

# CONSEIL DES ARCHITECTES D'EUROPE

## GUIDE EN VUE D'UNE ACTIVITE A L'INTERNATIONAL

### INTRODUCTION

LE COMMERCE INTERNATIONAL EST EXCITANT, INTERESSANT, EXIGEANT ET PLAISANT

Réussir des projets à l'international peut renforcer votre activité et la rendre plus innovante et résiliente aux fluctuations économiques. Le Conseil des Architectes d'Europe (CAE) encourage par ce guide les bureaux dynamiques et enthousiastes à se développer à l'international.

Ce guide vise à aider les architectes à développer leur activité à l'international en leur proposant une approche stratégique pour mener à bien leurs projets sur de nouveaux marchés. Bien que produit en Europe par le CAE, ce guide sera utile à tous les architectes, où qu'ils se trouvent, souhaitant internationaliser leurs activités. Certains des services d'aide mentionnés dans ce guide sont spécifiques à l'UE, mais les principes expliqués sont universels.

Nous conseillons aux architectes qui souhaitent s'exporter de d'abord identifier les pays qui offrent les meilleurs marchés pour les services qu'ils entendent proposer, puis d'élaborer une stratégie pour approcher ces pays qui offrent les meilleures chances de succès.

Ce guide présente un cadre pour la prestation de services d'architecture à l'international.

Le contenu est pertinent pour tout type de bureau quelle que soit son expérience à l'international, qu'il se lance dans un premier projet transfrontalier ou qu'il soit plus expérimenté et souhaite améliorer sa performance commerciale. Suivre le processus décrit ici vous aidera non seulement à maximaliser votre retour sur investissements, mais aussi à rendre plaisante votre collaboration avec vos partenaires internationaux.

Le guide s'articule autour de six sections, contenant des informations essentielles pour exporter vos services et vous aider à structurer votre approche:

- 1) Pourquoi exporter ?
- 2) Etes-vous prêt à exporter ?
- 3) Rechercher des marchés internationaux
- 4) Planification et entrée sur le marché
- 5) Aspects financiers
- 6) Informations utiles

Il convient de noter que les conseils prodigués dans la présente brochure ne visent nullement à être définitifs ou complets. Chaque bureau est unique, avec ses propres compétences, connaissances et expériences individuelles. Ce guide a été conçu comme un cadre en vue de stimuler votre réflexion et votre prise de décision.

### ENGAGEMENT

Même si cela peut paraître évident, la première étape essentielle pour garantir le succès sur des marchés internationaux consiste à s'assurer que tous les membres de votre bureau sont totalement engagés dans les trois domaines suivants :

- **Gestion** – travailler à l'international comporte des défis plus grands que des prestations sur votre marché national, par conséquent toute votre équipe de management doit être totalement engagée à réussir.

- **Service** – chaque marché international est différent et les marchés évoluent, si bien qu'il est indispensable d'adapter votre approche et de réaliser une prestation de service de grande qualité.
- **Capacité/ressources** – assurez-vous que la production, la gestion et les capacités financières de votre entreprise sont à même de répondre aux exigences qu'implique la réalisation de projets internationaux.

**« L'Europe peut être fière de son riche mélange de peuples, de cultures, de styles architecturaux, de tradition et d'innovation. Les architectes européens réalisent des projets uniques et exceptionnels. »**

Comme cette citation extraite de la brochure du CAE *Travailler avec les architectes européens!* le suggère, les architectes européens peuvent être un atout sur un projet et en particulier à l'international. Les déclarations européennes sur la qualité urbaine et architecturale, comme la Charte de Leipzig<sup>1</sup>, le Pacte d'Amsterdam<sup>2</sup> et la Déclaration de Davos<sup>3</sup> de 2018 sur la *Baukultur*<sup>3</sup> renforcent ce contexte et exigent que les architectes européens utilisent leurs compétences pour transformer des politiques en une pratique engagée. On peut faire confiance aux architectes européens pour qu'ils utilisent leurs solides compétences professionnelles et leurs autres avantages pour mener à bien leurs missions à international.

---

<sup>1</sup> [https://www.eukn.eu/fileadmin/Files/Publications/2017\\_Ten\\_years\\_Leipzig\\_charter/report\\_french.pdf](https://www.eukn.eu/fileadmin/Files/Publications/2017_Ten_years_Leipzig_charter/report_french.pdf)

<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/policy/themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf)

<sup>3</sup> <https://davosdeclaration2018.ch/fr/>

## 111 POURQUOI EXPORTER ?

La recherche d'activités à l'étranger est une stratégie logique pour de nombreuses entreprises, surtout si elles sont prospères sur leur marché intérieur et cherchent à croître.

Travailler à l'international peut s'avérer plus difficile que de prester des services uniquement sur son marché domestique, mais cela permet d'élargir sa clientèle et d'accéder à de nouvelles opportunités. Cette démarche peut comporter des risques supplémentaires. Toutefois, en réduisant votre dépendance à l'égard de votre marché domestique, vous pouvez mieux répartir les risques - par exemple, les risques de non-paiement ou de liquidation d'entreprise liés à des problèmes cycliques sur un marché peuvent être compensés par une meilleure performance sur un autre. De plus, travailler dans un autre pays vous exposera à de nouvelles idées et vous donnera l'occasion de développer de nouveaux partenariats, qui peuvent profiter à vos activités de nombreuses façons, y compris sur votre marché national.

L'American Institute of Architects reconnaît dans son document sur les meilleures pratiques qu'opérer à l'étranger permet à ses membres de bénéficier :

- **d'alternatives moins coûteuses** - les compétences techniques et les installations peuvent coûter moins cher dans de nombreuses régions du monde et de nombreux gouvernements étrangers offrent des incitations financières importantes pour encourager les entreprises à s'installer dans leur pays,
- **du talent et du dynamisme étrangers** - des chercheurs et des techniciens hautement qualifiés sont de plus en plus disponibles dans le monde entier,
- **d'un accès plus aisé à un marché plus vaste** ouvrant la porte à de nouveaux clients, revenus et idées,
- **de l'expansion d'infrastructures modernisées** - de nombreux gouvernements étrangers investissent massivement dans les universités, les installations de recherche, les systèmes de transport et les réseaux de télécommunications,
- **de conditions commerciales favorables** - impliquant moins de bureaucratie et offrant des régimes fiscaux avantageux aux entreprises.

## COMMENT TROUVER DES OPPORTUNITES ?

Il est parfaitement possible que vous obteniez des opportunités commerciales à l'international suite à une recommandation par l'un de vos clients sur le marché domestique ou grâce à des partenaires existants à l'étranger, ou encore suite à des demandes que vous avez adressées dans une région donnée.

Toutefois, il est probable que vous deviez chercher activement des opportunités en vous renseignant sur les marchés étrangers et en approchant des partenaires ou des clients potentiels.

Lorsque vous évaluez les demandes internationales que vous recevez, posez-vous toujours la question "Suis-je aux commandes ?". Si l'on s'adresse à vous de l'étranger, c'est probablement parce que le demandeur souhaite atteindre ses propres objectifs, et non les vôtres. Ne réagissez donc qu'aux demandes qui correspondent à vos objectifs et dirigez la discussion à votre propre avantage.

## LES TYPES D'ENTREPRISES INTERNATIONALES

Selon la Chambre de Commerce britannique, les entreprises actives à l'étranger se classent en 4 types :

- **Passive** – L'exportation ne fait pas partie de votre plan commercial. Les contrats internationaux vous sont proposés sans que vous ne les ayez sollicités et vous y répondez si cela correspond à vos activités normales.
- **Réactive** – Vous développez une offre internationale en réponse à une opportunité si elle se

présente mais votre activité internationale n'est pas planifiée en tant que telle et est difficile à prévoir.

- **Adaptative** – Vous commencez à planifier votre activité commerciale internationale mais vous n'avez pas encore de stratégie précise par rapport à un marché cible. Vous adaptez votre offre aux conditions du marché.
- **Stratégique** – L'activité commerciale internationale constitue un élément clé de votre stratégie d'entreprise. Vous avez une idée précise de l'avenir financier de vos activités et vous avez un plan bien défini pour y arriver.

La Chambre de Commerce britannique a observé que les entreprises stratégiques ont la croissance la plus importante d'une année à l'international.

Le CAE recommande dès lors que les bureaux d'architectes adoptent une approche stratégique par rapport aux opportunités internationales.

## 121 ETES-VOUS PRÊTS A EXPORTER ?

Cette section vous aidera à déterminer si vous, votre entreprise et vos services êtes prêts à entrer sur le marché international et si vous pouvez adopter une approche stratégique pour chaque opportunité.

Pour ce faire, vous devrez évaluer votre situation sous un nouvel angle : sur votre marché domestique, vous êtes peut-être en concurrence avec des entreprises internationales, mais exporter vos services signifie que vous devrez affronter vos concurrents internationaux sur leur propre territoire. Vous devez être bien préparé à relever ce défi.

### RESSOURCES

Pour réussir à travailler à l'international, il faut se préparer soigneusement. Vous trouverez de nombreuses informations en ligne et auprès d'institutions partenaires, répondant à toutes les questions essentielles que vous vous posez. Des sources d'informations sont indiquées ci-dessous et dans la section 6 de ce guide.

- Déterminez **où vous voulez aller**. Identifiez votre pays ou votre région cible et demandez-vous quel type de clients vous voulez cibler. Parmi les sources d'information utiles figurent les organisations professionnelles nationales et les ministères des affaires étrangères.
- Renseignez-vous sur les **différences culturelles (et religieuses), politiques et professionnelles** entre le pays/la région où vous souhaitez offrir vos services et votre propre pays. Identifiez les différences majeures et réfléchissez aux modifications que vous pourriez devoir apporter dans vos négociations professionnelles et contractuelles, et éventuellement dans la conduite de vos affaires. Vérifiez si les organisations locales d'architectes ou professionnelles, les ministères (de l'économie et/ou des affaires étrangères) et autres ont publié des informations nationales qui pourraient être utiles. Par exemple, le *Network for Architecture Exchange* (NAX), en coopération avec *Germany Trade & Invest*, publie chaque année des guides sur les services d'architecture dans différents marchés étrangers à destination des architectes allemands qui aimeraient travailler à l'étranger.
- Renseignez-vous pour savoir si votre pays a des **institutions culturelles** dans le pays que vous avez choisi (p. ex. Alliance Française (France), Goethe-Institut (Allemagne), Instituto Cervantes (Espagne), British Council (Royaume-Uni)) et contactez-les.
- Prenez contact avec d'autres institutions et personnes (comme des ministères, des associations professionnelles, bureaux qui ont déjà entrepris des projets dans le pays que vous ciblez) afin de vous faire une idée des **possibilités, des risques et des chances de succès**. Ils pourraient aussi vous fournir des informations sur le cadre juridique, les procédures des marchés publics, les exigences en terme de trésorerie, les questions fiscales et les problèmes liés à l'emploi.
- Contactez la filiale de votre **chambre de commerce** nationale dans votre pays/région cible. Ils peuvent constituer des premiers points de contact utiles et disposent d'informations très larges sur le marché.
- Existe-t-il un **réseau dédié à l'exportation** des services d'architecture dans votre pays d'origine ? Certains pays européens en ont créés : par exemple la France (Architectes Français à l'Export - AFEX), l'Allemagne (Network for Architecture Exchange - NAX), les Pays-Bas (BNA International) et le R-U (RIBA International). Prenez contact avec eux, ils pourront certainement vous aider.
- Parlez à des **collègues architectes** qui ont déjà travaillé dans le pays/ la région que vous ciblez. En plus des recherches sur Internet que vous mènerez afin de trouver des contacts, notez que certains des réseaux mentionnés ci-dessus proposent une base de données d'architectes pouvant être contactés, disposés à partager leurs connaissances et à répondre à vos questions.

### COMPETENCES

Il est important d'analyser pourquoi vous voulez travailler à l'étranger, quelles sont les compétences dont vous aurez besoin pour réussir et si cette façon de mener vos affaires convient réellement à votre

pratique. D'après la littérature générale sur l'exportation, nous savons que la question de l'internationalisation est le plus souvent envisagée lorsque l'économie dans le pays d'origine connaît une période difficile. Il est donc vital d'être honnête avec vous-même et de commencer par vous demander pourquoi vous voulez exporter vos services.

## COMPÉTENCES GÉNÉRALES ET CONNAISSANCE DE SOI

Les expériences des collègues du secteur de l'architecture montrent que le travail à l'international est souvent le résultat d'une approche non sollicitée qui s'avère convenir à l'un des représentants du bureau. Il n'y a rien de mal à saisir une occasion inattendue, il n'en demeure pas moins qu'il est important de vous connaître, ce qui nécessite d'identifier vos points forts sur votre marché actuel et réfléchir à ce qui vous motive à vous lancer dans une aventure internationale. Soyez attentifs aux points suivants :

- Avez-vous parlé à des exportateurs chevronnés et tiré des leçons de leur expérience ? Quelle est leur motivation pour travailler à l'étranger et correspond-elle à la vôtre ? Qu'aimeriez-vous obtenir dans, disons 5 ou 10 ans ?
- Quelle méthode pour obtenir de nouvelles affaires à l'étranger vous convient le mieux ? Considérez-vous votre approche commerciale comme passive, réactive, adaptative ou stratégique ? (Voir la section 1 pour une explication de chaque type d'approche)
- Se connaître soi-même est essentiel pour favoriser la confiance en soi. Identifiez vos forces et vos qualités, mais soyez aussi conscient de vos faiblesses. Ce processus implique d'écouter les autres et de mettre son ego de côté - vous devez adopter une attitude coopérative car une mentalité trop affirmée a peu de chances de vous mener au succès.
- Travailler à l'international peut s'avérer très différent de ce que vous aviez imaginé. Il est utile de faire preuve tout à la fois d'assurance, d'autorité et de capacités d'adaptation. N'ayez pas peur de saisir les occasions ; soyez courageux. Vous commettrez des erreurs, mais cela ne doit pas vous décourager.
- Êtes-vous prêt à travailler au sein d'une équipe binationale ou multinationale et à partager aussi bien les responsabilités que les succès ? Dans certains pays, il existe une obligation légale de partenariat avec un architecte ou un bureau d'architecture local si vous souhaitez vous établir et entreprendre des projets.
- L'importance de la sensibilité culturelle et sociale ne peut être suffisamment soulignée car il y a toujours des différences sociales, politiques et interculturelles quand on s'engage à l'international. Étudiez-les soigneusement afin d'éviter de commettre des erreurs.
- Soyez curieux et patient...et ouvert à de nouvelles idées !

## COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Sur un plan plus pratique, la réalisation d'une analyse interne détaillée de votre bureau peut donner des résultats intéressants. Elle pourrait permettre d'améliorer vos activités actuelles et être utile pour les projets que vous envisagez à l'étranger. Commencez par répondre aux questions suivantes :

- Le commerce international s'inscrit-il dans le cadre de le plan de croissance global de votre entreprise ?
- Sur quels marchés êtes-vous déjà actif dans votre pays d'origine ?
- Quel est le dénominateur commun de vos clients actuels ?
- Comment faites-vous des affaires sur votre(vos) marché(s) actuel(s) et qui sont vos concurrents actuels ?

Il est clair que votre bureau doit posséder certaines compétences de base avant de pouvoir réaliser des opportunités de développement commercial à l'étranger :

- Les compétences linguistiques en rapport avec votre futur marché sont essentielles. Employez-vous

actuellement ou avez-vous besoin de recruter des stagiaires ou des collègues possédant les compétences linguistiques requises sur le marché d'exportation que vous visez ?

- Des employés qualifiés sont essentiels pour fournir la qualité de service nécessaire. Disposez-vous d'un nombre suffisant d'employés compétents et qualifiés à la fois pour votre base domestique et/ou pouvant être envoyés dans votre pays/région cible en vue de traiter les demandes de renseignements et de gérer les commandes à l'étranger ? Si tel n'est pas le cas, que devez-vous faire pour les former ou pour les recruter (et les retenir) ?
- Vous avez besoin d'une présence internationale sur Internet. Le développeur de votre site Internet est-il suffisamment expérimenté pour la garantir ?

Répondre aux questions ci-dessus vous permettra de vous faire une idée plus claire de l'état actuel des compétences de votre bureau et des actions nécessaires en vue de remédier à toute carence.

## CONNAISSANCE

Outre la connaissance de soi et l'identification des compétences nécessaires pour réussir dans votre entreprise internationale, il est essentiel de réunir un maximum d'informations utiles sur le marché d'exportation que vous visez.

## CONNAITRE SON MARCHÉ D'EXPORTATION

Exporter vos services et travailler à l'international peut être une activité (très) différente de celle à laquelle vous êtes habitué chez vous. De plus, il peut y avoir d'énormes différences entre les divers marchés étrangers. Étant donné que les architectes ne vendent pas de produits tangibles dans le cadre de transactions ponctuelles, mais fournissent plutôt des services sur une longue durée, il est absolument essentiel d'étudier à fond votre marché cible avant d'investir de précieuses ressources à tout projet. Les questions suivantes offrent un point de départ pour cette étude :

- Avez-vous identifié le marché sur lequel vous souhaitez opérer? Avez-vous visité le pays en privé ou dans le cadre d'une mission commerciale ? Vous êtes-vous familiarisé avec la culture, les attitudes commerciales et les méthodes de négociation ? Vous sentez-vous à l'aise avec ces facteurs cruciaux ? Pouvez-vous compter sur votre capacité à "apprendre en faisant" ?
- Savez-vous s'il est possible d'exercer sur le marché d'exportation ciblé? Votre titre ou qualification y est-il reconnu ? Quel rôle voulez-vous assumer dans le processus de conception et de construction ?
- Connaissez-vous les responsabilités et les risques potentiels liés à votre nouveau marché ? Quelles sont les relations avec votre marché national ? Votre assurance actuelle couvrira-t-elle vos nouvelles activités ? Voulez-vous faire face seul à ces risques ou vaut-il mieux travailler avec un partenaire local, du moins dans un premier temps ?
- La propriété intellectuelle des services que vous préstez est-elle protégée sur le marché étranger cible ?
- Savez-vous où trouver des informations pour vous permettre de faire un choix éclairé quant au marché d'exportation ? Avez-vous comparé un certain nombre de marchés potentiels ? Avez-vous examiné l'attractivité du marché à l'aide d'outils tels que l'analyse MABA (qui permet de mieux comprendre un marché, son attractivité, sa situation commerciale) ou le modèle de Porter (qui aide à comprendre où se trouve le pouvoir dans une situation commerciale) ? Savez-vous comment analyser votre portefeuille dans le contexte de votre nouveau marché ? Avez-vous envisagé d'utiliser des outils combinant produit/marché et d'autres outils d'analyse de portefeuille ? (La section 3, consacrée à l'étude des marchés internationaux, traite de ce sujet plus en détail.)

## GESTION

Avant de commencer à exporter vos services vers un nouveau marché à l'étranger, il est judicieux d'auditer votre propre entreprise. Qui sera réellement impliqué dans vos activités internationales ? L'obtention de commandes peut prendre plus de temps que sur votre marché domestique, il est donc judicieux d'envisager la répartition des responsabilités à l'avenir ; par exemple, qui sera le point de contact dans votre bureau, qui se déplacera pour rencontrer les clients potentiels, quels domaines de compétence sont nécessaires et comment ceux-ci peuvent-ils être obtenus. Les questions suivantes fournissent un cadre initial pour aborder ces questions :

- Quelle est la structure de votre organisation ? Qui en fait partie, qui sera responsable des activités internationales et, dans la pratique, qui travaillera sur les commandes internationales ?
- Avez-vous clairement défini qui dirigera le travail à l'étranger ? Qui s'occupera des ventes, du marketing et de la promotion de l'entreprise à l'étranger ? Combien de temps êtes-vous prêt à consacrer à ces activités qui, dans un premier temps, ne généreront pas de revenus ?
- Avez-vous un plan de vente et de marketing bien élaboré ?
- Vous ou votre partenaire/gérant êtes-vous en mesure de consacrer du temps à la mise en œuvre d'un plan international ? Votre situation financière est-elle suffisamment solide pour réaliser cette expansion ?
- En termes d'ambition et de motivation, il est judicieux d'envisager les objectifs concrets que vous voulez réaliser, disons, dans les 5 ou 10 ans. Disposez-vous des ressources financières et humaines nécessaires pour soutenir vos activités de marketing, vos stratégies d'acquisition et vos projets sur le marché national pendant quelques années tout en poursuivant votre expansion sur les marchés étrangers ?
- Vos services répondent-ils aux normes requises sur votre marché international cible ?
- Disposez-vous sur le long terme quand du temps, de l'argent et des professionnels qualifiés ? Le travail à l'étranger exige un engagement à long terme, de sorte qu'il est d'une importance vitale de disposer d'une base solide au pays. Soyez clair au sujet de votre budget et du temps que vous pouvez investir avant de faire le grand saut.

Prenez votre temps pour décider quel pays/région est le plus intéressant et le plus facile à gérer pour votre bureau. Le succès à long terme ne peut être atteint qu'en consentant des efforts centrés sur le développement de votre entreprise sur le marché étranger que vous avez choisi.

## PRÉPARER VOTRE OFFRE

Il est utile de réfléchir à ce qui caractérise votre cabinet et vos services et les rendent uniques, afin de convaincre les clients potentiels de vous confier des missions. Ces arguments de vente uniques (*unique selling points* - USP) peuvent être liés à vos réalisations sur votre marché domestique ou à ce que vous pouvez apporter aux marchés étrangers potentiels. Idéalement, vous devriez définir les caractéristiques de votre marché cible et définir vos USP en fonction des besoins de ce marché particulier, pour développer un profil stratégique d'exportation.

- Formulez une proposition commerciale ciblée et pertinente qui met en valeur votre spécialisation.
- Quel est votre profil stratégique ? Qu'apportez-vous sur le nouveau marché ? Lesquels de vos services allez-vous promouvoir à l'étranger, parce qu'ils sont les plus faciles à exporter ? (Tenir compte des phases de conception, des types de commandes, des régions géographiques et des sujets et problèmes actuels).
- Pouvez-vous prouver l'exactitude de votre profil à l'aide de votre propre matériel, tel qu'un portefeuille de projets réalisés ? Avez-vous une vision et une mission claires, et sont-elles disponibles pour les clients, par exemple sur votre site Internet, via les réseaux sociaux ou comme matériel de présentation ?
- Pouvez-vous prouver la force, la qualité et la validité de votre proposition en utilisant le matériel d'autres personnes ? Que disent les gens de vous ? Quels récompenses et publications pouvez-vous présenter ?

Une fois que vous avez bien examiné votre motivation et votre aptitude à relever les défis inhérent à l'exportation de vos services, le moment est venu d'étudier les marchés potentiels.



## 131 RECHERCHER DES MARCHES A L'INTERNATIONAL

Le fait de cibler des pays ou des régions spécifiques pour développer vos activités à l'étranger vous assurera que des demandes pour vos services proviendront des marchés qui sont les plus attrayants et intéressants pour vous. Le processus de sélection des marchés décrit ci-dessous peut vous aider à contrôler d'où viendra l'intérêt international pour vos services.

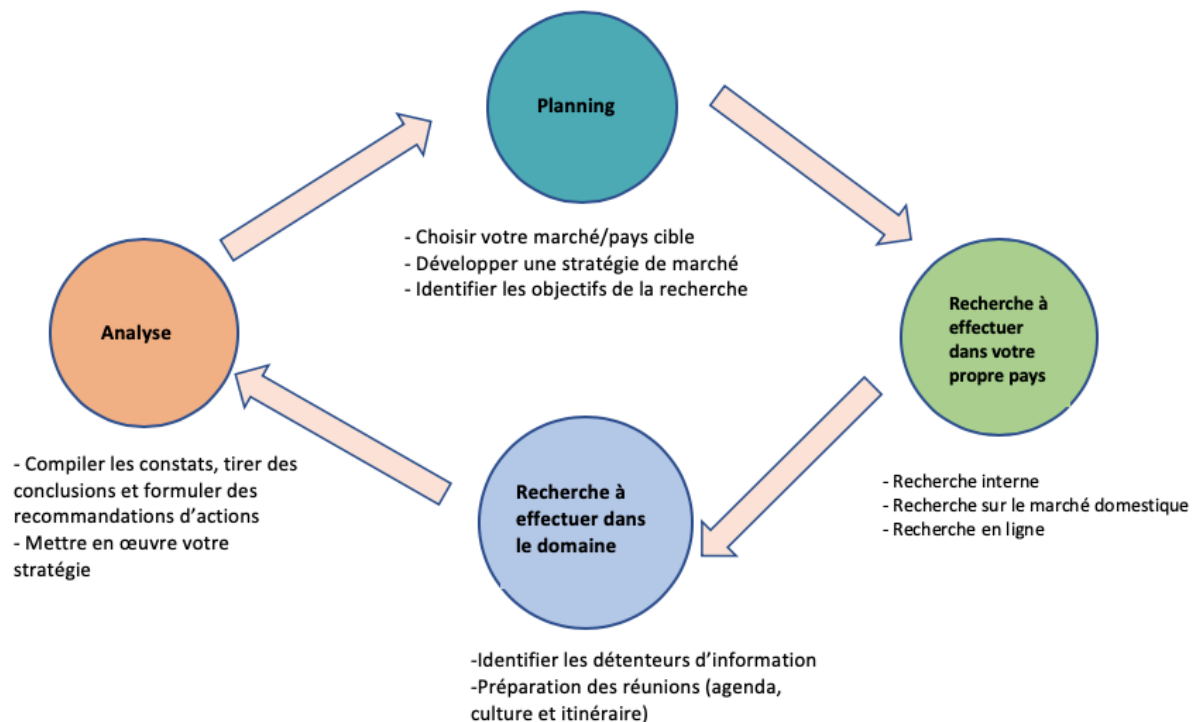
Avant de penser aux marchés étrangers, vous devez être très clair sur la position de votre bureau sur votre marché national. Identifiez vos points forts et définissez-les avec soin. Par exemple, vous pouvez avoir une force particulière dans l'enseignement, les projets d'infrastructure, les hôtels ou les soins de santé, ou avoir une expertise dans les bâtiments à faible émission de carbone. Vous souhaitez faire valoir ces atouts lorsque vous ferez la promotion de votre entreprise à l'étranger.

Toutefois, de nombreux bureaux recevront directement des demandes de renseignements ou des propositions de projets, que ce soit par l'entremise d'un contact existant ou d'une source inconnue. Ces approches peuvent sembler très excitantes et flatteuses.

Dans de nombreux cas, il s'agira de véritables projets qu'il conviendra d'étudier, mais qui, à l'occasion, pourraient être plus risqués, voire frauduleux. Par conséquent, avant d'intervenir, prenez du recul, respirez un bon coup et examinez attentivement la proposition.

Demandez-vous si cette opportunité convient à vos activités. En savez-vous assez sur le client ? Avez-vous les ressources nécessaires pour mener à bien le projet ? Disposez-vous des ressources financières suffisantes ? Le projet correspond-il à votre stratégie et à vos plans d'avenir pour votre entreprise ? Connaissez-vous suffisamment le marché/pays et le type/secteur du projet ? Comprenez-vous les implications réglementaires, légales, contractuelles et en matière de responsabilité du projet ? Bref, prenez le contrôle et ne laissez pas l'enthousiasme vous emporter. Assurez-vous de poser les questions importantes et d'obtenir les réponses dont vous avez besoin pour vous sentir à l'aise et en contrôle.

### EXEMPLE D'UN PROCESSUS D'ETUDE DE MARCHÉ



## DÉTERMINER VOS CRITÈRES DE SÉLECTION

L'élaboration d'un processus systématique et objectif de sélection et de priorisation des marchés internationaux est une première étape utile pour identifier le pays cible qui convient le mieux à vos activités. Cette approche vous aidera à concentrer vos ressources sur les marchés les plus prometteurs et vous permettra de fixer des objectifs à moyen et long terme.

Une façon d'évaluer les marchés est de considérer deux dimensions spécifiques dans la conduite des affaires : pour chaque marché potentiel, posez-vous les questions suivantes :

- Quelle est la demande pour vos services ?
- Est-il facile pour votre entreprise d'y opérer ?

Pour répondre à ces questions, vous devez identifier les critères qui reflètent la demande et la facilité à faire des affaires dans votre secteur d'activité.

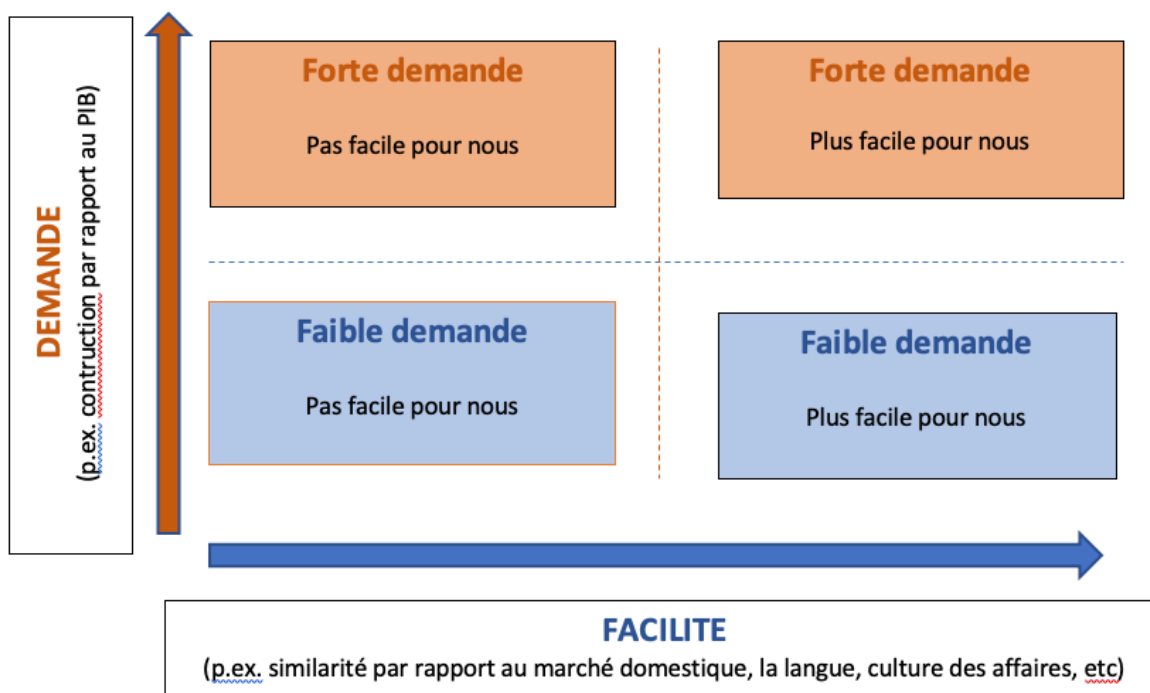
Un critère déterminant de la demande pour vos services pourrait être un niveau d'activité élevé, actuel ou attendu, sur les marchés de votre secteur cible (par ex. infrastructure, commerce de détail, logement) ou une forte croissance du secteur de votre utilisateur final (par ex. loisirs, universités). Le volume global du secteur de la construction peut être un autre critère permettant d'évaluer la demande.

Les critères permettant d'évaluer la facilité à faire des affaires peuvent inclure la langue parlée, le niveau de menace pour la sécurité des personnes, la similarité de l'environnement réglementaire avec celui de votre marché domestique, les scores de l'indice de corruption ou, simplement, si d'autres bureaux d'architectes que vous connaissez y travaillent déjà.

Vous pouvez rapporter ensuite les pays envisagés sur un graphique comportant deux axes : demande et facilité. Les pays se retrouveront dans l'un des quatre quadrants illustrés dans la figure ci-dessous, ce qui vous permettra de déterminer quels marchés méritent un examen plus approfondi.

Des sources d'information utiles pour entreprendre une évaluation comparative des marchés des différents pays sont énumérées à la section 6.

En utilisant cette procédure simple pour classer les pays potentiels en fonction de la facilité à faire des affaires et de la demande pour vos services, vous obtiendrez une hiérarchie claire des marchés cibles les plus prometteurs pour votre entreprise.



## RECHERCHER VOTRE MARCHÉ CIBLE

Une fois que vous avez préparé votre offre, identifié votre marché cible et élaboré votre stratégie d'entrée sur le marché, il est temps de vous assurer d'avoir toutes les informations nécessaires pour faire de votre entreprise un succès.

Structurez votre recherche pour vous assurer d'avoir une bonne compréhension des principales caractéristiques et exigences du marché ou du pays cible.

Beaucoup de recherches peuvent se faire sans quitter votre bureau. Par des recherches sur Internet, en parlant à des experts locaux, en assistant à des événements et en lisant des rapports d'études de marché, vous pouvez obtenir des informations précieuses sur le marché que vous avez choisi et sur la meilleure façon de l'aborder.

Une fois cette première étape terminée, il est bon de vérifier l'exactitude de vos recherches en vous rendant dans le pays de cible pour effectuer des recherches sur le terrain. Cela vous donnera une idée précise de la façon dont les choses fonctionnent dans ce pays et vous aidera à décider s'il est judicieux de poursuivre vos efforts sur ce marché.

Votre recherche à domicile et sur le terrain doit vous permettre de trouver les réponses à des questions clés qui vous permettront de procéder en toute confiance. Vous devez déterminer si votre offre fonctionnera sur le marché que vous avez choisi et si votre stratégie d'entrée sera efficace.

Les paragraphes qui suivent présentent d'autres sujets à examiner. Cette liste ne se veut ni exhaustive, ni définitive ; vous pourriez souhaiter réunir d'autres types d'informations.

## COMPRENEZ-VOUS L'ACTIVITE DE CONSTRUCTION DANS LE MARCHÉ CIBLE ?

Essayez de comprendre les méthodes de construction utilisées sur votre marché cible et les lois qui régissent le processus de construction des bâtiments. Évaluez les capacités du secteur national de la construction du pays et déterminez la possibilité de recourir à des entrepreneurs internationaux. Dans le même ordre d'idées, évaluez l'utilisation, la disponibilité et la qualité des matériaux de construction locaux. Identifiez les services gouvernementaux qui contrôlent le processus de construction (services de planification, agences de protection environnementale, autorités régionales, etc).

## CONNAISSEZ-VOUS LES DIFFERENTS SEGMENTS ET TENDANCES DU MARCHÉ ?

Etudiez la taille, la structure et la croissance de votre marché potentiel et les segments qu'il comporte, en recherchant des tendances qui pourraient se révéler intéressantes.

## AVEZ-VOUS UNE IDÉE CLAIRE DE LA MANIÈRE DONT LE SECTEUR DE L'ARCHITECTURE FONCTIONNE ?

Vos recherches devraient vous aider à comprendre :

- les missions types d'un entrepreneur,
- les processus d'approvisionnement pour les projets des secteurs public et privé,
- les relations entre le propriétaire et l'entrepreneur d'une part, et l'architecte et l'entrepreneur d'autre part,
- les missions types des prestataires de services,
- quelle forme de contrat, quelles exigences en matière d'assurance responsabilité professionnelle et quels barèmes d'honoraires sont les plus couramment utilisés
- les attentes des clients en matière d'obligation de diligence,
- les règles en matière de protection de la propriété intellectuelle.

## POUVEZ-VOUS ANTICIPER AVEC PRÉCISION LES BESOINS, EXPÉRIENCES ET LE COMPORTEMENT DE VOS CLIENTS POTENTIELS ?

Essayez de comprendre à qui s'adressent généralement les clients sur le marché cible pour trouver un architecte et les processus par lesquels ils passent, les expériences qui sont les leurs lorsqu'ils travaillent avec des architectes locaux et internationaux.

## COMPRENEZ-VOUS LES STRATÉGIES DE VOS CONCURRENTS ?

Faites-vous une idée des principaux acteurs, concurrents et de ceux qui ont un niveau élevé d'influence sur votre marché cible.

## QUELLES SONT LES EXPÉRIENCES DE PRATIQUES ARCHITECTURALES SIMILAIRES QUI OPÈRENT DANS LE PAYS CIBLE ?

Parlez à d'autres pratiques connues, domestiques et internationales, qui se sont déjà implantées sur le marché cible pour vous faire une idée de leurs expériences.

## UN FINANCEMENT DES PROJETS EST-IL POSSIBLE ?

Les projets sont financés de différentes manières, par des fonds publics ou privés. Les autorités locales, les institutions compétentes en matière d'architecture sur le marché cible peuvent vous conseiller en la matière.

## QUEL EST L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET LÉGISLATIF ?

L'architecture est une profession très réglementée. Assurez-vous de bien comprendre le fonctionnement de l'environnement réglementaire de votre marché cible. Vous trouverez ci-dessous quelques questions à vous poser :

- Avez-vous une compréhension claire des exigences réglementaires et en matière d'enregistrement dans le pays que vous avez choisi ?
- Existe-t-il une obligation légale de conclure un partenariat avec un bureau local pour soumettre

des plans et obtenir des permis ?

- Comprenez-vous les obligations légales relatives au travail en partenariat avec un bureau local ?
- Quelles sont les questions d'ordre fiscal, juridique et en matière d'assurance professionnelle peuvent se poser ?
- Existe-t-il des risques relatifs à la monnaie, aux procédures bancaires, au rapatriement de vos revenus ?
- Lorsque des contrats écrits sont requis, savez-vous clairement comment ils sont négociés et appliqués ?

Gardez à l'esprit que le recours à un partenaire local vous aidera pour les démarches dans ces domaines, mais il est sage de vérifier les points les plus importants en faisant vos propres recherches.

### QUELLES SONT LES CONDITIONS CLIMATIQUES ?

Etudiez soigneusement les conditions climatiques spécifiques affectant les bâtiments sur votre marché cible, car elles peuvent varier fortement par rapport à votre marché domestique. Essayez de parler à un expert local pour mieux comprendre les difficultés.

### QUELLES DIFFERENCES CULTURELLES FAUT-IL PRENDRE EN COMPTE ?

Comprendre les coutumes sociales et commerciales de votre pays cible est, bien sûr, essentiel pour établir des relations commerciales fructueuses. Chaque pays ou région aura ses propres coutumes, allant des formes d'accueil, des attentes sociales et professionnelles, de l'attitude par rapport à l'échange de cadeaux, à l'habillement et aux tabous jusqu'à la façon dont les contrats, oraux ou écrits, sont traités.

Outre les questions évidentes liées à la religion et au genre, les attitudes à l'égard du respect des horaires et de la ponctualité (à la fois dans la vie sociale et professionnelle) diffèrent énormément et peuvent avoir un impact significatif sur la planification des projets, le programme et la prise de décisions. Dans de nombreuses cultures, les gens peuvent être soit plus directs soit beaucoup plus réservés que dans votre pays d'origine. Vous devez y être préparé.

Les usages sociaux, comme les congés, peuvent avoir un impact sur votre capacité à fournir des services ou à respecter vos obligations s'ils interrompent la construction d'un projet.

### COMPLETER VOTRE INFORMATION

Pendant la phase de collecte des informations, il est important que votre approche reste cohérente - posez les mêmes questions au plus grand nombre de personnes possible afin d'obtenir un consensus fiable. Gardez l'esprit ouvert et évitez de prendre des décisions trop rapidement. Une fois renseigné, prenez le temps d'analyser les résultats et de planifier vos actions.

## 141 PLANIFICATION ET ENTREE SUR LE MARCHÉ

### PLANIFICATION – DEVELOPPEMENT D'UNE STRATEGIE

Comme l'aurait affirmé Benjamin Franklin : "Si vous n'êtes pas capable de planifier, vous planifiez votre échec !" Une fois que vous avez terminé le processus d'étude de marché évoqué dans la section 3, l'étape suivante consiste à planifier votre stratégie en vue de pénétrer votre marché cible. Il s'agit de cristalliser votre compréhension de ce que votre entreprise aimerait idéalement réaliser en travaillant à l'échelle internationale et la voie que vous allez suivre pour y parvenir. Pour clarifier votre position, vous devez réfléchir attentivement aux questions suivantes :

- Quelles ressources pouvez-vous engager dans cette entreprise ?
- Comment développer une visibilité suffisante pour accéder au marché cible ?
- Quels types de projets vous intéressent et comment voulez-vous les réaliser ?
- Comment allez-vous mesurer votre réussite ?
- Comment pouvez-vous atténuer les risques et éviter les pièges éventuels ?

Les stratégies pour entrer sur un marché international peuvent inclure :

- suivre un client local ou étranger sur un nouveau marché (généralement un client avec lequel vous avez déjà une relation solide),
- remporter un concours d'architecture,
- un bon marketing ou la solidité de votre réputation, par exemple sur la base d'un domaine d'expertise particulier,
- des partenaires de votre réseau (architectes, ingénieurs, entrepreneurs, autres sociétés de services à forte intensité de connaissances, etc.).

Même si chacune de ces options peut impliquer une stratégie différente, elles ont en commun des aspects de planification qui nécessitent une attention particulière. Les principaux aspects sont détaillés dans les sous-sections suivantes.

### PLANIFIER LES ASPECTS FINANCIERS

Une stratégie pour lancer vos activités sur le marché international prend du temps et engendrera des coûts supplémentaires, qui s'ajouteront à ceux liés au travail sur votre marché domestique. Il faut généralement trois ans pour la préparation du plan financier, pour vous donner le temps d'appréhender pleinement les coûts que cela implique et explorer les sources potentielles d'aide à l'exportation dans votre pays (aide d'Etat, des autorités locales, des assurances, les subsides, etc.).

### REUNIR VOS RESSOURCES HUMAINES

Comment allez-vous obtenir des informations sur le marché local ? Combien de temps pouvez-vous consacrer à cette entreprise ? Qui y participera ? Comment les responsabilités actuellement assumées par ces personnes seront-elles gérées ? Comment le bureau garantira-t-il que les tâches liées au marché intérieur et à l'exportation seront partagées entre les associés du bureau ? Les délais souvent très longs des projets à l'étranger signifient que vous devrez préserver un équilibre entre le développement de votre activité sur le plan national et international et répartir les risques éventuels entre les deux.

### PLANIFIER LES PROBLEMES DE VISIBILITE/COMMUNICATION

Dans un contexte d'exportation, les clients doivent faire confiance à l'expertise d'un architecte en se fiant fortement aux projets qu'il a déjà réalisés et à ses références. Un client local qui confie un contrat à un architecte étranger sans expérience préalable dans ce pays prend un risque. Vous devez identifier l'avantage ou les connaissances spécifiques que votre entreprise peut apporter à un client/secteur pour rendre votre offre suffisamment attrayante et justifier ce risque. Vous devez cibler une zone géographique, et de

préférence un secteur spécifique du marché (par exemple les hôpitaux, les centres culturels, les hôtels de luxe, les bâtiments écologiques, etc.), où vous ferez la promotion de vos projets achevés ou de vos compétences spécifiques. Trouvez un moyen efficace de rendre vos compétences et vos expériences visibles aux réseaux clés, qui peuvent inclure le gouvernement local, les décideurs et autres acteurs influents ou clients potentiels. Des processus de communication robustes et efficaces doivent être imaginés pour rassurer les clients potentiels sur le fait que tout désavantage que votre bureau pourrait subir du fait d'être perçu comme un outsider peut être surmonté. A ce titre, vous pourriez vous faire conseiller par une société de conseil dont l'approche correspond aux valeurs de votre bureau. Les mesures à prendre pour aborder ces problèmes peuvent notamment comprendre :

- développer des outils de communication dans la langue du pays cible (site Internet, brochures, etc.),
- recruter des stagiaires ou des employés du pays cible ou ayant déjà travaillé dans ce pays,
- maîtriser la langue, apprendre les habitudes, les coutumes et les pratiques locales,
- identifier les réseaux liés à votre pays d'origine dans le pays cible : les réseaux officiels (ambassade, chambre de commerce, agence nationale pour les exportations ou les investissements, etc.), les expatriés du pays d'origine (architectes, entrepreneurs, ingénieurs, promoteurs, etc.),
- localiser les réseaux de votre pays cible dans votre pays d'origine (clubs d'exportateurs, associations parlementaires, réseaux diplomatiques, etc.).

## PLANIFICATION EN VUE DE PARTENARIATS FUTURS

Des partenaires fiables qui comprennent et peuvent vous aider à gérer le processus de prise de décision dans le contexte local seront essentiels pour votre réussite. Vous devez donc établir un réseau de collaborateurs locaux potentiels, non seulement des bureaux d'architectes locaux mais aussi d'autres prestataires de services (comme une assistance juridique).

## PLANIFIER LA BASE DE VOTRE PRESENCE A L'ETRANGER

Le type de commandes que vous recherchez sera-t-il attribué sur la base d'un seul projet ou dans le cadre d'un concours restreint faisant appel à des architectes présélectionnés, ou des accords-cadres qui pourraient soutenir une présence à plus long terme seront-ils conclus ? Comment cela influencera-t-il le type de partenaires que vous rechercherez ?

## EVALUER LE PLAN

Vous devez revoir et évaluer votre stratégie régulièrement, afin de ne pas prendre de décision prématurée. Il est important de vous donner l'occasion de prendre en compte les incertitudes liées à votre marché ou à la situation internationale (crises politiques/économiques, situation de conflit, etc.) et comment ces risques pourraient être réduits. Vous devez réévaluer rigoureusement la situation de votre entreprise au fur et à mesure que vous connaissez mieux le marché cible ou que votre position sur ce marché change, car un nouvel environnement signifie inévitablement que vous aurez moins de contrôle.

## PLANIFICATION DE VOTRE ENTREE SUR LE MARCHÉ

Une fois que votre stratégie aboutit à un engagement concret sur un projet, il convient d'intégrer les aspects pratiques de votre prestation de services. Dans cette phase de planification, il faut anticiper et réfléchir à ce que cela peut impliquer et comment mettre en œuvre les mesures nécessaires.

## ENTREE SUR LE MARCHÉ – CONSIDERATIONS PRATIQUES

Si votre stratégie en vue d'une entrée sur le marché réussit et qu'un contrat est effectivement signé, vous serez confronté à une série de considérations pratiques, dont :

- déterminer la base de votre présence à l'étranger,

- conclure une relation contractuelle avec un client,
- conclure une relation contractuelle avec un consultant local.

## DETERMINER LA BASE DE VOTRE PRESENCE A L'ETRANGER

Ceci implique généralement un choix entre deux options :

- **une structure temporaire** : négocier une liaison temporaire avec un bureau d'architectes local ou établir un bureau local sur une base temporaire, ou
- **une implantation permanente** : établir un bureau permanent ou une filiale dans votre pays cible ou créer une joint venture avec un partenaire du réseau (architecte, ingénieur, entrepreneur, etc.), incluant éventuellement :
  - un représentant pour collecter des informations sur le marché (peut-être en nommant un jeune diplômé perspicace),
  - la création d'un bureau d'architectes, si la législation locale le permet.

Le choix quant à la base de votre présence à l'étranger dépendra d'un certain nombre de facteurs, notamment la nature des services ou le type de présence requis par le projet (en termes d'obligations contractuelles et de nécessité de préserver la marque de l'entreprise), le degré de connaissance locale requis et la probabilité que d'autres services seront offerts dans ce pays ou dans la région.

## CONCLUSION D'UNE RELATION CONTRACTUELLE AVEC UN CLIENT

La conclusion d'une relation contractuelle en vue de fournir des services sur un nouveau marché implique un grand nombre de considérations classiques telles que celles liées à la prestation de services dans votre pays d'origine. Il y a toutefois quelques aspects supplémentaires que vous devrez peut-être aborder :

- **Droit applicable** : Dans un pays étranger, le droit applicable est un facteur clé, car les risques liés au règlement d'un litige dans un système juridique et/ou une langue que vous ne connaissez pas sont extrêmement élevés. Il faut donc chercher un terrain neutre, plutôt que de se rabattre sur le système juridique du pays du client.
- **Obligations de travailler selon des lois et/ou des normes reconnues** : Il est essentiel de bien connaître les lois, les normes et les attentes locales. L'aide d'un collaborateur local peut être particulièrement importante à cet égard.
- **Définition des services** : Pour que vous et votre client puissiez bien comprendre vos obligations en vertu du contrat, tant en général qu'à différentes étapes des services, vous devez bien définir les services que vous êtes censé fournir. Le processus de conception varie d'une région à l'autre, de sorte que vous devrez peut-être fournir des services que vous n'offrez pas normalement ou à des étapes différentes de votre pratique habituelle (par exemple, soyez clair sur ce qui est attendu au moment de la demande de permis de construire).
- **Procédures pour les produits livrables** : conformément à ce qui précède, vous devez savoir exactement ce que l'on attend de vous.
- **Conditions de paiement** : En particulier dans les situations où l'éthique en matière de paiement peut être difficile (par exemple, lorsque les clients d'un pays ont la réputation de ne pas payer une dernière facture), vous devez garantir que votre contrat vous permet de demander des paiements échelonnés et prévoir des conditions de paiement claires.
- **Devise utilisée** : Si la devise est différente de celle de votre pays d'origine, vous pourriez devoir inclure des mesures pour vous protéger contre toute fluctuation du marché.
- **Fin du contrat** : Du fait des risques accrus liés au déploiement de ressources dans un pays étranger, vous devez accorder beaucoup d'attention aux conditions de fin de contrat pour préserver votre entreprise contre toute possibilité d'une interruption soudaine.



## CONCLUSION D'UNE RELATION CONTRACTUELLE AVEC UN CONSULTANT LOCAL

Pour établir une relation avec un consultant local, vous devrez mettre en place une convention contractuelle. Cela peut impliquer certaines des considérations décrites ci-dessus ainsi que d'autres aspects liés à ce qui suit :

- **Responsabilité** : Vous devez préciser le degré de responsabilité des autres consultants (comme un architecte local) et bien les spécifier, soit dans l'accord avec le client, soit dans un accord séparé entre vous et le consultant. Il peut être utile d'établir une grille des responsabilités pour définir les différents rôles à chaque étape de la conception,
- **Autorité** : Il est important que vous définissiez à ce stade comment les lignes de commandement et la communication doivent être gérées,
- **Droits de représentation** : Vous devriez avoir un accord clair avec le consultant local au sujet de vos droits de commercialiser le projet et la façon dont vos rôles respectifs doivent être crédités,
- **Partage des honoraires** : Vous devez tenir compte de la façon dont votre relation contractuelle (par exemple joint venture, sous-traitance) affecte les dispositions régissant le partage des honoraires (ou les pertes et profits).

Une fois que les considérations pratiques sont résolues, il est temps d'envisager les aspects financiers de l'entreprise.



## FINANCEMENT DES ACTIVITES D'EXPORTATION

L'un des facteurs cruciaux des activités d'exportation est la source du financement, en particulier au stade initial. Chaque pays possède ses propres instruments permettant d'apporter un soutien financier à de telles entreprises, notamment des instances publiques et privées. Toutefois, un instrument qui est commun à l'ensemble de l'UE est le programme d'aide *de minimis*, qui apporte un soutien considérable pour de premières activités d'exportation. Par la suite, une garantie de crédit à l'exportation peut offrir aux exportateurs une garantie contre l'insolvabilité d'un client étranger ou le non-paiement prolongé lorsqu'ils vendent des biens ou fournissent des services avec une date de paiement différé.

Vous devriez chercher à savoir si une institution publique finançant le développement opère dans votre pays cible. Elle peut offrir des aides d'État aux entreprises sous la forme de prêts, de garanties de crédit, de fonds de capital à risque, etc. (voir la section 6 pour des informations sur les aides d'État et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public).

## AUTRES ASPECTS LIES AUX FINANCES

### CULTURE

Les normes et traditions culturelles d'un marché donné détermineront la meilleure approche à adopter lors des négociations initiales avec un nouveau client. La compréhension de la culture du client n'est pas moins importante que le contenu de l'offre de service que vous proposez ou la compétitivité de votre prix. En tant qu'architecte européen, on attend de vous, par définition, que vous fournissiez une qualité de service et d'esthétique architecturale spécifiques. Le fait que le client attende une prestation de service très professionnelle signifie que vous devez respecter les normes sociales et une certaine conduite tout au long de la période de la collaboration. Il vaut la peine de noter que dans de nombreuses régions, un accord verbal donné par un membre respecté de la communauté locale est de la plus grande valeur et a plus de poids que les diplômes d'un architecte.

## BESOINS ET ATTENTES DES CLIENTS

Dans de nombreuses régions, votre statut d'architecte européen crée des attentes quant à un niveau de performance professionnelle plus élevé que ce qui serait attendu d'un prestataire sur le marché national. Cependant, vous ne devez pas vous prétendre plus compétent car cela peut paraître arrogant. Il peut suffire de proposer avec tact des conseils sur de nouvelles approches pour confirmer les hypothèses du client. En donnant des conseils appropriés, vous détournerez votre client de ses illusions et l'amènera à identifier ses besoins réels. En tant qu'architecte, on attend de vous que vous formuliez des recommandations raisonnables sur les solutions potentielles intégrant les dernières avancées en matière d'architecture et de technologies du bâtiment.

## LE ROLE DE L'ARCHITECTE DANS LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION

Il est extrêmement important que votre rôle en tant qu'architecte soit clairement défini conformément au processus de construction sur le marché spécifique et les traditions du pays. Vous devez être sûr que toutes les parties savent clairement quelle est leur place dans la hiérarchie contractuelle, quels sont les services et les responsabilités que l'on attend de vous et quel rôle vous jouerez dans le processus de prise de décision.

## OBTENTION D'UNE LICENCE

La plupart des pays n'imposent généralement pas au tout début de la prestation de service l'obligation d'être titulaire d'une licence ou d'un certificat local permettant de proposer ses services en tant qu'architecte. Cependant, le client peut désirer que vous continuiez à prêter vos services au-delà des étapes initiales, il est donc important de savoir comment obtenir une éventuelle autorisation nécessaire. Dans de nombreux cas, il est préférable de vous associer à vos partenaires locaux pour établir la base de votre prestation de services. Il est essentiel d'avoir un écrit précisant la répartition des droits et des responsabilités pour éviter des controverses et désaccords ultérieurs. Il est bon de garder à l'esprit que le fait de laisser un différend surgir dans un environnement étranger n'est pas de bon augure pour votre réussite.

## SERVICES

Avant de pouvoir décider de la structure tarifaire la plus appropriée, vous devez comprendre l'étendue habituelle des services d'un architecte dans votre région cible. Vous devez préciser si les honoraires de l'architecte comprennent généralement les honoraires d'autres consultants puisque, sur les marchés où l'architecte est également considéré comme le consultant principal, il est courant d'attendre que tous les honoraires des autres consultants soient inclus dans l'offre. Toutefois, lorsque l'architecte est engagé simplement pour la conception architecturale, le client peut s'attendre à ce que plusieurs experts (comme des consultants en incendie, en environnement ou en durabilité) fassent partie de l'équipe proposée, chacun ayant sa propre structure tarifaire.

## ETAPES DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION

Les étapes du processus de construction peuvent être différemment divisées selon les marchés, les noms et le contenu des étapes variant d'une région à l'autre. Les missions et services de l'architecte tels que définis par le CAE, par exemple, présentent les différentes étapes tout au long d'un projet de construction auxquelles un architecte peut fournir des services (voir section 6). Néanmoins, la subdivision de base suivante, facilement compréhensible par des clients moins expérimentés, est souvent utilisée (par simplicité et pour éviter toute confusion avec des systèmes déjà établis, une simple suite numérique est appliquée ici) :

- Etape 1 – Pré-conception
- Etape 2 – Conception
- Etape 3 – Construction
- Etape 4 – Post-construction

En règle générale, les honoraires de base de l'architecte couvriront les services prestés au cours de l'étape 2, tandis qu'une rémunération supplémentaire peut s'appliquer à tout service requis au cours des étapes 1, 3 et 4. L'étape de la conception est divisée en plusieurs sous-étapes, où le bon sens dicte les divisions de base suivantes :

- Avant-projet préliminaire,
- Conception proprement dite,
- Production des documents de construction.

On peut s'attendre à certains chevauchements entre les étapes et les sous-étapes, de même qu'un découpage plus détaillé et spécifique au projet sera sans doute prévu - ces points sont à négocier avec le client. Toutefois, ce découpage de base identifie clairement le processus de conception. Cette approche peut vous servir de point de départ pour des discussions bilatérales et l'élaboration du contenu, des services et des produits livrables correspondants, même si vous et votre client pouvez décider d'utiliser n'importe quel système existant acceptable par les deux parties.

L'adoption d'un système de subdivision en étapes et contenus associés cohérent avec celui que vous utilisez sur votre marché national est fortement recommandée, si une telle option est possible. Cependant, il est important de garder à l'esprit que votre client pourrait ne pas être disposé à accepter des séquences, termes et expressions spécifiques empruntés à une culture différente. Dans ce cas, le développement d'un système acceptable pour tous - de schémas simples et notions de base jusqu'à un système plus compliqué - garantira que l'accord final est absolument clair pour les deux parties.

## DOCUMENTATION ET LIVRAISON DU PROJET

Le type de livraison du projet requis peut avoir un impact significatif, non seulement sur les honoraires de l'architecte, mais aussi sur le cadre temporel et sur les attentes du client. Il est relativement facile de s'entendre sur le nombre et le contenu de plans traditionnels, alors que la conception assistée par ordinateur (CAO) peut compliquer considérablement les choses. Il est souvent nécessaire de fournir des documents électroniques sous différents formats et d'envisager l'utilisation de plates-formes spécifiques et la nécessité d'effectuer des ajustements adaptés à l'impression. La demande croissante de projets pouvant être développés à l'aide d'un environnement BIM (Building

Information Modelling) rend le formatage de documents livrables ou de modèles en 3D encore plus compliqué. Dans ce cas, en tant qu'architecte, vous serez responsable de garantir que votre client se rende compte des conséquences d'une telle demande, non seulement au cours des premières étapes mais tout au long du processus de construction, et que l'équipe de conception soit bien préparée à l'échange d'informations sous le format BIM.

## METHODES DE REMUNERATION

Il existe plusieurs méthodes de calcul des honoraires de l'architecte. Pour déterminer la méthode la plus appropriée pour un projet donné, vous devrez tenir compte d'un certain nombre de variables. Il est courant d'utiliser différentes méthodes de calcul des frais pour différentes étapes du projet ou pour des services spécifiques, à moins que les parties contractantes ne suivent un barème tarifaire donné. Les méthodes suivantes sont couramment utilisées :

- honoraires fixes,
- sur la base du temps presté ,
- en pourcentage.

## HONORAIRES FIXES

La méthode des honoraires fixes est utilisée pour les projets ou les étapes où l'étendue des services et les résultats du projet sont bien définis et clairs pour les deux parties. Il est d'usage d'utiliser des honoraires fixes pour les premières étapes d'un projet ou dans les situations où le développement de la conception est basé strictement sur les documents de conception préliminaire convenus.

Un prix fixe est un mode rémunération pratique pour la plupart des clients inexpérimentés. Il comporte cependant un certain risque pour l'architecte. Le client peut, par exemple, demander des services supplémentaires ou une conception plus poussée. Il est donc important d'élaborer soigneusement le cahier des charges, l'ampleur de la mission et les produits livrables attendus.

L'expérience pratique montre qu'il est de plus en plus courant en dehors de l'Europe de baser le calcul des honoraires fixes sur le métrage de l'objet du projet (généralement le nombre total de m<sup>2</sup>). Cette méthode est facile à comprendre pour un client et facile à recalculer au cours des étapes ultérieures.

## SUR LA BASE DU TEMPS PRESTE

Les honoraires basés sur le temps consacré à un projet sont utiles si l'architecte doit fournir des services de diverses portées. Ils sont surtout utilisés pour les étapes de la construction et post-construction et quand les changements dans la conception ou des ajustements sont nécessaires.

## EN POURCENTAGE

La manière la plus courante de calculer les honoraires de l'architecte était historiquement basée sur un pourcentage du coût de la construction. Cette méthode est encore utilisée sur des marchés bien établis ou quand la relation entre un architecte et son client est très forte. Toutefois, sur des marchés en évolution rapide, il peut être difficile, voire impossible, pour les parties de s'entendre sur les conditions et le montant des coûts de construction. C'est la principale raison pour laquelle cette méthode est moins courante parmi les associations nouvellement établies entre parties de cultures différentes. Les architectes devraient également se méfier de cette méthode sur les marchés où les coûts de construction sont relativement bas. Il faut cependant garder à l'esprit qu'il s'agit d'une méthode encore largement utilisée pour définir les honoraires de l'architecte.

## CERTIFICATION PAR UNE TIERCE PARTIE

En plus des autorisations obligatoires par les organismes gouvernementaux, il peut être d'usage dans votre pays cible d'obtenir une certification par une tierce partie, même pour les premières étapes de la conception. Cette

exigence pourrait inclure les services de plusieurs consultants indépendants, que le client, par défaut, s'attend à voir intégrés aux services de l'architecte. Ces services peuvent inclure des experts en sécurité incendie, en conception écologique, en problèmes de durabilité, en gestion du trafic, etc. qui certifieront que le projet est adapté aux besoins dès les premières étapes. Il est important d'identifier ces parties au préalable et bien faire apparaître leurs dépenses dans vos honoraires globaux en tant qu'architecte pour éviter tout désaccord ultérieur concernant la faisabilité du projet en général.

## ASSURANCE RESPONSABILITE PROFESSIONNELLE

L'assurance en matière de responsabilité professionnelle des architectes est principalement couverte de deux façons : sous la forme d'une police d'assurance annuelle standard couvrant l'ensemble du bureau ou d'une police exclusive couvrant des projets ou services spécifiques. Il est important de consulter votre compagnie d'assurance pour déterminer si votre police d'assurance standard est applicable aux travaux en dehors de votre pays d'origine et d'informer le client de cette couverture. Dans de nombreux cas, le client peut s'attendre à ce qu'une police d'assurance distincte soit contractée auprès d'une compagnie d'assurance fournissant des services similaires dans votre pays cible.

## FRAIS REMBOURSABLES

En plus des honoraires de base de l'architecte, il est d'usage de s'attendre à ce que les dépenses engagées dans l'intérêt du projet, mais qui ne font pas l'objet d'un devis précis, soient couvertes. Les dépenses remboursables peuvent comprendre les frais de déplacement, les modèles, les maquettes, le matériel de présentation et d'autres frais liés au projet qui ne sont pas directement couverts par le tarif standard mais qui sont inclus dans le cadre de la mission globale.

Une telle approche est considérée comme allant de soi sur de nombreux marchés, alors qu'en d'autres endroits, elle peut être inhabituelle, voire inconnue. Par conséquent, pour éviter des litiges inutiles, il est important que vous définissiez clairement tous les frais remboursables, ainsi que le mode d'indemnisation convenu.

## RAPATRIEMENT DES HONORAIRES

Le rapatriement des fonds, ou "rémunération à l'acte", est un concept peu familier pour la plupart des architectes. Ce processus peut toutefois entraîner des frais importants si le client paye une facture, non pas dans le pays d'origine de l'architecte, mais sur son compte à l'étranger, ce qui est le plus fréquent dans la pratique. Il est important que vous éclaircissiez la situation concernant les taxes et autres charges financières car même dans des régions dites libres d'impôts, des frais peuvent être prélevés, en particulier dans les cas de transactions internationales, ou s'il y a des frais de change. Il sera également important que vous choisissiez une banque pratiquant des tarifs compétitifs pour de telles transactions.

## RISQUES DE CHANGE

Lorsque l'on travaille dans des pays où l'Euro n'est pas une devise locale ou bien où l'Euro n'est pas accepté comme monnaie contractuelle par les consultants externes, il est d'une importance vitale de tenir compte des fluctuations possibles des taux de change. L'utilisation d'un "serpent monétaire" est une pratique courante, selon laquelle les parties contractantes s'accordent sur les marges de volatilité les plus élevées et les plus faibles de la monnaie locale par rapport à l'Euro, protégeant ainsi les deux parties contre un paiement insuffisant ou excessif pour les services convenus.

## I6I INFORMATIONS UTILES

### CONCOURS D'ARCHITECTURE

#### Concours publiés par les Organisations nationales ou internationales

Conseil des Architectes d'Europe (CAE)

Concours d'architecte : [www.ace-cae.eu/practice-of-the-profession/architectural-design-contests](http://www.ace-cae.eu/practice-of-the-profession/architectural-design-contests)

Union Internationale des Architectes (UIA)

Concours: <http://uiaarchipu.cluster023.hosting.ovh.net/webCompetition/en/competitions>

#### Outre sources en ligne

ArchDaily, Concours d'architecture

Opportunités : <https://www.archdaily.com/search/competitions>

Bustler. Concours : <https://bustler.net/competitions>

Competitions.archi : <http://competitions.archi/cat/all-competitions/>

Competitions. Architecture : <https://competitions.org/>

World Architecture Community. Concours : <https://worldarchitecture.org/>

### FINANCEMENT

Banque européenne d'investissement : innovFin : Finance de l'UE pour les innovateurs

<https://www.eib.org/fr/infocentre/videotheque/innovfin-eu-finance-for-innovators.htm>

Fonds européen d'Investissement . Programme pour la compétitivité des entreprises et PME (COSME)

[http://www.eif.europa.eu/what\\_we\\_do/equity/single\\_eu\\_equity\\_instrument/cosme\\_efg/index.htm](http://www.eif.europa.eu/what_we_do/equity/single_eu_equity_instrument/cosme_efg/index.htm)

Site officiel de l'Union européenne. Accès au financement :

[https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/access-finance/index\\_fr.htm](https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/access-finance/index_fr.htm)

#### Réglementations sur les aides et crédits à l'exportation pour le financement des activités à l'exportation

Journal officiel de l'Union européenne

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1407>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32011R1233>

### BAREMES ET SALAIRES

American Institute of Architects. Architect Magazine (US) : <https://www.architectmagazine.com/>

Payscale : <https://www.payscale.com/>

Honorarordnung für Architekten und Ingenieure HOAI (Germany):

<https://www.bak.de/w/files/bak/03berufspraxis/hoai-vergabe/bgbl113s2276.pdf>

## ACCES AU MARCHÉ

Conseil des Architectes d'Europe : <https://www.ace-cae.eu/international/market-access-information/>

EU Gateway. Business avenues: [www.eu-gateway.eu](http://www.eu-gateway.eu)

EU Project Innovation Centre (EUPIC): [www.eupic.org.cn](http://www.eupic.org.cn)

European Business Council in Japan: [www.ebc-jp.com](http://www.ebc-jp.com)

## Site d'Organisations internationales pour les informaticiens et les événements

International Union of Architects:

[www.bak.de/w/files/bak/02architekten/05internationales/1454321930v4bbw8wd2dq42ph7.pdf](http://www.bak.de/w/files/bak/02architekten/05internationales/1454321930v4bbw8wd2dq42ph7.pdf)

International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (ICCROM):

[www.iccrom.org](http://www.iccrom.org)

UN-HABITAT: <https://unhabitat.org>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO): <https://whc.unesco.org>

## RECHERCHE DE MARCHÉ

European Commission. Market Access Database: Exporting from the EU - what you need to know:

<http://madb.europa.eu>

ICEX (Spain). Facility Cast Simulator for exporting services:

[www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/exportadores-habituales/informacion-de-mercados/simulador-costes-de-establecimiento/index.html](http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/exportadores-habituales/informacion-de-mercados/simulador-costes-de-establecimiento/index.html)

World Bank. Doing Business database of business regulations:

[www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

## IMMOBILIER

Les événements suivants sont une bonne manière de rencontrer les clients locaux et d'obtenir des informations sur les projets immobiliers en cours de développement:

MIPIM: [www.mipim.com](http://www.mipim.com)

MIPIMAsia: [www.mipim-asia.com](http://www.mipim-asia.com)

Cityscape Global in the Middle-East: [www.cityscapeglobal.com](http://www.cityscapeglobal.com)

Cityscape Doha: [www.cityscapeqatar.com](http://www.cityscapeqatar.com)

Pour une vue d'ensemble des foires internationales dans le secteur de l'immobilier: consultez

[www.eventseye.com/fairs/zst1\\_trade-shows\\_asia-pacific\\_real-estate.html](http://www.eventseye.com/fairs/zst1_trade-shows_asia-pacific_real-estate.html)



## SOURCES D'AIDE, AVIS ET ORIENTATION

Creative Europe Programme

Fournit des aides pour l'Europe Créative et pour les secteurs culturels:

[www.creativeeuropeuk.eu/find-partner](http://www.creativeeuropeuk.eu/find-partner) [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/calls\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/calls_en)

Eureka Network. Financement de recherche et développement et coordination:

[www.eurekantework.org/ntework-projects](http://www.eurekantework.org/ntework-projects)

Enterprise Europe Network. Des offres qui aident à créer des partenariats internationaux, des conseils pour la croissance international et une aide pour les innovations d'entreprise:

<https://een.ec.europa.eu>

Archinect. Forum de discussion pour les architectes: <https://archinect.com>

ArcDog. Réseau social pour les architectes: <http://arcdog.com>

Quora. Un site de questions et réponses avec des informations sur les expériences des architectes travaillant à l'étranger

A question-and-answer site with entries on the experiences of architects working abroad:

[www.quora.com](http://www.quora.com)

## SERVICES DES ARCHITECTES

Mission et Services CAE:

[http://www.ace-cae.eu/uploads/tx\\_jidocumentsview/Overview\\_of\\_services\\_that\\_architects\\_can\\_provide\\_over\\_the\\_span\\_of\\_a\\_building\\_project\\_-\\_GA1\\_2014.pdf](http://www.ace-cae.eu/uploads/tx_jidocumentsview/Overview_of_services_that_architects_can_provide_over_the_span_of_a_building_project_-_GA1_2014.pdf)

RIBA Plan of work 2013 : <https://www.ribaplanofwork.com/>