

REVUE INTERNATIONALE D'ARCHITECTURE ET DE DESIGN

t e c h n i q u e s &

ARCHITECTURE

**Construire
à l'étranger**

building abroad

Les stratégies de l'export

PAR CATHERINE SALVANT

L'architecture française n'a plus à défendre sa renommée internationale. L'étranger ne sourit pourtant qu'à un petit nombre de concepteurs déjà connus, qui sont invités des grandes consultations internationales, ou associés ponctuellement à des groupes industriels, ou bien encore très endurants. A quelles conditions ces démarches peuvent-elles devenir le prolongement de leur activité nationale ?



Zhong Kai building, complexe d'activités commerciales et tertiaires à Pékin, Chine. Dubus et Richez, arch.
II Zhong Kai building, retail and service complex in Beijing, China. Architects, Dubus & Richez.

Exporter, construire ailleurs, c'est aligner quelques obstacles supplémentaires le long d'un parcours professionnel déjà souvent tortueux. Les succès architecturaux français à l'étranger sont le fait d'une quarantaine d'agences seulement. A peine 3,5 % de la profession, et seulement 2 % de l'activité si l'on ne retient que le chiffre d'affaires. Pour la plupart des agences, structurées autour de deux ou trois personnes, travailler à l'étranger relève de l'aventure. Toutes les difficultés d'information, d'accès à la commande, d'assurances, de recouvrement des honoraires, déjà nombreuses en France, se multiplient une fois les frontières franchies, encore davantage hors du giron européen. Globalisation de l'économie ? Faiblesse récente du marché intérieur ? Recherche de rentabilités fortes ? Confrontations culturelles ? Fascination pour un pays ? D'innombrables explications justifient l'envie d'ailleurs qui anime les architectes-globe-trotters, mais la réussite à l'export suppose de nombreux talents,

autant en conception qu'en organisation et en débrouille.

Trouver sa voie

Les stars ont moins besoin de ces derniers atouts. Publiées à l'envi, dans les revues françaises et étrangères, les Nouvel, Portzamparc, Perrault, Vasconi, Viguié, Valode et Pistre,... sont régulièrement invités à des compétitions restreintes, ou même choisis directement par des maîtres d'ouvrage étrangers. Leur travail fait peu pour les architectes, beaucoup pour l'architecture, en véhiculant une image de qualité, de culture et... de luxe que seuls peuvent s'offrir des clients eux-mêmes porteurs ou avides de ces valeurs. Ce sont de grands industriels ou financiers japonais et coréens, des enseignes prestigieuses, tel Louis Vuitton qui a commandé sa tour de New York au lauréat du Pritzker 1994.

Pour les autres, les méthodes sont plus artisanales et plus aléatoires ; la moins organisée n'étant pas forcément la moins efficace. La veille permanente suppose

un relais local qui parle la langue du pays et manie toutes les subtilités de réglementation. Il apporte, en vrac, des informations sur la commande, les éventuels concours, les programmes, les besoins,... Et surtout sait quand intervenir. Architecture Studio a ainsi monté une association en joint-venture avec un bureau d'études indien et s'interdit de travailler sur certaines zones géographiques sans lui. « *En échange, dès qu'il y a un concours ou un appel d'offres dans la région qui nous intéresse, nous l'apprenons immédiatement* », explique Laurent-Marc Fischer, l'un des six associés de l'agence. Dubus et Richez qui prospectent en Asie du Sud-Est ont procédé de la même façon, en comptant sur les cercles relationnels et les carnets d'adresses pour agrandir leur réseau à chaque voyage. « *Etablir une relation de confiance, prospecter avec endurance et accepter d'investir à fonds perdus au début, voilà le secret*, détaille Bertrand Dubus. *On ne peut pas vivre de concours internationaux, ni même en faire beau*

coup, et pourtant, ils font rêver comme le futur monument qui sera édifié à Gorée au Sénégal, en mémoire de l'esclavage. Le quotidien est évidemment moins prestigieux, c'est du business». La tâche n'est pas facile, même pour des structures plus importantes. La société AIA qui regroupe 170 ingénieurs et architectes dans une structure d'ingénierie intégrée, affirme réaliser 30 % de son chiffre d'affaires à l'export. Quelque trente ans après ses débuts, son président Yves Gellusseau, reconnaît perdre encore de l'argent lors de prospections prometteuses. « Sans lien familial sur place et en travaillant depuis la France, il faut avoir les reins financiers solides, explique-t-il. Il est très difficile de cerner la maîtrise d'ouvrage et les montages très compliqués qui font qu'un projet va sortir ou non. Dans certains pays de l'Est notamment, les gouvernements promettent monts et merveilles et payent en cargaisons de blé ou en charbon, lorsqu'ils payent ».

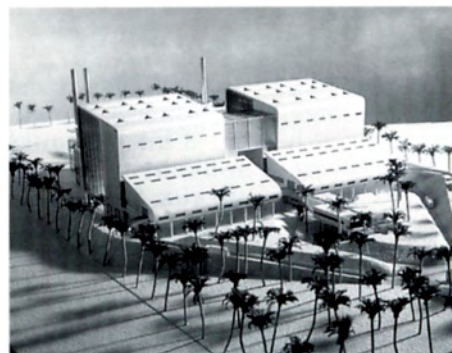
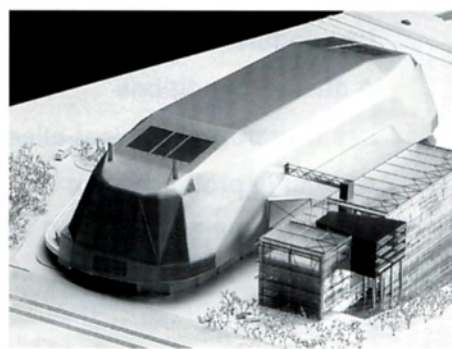
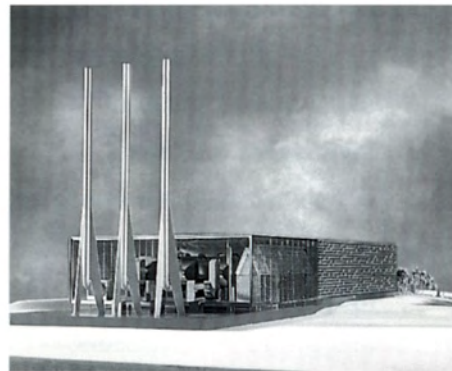
Un peu plus systématique, une seconde voie passe par la spécialisation. Pourquoi un maître d'ouvrage ferait-il appel à un Français, sinon pour profiter d'un savoir-faire spécifique ? Malheureusement, les architectes ont horreur de se cantonner à un seul domaine et ceux qui affichent une spécialité hospitalière, touristique ou tertiaire ont bien du mal à conserver l'estime de leurs pairs et de la critique qui les renvoient au rang de constructeur, de programmiste ou de faiseur d'affaire. Sur un marché d'exportation, le jugement perd toutefois de son mordant. Car nombre de villes étrangères, ou de donneurs d'ordres recherchent justement cette spécialisation qui rassure, qui permet de se payer le "french touch" à moindre coût, d'honorer aussi plusieurs commandes identiques. Les demandes d'information qui parviennent au Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE) reflètent parfaitement ces besoins étrangers : « On nous interroge sur l'offre française en hôpitaux, équipements culturels ou sportifs, sur l'architecture de loisir. Il y a de la place pour tout le monde, les stars, et ceux qui savent faire des stations de ski parce qu'ils en ont déjà réalisées », confirme Marie-Thérèse Cerf, chef du service Cadre de vie.

L'AFEX (Architecture Française à l'Export), créée en juin dernier s'est donnée pour mission d'inventorier cette offre aujourd'hui très éparpillée. Organisée en groupes de travail par "produit", ou par pays, l'association projette des missions dans un pays ou une ville, auxquelles seraient associés industriels et investisseurs, pour prospecter des marchés autant que pour "vendre" des équipes de maîtrise d'œuvre françaises. « Le plus difficile à faire comprendre, surtout à des étudiants qui n'exercent pas encore, c'est que notre activité est commerciale

et pas seulement artistique, explique Hervé Nourissat, le président de l'afex. Une commande de 4 000 logements en Chine mérite de l'architecture, ne serait-ce que dans le plan d'urbanisme, si le budget ne permet pas des prouesses formelles, ou l'utilisation de bons matériaux ». Si les Anglo-Saxons sont souvent considérés comme des envahisseurs lorsqu'ils débarquent avec leurs équipes d'ingénieurs et d'architectes, les Français cultivent parfois une morgue qui les dessert. « Des affaires ont échoué parce que les architectes affichaient leur mépris pour les goûts du maître d'ouvrage, dans les pays arabes par exemple. Il faut parfois savoir s'adapter, et ne pas penser construire uniquement pour ses pairs », estime Marie-Thérèse Cerf.

L'union fait la force

Un opportunisme bien placé consisterait à profiter d'une présence française, ou de réseaux déjà étoffés pour infiltrer un marché. La troisième voie qui s'ouvre aux architectes voyageurs est la collaboration avec des entreprises de construction, des bureaux d'études ou des industriels. Les concepteurs sont loin d'être unanimes sur cette démarche pratiquée de façon systématique par les Américains, les Anglais et les Australiens dont les groupes sont plus intégrés. Se glisser dans la valise des majors n'est d'abord pas chose aisée. Le groupe Bouygues par exemple travaille avec des Australiens pour la construction d'une ville nouvelle près de Bangkok ou d'usines en Birmanie, ce qui lui ouvre peut-être d'autres perspectives commerciales. « Ils ont aussi une autre méthode, explique Bertrand Dubus, ils prospectent sans cesse et dès qu'ils ont un projet, font faire les esquisses en France à toute vitesse et repartent ». « Et puis il faut savoir qu'être dans la botte des majors, c'est aussi être à leur botte, poursuit un autre architecte. On y perd son statut de maître d'œuvre ». Cette solution est pourtant l'une des voies à développer pour concurrencer les autres offres étrangères. Jean-Robert Mazaud fondateur de l'agence S'pace, l'a beaucoup pratiquée pour concevoir en Egypte et en Grande-Bretagne des stations d'épuration, des centres de tri, de valorisation de déchets... « Nous partons avec les futurs exploitants, ou avec des constructeurs de matériels, avec des bureaux d'études ou enfin des investisseurs, la palette est très large et les intervenants comme la Générale des Eaux ou la Lyonnaise sont puissants. Le tout est de négocier avant pour bien définir son rôle et conserver une position respectable. L'avantage énorme, c'est de partager le risque, explique-t-il. Une fois sur place, il est assez facile de nouer de nouveaux contacts avec d'autres industriels ou constructeurs locaux et de recommencer. Mais tout prend beau-



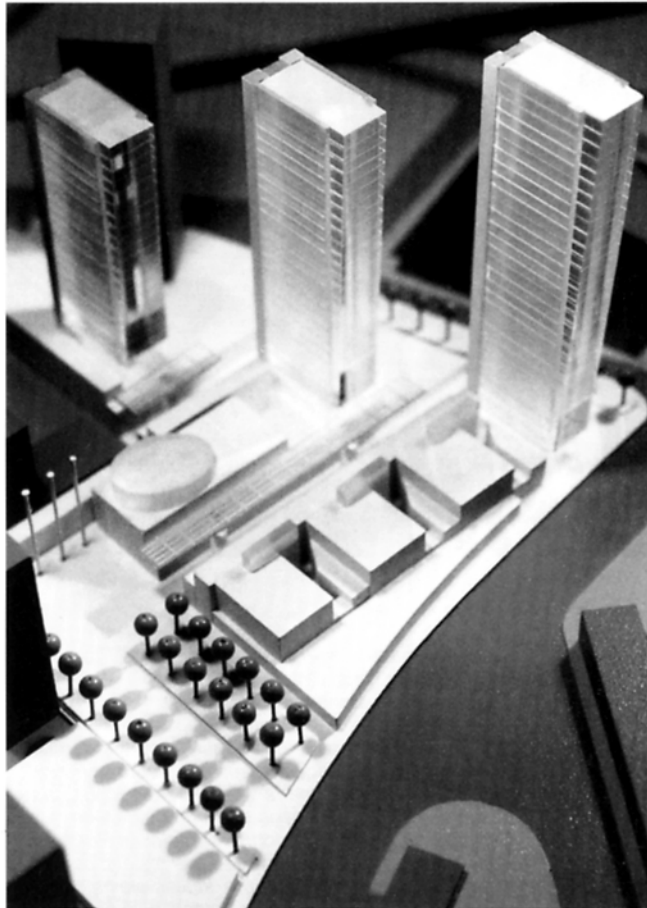
L'agence S'Pace a développé une spécialité dans le domaine de l'ingénierie d'environnement qui lui donne accès à de nombreux chantiers internationaux. De haut en bas : projet pour une usine de traitement des déchets à Sao Paulo, Brésil (1994) ; projet d'usine d'incinération d'ordures ménagères à Lisbonne, Portugal (1995) ; projet d'un centre de traitement des déchets, Le Caire, Egypte (1994).
 Il S'Pace has specialised in the field of environmental engineering, which has opened the doors to numerous international schemes. From top to bottom : waste disposal plant in Sao Paulo, Brazil (1994) ; household refuse incineration plant in Lisbon, Portugal (1995) ; waste disposal plant in Cairo, Egypt (1994).

coup plus de temps qu'en France, sur 15 projets à l'étranger, trois ou quatre avancent, guère plus ».

Les grands groupes français ne choisissent pas systématiquement l'alliance avec des concepteurs français ; ils oublient qu'une fois choisis, ces derniers seront bien placés pour prescrire du matériel français et fournir des marchés aux façadiers, aux spécialistes de charpentes métalliques, aux cimentiers, ... Lafarge, qui travaille pourtant à mettre au point des matériaux à forte valeur ajoutée, presque au service de l'architecture pratique plus le mécénat que l'association commerciale. « *Nous laissons les architectes fonctionner sur leur propre image, souvent ils ne veulent pas être affiliés à une entreprise* », justifie Jacques Suard, directeur de la communication du groupe. A l'occasion de ses chantiers à l'étranger, Usinor aimerait imposer des architectes français. Mais n'en ayant pas réellement le pouvoir, le producteur d'acier pratique plus volontiers la méthode inverse, qui consiste à suivre le sillon tracé par le lauréat d'un concours et à organiser des groupements d'entreprises françaises qui répondront aux appels d'offre. C'est le cas pour l'aéroport de Shanghai conçu par Paul Andreu. « *Et cela vaut surtout pour des architectes identifiés et des opérations techniquement compliquées* », explique Pierre Bourrier, l'un des directeurs du groupe. *Pour que nous intervenions, il faut que nos produits à forte valeur ajoutée ne soient pas disponibles sur le marché local, et que le client accepte le surcoût qu'impliquent l'importation et l'intervention de groupes étrangers* ». Les enseignes de la grande distribution (Carrefour, Auchan) qui implantent à l'étranger les grandes surfaces, limitées en France, confient aussi leur réalisation à des bureaux d'étude français comme le groupe BEG Ingénierie. Ces donneurs d'ordres présentent l'avantage de réaliser rapidement leur projet ; malheureusement l'architecture n'est pas le premier de leurs soucis, sauf lorsqu'elle peut jouer un rôle dans le chiffre d'affaires. Les Galeries Lafayette de Berlin font figure d'exception, en raison sans doute du contexte berlinois et de la renommée de l'architecte.

L'idéal pour les concepteurs, est évidemment d'attendre que l'on vienne les chercher, une fois le montage décidé. Architecture Studio a ainsi été choisi par l'entreprise Chambon et Dezelus pour un programme de bureaux et hôtels à Bakou, financé par des investisseurs malais. « *Sans être déjà sur place, il est impensable d'être au courant de ce genre d'affaires*, reconnaît Laurent-Marc Fischer. *Dans ces cas-là, la souplesse des agences françaises, du fait de leur petite taille, est un atout* ». Pour Jean-Paul Viguier qui a commencé sa carrière internationale dans les bagages d'un pro-

Bureaux d'Al Watanya à Casablanca, Maroc.
Projet lauréat, Jean-Paul Viguier, architecte.
II Al Watanya offices, Casablanca, Morocco.
Winning project, Jean-Paul Viguier.



moteur, l'offre d'une maîtrise d'œuvre globale est fondamentale. « *Nous avons quelque chose à vendre, ce n'était peut-être pas vrai il y a dix ou quinze ans, mais ça l'est aujourd'hui* », insiste-t-il. *Nous souhaitons présenter une offre française qui rassemblerait autour de l'architecte les entreprises qui devront concevoir, équiper, mais aussi programmer, faire fonctionner, peut-être même aider à trouver les financements* » (*).

Le frein est aussi financier

L'argent est bien un frein. Car les essais, les coups pour rien, la prospection doivent évidemment s'appuyer sur des études qu'il faut réaliser gratuitement. La

(* Jean-Paul Viguier dans *CCE International*, la revue des Conseillers du Commerce Extérieur de la France, n°448, novembre 1996.

STRATEGIES OF EXPORT

From museums to airports, French architecture has an international reputation. But it is a renown founded on the export success of some 40 practices, which together account for about 3.5 % of France's architectural profession, or just 2 % in terms of turnover. For most French practices, a foreign commission is an adventure fraught with difficulties. Export success supposes not only a talent for design, but also for organisation and resourcefulness.

Widely published stars have less need of the latter two, in that they are sought out by equally celebrated clients. For the rest, it's a hit and miss affair. A local contact,

who speaks the language and knows the procedural ropes increases the hits. Architecture Studio (AS) set-up a joint-venture with a technical drawing office in India. AS undertakes to always work with the Indian office in certain geographic areas.

"Consequently, when there's a competition or tender in an area we're interested in, we learn of it immediately" explains Laurent-Marc Fischer, one of AS's six associates.

Prospecting in south-east Asia, Dubus & Richez practice began in much the same way, widening their circle of related contacts with every visit. "Establish confidence, keep on prospecting and accept that at the start it's a negative investment" says Bertrand Dubus.

"International competitions are cherries (...) Not a fare one can live on, but they enliven less prestigious daily bread." AIA groups 170 civil engineers and architects. With its 30-year experience and 30 % of its turnover coming from abroad, it still loses money exploring promising prospectsions. AIA chairman Yves Gellusseau says sifting out the clients and contractors most likely to be able to carry a project through is not easy. "Governments, notably in Eastern Europe, promise the earth, then pay in wheat or coal, when they pay."

According to the CFCE, France's centre for overseas commerce, there is a real demand for specific, French savoir-faire. Although it goes against the grain for architects to narrow their creative horizons down, to say, hospitals or leisure centres, specialisation is a faster route to building abroad.

Signposting the way is AFEX, set-up in June 1996 to aid French architects to export. "What's most difficult to get across (...) is that our activity is commercial as well as artistic," explains AFEX chairman Hervé Nourissat. Commissions have been lost, he says, because French architects have questioned "the taste" of foreign clients.

A route well-trodden by Anglo-saxon architects, is to collaborate with construction companies. But the advantages of the prospecting power of a big group, are offset by the erosion of the architect's power over the project. The two sides of this coin are well-known to Jean Robert Mazaud of S'pace ; who nonetheless adds that it means risks are shared and it is easy to establish local contacts.

Such a route presupposes that a liaison of some sort has been formed with a construction company. Ideally, it is the company that seeks out the architect, as was the case with AS, chosen by Chambon & Dezelus for an office/hotel operation in Bankou. Jean-Paul Viguier's international career began by hitching a ride with a developer. Finding and getting onto any of these routes takes time and money. Loans often have to be repaid before the architect is paid. Financial aid structures (including private sponsorship) are nonetheless in place, including the little known FASEP, a publicly-funded aid agency for the private sector, ostensibly concerned with engineering projects but open to architectural operations in certain countries. On February 1, 1997, the French Ministry of Culture set in motion a number of mechanisms designed to give financial support to architects. Many routes to building abroad are open, but reaching the destination requires determined tenacity.

France a habitué ses architectes à produire beaucoup d'images, pour les concours (2 000 par an) et pour informer une maîtrise d'ouvrage publique souvent compétente et exigeante. Mais si les agences savent faire, il leur manque les moyens. La direction de l'Architecture réfléchit actuellement à de nouveaux mécanismes de soutien. « Nous connaissons parfaitement les blocages, explique Michel Ricard, conseiller de François Barré. Ils sont liés pour bon nombre d'entre eux au fait que les projets mettent très longtemps à se réaliser. Les avances remboursables doivent l'être au bout de peu de temps, généralement avant que les architectes aient gagné quoi que ce soit. Les crédits bancaires exigent des garanties difficiles à fournir ». Le Fasep, fond d'aide au secteur privé (alimenté par des dons du Trésor éventuellement remboursables), concerne essentiellement les projets d'ingénierie, mais peut tout à fait financer des opérations d'architecture réalisées dans les pays bénéficiant des crédits d'Aide Publique au Développement. Il est peu connu des

architectes et encore moins utilisé, malgré quelque 300 MF disponibles par an pour des participations de 2 à 5 MF. L'établissement financier du ministère



de la Culture serait prêt à partir du 1^{er} février 1997, à réassurer des prêts bancaires et à servir ainsi de garant. Enfin, les industries de la musique et du cinéma bénéficient de systèmes d'avances remboursables qui pourraient être adaptées, de manière à pouvoir débloquer des crédits rapidement, puis à en transformer une partie en subventions en cas d'échec de la prospection. « Il nous faudrait une dotation initiale d'au moins 15 MF pour deux ans, estime Michel Ricard, ce qui paraît beaucoup. Une autre solution est de compter sur le mécénat privé et de tenter de l'organiser ». De fait, les soutiens et les garanties (assurées par la Coface) restent modestes. Compte tenu des difficiles conditions d'exercice en France, il serait peu compréhensible de voir des subventions attribuées à l'export, plutôt qu'utilisées sur le marché intérieur. La mondialisation de l'économie, et la facilité de communiquer en un instant avec l'autre bout de la planète ont rendu apparemment accessibles des marchés et des territoires qui paraissaient, il y a encore peu de temps réservés à une petite élite. Pour autant, les idées, la création, la culture de l'espace doivent-ils suivre les vagues commerciales emmenées par les flux financiers ? Même pour continuer à transmettre les images fortement valorisantes d'une réussite à la fois culturelle, technique et commerciale, l'architecture ne peut se plier aux règles de marché qui l'obligeraient à une refonte totale de ses structures et la mènerait à une triste standardisation. Ignorer totalement ces règles semble aujourd'hui iconoclaste – les Français le sont volontiers – autant qu'il serait suicidaire de les méconnaître. Mais s'y soumettre totalement conduirait les architectes à n'investir argent et matière grise que dans des projets dits « rentables », ce qui va à l'encontre de toute la pratique française, dont le fonctionnement « artisanal » paraît avoir toujours été plus favorable à la création et à une certaine qualité architecturale.

C. Salvant



Mylsbeck, centre commercial et bureaux à Prague, Claude Parent, architecte.
Hölzel et Kerel, architectes associés.
Caisse des dépôts et consignations, maître d'ouvrage.
Dans le cœur historique de Prague : côté modernité, 50 m de façade cinétique sur un boulevard et Place Ovočny, l'équilibre d'une façade minérale, sous un toit de cuivre, fragmentée selon la trame médiévale.
Il Mylsbeck shopping and office complex in Prague. A double-faced operation in Prague's historic centre. on the side of modernity, a 50m, kinetic elevation along a main street : a steel trellis in front a wall of rippled glass. On that of Ovočny square, the equilibrium of a mineral elevation under a copper roof whose fragmented form follows the mediaeval layout.
Architect : Claude Parent. Hölzel & Kerel, associates.

