

**en Île-de-France
l'Ordre des architectes**



GARDEZ LE CAP !

PENDANT LA CRISE, L'ARCHITECTURE CONTINUE

**Guide des bonnes pratiques
septembre 2009**

Sommaire

Introduction	p. 3
L'entreprise et son dirigeant	p. 4
1 Déclaration d'insaisissabilité	p. 4
2 Protection sociale du dirigeant	p. 4
La gestion financière	p. 6
3 Relation aux partenaires financiers	p. 6
4 Renforcer les fonds propres	p. 7
5 Prévoir et provisionner les charges	p. 7
6 Réduire les charges	p. 8
7 Facturation et suivi	p. 8
8 Maîtriser les risques contractuels	p. 9
L'organisation	p. 11
9 Organiser la production	p. 11
10 Optimiser les ressources humaines	p. 11
La stratégie	p. 13
11 Assurer l'activité	p. 13
12 Fidélité – Anticipation – Lucidité	p. 13

Ce guide a été élaboré par Sophie Szpirglas (Methodus), en collaboration avec la commission "Crise" de l'Ordre des architectes d'Île-de-France.

Introduction

L'économie mondiale connaît des crises récurrentes depuis les années 70. Le secteur de la construction supporte quant à lui cycliquement (sur un rythme quinquennal) d'importantes fluctuations d'activité. Le phénomène actuel n'a donc d'exceptionnel que son ampleur.

Par sa nature, la crise actuelle affecte plus directement encore les architectes:

- crise du secteur financier : elle fragilise les petites structures en les privant de leurs partenaires financiers (les banques adoptent des postures frileuses dans l'accompagnement des entreprises)
- crise du crédit : elle prive les architectes d'une grande part de leurs activités car le secteur de l'immobilier tout entier repose sur le crédit.

Les hypothèses les plus favorables sur la durée de la crise ne laissent guère espérer d'amélioration avant au moins 2 ans, avec un phénomène d'aggravation se poursuivant en 2010. Le montage de projets nouveaux est gelé chez les opérateurs au moins pour l'année 2009. Outre l'annulation, le report ou l'étalement de projets sur plusieurs mois, voire plusieurs années, il faudrait donc également faire face à l'absence de nouvelles commandes.

Dès le début de la crise les entreprises d'architecture en ont ressenti les effets : projets retardés ou abandonnés. Parallèlement aux actions de fond sur les fondamentaux de l'Architecture menées par les Conseils Régionaux et National¹, le CROAIF a rapidement mis en place des mesures concrètes² visant à soutenir, informer, renforcer les bonnes pratiques et la solidarité entre architectes.

ANTICIPER

Dans toute situation, mais plus encore lorsqu'elle est délicate, il importe de **voir venir** les difficultés. Le maître mot est donc **l'anticipation**. Parce que c'est l'anticipation qui procure le temps nécessaire à la recherche de solutions les plus pertinentes, c'est elle qui permet d'éviter certains écueils, c'est elle encore qui donne en fin de compte le sentiment de **décider** du devenir de son entreprise plutôt que d'être mené par les événements.

Il importe aujourd'hui pour les agences d'architecture d'être proactives et pas seulement réactives, de réinterroger leurs procédures, leurs logiques d'entreprise. Cette réflexion n'est pas à considérer comme une simple réaction à la conjoncture actuelle, mais plus raisonnablement comme une posture responsable d'entreprise. En effet, les fluctuations d'activité, de chiffre d'affaire, de trésorerie constituent des facteurs structurels qui sont à prendre en compte dans l'organisation et la gestion courantes de l'entreprise.

Le CNOA a publié avant l'été plusieurs fiches d'aide aux architectes, le CROAIF prend ici le relais en rappelant une douzaine de pistes pour des vérifications visant la pérennité de l'entreprise, ou des actions à engager pour franchir la zone de turbulences.

¹ PPP, Directive services, Appel pour une relance économique du logement et de l'urbanisme, fiches d'aide, flash info, etc. (à compléter...)

² - Table ronde sur la crise du 16/12/08

- Cellule de veille début 2009

- Questionnaire aux agences mai 2009

- Table ronde sur la diversité des métiers 23/06/09"

L'entreprise et son dirigeant

Les architectes exercent majoritairement sous le statut de travailleur indépendant. En raison de la confusion des patrimoines personnels et professionnels de l'exploitant, celui-ci répond sur ses biens propres des dettes de l'entreprise. La situation actuelle doit inciter les professionnels à évoluer vers des solutions leur apportant plus de garanties sociales et patrimoniales : passer en société, choisir le statut de gérant salarié, éviter les cogérances, établir une déclaration d'insaisissabilité³.

1 - Déclaration d'insaisissabilité⁴

La Loi Dutreil⁵ a institué la **déclaration d'insaisissabilité** qui permet à l'entrepreneur individuel de déclarer insaisissable sa résidence principale à l'égard de ses créanciers professionnels. Cet acte notarié est publié au bureau des hypothèques du lieu de situation de l'immeuble. La déclaration d'insaisissabilité doit être mentionnée sur un registre de publicité légale à caractère professionnel (Registre du Commerce, Répertoire des Métiers, etc.) ou publiée dans un journal d'annonces légales du département où l'activité est exercée, si la personne n'est pas tenue de s'immatriculer. Le coût peut s'évaluer à 300 €⁶. Il importe que les architectes propriétaires, même partiellement, de leur habitation principale établissent une telle déclaration afin de protéger eux-mêmes et leurs ayant-droit.

2 - 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). En effet, en période de pleine activité les architectes, totalement concentrés sur la production de projet, ne sont pas enclins à se soucier de leur protection sociale. En période de faible activité, le souci économique les conduit à minimiser à l'extrême toutes les charges considérées comme « superflues », dont en premier lieu leur protection sociale.

Il est raisonnable d'établir dès aujourd'hui 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 ...

³ L'exploitant d'une activité indépendante est responsable indéfiniment et sur ses biens personnels. A ce jour, 19 des 4700 architectes inscrits au tableau sous ce statut, ont signalé avoir établi devant notaire une déclaration d'insaisissabilité de leur domicile principal.

⁴ <http://www.architectes.org/exercer-la-profession/conseils-pour-la-gestion-des-entreprises/protegez-votre-patrimoine-immobilier/>

⁵ n°2003-721 du 1er août 2003 (article 8) pour l'initiative économique, suivie du décret d'application n° 2004-303 du 26 mars 2004.

⁶ Compte tenu de la taxe de publicité foncière (25 €), du salaire fixe du Conservateur (15€), des émoluments fixes du notaire de 30 unités de valeur, des débours et des émoluments de formalités

La retraite étant affaire de capitalisation, on considérera qu'un architecte disposant d'un patrimoine suffisant n'aura pas recours à ce type de produit pour assurer sa retraite.

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 son intérêt. Elle couvre les risques de perte de revenu du dirigeant d'invalidité, et de soutien financier à ses ayants-droit en cas de décès. Il peut dans ce cas s'agir soit d'un capital, soit d'une rente éducation.

On procède en établissant un bilan des garanties en cours, puis on procède à un appel d'offres auprès des organismes (assurances, mutuelles) qui proposent des garanties complémentaires. Enfin, on souscrit les contrats nécessaires.

La gestion financière

En période de crise, les petites entreprises, surtout celles qui sont déjà 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.

3 - Relation aux 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.

- Prendre l'initiative de demander à son banquier de **confirmer les engagements** bancaires : lignes de découvert, escompte, Dailly, etc., pour éviter toute surprise intempestive.
- **Anticiper les rendez-vous avec la banque** sans attendre que ce soit elle qui identifie la difficulté et 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, des solutions existent⁷. Le site accompagnateur du département saura également aider à déterminer la voie d'accès la plus adaptée pour résoudre les difficultés : saisir le médiateur du crédit, OSEO⁸, 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 peuvent **accompagner l'entreprise** pour qualifier les besoins et remplir les dossiers.

⁷ <http://www.entreprises.gouv.fr/plandesoutienpme/index.htm>
<http://www.pme.gouv.fr/>
<http://www.banque-france.fr/>

⁸ OSEO a pour mission de soutenir l'innovation et la croissance des PME, l'objectif étant d'assurer une plus grande continuité dans la chaîne du financement de leurs projets
<http://www.oseo.fr>

Le médiateur du crédit intervient aux côtés des entreprises, dès qu'il y a une situation de blocage avec la banque (modification des concours bancaires ou refus de crédit). Les médiateurs départementaux, le plus souvent les directeurs départementaux de la Banque de France, discutent avec les banques ou les autres acteurs du financement, identifient la solution la plus adaptée. Si la solution dégagée n'est pas satisfaisante, il est possible de demander la révision du dossier.⁹

4 - Renforcer les fonds propres

Les fonds propres des PME sont souvent limités. Augmenter le disponible en compte courant ou le capital sont deux solutions qui permettent de **préserver ou d'augmenter 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).

5 - Prévoir et provisionner les charges

A 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

⁹ Avant de le consulter, il convient de réunir les informations qui permettront de connaître précisément la situation financière, les conditions de crédit qui accordées, les besoins de financement ou de trésorerie et indiquer les coordonnées de la ou les banques.

- La procédure de médiation débute, dès l'envoi d'un accusé de réception du « dossier de médiation » à l'entreprise.
- A réception du dossier de médiation, la ou les banques de l'entreprise sont informées par courriel de la démarche du demandeur. Elles ont 5 jours ouvrés pour confirmer leur position ou décider de la réviser.
- Passé ce délai, le Médiateur départemental a 5 jours ouvrés pour examiner le dossier, revenir vers l'entreprise et indiquer la voie retenue pour le traitement du dossier. Trois situations sont envisageables :
 - o Les difficultés portent exclusivement sur des différends avec la banque de l'entreprise : le Médiateur départemental prend contact avec elles.
 - o Les difficultés dépassent le cadre de la médiation bancaire. Le Médiateur départemental peut demander l'intervention du TPG.
 - o Les difficultés sont récurrentes et la situation de l'entreprise nécessite des solutions plus globales. Le Médiateur départemental transfère le dossier au TPG du département qui traite le dossier en liaison avec les services de l'Etat. La médiation est interrompue mais l'accompagnement se poursuit.

simulations de trésorerie (à 12 mois au minimum) en fonction de différentes hypothèses de chiffre d'affaire.

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'activité¹⁰. Par exemple, seront à payer en 2010 :

- l'assurance professionnelle relative aux travaux réalisés en 2009 (les études de 2008)
- la taxe professionnelle sur la base de 2008
- les cotisations sociales des TNS sur la base de l'exercice 2008.

Après une année 2009 moins performante, dispose-t-on des liquidités nécessaires ?

Cet outil de gestion permet de faire apparaître 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.).

6 - Réduire les charges

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

Agir immédiatement sur les charges :

- Communiquer en interne sur la nécessité de réduire les charges pendant la crise
- Impliquer le personnel
- Eviter 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 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.

Il est aujourd'hui possible également de définir avec les organismes concernés un étalement des charges les plus lourdes (impôts, charges sociales, assurance).

7 - Facturation et suivi

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

¹⁰ Cotisations d'assurance professionnelle, taxe professionnelle, charges sociales des TNS, etc.

maîtriser le délai d'encaissement des honoraires.

- Facturer sans tarder. 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.

Rappelons que les délais de paiement 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.

8 - Maîtriser les risques contractuels

L'entreprise, plus vigilante que jamais sur ses relations contractuelles, peut se garantir de deux manières : en estimant à sa juste valeur sa prestation, en négociant de façon responsable ses contrats¹¹.

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 compenser les pertes d'une affaire par les bénéfices tirés 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 (9), mais 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. Cela doit inciter les architectes à une grande prudence dans la rédaction ou l'analyse de leurs contrats. En effet, on trouve dans certains projets de contrats des clauses comportant des risques exorbitants pour la maîtrise d'œuvre. Il convient d'avoir une lecture très rigoureuse des contrats proposés avant toute signature. On rencontre des cas de plus en plus fréquents d'action à l'encontre de l'architecte, fondés sur la moindre brèche contractuelle.

La juste considération des risques contractuels d'une opération, qu'ils soient financiers ou juridiques, doit pouvoir conduire l'architecte à savoir renoncer à une collaboration. Il faut apprécier le moindre risque entre ne pas travailler et travailler dans de mauvaises conditions.

¹¹ Gageons par exemple que l'effet « dumping » (pratique commerciale interdite et considérée comme déloyale qui consiste à vendre un produit à un prix inférieur au prix de revient pour éliminer la concurrence) épargnera les architectes.

S'appuyer sur des experts

En cas de doute sur sa capacité à déceler les risques dans les projets de contrats qui lui sont soumis, l'architecte peut utilement faire appel à des services compétents. Il peut s'agir d'un avocat, de l'assistance juridique de la MAF, de juristes d'organisations professionnelles. Le coût de ces services est **toujours inférieur** à celui d'un contentieux.

Les CCRA

Les Comités 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 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 à la recherche d'une solution amiable et équitable. L'administration demeure libre de suivre ou non les avis qu'ils émettent.

L'organisation

9 - Organiser la production

La diminution de l'activité, ainsi que la réduction des capacités financières, sont autant d'incitations à s'interroger sur l'organisation de la production dans l'entreprise d'architecture. Cela permet d'éviter les gaspillages (de temps et d'argent), et de rendre plus rentable la gestion des projets.

Le moment que nous traversons constitue une formidable opportunité pour reconsidérer les méthodes de travail :

- identifier les dysfonctionnements
- mettre en place des procédures écrites qui pourront ainsi être partagées par l'ensemble du personnel, et éviter que les erreurs ne soient reproduites
- modéliser les documents de travail (check-lists 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.

Le temps dégagé par la diminution de l'activité de production de projet est investi dans la mise en œuvre d'une organisation mieux maîtrisée. La performance issue de cette réorganisation sera un atout majeur pour l'entreprise dès le redémarrage de l'activité.

10 - Optimiser les ressources humaines

Tentés de soulager sans délai l'entreprise de sa principale charge, l'entreprise envisage rapidement le licenciement. Elle se prive de ses savoir-faire, de son expertise, et devra reconstruire toute 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 (TPE)¹²

Fin du recours aux emplois précaires

La fin du recours aux emplois précaires a été le premier dispositif de réduction des ressources humaines : non renouvellement des CDD, diminution du

¹² Aide à l'embauche dans les TPE gérée par Pôle Emploi

En bénéficient les très petites entreprises (TPE) de moins de 10 salariés à jour de leurs déclarations et du paiement des cotisations sociales (l'effectif de l'entreprise est apprécié au 30 novembre 2008).

L'aide, proportionnelle à la rémunération du nouveau salarié, se calcule sur la base d'un coefficient $C = (0,14/0,6) \times [1,6 \times (\text{montant mensuel du SMIC} / \text{rémunération mensuelle brute hors heures supplémentaires et complémentaires}) - 1]$

Le montant de l'aide est égal à la rémunération brute multipliée par ce coefficient.

Embauches réalisées à compter du 4 décembre 2008 : embauche d'un salarié en CDI ou CDD d'au moins 1 mois, renouvellement d'un CDD pour au moins 1 mois, transformation d'un CDD en CDI. Elle sera refusée s'il y a eu licenciement économique dans les 6 mois précédant l'embauche, ou en cas de réembauche d'un salarié dont le contrat a été rompu moins de 6 mois avant.

Formalités : dans les 3 mois suivant la fin de chaque trimestre, envoyer au Pôle Emploi un formulaire précisant les éléments nécessaires au calcul de l'aide, accompagné de pièces justificatives (à préciser).

recours à l'intérim. Toutefois cette mesure 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.

Investir dans la formation

La **formation continue** des salariés permet de renforcer la compétence de l'entreprise et des salariés en optimisant les heures de travail non productives. La baisse d'activité est aussi l'occasion de favoriser le recours au droit individuel à la formation (DIF) ou encourager les salariés à utiliser le congé individuel de formation (CIF).

Le pôle de formation Environnement, Ville et Architecture créé en janvier 2009 développe l'offre de formation continue dédiée aux entreprises d'architecture¹³. Cette offre se veut particulièrement adaptée aux entreprises d'architecture, au contexte dans lequel elles agissent, et à l'actualité qui les concerne. C'est le moyen de consolider ses savoir-faire, de développer ses compétences, et d'acquérir ainsi une plus-value. Il existe par ailleurs d'autres organismes de formation de qualité.

Organiser le temps de travail

Le temps de travail doit être organisé de façon à préserver au maximum la rémunération des salariés. 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).

Lorsqu'il est nécessaire de réduire le temps de travail rémunéré des salariés, on commence par supprimer le recours aux heures supplémentaires. Dans les entreprises où cela se pratique, on réduit le temps de travail supérieur à la durée légale.

Si ces mesures ne suffisent pas, on peut recourir au chômage partiel en deçà de 35 heures, cette perte de revenus étant partiellement compensée pour les salariés par une indemnisation.

Licencier

L'entreprise privilégie les choix personnels des salariés en examinant les demandes de départ volontaire, de mise à la retraite anticipée, etc. Contrainte de licencier, l'entreprise respecte les procédures réglementaires.

Garder les ressources essentielles

La gestion financière et administrative demande plus d'attention et de rigueur en temps de crise. Le dirigeant est plus sollicité que d'ordinaire pour assurer ces fonctions. La réflexion sur les postes à alléger ou à supprimer doit intégrer le maintien d'un minimum de gestion administrative. Dans de nombreuses agences, et dès le début de la crise, les premiers postes supprimés ont été ceux des secrétaires, avec pour conséquences immédiates :

- une surcharge pour le dirigeant privé de son soutien pour la gestion administrative de l'agence
- le report sur les chargés de projet de tâches administratives pour lesquels ils sont peu compétents (par exemple l'envoi de dossiers de candidatures)
- des fonctions administratives pas ou mal assurées risquant d'occasionner des retards ou des omissions dans les obligations administratives (impôts, comptabilité, social, etc.).

¹³ <http://www.poleformation-idf.org/>

La stratégie

Les dirigeants des entreprises d'architecture doivent aujourd'hui plus que jamais redéfinir leur stratégie, s'adapter et être à la fois réactifs et proactifs.

11 – Assurer l'activité

Diversifier les prospects

Lorsque les activités habituelles sont en diminution, cela incite à se tourner vers des secteurs où une activité perdure. Ainsi on a vu depuis l'automne 2008, nombre d'architectes opérant habituellement dans le secteur privé se tourner vers la commande publique. Celle-ci se trouve aujourd'hui saturée, et ne représente pas vraiment une opportunité de développement. Il existe également d'autres voies à explorer pour les architectes comme par exemple l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), Le développement durable¹⁴.

Plusieurs postures sont possibles :

- s'implanter en parallèle sur plusieurs champs d'activité, étant chacun réduit, mais constituant ensemble suffisamment d'offre : démarcher à la fois le secteur privé et postuler à la commande publique, développer les études urbaine, l'AMO En développant en même temps dans l'entreprise les compétences propres à chacune de ces activités.
- identifier une « niche » et développer une expertise très 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.

Relancer sans relâche les prospects

Lorsqu'une proposition a été faite, il ne faut pas attendre que le client signifie la confirmation de sa commande, mais il convient de relancer régulièrement pour savoir où en est la décision. Il ne faut pas craindre d'être importun, mais plutôt considérer que l'on montre ainsi à la fois son intérêt pour le projet et sa rigueur de chef d'entreprise.

12 - Fidélité / Anticipation / Lucidité

Fidélité

En période de crise, il est plus facile de résister en faisant front avec ses relations historiques :

- renforcer les rapports avec les clients historiques
- entretenir les liens avec les fournisseurs historiques. Lorsque l'on ne peut maintenir la totalité de ses fournisseurs, identifier ceux qui sont stratégiques pour l'entreprise.
- s'appuyer sur les conseils (expert comptable, avocats, banquiers), qui ont jusque là accompagné l'entreprise.
- Ne pas hésiter à solliciter la solidarité. L'Ordre des architectes accompagne les démarches et les décisions des architectes en

¹⁴ L'un des rares axes stratégiques à ne pas être remis en question, probablement à cause des valeurs qu'il incarne

difficulté¹⁵.

Anticipation

Face à une situation d'urgence, il est fondamental de se préparer le plus en amont possible, ce qui impose de :

- diagnostiquer les difficultés
- identifier les moments cruciaux par l'établissement de prévisions
- préparer une stratégie de redressement assise sur les outils juridiques : envisager une éventuelle restructuration et se préparer aux procédures de redressement judiciaire.

Une activité d'architecte, c'est un navire en mer. Le ralentissement jusqu'à son arrêt complet suppose un long délai de freinage¹⁶. Les décisions doivent donc être largement anticipées.

Quoi que coûtent les décisions de restriction, de restructuration ou de cessation, il faut savoir les prendre avant que l'endettement ne devienne trop conséquent.

Lucidité

A fortiori dans le contexte actuel où elle est plus souvent la conséquence de causes extérieures, Il faut considérer la fin d'une structure non pas comme un échec, mais comme une occasion de rebondir et démarrer sous une autre forme (plus collaborative, en réseau, sur d'autres champs, voire d'autres activités).

¹⁵ 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, de confraternité et son engagement à une stricte confidentialité.

¹⁶ Préavis de licenciement, résiliation de bail pour le local, changement de régime fiscal ou social, changement de statut juridique ...

en Île-de-France

l'Ordre des architectes

Adresse

148 rue du Fbg Saint-Martin 75010 Paris

Tel : 01 53 26 10 60

Fax : 01 53 26 10 61

E-mail : croaif@architectes-idf.org

Accès

Métro : Gare de l'Est

(4, 5, 7)

Bus : Gare de l'Est

(30, 32, 46, 56, 65, 38, 47, 39, 31)

Parking : Gare de l'Est

Horaires d'ouverture

du lundi au vendredi

de 9h à 12h30 et de 14h à 17h30

retrouvez nous sur

www.architectes-idf.org