

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

Etude : l'accès à la commande des entreprises d'architecture en France

NOVEMBRE 2023



**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'inscrive 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 le développement 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, permet de construire une vision robuste et prospective de cette filière économique.

La compréhension de la capacité des entreprises d'architecture à accéder à la commande publique et privée est centrale pour appréhender les difficultés et opportunités de cette filière économique. L'étude présentée dans ce document a vocation à éclairer ce sujet et à servir de base aux échanges des acteurs de la filière au sein de l'Observatoire de l'économie de l'architecture.



Contexte : Deux enjeux pour cette étude sur l'accès à la commande

ENJEU 1

Caractériser les grandes tendances de la commande privée/publique, notamment une chaîne de valeur et des attentes qui évoluent

- Evolution de la commande privée et publique : volume total de commande, nombre et taille des projets, glissement neuf / rénovation, types d'ouvrages
- Nouvelles attentes dans le rôle et les missions de l'architecte
- Nouvelles compétences, ex. rénovation énergétique des bâtiments, décarbonation, lutte contre l'artificialisation des sols, accessibilité des bâtiments, ...

ENJEU 2

Comprendre les difficultés actuelles des agences et les leviers pouvant être mis en place pour accéder à cette commande

- Difficultés dans les concours publics et relations commerciales privées
- Organisation en place pour l'accès à la commande / la prospection
- Nature des relations avec les donneurs d'ordres face à une demande plus cyclique
- Compétences développées, approche de tarification, contractualisation...

Remerciements aux acteurs impliqués dans la réalisation de cette étude

A l'ensemble des agences d'architecture et maîtres d'ouvrage ayant participé à cette étude, pour le temps consacré aux entretiens et les riches partages d'expériences



Aux partenaires de l'Observatoire pour les échanges préparatoires



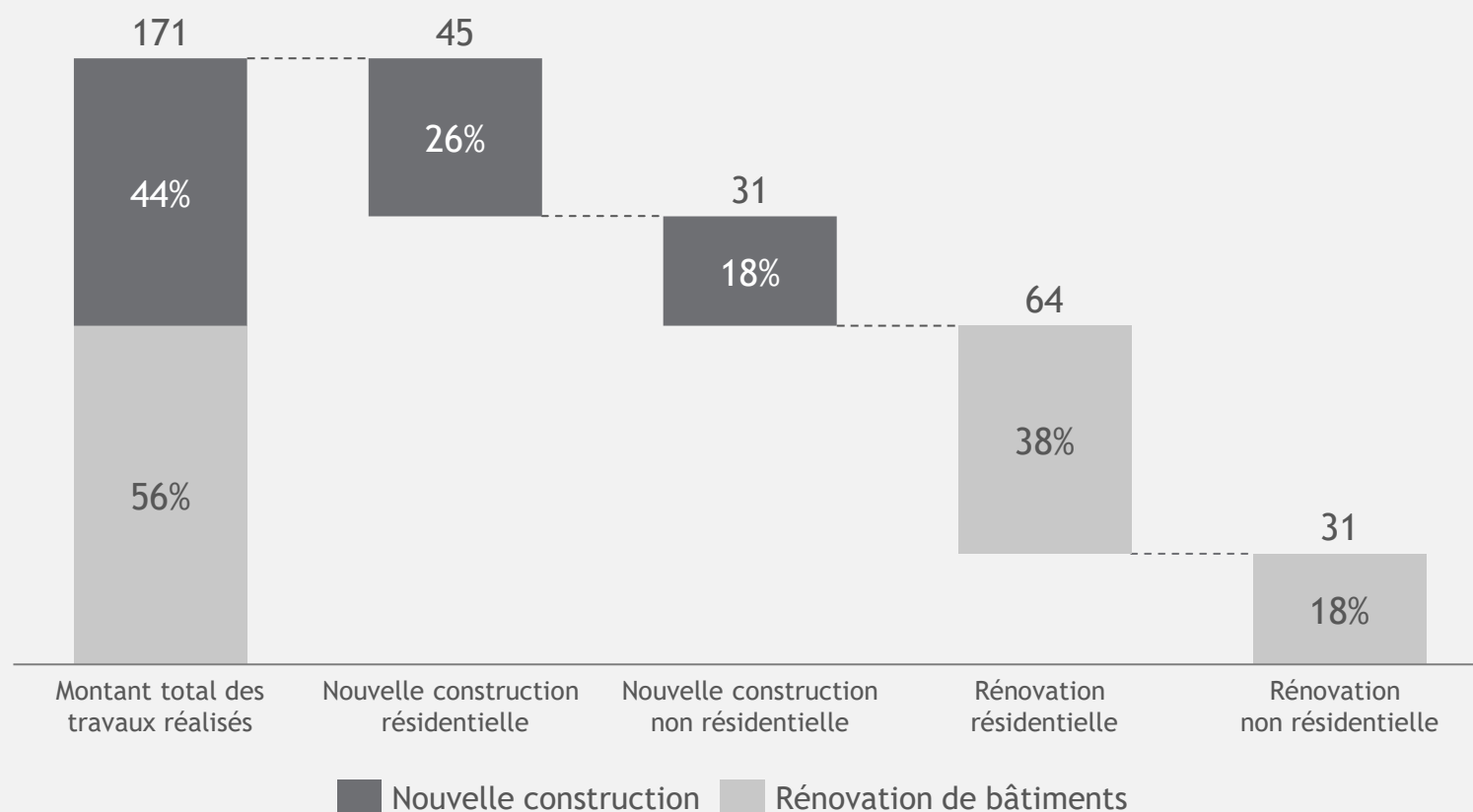


Les mutations du marché de la construction

Section 1

Plus de la moitié du marché en valeur porté par la rénovation

Marché total de la construction (en milliards d'euros) sur la période, chiffres 2022



- Le marché total de la construction est évalué à 171 Mds€ (6,5% du PIB en 2022) avec un TCAM¹ 16'-22' de 1%
- Le secteur de l'immobilier représente ~285 Md€ (11% du PIB en 2022), en hausse de +0,9% vs. 2021
- Environ 30 000 architectes sont inscrits à l'ordre des architectes, pour un montant de travaux déclarés de ~55 Md€

1. Taux de croissance annuel moyen
 Source : Euroconstruct 2023; Panorama de l'immobilier et de la ville 2023 (EY); MAF; analyse BCG

4 mouvements impactent la commande pour les architectes



La construction de logements en tension

- Des architectes encore fortement exposés au résidentiel
- Une tension de marché qui crée de l'incertitude

Pour les architectes, un besoin de diversifier l'activité pour compenser?



L'accélération de la rénovation, notamment énergétique

- Un marché stable et en croissance
- Notamment sur les sujets de rénovation énergétique

Pour les architectes, une opportunité stratégique à saisir autour de la rénovation énergétique?



La baisse continue de la commande publique

- Un accès plus restreint pour les agences à la commande publique
- Des modes de commande plus variés (par exemple MGP¹)

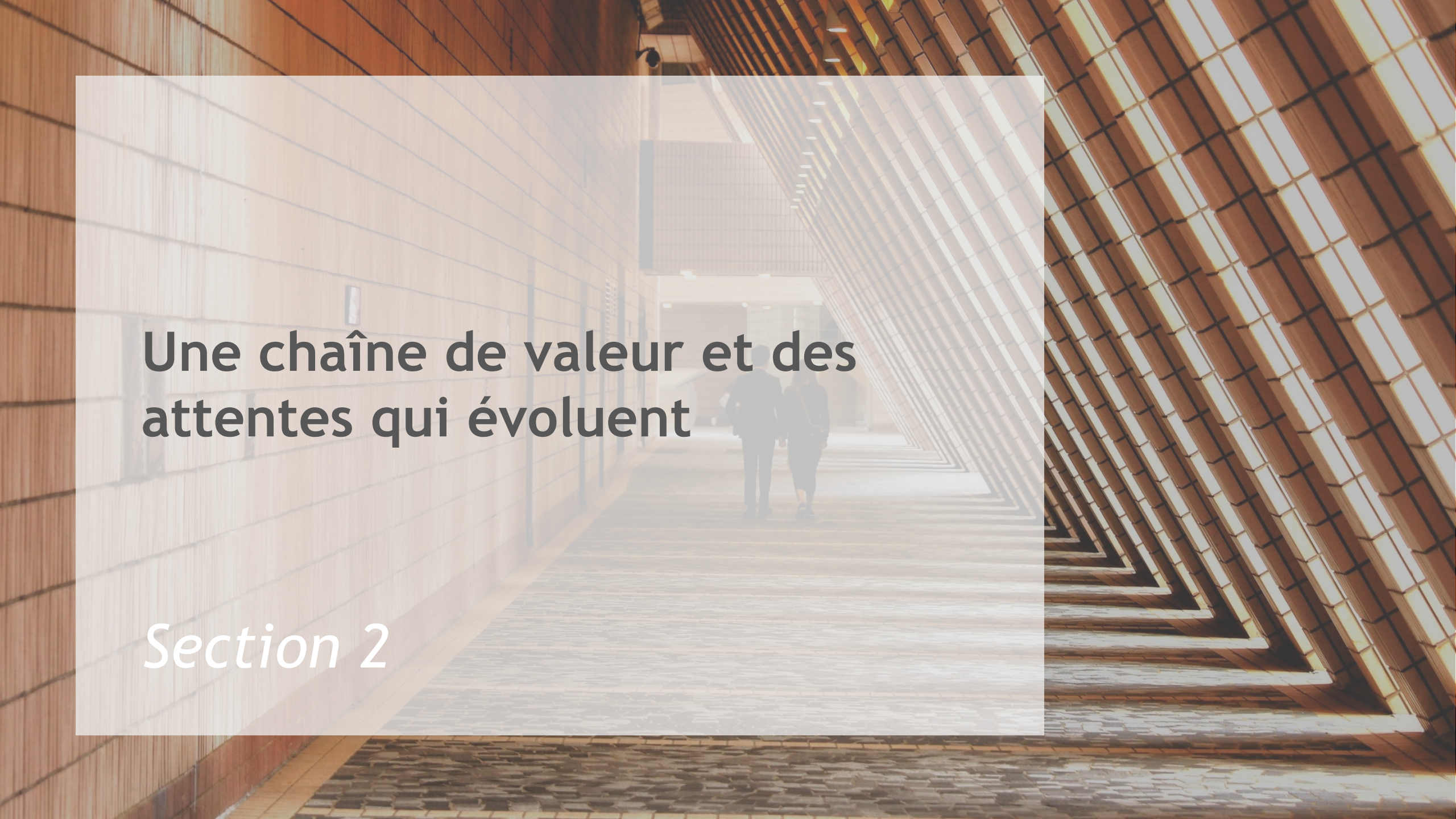
Des agences qui se développent davantage sans passer par la commande publique ?



De nouvelles méthodes et matériaux

- Une concurrence nouvelle sur la chaîne de valeur
- Une demande pour de nouveaux matériaux et de nouvelles méthodes de conception et de construction.

Pour les architectes, un nouveau positionnement et de nouvelles compétences à acquérir?

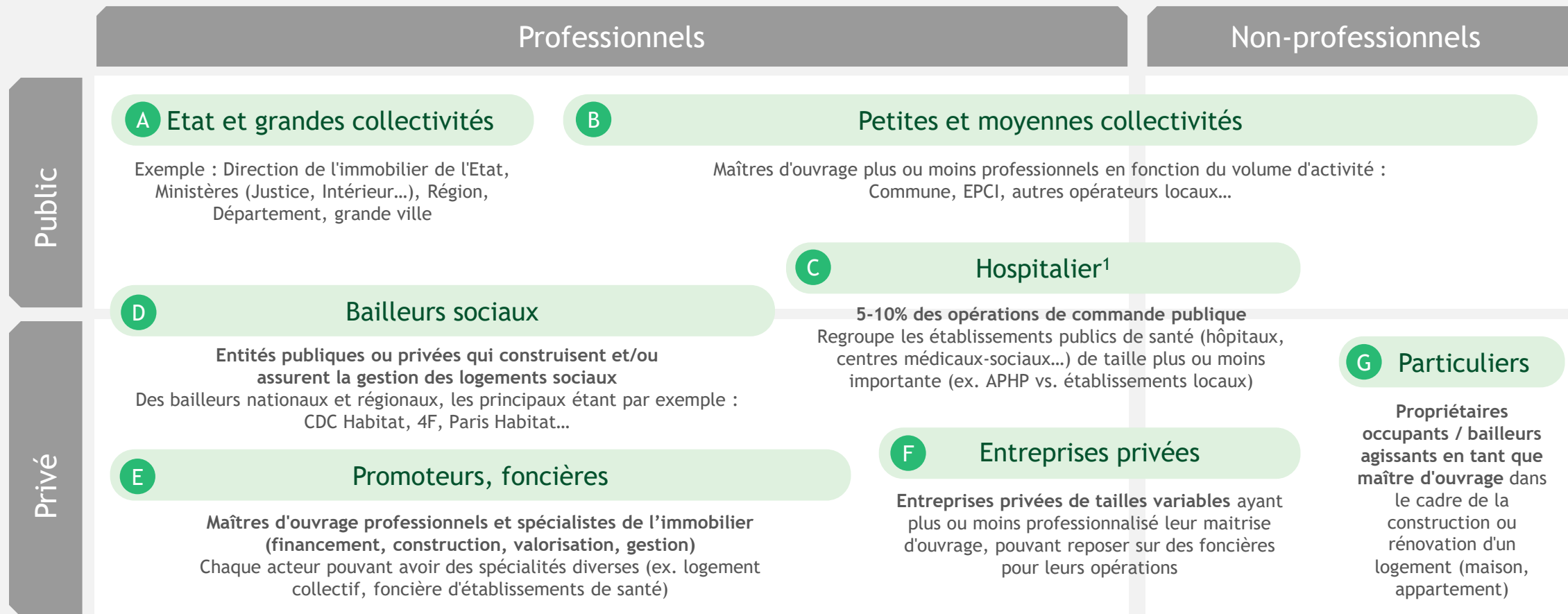


Une chaîne de valeur et des attentes qui évoluent

Section 2

Nous avons interrogé une large variété de maîtres d'ouvrage

Différents types de maîtres d'ouvrage interrogés pour comprendre les spécificités de leurs contraintes



1. Etablissements de soins au sens large
Source : MIQCP, chiffres basés sur le T3 2022 ; entretiens BCG

La valeur des architectes est rappelée par les maîtres d'ouvrage



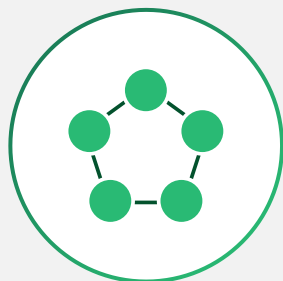
Garant de la qualité

de la construction et de la qualité architecturale tout au long du projet



Capable de traduire le besoin

abstrait en solutions architecturales concrètes



Détenteur de la vision d'ensemble

capable de faire la synthèse du projet et de ses contraintes



Coordonnateur des expertises

capable de réaliser des choix de conception techniques



Vecteur de créativité

assurant la fonctionnalité et l'intégration dans un espace donné



Conseiller privilégié

garantissant au MOA le meilleur choix en fonction de ses contraintes

Des attentes réaffirmées vis-à-vis des architectes / BET



Une équipe de maîtrise d'œuvre plus diversifiée

- Constitution d'attelages sur mesure et divers, répondant aux nouveaux besoins des projets
- Un mandataire ayant la capacité à articuler la complexité croissante des compétences
- Une capacité à travailler ensemble démontrée (références)



De nouvelles compétences techniques

- Des compétences pour répondre aux enjeux du projet (ex. expertise carbone, énergie)
- Des capacités d'innovation fortement valorisées
- Une maîtrise du BIM désormais indispensable
- Davantage de références demandées



Une taille plus importante pour limiter les risques

- Des acteurs de maîtrise d'œuvre suffisamment gros par rapport au projet
- Assurant la capacité du maître d'œuvre à assumer le projet (ressources, fond de roulement nécessaire)
- Et sécurisant également le maître d'œuvre dans le cas d'un arrêt ou retard du projet



Une prise en compte accrue des enjeux de performance

- Des acteurs davantage conscients des contraintes de coûts / délais et capables d'y répondre
- Notamment la stabilité et visibilité du coût annoncé du projet
- Des attentes autant en phase de conception qu'en phase d'exécution des projets

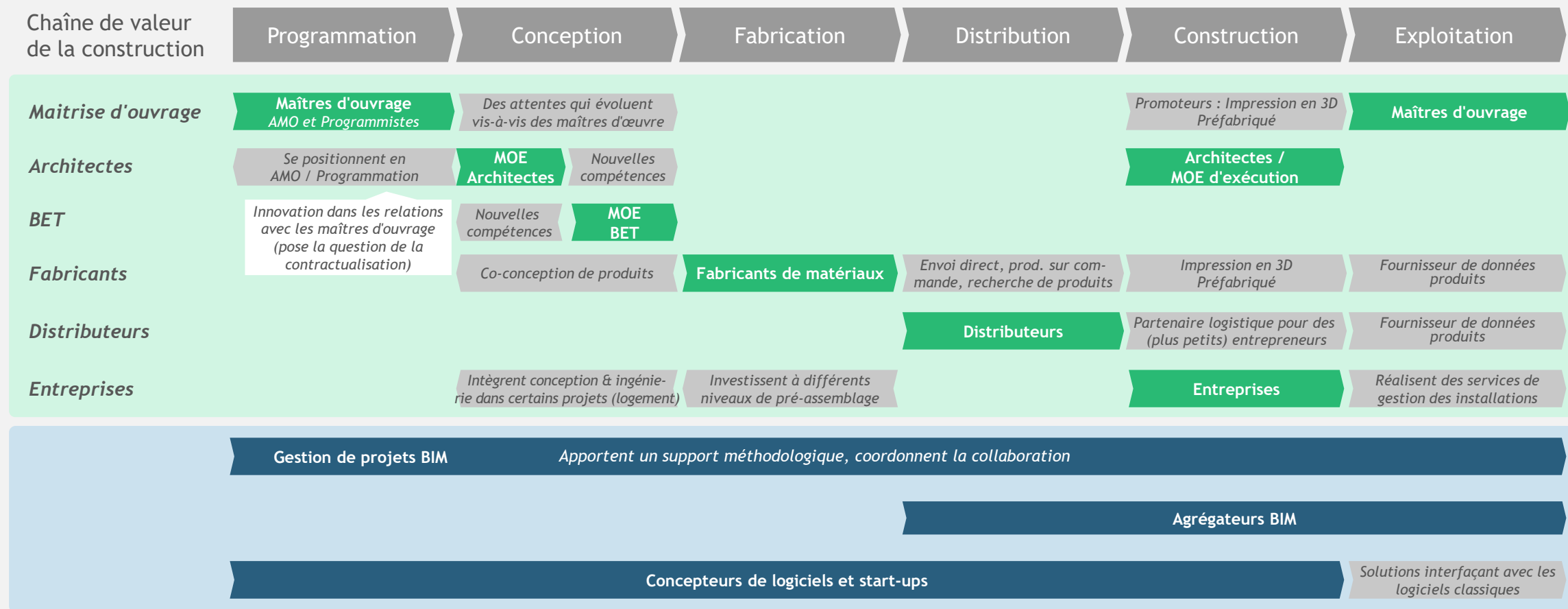
Pour les architectes, la compréhension des contraintes prioritaires du maître d'ouvrage est essentielle

Contraintes citées en priorité par les maîtres d'ouvrage interrogés

Maîtres d'ouvrage	Points clés	Contraintes Economiques	Contraintes Environnementales	Fonctionnalité et qualité	Contraintes de délais/financement	Modularité, adaptabilité	Techniques et réglementaires
A Etat et grandes collectivités	Un prisme mis sur l'efficacité pour la réhabilitation du parc existant	■	■	■	■	■	■
B Petites et moyennes collectivités	Un équilibre fonctionnalité / coût pour répondre aux besoins locaux	■	■	■	■	■	■
C Hospitalier	Une commande de spécialistes, requérant un niveau de technicité élevé	■	■	■	■	■	■
D Bailleurs sociaux	Un regard davantage porté sur la qualité de la construction à coût contraint	■	■	■	■	■	■
E Promoteurs, foncières	Une logique de rentabilité comme axe principal	■	■	■	■	■	■
F Entreprises privées	La nécessité de s'adapter aux évolutions de l'activité économique	■	■	■	■	■	■
G Particuliers	Un budget parfois restreint et des besoins croissants, notamment énergétiques	■	■	■	■	■	■

■ Contraintes mentionnées en priorité par les maîtres d'ouvrage
 ■ Contraintes mentionnées également par les maîtres d'ouvrage

Le positionnement des acteurs évolue dans la chaîne de valeur



- Acteurs traditionnels de la construction - répartition des missions induite par la loi MOP
- Mouvements dans la chaîne de valeur - nouvelle répartition des missions rendue possible par les marchés globaux de performance
- Nouveaux entrants

A photograph of a modern multi-story brick building with balconies. The building features a mix of red and light-colored bricks. Each floor has a balcony with a dark metal railing. The windows are large and framed in white. The overall aesthetic is clean and contemporary.

Des opportunités pour les entreprises d'architecture

Section 3

Levier 1 : Se diversifier sur les marchés à fort potentiel



Se diversifier sur les marchés à fort potentiel

La rénovation portée par la transition énergétique

Des zones géographiques avec un marché moins concurrentiel

Des missions diversifiées à valeur ajoutée, incluant la maîtrise d'œuvre d'exécution et le conseil en amont au maître d'ouvrage

- **La rénovation-réhabilitation**, en particulier avec la croissance de la rénovation énergétique, constitue une opportunité stratégique d'ampleur pour les agences (point d'entrée pour une réhabilitation plus large, l'architecte peut faire valoir une expertise globale et à forte valeur)
- **Certaines régions / territoires** sont peu dotés en architectes par rapport à une offre en croissance, et présentent donc des opportunités de développement intéressantes (relocalisation, partenariats locaux, extension du périmètre d'activité)
- **L'export œuvre**, pour une part toutefois limitée des agences, un potentiel de diversification et de croissance intéressant
- **La diversification des missions en amont et en aval de la maîtrise d'œuvre de conception permet de stabiliser l'activité** (en amont : AMO / programmation, en aval : maîtrise d'œuvre d'exécution)

Détails : Une transformation de la filière pour accéder à la rénovation



Développer davantage de formation sur ces enjeux

Formations initiale, HMONP et dans la vie professionnelle

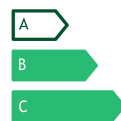
Formations techniques pour maîtriser les enjeux et renforcer la crédibilité



Concevoir des offres globales de réhabilitation

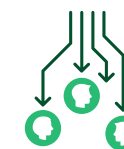
Intégrant de la rénovation énergétique

Et une réhabilitation plus large des bâtiments, tenant compte des nouveaux enjeux



Investir des points d'entrée stratégiques

Réalisation du DPE / Audit énergétique comme porte d'entrée et point d'accès à la commande de rénovation par exemple

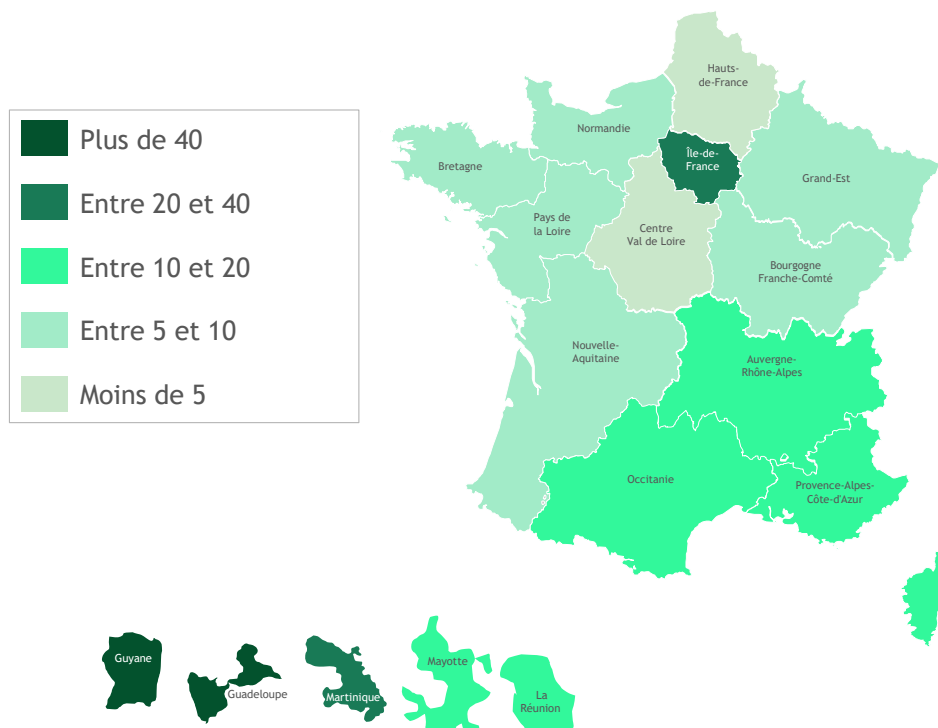


Un changement culturel dans la filière

Réhabilitation encore perçue comme activité secondaire par une majorité d'agences, à l'opposé des mouvements observés et attendus sur le marché

Détails : Des disparités géographiques qui ouvrent des opportunités d'activité

inscrits pour 10k m2 de surface de plancher commencée (2019)



La concentration des architectes en fonction du volume de construction est inégale selon les territoires

- La région Ile-de-France ainsi que certains DROM-COM concentrent, au m2 de surface de plancher commencée, un grand nombre d'architectes
- A l'inverse, la façade atlantique, le nord et l'est du pays semblent davantage manquer d'architectes par rapport à la dynamique du marché

Les agences sont peu intégrées, et une segmentation apparait entre des grandes agences parisiennes/internationales et des plus petites agences morcelées sur le territoire

Levier 2 : Développer de nouvelles compétences



Développer de nouvelles compétences

Des enjeux de formation et d'intégration de compétences, techniques et digitales

Pour mieux répondre aux attentes des maîtres d'ouvrage

De la R&D dans les agences / une culture de l'innovation pour se différencier

- Dans un environnement de plus en plus technique, les maîtres d'ouvrage accordent une importance croissante à la capacité qu'ont les architectes à maîtriser, dans leurs grandes lignes, l'ensemble des enjeux techniques et à les coordonner (ex. thermique, énergétique, CVC, acoustique, fluide, environnement)
- Les maîtres d'ouvrage pointent le besoin de formation technique d'une partie des architectes, en retard vis-à-vis des bureaux d'étude dans le développement de leur expertise et leurs investissements en R&D
- Plusieurs formations sont présentées comme des opportunités clés :
 - Pour accéder à la commande de rénovation : réglementation environnementale et performance énergétique / capacité à réaliser un audit énergétique pour accéder à la commande de rénovation
 - Pour accroître la valeur ajoutée et capacité à répondre à des besoins récurrents : formations utilisation / approvisionnement des matériaux et réemploi, modularité du bâtiment, "smart building" etc.

Levier 3 : Structurer et organiser l'approche commerciale



Structurer et organiser l'approche commerciale

Une approche commerciale structurée, organisée et adaptée

Des bonnes pratiques de communication à mettre en place

Un modèle de tarification porté par la valeur créée par l'architecte

- **Des modes de fonctionnement d'entreprise classiques à développer dans les agences d'architecture, qui nécessite de la formation :** stratégie et positionnement de marché, approche commerciale, capacité à chiffrer et suivre la rentabilité des projets, communication structurée
- **En particulier, une approche commerciale structurée nécessaire pour accéder à la commande :** connaissance du fonctionnement du marché, identification des projets en amont, stratégie d'influence auprès des maîtres d'ouvrage, structuration et optimisation des processus de réponse aux appels à candidature...
- **Une approche de la tarification au forfait, justifiée par la valeur créée,** mise en avant par les agences et maîtres d'ouvrage comme un moyen de mieux rémunérer les prestations délivrées, en particulier dans le cas de la rénovation énergétique (en opposition à une tarification au pourcentage qui tend à désaligner les intérêts économiques des différentes parties)

Levier 4 : Collaborer pour bénéficier de la prime à la taille



Collaborer pour bénéficier de la prime à la taille

Des mécanismes essentiels de collaboration entre agences et avec d'autres professions pour sécuriser l'accès à la commande (prime à la taille)

Une structuration en entreprise et un objectif de croissance pour les plus grandes agences

Des innovations dans les modes de collaboration

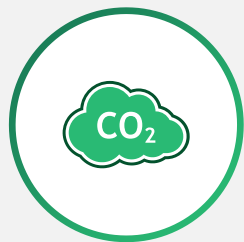
- **La filière de l'architecture est encore très morcelée en France, en particulier en comparaison des autres acteurs de la chaîne de valeur :** 50%+ des agences employeuses n'ont qu'un ou deux salariés, et 50%+ des architectes exercent en tant qu'associés de leur propre agence
- **Pourtant, les maîtres d'ouvrage reconnaissent l'importance de la taille de l'agence dans le processus d'accès à la commande :** un gage d'expérience et une assurance pour le maître d'ouvrage face aux risques
- **Plusieurs approches adoptées en fonction du type d'agence :**
 - Pour les petites agences, privilégier une démarche partenariale et de collaboration pour bénéficier de la prime à la taille tout en permettant une flexibilité et adaptation de projets en projets
 - Pour les plus grandes agences, des logiques de croissance plus traditionnelles (recrutements, ouvertures de bureaux y compris à l'étranger, rapprochements stratégiques et acquisitions)

La mise en œuvre des leviers soulève des questions pour la filière



Repenser la tarification

vers une meilleure prise en compte de la valeur ajoutée des architectes



Repenser le rôle des architectes

comme garant de la qualité environnementale



Travailler sur la formation

pour y renforcer les volets techniques, environnementaux et de gestion d'entreprise



Encourager l'innovation

pour mieux anticiper et répondre aux évolutions du marché



Accompagner les territoires

en ouvrant de nouvelles perspectives aux agences sur des marchés peu adressés



Accompagner l'effort public de rénovation

en se positionnant comme opérateur des rénovations énergétiques à venir sur le parc immobilier public



bcg.com