leur organisation dans une logique d'optimisation des compétences



Zoom page suivante

...au service de la qualité et de la vocation architecturales

- Voient dans la performance économique une marge de manœuvre pour mieux exercer la profession et servir la qualité architecturale
- Perçoivent les collaborateurs de l'agence comme des ressources essentielles à développer, pour assurer le futur de l'agence

Quelques leviers fondamentaux pour concilier et maximiser les différents axes de valeur



Vision

Défense d'une vision de la **qualité architecturale** par le suivi de bout en bout des missions, le conseil objectif et central apporté par l'architecte

Positionnement réfléchi sur des segments de marchés, avec une logique de diversification



Stratégie

Vision analytique de la **rentabilité des projets** par phase, par secteur d'activité

Capacité à piloter l'investissement sur des projets moins rentables en vue de la construction de références, de l'intérêt et de la formation des équipes



Logique commerciale

Pilotage et organisation **proactive de la prospection** et des candidatures

Négociation sur des prix par démonstration de la valeur ajoutée et des coûts induits

Proposition d'options aux maîtres d'ouvrages



Organisation

Gestion organisée de la trésorerie

Une agence structurée

- Absorption des fluctuations d'activités
- Diversification des secteurs et zones géographiques
- Intégration de compétences variées
- Alignement avec les critères des concours

Quels comportements de 3 catégories d'agences face à la création de valeur ?



Agences de petite taille

Architecte en libéral ou petit nombre d'associés (inférieur à 3), généralement sans salarié



Agences de taille intermédiaire

Agence réunissant quelques associés et salariés, dépassant rarement 20 personnes au total



Agences de grande taille

Entreprises structurées, intégrant un panel varié de compétences et un back-office



Agences de petite taille : une proximité au service de la qualité architecturale, mais une taille qui rend difficile l'adaptation au marché



Vision

Architecture de proximité, nouant des relations de confiance avec les MOA locaux, capacité à couvrir des projets de petite taille et ruraux

Déploiement du temps et des ressources nécessaires à la réalisation d'un projet qualitatif

Activités connexes pour assurer un niveau de revenu stable (ex. enseignement, expertise)

Différenciation par l'approche esthétique et créative du métier couplée à la connaissance locale



Stratégie

Difficulté d'accès à la commande publique compte tenu des ressources nécessaires pour candidater

Taille limitant la capacité à établir une stratégie de diversification pour s'adapter au caractère cyclique de l'activité et aux mutations de la filière

Exposition parfois subie à une commande privée "financiarisée": rapidité et réduction de coûts (vues comme opposées à la qualité)

Difficulté à obtenir des missions complètes



Logique commerciale

Développement commercial reposant sur du bouche-à-oreille et des partenariats, portés par le/les architectes associés

Tendance à l'association pour étoffer les candidatures complexes, notamment pour apporter un ancrage local à d'autres agences

Marge de manœuvre généralement limitée sur la fixation des prix (peu d'estimation des coûts, concurrence sur les prix souvent subie)



Organisation

Compétences périphériques généralement externalisées ou via des partenariats, et difficulté à ajuster l'organisation au gré des variations de charge (recours fréquent à l'auto-entrepreneariat)

Collaboration avec d'autres agences dans une optique de mutualisation de moyens

Déploiement mesuré du BIM (investissement important)

Effort important pour suivre l'évolution des normes architecturales (ressources limitées)



Agences de taille intermédiaire : certains codes de l'entreprise intégrés pour gagner une liberté d'exercer dans des conditions améliorées



Vision

Vision claire sur les objectifs de l'agence et sur la vision architecturale permettant l'émergence d'axes différenciants (expertise, engagement spécifique, recherche et développement)

Tentative de défense du rôle de l'architecte seul garant de l'intégrité d'un projet sur toute sa durée



Stratégie

Mise à profit de la taille d'agence pour piloter l'activité et la valeur en fonction de critères économiques:

- diversification pour minimiser les risques et lisser les fluctuations (géographique, marchés)
- intégration d'activités amont et aval de la chaîne de valeur comme levier de croissance
- analyse de rentabilité dans le choix des projets (souvent estimée par expérience)



Logique commerciale

Développement commercial proactif favorisant les projets cohérents avec les axes différenciants et l'engagement architectural

Aide à l'émergence de projets auprès des MOA

Attention portée à la communication

Levier d'action modéré sur la fixation des prix grâce à une certaine connaissance des seuils de rentabilité



Organisation

Maintien d'une taille critique permettant d'éviter une trop grande complexité de gestion et de garder une vision globale et un contrôle effectif sur le contenu des missions

Ressources principalement internalisées, afin de capitaliser sur l'expérience acquise et former et retenir un noyau dur - hors compétences spécifiques (ex. designers, ingénieurs)



Agences de grande taille : logique d'entreprise développée au maximum, pour une grande efficacité au service de leur mission



Vision

Vision architecturale forte portée par des architectes de renom, et facilitée par un outil efficace qu'est **l'entreprise d'architecture**

Large palette de projets, souvent d'envergure, servant une vision de l'architecture innovante et assumée

Activité interne de R&D permettant à l'agence de constituer des actifs propres et de constituer des leviers de croissance



Stratégie

Comptabilité analytique préalable et continue sur chaque projet, pilotage de l'agence dans son ensemble par des indicateurs économiques

Pilotage de l'investissement sur des projets moins rentables dans une optique de diversification, d'acquisition de références ou de formation

Management par des architectes-entrepreneurs faisant levier sur le digital (BIM) pour gagner en productivité, au service de la qualité architecturale



Logique commerciale

Positionnement centré sur l'obtention de projets phares en France et à l'étranger, permettant le renforcement des références (projets signatures, positionnement à l'export)

Développement commercial proactif géré et incarné par les fondateurs (+ ressources dédiées): proximité avec les MOA publiques et privés

Communication soignée, discours commercial construit et travaillé (mise en lumière des coûts du manque de qualité)



Organisation

Organisation en entreprise, garantissant une bonne gestion des projets et des compétences (organisation par types de projets, back-office internalisé)

Intégration de compétences additionnelles et/ou établissement de partenariats solides (parfois capitalistiques), ex. avec des bureaux d'études / agences étrangères

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



bcg.com