



# ACADÉMIE D'ARCHITECTURE

Art et science : faire vivre le passé, le présent et l'avenir de l'architecture

Actes de la plénière : La Transmission

13 décembre 2025





## Sommaire

---

Accueil : Catherine Jacquot, présidente

Avant-propos : Isabelle Zoung-Kanyi

Introductions : Marie Hélène Contal, Jacques Pajot

Résumé par IA : NotebookLM

Prises de parole : Johanna Héron (avocate, cabinet Jaberson), Jean-Philippe Bohringer expert-comptable, groupe JPA, Jean-Claude Martinez, président MAF

Échanges entre académiciens et invités :

Philippe Ameller,

Cécile Bouvier,

Roland Carta,

Patrick Céleste,

Marie-Hélène Contal,

Véronique Descharrières,

Samuel Delmas,

Xavier Fabre,

Luc-Régis Gilbert,

Catherine Jacquot,

Rémi Lichenerowicz,

Jean-Pierre Lott,

Jean Mas,

Bertrand Mathieu,

Jacques Pajot,

Jean-Paul Philippon,

Bernard Reichen,

Martin Robain,

Myriam Szwarc,

Jean-Louis Violeau,

Luc Weizmann

## Accueil

---

Catherine Jacquot  
Présidente de l'Académie d'architecture

La commission culture de l'Académie d'architecture et moi-même sommes ravies de vous voir nombreux. Est-ce à dire que le thème de cette plénière intéresse ? Votre présence le confirme. Car celles et ceux qui veulent transmettre savent que la transmission d'une agence d'architecture représente bien plus qu'une simple transaction commerciale. C'est un moment charnière qui impacte tout un écosystème professionnel et mérite une « préparation minutieuse et réfléchie.

Une agence d'architecture, qu'elle soit structurée sous forme libérale ou sociétaire, avec ou sans salariés, constitue un ensemble complexe et unique. Elle repose sur des fondations humaines solides : une culture d'architecture forgée au fil des années, des valeurs partagées et des compétences techniques et créatives. Mais elle incarne également une vision architecturale distinctive, une stratégie de développement éprouvée et un modèle économique spécifique. Cette richesse se concrétise par un patrimoine immatériel précieux : des projets, des maîtres d'ouvrage, des partenariats stratégiques, des contrats en cours et un catalogue de références qui témoignent du savoir-faire de l'agence.

Le processus de transmission s'avère être une mécanique particulièrement complexe qui ne s'improvise pas. Contrairement à d'autres secteurs, la transmission d'une agence d'architecture nécessite une approche sur le long terme, tant les enjeux sont multiples et les écueils nombreux.

Les intervenants que la commission culture a sollicités nous les exposeront. Et selon la vocation de la plénière, nous pourrons ensuite en débattre et témoigner.

## Avant-propos

---

### La « transmission » en architecture

Isabelle Zoung-Kanyi

**La transmission** dans un métier exigeant n'est pas seulement le passage de savoir-faire ou de protocole. **Elle est souffle, geste, présence. Elle est fragile, parfois résistée et d'autres fois retenue par l'urgence, les logiques économiques ou le désir de conserver un pouvoir.** Chaque génération se heurte à cette tension. Les plus expérimentés ont bâti et protégé, parfois jusqu'à craindre de transmettre. Les nouveaux venus cherchent à comprendre, à s'insérer et à inventer. Dans ces moments, un geste simple un mentor qui reconnaît un potentiel, encourage un questionnement ou propose un espace de confiance peut faire toute la différence. **L'architecture est un corps mouvant : elle n'est pas seulement forme, programme ou abri. Elle est relation, tenue, réponse.** Transmettre n'est pas une forme, mais une manière de tenir. Ce n'est plus l'homme qui impose une architecture au monde : c'est le monde qui oblige l'homme à inventer une manière d'habiter. Pour cela, il faut que l'architecte ait une place pour pouvoir accepter de perdre le pouvoir. **Comment protéger un geste sans le momifier ?** Le droit, l'économie et les institutions peuvent-ils accueillir le doute et l'incertitude plutôt que de tout

sécuriser ou formaliser ? Peut-on mesurer ce qui échappe aux chiffres et aux règles : fidélité stylistique, émotion persistante, temps partagé ? Qu'advient-il des transmissions avortées : échec ou pause nécessaire à l'avènement du neuf ?

**Transmettre, c'est instaurer un seuil liminal : laisser l'acte se poursuivre sans nous, sans garantie, sans fermer le rideau.** Le renoncement au contrôle total est difficile pour un architecte, mais le bon architecte sait aussi mesurer l'impalpable, accueillir la part de non-contrôle.

*“ Transmettre ce n'est pas déposer un objet entre deux mains. C'est tendre un fil. Un fil qui parfois s'effiloche, nous invitant à reprendre l'aiguille, ensemble, pour tisser autrement „*

**Ouvrir la plénière par cette image, c'est admettre modestement que l'architecture, dont l'héritage dépasse largement notre propre existence, n'est guère affaire unique de projets, de règlements ou de méthodes.** En effet, il semble aujourd'hui que l'architecture vacille entre deux horizons : celui presque spectral d'un métier qui s'efface derrière des dispositifs institutionnels et celui d'une vigueur fragile, où subsiste un souffle capable d'ouvrir encore des mondes.

**La génération de 1968, qui a tant transformé notre métier, cède progressivement la place et un héritage immense.** Mais les mots qui ont structuré notre discipline, qualité, culture architecturale, création ; semblent parfois perdre de leur évidence. Des mots dont on ne sait plus s'ils sont outils ou reliques, qui pourtant demandent à être réinterprétés. Les enjeux brûlent plus que jamais. À l'heure du post-post-modernisme incertain, où s'installent des modèles culturels fondés sur la gestion, la conformité et la rentabilité, la profession semble frêle face à la menace de sa dissolution dans un ensemble indistinct de compétences techniques, d'actes administratifs et de marques commerciales. **À nous désormais, héritiers d'un passé trop lourd et d'un avenir trop incertain, de décider si nous voulons simplement administrer la discipline... ou la faire advenir.**

Nous l'observons : institutions, syndicats, Ordre national des architectes, Académie d'architecture, Mutuelle des architectes français : tous, en théorie, dépositaires d'un bien commun, tous, en pratique, peuvent se heurter aux tensions de leur temps, lorsque le langage, parfois, devient instrument de pacification plutôt que d'émancipation. Là où d'aucuns supposeraient qu'ils porteraient la liberté d'expérimenter, le droit à la provocation, ils peinent souvent à dépasser la gestion du quotidien.

Non par faute, mais par poids historique, par accumulation ou encore par prudence. C'est là que naît parfois ce que je nomme la « transmission empêchée/hésitante », celle qui ne demande qu'à se réajuster, à retrouver de la porosité. Lorsque les structures chargées de protéger le métier deviennent elles-mêmes des forces d'inertie, que reste-t-il de la possibilité d'une architecture vivante ? Comment transmettre sans enfermer ?

Tandis que nous tentons de préserver la matière même qui habite notre métier, art, profession, vocation, nécessité sociale, **le monde avance. Vite ! L'intelligence artificielle** esquisse déjà des volumes, des images, des faisabilités et à l'international certains contextes remettent en question le statut même de l'architecture comme profession. Ce n'est pas seulement une menace technologique : c'est un avertissement culturel. Si nous ne clarifions pas ce qui constitue l'essence de notre métier, d'autres forces risquent de le redéfinir à notre place. L'époque demande une refondation calme et lucide. Elle exige que l'architecte retrouve une place à la table des décideurs, non par orgueil disciplinaire mais parce que notre discipline porte une pensée capable d'articuler le sensible et le politique, l'usage et le symbole, l'espace et le récit. 5

C'est ce qui fait de l'architecture non pas seulement un service, mais un

art majeur. Or, transmettre cet art suppose aussi d'accepter la fragilité. Transmettre c'est rendre possible ! Refuser de transmettre reviendrait à consentir à la médiocrité qui prolifère déjà, à la disparition d'une discipline qui cesse d'être prise au sérieux, comme si l'on renonçait à son langage propre. **Car ce qui se joue aujourd'hui n'est pas un pamphlet égocentrique, ni un simple glissement professionnel mais la survie d'une manière de regarder le monde.** Les architectures-signes ne suffisent plus, les certitudes des anciens récits se fissurent : le zéphyr, le geste, la vision doivent redevenir audibles. Ce n'est pas seulement l'architecte qui est en péril mais une certaine manière de faire société. Faut-il alors ressortir les banderoles ? Peut-être. Mais avant toute agitation, il s'agit d'un geste plus humble : reprendre, comme Bachelard, la question du souffle, ce qui échappe à toute mesure mais se transmet. Avant de poursuivre, accordons-nous un instant de réflexion : et si transmettre aujourd'hui consistait d'abord à créer un espace où le doute est permis, où la fragilité devient force et l'incertitude n'est pas un défaut mais un horizon partagé ? Un espace où l'architecture est au cœur de la survie du métier...

## Introductions

---



**Marie-Hélène Contal**

Les générations d'architectes français qui se posent la question de TRANSMETTRE ne sont pas seulement celles des boomeurs mais celles qui sont sorties de la réforme de l'enseignement de l'architecture, à partir de 1971.

Le paradoxe est qu'à leurs débuts, il est fort probable que très peu s'étaient posé la question d'un « bien transmissible » quand ils ont constitué leur agence :

Parce qu'un certain « anti-corporatisme » régnait alors – je parle sous le contrôle de J.L. Violeau et de sa célèbre formule

Parce qu'eux-mêmes n'avaient hérité de rien - ces générations, issues de la massification rapide<sup>1</sup> de l'enseignement et de la profession, se sont créées ex-nihilo – anecdote de la création de l'agence Brunet-Saunier, dans un garage.

Mais la question de la transmission de ces générations est pourtant très importante. Pourquoi ?

Parce que ce sont ces générations qui, formées autrement, ont fait revivre l'architecture contemporaine en France après la catastrophe des Grands Ensembles :

- Les générations du retour en ville – l'après ZUP et les villes nouvelles
- Les générations qui ont dompté (enfin) le béton - avec un grand merci à Olivier Guichard qui a mis fin à la préfabrication lourde en 1973<sup>2</sup>
- Les générations qui se sont battues pour un autre logement
- Les générations qui ont connu 40 ans de rééquipement de la France ! (Écoles, Médiathèques, Musées, Crèches, Universités, Commissariats de police...)

Ces générations ont eu beaucoup de fées autour de leur berceau :

- La Loi MOP de 1977 et tout ce qui s'ensuit
- La création dans toute l'Europe de centres de promotion de l'architecture contemporaine comme l'IFA en 1981

---

<sup>1</sup> Un peu plus de 10 000 architectes inscrits à l'Ordre en 1975, 25 900 architectes inscrits à l'Ordre en 1990

<sup>2</sup> 21 mars 1973, une circulaire ministérielle signée par Olivier Guichard, ministre de l'Équipement, du Logement et des Transports,

« visant à prévenir la réalisation des formes d'urbanisation dites "grands ensembles" et à lutter contre la ségrégation sociale par l'habitat », interdit toute construction d'ensembles de logements de plus de 500 unités. La construction des grands ensembles est définitivement abandonnée.

- Les Grands Projets comme locomotive d'une émulation dans toute la commande publique

Mais elles ont su :

- Relever le pari de la massification
- Réconcilier les français avec l'architecture contemporaine
- Réconcilier architecture contemporaine et architectures du déjà-là
- Redonner une éthique à la profession
- Redonner à une société française qui a vécu des mutations considérables une esthétique et des repères, au moins par l'Équipement public.

Ce beau succès masque aussi des insuccès :

- La perte quasi définitive de la maison et du logement abordable
- Une reconnaissance internationale à la baisse
- Un enfermement (volontaire ?) dans la commande publique, alors que la commande civile représente près de 40% de la commande globale, et que partout en Europe, les bons architectes marchent sur deux pieds : public et privé

Et donc, une vraie difficulté à transmettre l'agence en tant qu'« outil de production » adapté à une commande stable et renouvelable (une agence qui ne vit que des concours ne peut rien

promettre, en termes de « clients fidèles », à des jeunes qui reprennent...)

Comment transmet-on une éthique ?

Comment transmet-on la crédibilité d'une profession ?

Comment transmet-on un outil de production qui n'a pas de clientèle stable pour sa production ?

Je ne doute pas que cette plénière abordera toutes ces questions et apportera quelques solutions.

### Jacques Pajot

La transmission du savoir en architecture peut se faire à travers :

- L'enseignement académique (écoles et universités...)
- Les écrits et Traités en architecture (lectures ou conférences)
- L'analyse du Patrimoine bâti (voyages...)
- La pratique en agence dans la fabrication du projet

C'est cette dernière transmission qui nous intéresse aujourd'hui ... C'est-à-dire, au-delà de l'enseignement, des lectures, des expériences personnelles spatiales, urbaines, des villes et des bâtiments..., comment se concrétise la Transmission dans la pratique quotidienne de notre métier ?

En quoi et pourquoi est-ce important ? Comment transmettre ? Que transmettre ?

L'énoncé rapide de ces questions a pour but d'initier, d'amorcer le contenu des échanges de ce matin... Et il y en a évidemment d'autres....

Quelques débuts de réponses.

A la première question : pourquoi est-ce important ?

L'architecte est à la fois un héritier et un passeur, dans un métier qui se nourrit de la mémoire, de la culture et du savoir-faire... avec une responsabilité immense envers l'avenir.

Et la transmission, est-elle l'ébauche d'une posture ?

A la deuxième question : comment transmettre ?

Transmettre, c'est partager des intentions, des ambitions nourries par ses propres expériences, ses ressentis et ses valeurs...

Dans le prolongement de l'Enseignement, c'est le Regard et le Sens critique qu'il faut nourrir et enrichir par la pratique du Projet, dans l'analyse de la question posée et des qualités des réponses à y donner....

Dans la pratique quotidienne, les enjeux de la Transmission questionnent aussi la méthode dans la conception... Et celle-ci évolue inexorablement en fonction des outils de conception qui changent... du dessin 2D sur calque, au dessin 3D en informatique et bientôt l'IA....

Mais la générosité demeure... !!

A la troisième question : quoi transmettre ?

Dans le prolongement de ce qui vient d'être énoncé :

- Une méthode dans la définition progressive du projet

- La démarche créative entre réponses fonctionnelles et qualités architecturales pour constituer un récit

- Les valeurs sociales, culturelles et politiques du métier et les responsabilités et devoirs qui en découlent

- Un état d'esprit dans la mise en place d'un travail collaboratif avec les partenaires et les maîtrises d'ouvrages ou d'usages

Voici quelques pistes de réflexion pour lancer nos échanges de ce matin...

## Resumé IA

---

*Résumé généré par l'Intelligence artificielle (logiciel NOTEBOOKLM) à partir de la retranscription de toutes les interventions*

« Voici donc une synthèse des principaux thèmes abordés lors de ces échanges qui décrivent le processus de la transmission non pas comme une simple transaction commerciale, mais comme un moment charnière impliquant un héritage humain, culturel et technique complexe

### 1. La philosophie de la transmission : un acte de passage

La transmission est perçue comme un "souffle" et un geste qui doit être protégé sans être "momifié". L'architecte y est défini comme un héritier et un passeur, responsable de transmettre non seulement des projets, mais aussi une éthique, un regard critique et une manière d'habiter le monde. Les débats soulignent la tension entre le désir de conserver le pouvoir et la nécessité de laisser l'acte architectural se poursuivre sans son créateur d'origine.

### 2. L'impératif de l'anticipation

Tous les intervenants s'accordent sur un point : la transmission ne s'improvise pas et nécessite une préparation minutieuse, souvent sur plusieurs années (parfois jusqu'à dix ou quinze ans).

- Le pacte d'associés : Outil jugé indispensable pour cadrer la gouvernance, les délais et les conditions de rachat (droits de préemption, prises de décision).
- Les trois phases : Le processus se décompose en un "avant" (préparation des forces et faiblesses), un "pendant" (négociation juridique et financière) et un "après" (accompagnement du repreneur).

### 3. Les enjeux techniques et financiers

La valorisation d'une agence est complexe car elle repose largement sur l'intuitu personae (la réputation liée à la personne).

- Méthodes de valorisation : Les experts-comptables utilisent une combinaison des fonds propres, du carnet de commandes (actualisé selon les probabilités de signature) et d'un "coefficient de droit de se dire associé" basé sur des critères comme la diversité de la clientèle (public/privé) et les droits d'auteur.
-

- Financement : Le rachat est souvent difficile pour les jeunes architectes manquant de capital. Des solutions comme le crédit-vendeur, les holdings ou des structures hybrides sont évoquées pour faciliter ce transfert.

#### 4. Nouveaux modèles et structures collectives

Face aux difficultés du modèle classique, d'autres voies sont explorées :

- Le modèle SCOP : Présenté comme une alternative efficace, il permet de transmettre l'agence sans endettement personnel lourd pour les jeunes associés, tout en partageant le capital et les responsabilités selon le principe "un associé = une voix".
- La marque collective : Certaines agences choisissent de supprimer les noms propres des fondateurs au profit d'un nom collectif (ex: Atelier 2,3,4, Architecture Studio, Atelier Novembre, etc.) pour faciliter la pérennité de la structure au-delà des créateurs.
- Le droit d'auteur collectif : Pour simplifier la gestion, certaines agences intègrent dans leurs statuts que l'agence elle-même est l'auteur des projets, et non l'architecte à titre individuel.

#### 5. Risques et responsabilités

La Mutuelle des Architectes Français (MAF) insiste sur la transmission de la responsabilité. Il est crucial de recenser tous les sinistres (connus ou inconnus) et de vérifier que tous les chantiers ont été déclarés avant la cession. La garantie de passif dans le contrat de cession est un élément protecteur essentiel pour les repreneurs face aux risques professionnels passés.

#### 6. Une dimension sociétale et humaine

Au-delà de l'entreprise, transmettre c'est aussi :

- Offrir un avenir aux jeunes : Leur permettre d'accéder à des projets complexes grâce aux références de l'agence transmise.
- Léguer un patrimoine à la société : La motivation profonde reste la qualité des ouvrages laissés aux générations futures, ce qui constitue le rôle social et politique de l'architecte.
- Gérer l'humain : La transmission se heurte parfois à la peur du risque chez les jeunes ou à l'impossibilité de "cloner" une agence.

En conclusion, la plénière souligne que si la transmission peut parfois être vécue comme un échec ou une rupture, elle est idéalement un mouvement continu et une mutation nécessaire pour que l'architecture reste une discipline vivante face aux défis technologiques (comme l'IA), économiques et environnementaux actuels. »

**Johanna Héron** (*Avocate, cabinet Jaberson*)

« Merci à tous. Je suis principalement amenée à intervenir aujourd'hui sur la question de la transmission. Effectivement, quoi transmettre, c'est un vaste sujet, mais avant toute chose : comment transmettre ? Avec les dix minutes qui me sont imparties, vous comprenez bien que je ne vais pouvoir vous donner que quelques bons réflexes, quelques bonnes pratiques à avoir pour éviter des erreurs qui, parfois, coûtent cher, en temps ou en valeur. Mais vous y reviendrez un peu plus tard.

Quand on parle de transmission, de quoi parle-t-on exactement ? Bien sûr, la transmission d'une agence est bien plus large que cela. La transmission peut prendre plusieurs formes, elle est protéiforme, dans la mesure où l'on peut parler soit de transmissions à des héritiers, par exemple sur la partie patrimoniale du terme, soit tout autant d'une cession de fonds ou de société, car la cession à un tiers et c'est cela, je pense, que vous avez tous en tête aujourd'hui correspond à quelqu'un d'extérieur qui vient racheter votre société. Il peut aussi s'agir d'une transmission à des profils déjà intégrés dans l'agence, des collaborateurs qui montent en puissance et qui peuvent envisager de reprendre la structure à l'avenir.

Dans tous les cas, il va falloir transmettre ce que vous avez créé, et cela recouvre de nombreux aspects.

*“Avant toute chose, il faut anticiper la transmission. C'est sur cet aspect que je voudrais insister aujourd'hui. Il y a vraiment trois phases : l'avant-transmission, le pendant qui est relativement cadré et puis l'après, puisque la transmission n'est pas un simple événement ; c'est un véritable processus qui dure plusieurs mois, voire plusieurs années, selon les typologies. „*

La première étape est donc d'anticiper. On ne vend pas une société du jour au lendemain. Anticiper une cession, ce n'est pas forcément déjà prendre la décision de vendre. Comme je vous le disais, c'est vraiment un processus. Mais pour que, le moment venu, la cession se fasse sereinement pour tout le monde, et que la majorité des sujets aient pu être anticipés, il faut s'y prendre un peu en amont, cadrer les choses, ne pas se leurrer sur la valeur, sur ce qui est transmissible, sur ce qui ne l'est pas, et sur l'organisation de l'agence, afin que la cession soit possible et facilitée. Je vais attirer votre attention sur deux points. Le premier, c'est le pacte d'associés. C'est un outil très intéressant, pour ne pas dire indispensable, qui permet

de bien anticiper et de bien cadrer les choses, et surtout d'éviter des surprises au moment où la transmission se présente. Le pacte est encore trop peu utilisé dans les professions libérales, alors qu'il permet de structurer à la fois la gouvernance : qui prend les décisions, quand et comment. Il permet aussi, tout simplement, de se poser avec ses associés et de se poser les bonnes questions : est-ce que l'on a les mêmes aspirations pour la suite ? Est-ce que les délais envisagés pour la transmission sont les mêmes ? Ou est-ce qu'au contraire certains associés ou collaborateurs ont l'intention de monter en puissance avec nous et n'envisagent pas du tout une cession à un tiers ? Cela permet d'anticiper les prises de décision nécessaires au moment de la transmission. Pour ne prendre que quelques exemples : lorsque la transmission se présente, il faut être d'accord sur la personne du repreneur. Qui, au sein de votre agence, dispose de la majorité nécessaire ou du pouvoir pour décider du repreneur ? Si vous êtes quatre ou cinq associés et que quatre d'entre vous sont d'accord mais qu'un s'y oppose, comment traiter ce point ? Dans un autre cas de figure, si quatre associés souhaitent céder et que le cinquième n'est pas opposé à la personne du repreneur mais souhaite racheter à sa place, on parle alors de droits de préemption acheter par priorité à la place du repreneur. Comment cela

va-t-il être organisé ? Le pacte vient en amont de la cession. Ce sont des discussions mises sur la table bien avant le moment de la cession, pour que, le jour où celle-ci se présente, tout soit cadré, organisé, et que les prises de décision soient déjà faites, ou à tout le moins que les conditions dans lesquelles elles pourront être prises soient connues. Peut-on forcer un associé à vendre ? Deux associés peuvent-ils forcer le troisième ? Ce sont ce type de points qui peuvent être abordés dans le pacte. Le pacte permet également de structurer la gouvernance sur l'ensemble des prises de décision. Au-delà des difficultés internes entre associés, c'est aussi un outil rassurant bien que confidentiel pour un repreneur, dans la mesure où il simplifie le processus de cession et démontre que les dirigeants se sont interrogés sur leur société, qu'ils ont anticipé ces événements et qu'ils connaissent les forces et les faiblesses de leur structure.

Le deuxième point, au-delà du pacte, concerne la nécessité, avant même d'entrer dans un processus de cession ou d'identifier un repreneur potentiel, d'être conscient des forces et des faiblesses de sa propre agence.

*“ Toutes les agences sont différentes, toutes les cessions sont différentes, et il est essentiel d'en avoir conscience, tant d'un point de vue juridique, pratique et opérationnel que du point de vue de la valeur „*

Cela permet de ne pas se leurrer sur ce que l'on attend et de pouvoir, le cas échéant, remédier en amont à certaines faiblesses. Il peut s'agir de dépendances à des contrats importants, de la question des œuvres, ou encore du sujet sensible du nom de l'agence : est-il intimement lié à une personne ou non ? Tous ces éléments auront nécessairement un impact au moment de la cession, lorsque le repreneur analysera votre société pour en déterminer la valeur, ses points forts et ses faiblesses. Les connaître en amont permet de les anticiper, et parfois d'y remédier.

La deuxième phase est celle du pendant de la cession, qui est peut-être celle qui vous intéresse le plus. Cette phase est assez cadrée dans le temps et nécessite impérativement de se faire accompagner. Entre la valorisation réalisée par les experts-comptables et les conseils juridiques sur la structuration de l'opération, c'est un processus long, qui peut durer plusieurs mois, voire une année entière, avec des étapes bien définies. Il est essentiel de se faire accompagner le plus tôt possible. Trop souvent, des cédants arrivent après avoir déjà signé une lettre d'intention, qui constitue pourtant un premier acte d'engagement comportant déjà des obligations.

Ensuite viennent les différentes étapes, notamment la négociation des actes, qui relèvent davantage du juridique. Toujours est-il qu'au

moment de la cession, une photographie de l'agence est réalisée afin de fixer sa valeur et de permettre au repreneur de savoir précisément ce qu'il reprend à une date donnée. C'est ce que vous lui garantissez au travers de la garantie d'actif et de passif. Il existe un certain nombre de points sensibles : la question des œuvres, les droits transmis ou non, l'organisation de la communication après la cession, les clauses de non-concurrence et de non-sollicitation, afin de protéger le repreneur et d'éviter que l'outil qu'il rachète ne soit vidé de sa substance dès le lendemain de la cession. Tous ces éléments sont organisés contractuellement. Vous avez alors une batterie de documents juridiques dans lesquels vous êtes accompagnés pour identifier les clauses sensibles et échanger de manière transparente avec le repreneur, afin d'éviter toute surprise après la cession.

Enfin, une fois les actes signés et le champagne sabré, le processus n'est pas terminé. Bien souvent, le repreneur vous demandera de l'accompagner pendant plusieurs mois, voire plusieurs années. Il est fondamental de cadrer cet accompagnement, tant sur le plan financier que sur son contenu : qui prend quelles décisions, pendant combien de temps, et selon quelles modalités ? La sortie est-elle progressive ? Il y a encore de nombreuses étapes après la cession qu'il est nécessaire de

cadrer, notamment pour l'accompagnement et les éventuels compléments de prix. Pour conclure, une transmission réussie est avant tout une transmission anticipée. C'est aussi un repreneur qui a une vision claire de ce qu'il rachète, afin de ne pas se sentir leurré. C'est l'organisation de la transmission de

toute la valeur de l'entreprise au-delà de la seule valeur patrimoniale de ses collaborateurs, de son savoir-faire et de son œuvre, entre le cédant et le cessionnaire, qui permet une transmission réussie de l'agence.

**Jean-Philippe Bohringer** (*Expert-comptable, Groupe JPA*)

Notre cabinet est très actif auprès des architectes. Il y a quelques années, nous nous sommes penchés sur la transmission des agences. Beaucoup d'architectes étaient en BNC, et nous constatons que certaines agences disparaissaient naturellement, par départs de clients ou de collaborateurs, avant même que le dirigeant ne se retire. Derrière cela, il y a eu la progression des agences constituées en société, et nous avons commencé à travailler sur des méthodes de valorisation pour transmettre des agences d'architecture. Je rebondis sur ce que Johanna nous a dit : anticiper, anticiper. Pourquoi anticiper ? Parce qu'une agence est déjà une entreprise, et c'est une entreprise très particulière. Une agence est une profession intellectuelle où l'intuitu personae est essentiel : entre associés, entre clients et agence, et entre dirigeants et collaborateurs. Pour transférer une agence, il faut que tout le monde adhère, que les clients comprennent le schéma, qu'il s'agisse d'une transmission à des

plus jeunes ou d'une fusion. Il faut qu'une logique soit clairement établie et exposée aux partenaires et aux collaborateurs. Tout cela prend du temps, car il faut réfléchir en amont au plan d'action de l'agence avec ses futurs associés. En général, nous travaillons beaucoup sur les jeunes architectes identifiés dans l'agence. Tout le projet consiste à dire : qui est identifié pour reprendre le flambeau dans 5 ans, 10 ans ? Cela nécessite un accompagnement des fondateurs, car dans une profession aussi intellectuelle que la vôtre, ce n'est pas une boulangerie, ce n'est pas une pharmacie : ce n'est pas parce que l'on est présent que les clients viendront, c'est le lien étroit entre vos réseaux, vos clients et vos collaborateurs qui compte. Les repreneurs identifiés doivent donc être acceptés dans l'agence.

Une fois cela posé, le schéma de transmission est assez simple et se fait en trois étapes lorsqu'on valorise une agence. La première étape est très matérielle : c'est le fonds propre de l'agence. Je parle de société,

car en BNC cela n'existe pas ; on peut le transposer au principe. Quels sont les fonds propres de l'agence ? Quels sont les actifs ? Y a-t-il des dépréciations ? Des comptes clients anciens et impayés ? Peut-on transformer ces actifs rapidement en cash ? Ensuite, on regarde les dettes : ont-elles été correctement provisionnées, comme les dettes de sinistres, les garanties décennales, ou encore RAID ? Sont-elles bien identifiées et valorisées ? C'est assez simple à faire : nous avons une check-list que nous passons avec les dirigeants. Avec nos confrères experts-comptables, nous vérifions si c'est fait et ajustons le cas échéant. C'est le premier étage de la fusée.

Les deux autres étapes concernent des éléments intemporels, qui sont la spécificité de vos agences. Il s'agit du nom et du droit de se dire associé, et des contrats, ce que nous appelons le carnet de commandes : contrats signés ou à venir, en cours de négociation. Cela demande un échange approfondi entre fondateurs, associés et repreneurs.

*"Pour les éléments intemporels, nous sommes prudents, car votre profession est une profession intellectuelle très liée à l'intuitu personae. Nous avons une grille de critères : l'agence travaille-t-elle essentiellement sur des marchés publics ou privés ? Les droits d'auteur reviennent-ils systématiquement ?,"*

Nous avons une graduation de 1 à 3 : marchés publics = 1, droits d'auteur à réguler = 2-3. Nous évaluons

également les sinistres, le facteur de droit, la répartition entre privé et public ; plus c'est diversifié, plus nous tendons vers 3. Nous avons une quinzaine de critères : marché de l'agence, organisation, jeunes repreneurs identifiés ou non. Nous faisons une moyenne simple pour obtenir un coefficient entre 0 et 3. Ce coefficient est appliqué à un résultat normatif de l'agence, basé sur les 3 à 5 dernières années, parfois retraité pour loyers, rémunérations non versées, etc. Pour les agences modestes, nous vérifions si les dirigeants se paient correctement, si les loyers sont représentatifs ou absents, et nous ajustons le résultat normatif.

Exemple : le résultat net sur 10 ans est de 50 à 100 000 € par an. Avec nos coefficients, nous obtenons 2,5 années de droit de se dire associé.  $100\ 000\ € \times 2,5 = 250\ 000\ €$ . Cela correspond à l'intemporel. Ce calcul est discuté avec les associés et fondateurs pour validation. Ensuite, nous considérons le carnet de commandes : qu'est-ce qui est signé, en cours de signature, en négociation avec de bonnes probabilités ? Nous travaillons cela avec le cédant et le cessionnaire. Par exemple, si l'agence a 2 à 5 millions d'euros de contrats sur 10 ans et un résultat de 10 %, nous actualisons ces montants selon les délais : contrats signés à 90 % de leur valeur future, contrats non signés à 10 ou 50 % selon aléa. Cette actualisation permet d'obtenir la valeur de

l'intemporel : 400 000 € + 250 000 € de droit de se dire associé pour un total global de 650 000 €.

Une fois la valeur établie, il faut réfléchir au financement. Les jeunes architectes n'étant généralement pas investisseurs, il faut s'assurer que le financement bancaire est possible. Les valeurs ne doivent pas être trop élevées, pour que tout puisse se régler en 5 ans en cas de mauvaise année.

Les financements peuvent être bancaires, avec garanties via des sociétés de caution mutuelle (par exemple LCL), ou des garanties personnelles du cédant et du cessionnaire. Parfois, une partie des titres est financée par le vendeur lui-même via un prêt personnel à l'associé repreneur, après

remboursement de la banque. Ces schémas facilitent la transmission. Nous avons développé un schéma hybride : si la transmission est préparée sur 10 ans, on peut créer une nouvelle agence. Les fondateurs conservent au moins 50 % de la nouvelle société, les jeunes associés prennent les parts minoritaires, et bénéficient des profits de l'agence historique via un contrat de location civile. Le loyer est fixé à un prix raisonnable, conforme aux règles fiscales et de gestion. Enfin, il faut réfléchir à la répartition du capital chez les jeunes talents. Trop souvent, 4 repreneurs se partagent 100 % des parts. Nous évaluons qui est moteur auprès des clients et des collaborateurs, car c'est le nerf de la guerre.

### **Jean-Claude Martinez** (*Président de la MAF*)

A la MAF, nous considérons la transmission surtout sur l'aspect responsabilité, mais aussi sur la transmission du savoir. Depuis notre création en 1931, nous avons acquis beaucoup de savoir-faire, notamment à travers les sinistres et les expertises. Aujourd'hui, nous nous attachons à partager ce savoir, car il appartient à nos adhérents.

Je commencerai par un exemple parlant, en lien avec ce qui a été dit précédemment sur la qualité d'une transmission d'agence et les précautions nécessaires.

Il y a un ou deux ans, nous avons rencontré deux jeunes associés. L'associé principal d'une société d'architecture souhaitait arrêter son activité et céder ses parts à ces jeunes architectes, qui ont contracté un emprunt pour racheter la société. Bien sûr, la banque demandait des garanties personnelles, que les jeunes repreneurs ont acceptées, en toute confiance avec le cédant. Mais un sinistre survient sur une construction réalisée par l'ancien gérant. L'expert constate plusieurs manquements fondamentaux :

# Les mots d'elle



Merci maman  
Merci papa  
pour ce beau cadeau  
mais il y a pas  
mal de choses  
à réparer

absence de convention d'honoraires, nombreuses modifications apportées au projet sans demande de PCA, construction non conforme aux règles d'urbanisme. Les travaux de reprise de la toiture et autres préjudices sont estimés à 460 000 €, avec un préjudice matériel de 850 000 €, et le remboursement des meubles pour 120 000 €.

La MAF est contactée et constate que la société de l'ancien gérant n'avait pas déclaré le chantier. Suite à un examen administratif, la MAF oppose un refus de garantie. Les nouveaux associés rappellent qu'ils n'ont pas participé au litige originel et n'ont découvert les manquements qu'au moment du sinistre. Dans le cas de succession des parts sociales de la SARL, la convention existante ne garantit les passifs qu'à hauteur de 50 000 €.

Vous voyez donc le problème : le sinistre, combiné à l'absence de déclaration du chantier et à la responsabilité de l'ancien gérant, met en péril la qualité de l'agence acquise par ces jeunes architectes, au prix d'un engagement personnel bancaire. Heureusement, la situation s'est bien terminée grâce à notre soutien : assistance financière, intervention d'un huissier pour rappeler la responsabilité du gérant, etc.

*"Lors d'une transmission de société, il est crucial de recenser tous les sinistres connus ou inconnus. Cela passe par la vérification que tous les chantiers de*

*l'agence ont été déclarés et couverts par l'assurance, surtout en cas d'acquisition par de jeunes architectes,,*

Deux cas se présentent :

- 1. Cédant personne morale (SARL) : la cession de parts ne pose pas de problème si tous les chantiers sont déclarés et suivis.

- 2. Cédant personne physique : les responsabilités de l'ancien dirigeant restent engagées et doivent être réparties clairement entre anciens et nouveaux associés.

Dans les situations complexes, il est recommandé de mettre en place des tableaux de suivi des tâches pour savoir qui a fait quoi. Les points de vigilance incluent :

- vérification des contrats d'assurance, notamment pour la toiture, les risques professionnels, l'exécution et les exclusions spécifiques ;
- s'assurer qu'aucun sinistre non déclaré n'est en cours ;
- confirmation que les missions reprises sont bien couvertes par l'assureur ;
- garantie de passif dans le contrat de cession pour couvrir les risques non déclarés ou litiges en cours, y compris les sinistres professionnels. Cela protège les jeunes associés et renforce la relation de confiance entre les parties.

Par ailleurs, la transmission du savoir est essentielle. Nous avons mis

en place plusieurs outils : boîte à outils chantier, boîte à outils contrats.

À venir : boîte à outils ville, puis d'autres sur le biosourcé, le géosourcé et le réemploi. Ces outils aident à gérer des matériaux ou procédés nouveaux, parfois risqués, et à éviter les retards en chantier liés aux approbations techniques. Nous avons également développé des formations régulières pour nos adhérents, notamment les jeunes architectes : sensibilisation aux responsabilités et aux risques assurantiels, formation continue obligatoire via l'Ordre des architectes, intervention dans les écoles et lors de la HMONP pour préparer les futurs professionnels aux responsabilités qu'ils vont rencontrer. Le but est de leur faire comprendre que le sinistre n'est pas une fatalité. Il faut s'y préparer, appeler la mutuelle en cas de problème, suivre les procédures avec un avocat ou un expert. Aujourd'hui, nous avons 45 000 dossiers sinistres en cours. Comparé aux 25 000 agences d'architecture, cela représente moins de 2 sinistres par architecte, ce qui reste faible.

En conclusion : notre métier est passionnant, mais il faut s'y préparer et anticiper les responsabilités et les risques.



## Echanges entre académiciens et invités

---



*À l'invitation de Philippe Ameller, Jacques Pajot et Martin Robain, les académiciennes et académiciens présents sont invités à témoigner, échanger, interroger et s'interroger.*

 **Roland Carta** (Fondateur de l'Agence Carta Associé)

« J'ai commencé à organiser le processus de transmission en faisant appel à notre invité, Jean-Philippe Bohringer du Groupe JPA. Au fil de ce parcours, qui s'est étalé sur quinze ans et a été rythmé par des cessions successives d'actions, j'ai compris que cette durée permettait surtout de vérifier que l'on ne s'était pas trompé sur les personnes. En chemin, certains associés, ne se

reconnaissant plus dans ce rôle, ont choisi de revendre leurs parts, et à la fin, un seul est resté.

En tant qu'administrateur de la Mutuelle des Architectes Français, j'étais déjà sensibilisé aux risques importants liés à notre profession. Lorsqu'on évoque une transition, souvent perçue comme une rupture, il faut en réalité comprendre

qu'elle n'est jamais brutale : tandis que l'ancienne génération poursuit son action, la nouvelle prend progressivement sa place sur la scène professionnelle. C'est, selon moi, la meilleure manière de réussir ce passage et de lui donner du sens.

Ayant moi-même vécu une transmission non anticipée à la suite du décès brutal de mon père, également architecte, je suis

convaincu qu'il est essentiel d'y réfléchir avant 50 ans. Dans le cas particulier de la transmission menée conjointement par Bernard Reichen et moi-même, la spécificité réside dans le fait que les deux jeunes architectes extérieurs à notre agence, appelés à prendre la relève, ont d'abord choisi de fusionner leurs agences respectives avant de nous rejoindre. »



**Bernard Reichen** (*Fondateur de l'agence Reichen & Robert Associés*)

À travers l'histoire de nos deux agences, qui ont fini par fusionner pour devenir Carta & Reichen — aujourd'hui élargie à deux autres associés — je souhaite revenir sur mon parcours de manière volontairement moins héroïque et plus pragmatique. Nous sommes presque tous passés, à un moment ou à un autre, par les conseils et l'accompagnement de Monsieur Bohringer. Il y a donc eu une forme de transmission, imparfaite sans doute, mais qui nous a permis de résoudre certaines difficultés.

À l'origine, Philippe Robert et moi avons créé notre agence il y a une cinquantaine d'années, dans un contexte très particulier : celui de la désindustrialisation. Nous travaillions à partir de l'existant, d'un héritage patrimonial post-industriel. Cette approche était alors marginale, méconnue et même assez méprisée par la profession, car elle ne correspondait pas à la définition

traditionnelle de l'architecture.

Pourtant, nous avons développé une véritable expertise dans ce domaine, en élaborant des modes de pensée spécifiques, au sein d'une agence bicéphale. Ce modèle, fondé sur un fonctionnement à deux implique nécessairement une évolution. Dans notre cas, le travail « en couple » a changé au point que Philippe et moi avons progressivement pris des chemins parallèles : de mon côté, je me suis orienté vers l'urbanisme, tandis que Philippe se consacrait davantage à des projets d'architecture. Paradoxalement, cette divergence a été l'une des clés de notre réussite, car nous étions présents sur un champ professionnel alors peu exploré et pratiquement sans limites.

*“Lorsque nous avons commencé à envisager la transmission de l'agence, nous avons commis une erreur majeure : vouloir remplacer une agence bicéphale par une autre agence*

*bicéphale. Cela nous a coûté plusieurs années et de nombreuses difficultés avant que nous admettions une réalité simple : une agence ne se clone pas. À un moment donné, il aurait fallu choisir une personne ou un collectif, car les modes de transmission peuvent être multiples. „*

Avec le recul, je distingue trois étapes essentielles : la transmission, la mutation et le vieillissement. Il est préférable de traiter ces sujets séparément, sans les confondre. Pour ma part, c'est la mutation qui m'intéressait et c'est précisément ce que nous vivons aujourd'hui. L'agence que nous avons transmise évolue désormais dans un monde qui n'a plus rien à voir avec celui de ses débuts. Je vis cette transformation à ma manière, avec le désir de la comprendre et d'y participer.

*Invité* **Jean-Pierre Lott** (fondateur de son agence en 1998, entre 6 et 9 salariés)

Je suis un contre-exemple à cette situation. À mon sens, une agence d'architecture est profondément liée à la personne qui la dirige et qui conçoit les projets. Il me semble donc difficile de transmettre un savoir-faire à quelqu'un que l'on ne connaît pas. C'est pourquoi mon agence cessera d'exister le jour où j'arrêterai mon activité. Cette vision

Le hasard de notre histoire veut que nos deux jeunes repreneurs aient décidé de fusionner leurs agences avant même de nous rejoindre. Nous nous retrouvons ainsi avec un ensemble d'agences d'une nature totalement différente, réparties entre Paris, Nice, Marseille, Rabat et Genève. Il s'agit désormais de faire vivre cet ensemble comme une nouvelle entité, de la réinventer.

Enfin, pour illustrer cette réflexion, je peux évoquer un projet emblématique : avec Roland, nous avons inauguré la semaine dernière la dernière phase du CHU de Nice. Or, ce concours, nous l'avions remporté il y a vingt-cinq ans. Ce projet incarne parfaitement la problématique d'un résultat final qui n'est absolument pas celui que nous avions imaginé au départ même s'il reste remarquable ».

explique aussi mon choix de m'entourer d'une petite équipe, présente depuis longtemps, qui travaille en parfaite symbiose avec moi, avec des rôles clairement définis. Si je me réfère à l'échelle de transmission que vous évoquiez, allant de 0 à 3 en termes d'étapes, je dirais que je suis au niveau zéro, même si l'agence connaît une activité importante.



**Luc-Régis Gilbert** (*professeur d'architecture depuis 1966*)

Excusez ma réserve notoire, néanmoins, je souhaiterais revenir sur un point que vous avez mentionné, à savoir les trois phases de la transmission : le préliminaire, le processus en cours est l'ultime. Selon moi, cette étape peut être apprise.

Je réitère l'importance d'enseigner aux étudiants l'art de transmettre. J'ai profité de 40 années d'expérience en enseignement, et je poursuis encore mon apprentissage en matière d'enseignement. À l'école, nous avons à notre disposition divers

outils : les schémas, nos idées et notre réalisation. « Nous sommes des Dieux », déclarait Jacques Chaban-Delmas, alors maire de Bordeaux, pendant un congrès de l'UNSFA. Je pense que Valéry et Rilke ont réussi à mettre en pratique ce concept, en sachant communiquer, narrer et développer cette histoire de transmission. Je pense qu'il y a une densité qu'il faut tenter d'atteindre. Et comme vous l'avez mentionné, l'amour y est profondément associé.

*Invitée* **Cécile Bouvier** (*Mutation en Scop, LBBA Architecture*) «

Notre expérience est un peu particulière puisque nous nous sommes transformés en Scop. Au début, beaucoup nous regardaient comme un animal bizarre. Comment en sommes-nous arrivés là ? Depuis toujours, nous considérons que la transmission est très importante. Notre agence a été créée en 1986 par mon associé historique Ludovic Lobjoy. Je l'ai rejoint en 1990, après cinq ans aux États-Unis, où la transmission est naturelle : on devient architecte associé, puis partner, et les agences se transmettent sans problème.

Nous avons commencé à transmettre il y a 20 ans en associant Jean-Louis Boisseau. L'agence a changé de nom successivement pour

devenir LBBA, c'est-à-dire une marque plutôt qu'un simple regroupement d'associés. En 2018, nous avons associé un quatrième associé et la question de la valeur s'est posée : une agence avec 5 millions d'€ de chiffre d'affaires en vaut environ 5 000. Les jeunes architectes de 30-35 ans ont d'autres priorités : fonder une famille, acheter un appartement, plutôt que de s'endetter pour acheter une agence. Ainsi, transmettre une agence classique devient compliqué. De plus, ce qui les attire aujourd'hui, ce n'est pas nécessairement la propriété d'une société, mais de travailler sur des projets dans lesquels ils croient.

*“Nous avons étudié différentes structures, y compris des Scop. Après plusieurs échanges et visites, notamment avec une agence de Toulouse transformée en Scop, nous avons compris que cette structure permettait de transmettre sans engager financièrement les jeunes associés, tout en partageant le capital et les responsabilités. „*

Les Scop bénéficient aussi de mesures favorables de l'État et permettent de financer la recherche et le développement.

À LBBA, nous avons notre pôle de recherche LBBA-LabClimat qui transforme notre métier pour répondre aux enjeux actuels. La transformation a pris environ un an, avec l'accompagnement de deux cabinets d'avocats et d'un cabinet comptable Scop. Nous avons officialisé la Scop le 1<sup>er</sup> janvier 2024. Ensuite, nous avons lancé un appel à candidature auprès des architectes de l'agence : sur sept candidats, quatre ont été sélectionnés pour devenir associés. Pourquoi un processus d'association ? Être architecte associé n'est pas seulement être un bon professionnel, c'est aussi être entrepreneur, développer l'agence et partager des valeurs humaines communes. Chaque candidat a été testé sur des projets d'architecture et des projets transversaux de l'agence (mode, IA, climat, développement), pour évaluer leurs compétences et

leur motivation à s'impliquer dans la direction. Le financement de la transformation s'est fait en trois parties : 1. Fonds propres, 2. Prêt bancaire (4 banques impliquées, dont 2 coopératives), 3. Remboursement direct. Après seulement deux ans, la majeure partie de la dette est remboursée, ce qui est beaucoup plus rapide que les 7 ans initialement prévus.

Les avantages de la Scop :

- un associé = une voix ;
- une répartition de l'excédent net de gestion : les bénéfices sont partagés entre salariés, dividendes et réinvestissement, réduisant fortement la fiscalité ;
- un engagement et enthousiasme des salariés : tous participent activement, même ceux qui ne deviennent pas associés. Nos premiers associés Scop ont acheté leurs parts pour 5 000 €, déjà remboursées partiellement via les dividendes, et sont immédiatement impliqués dans la gestion et les projets de l'agence.

Ce modèle original est extrêmement efficace pour transmettre une agence tout en valorisant les compétences et les personnes. Aujourd'hui, nous avons créé un outil formidable, qui permet à nos architectes de rester longtemps dans l'agence et de valoriser ce que nous avons construit. Ne pas transmettre ce capital humain et technique serait criminel ».



J'AI FINI LE CLASSEMENT  
DE MES ARCHIVES  
ET PAS MAL J'ETÉ une part de moi-même

 **Philippe Ameller** (cofondateur de l'agence Ameller-Dubois)

Au départ, avec Jacques Dubois, nous avons envisagé de transmettre l'agence à certains membres de notre équipe déjà associés. Parmi eux, deux jeunes femmes ont finalement renoncé afin de privilégier leur vie de famille, d'autant que l'une était enceinte. Un autre associé pressenti a, quant à lui, choisi de s'installer à Lyon pour améliorer sa qualité de vie.

Au final, tous ont renoncé, estimant que l'agence était trop grande ou trop lourde à porter. En d'autres termes, ils préféreraient se consacrer aux plaisirs de l'architecture plutôt qu'aux responsabilités de gouvernance et à la gestion de l'entreprise. Pourtant, nous les avons choisis pour leurs talents respectifs, notamment dans les concours, les études de conception et le suivi de chantiers.

Nous avons donc recherché d'autres profils : des architectes intéressés par la reprise de l'agence. Cinq personnes ont été retenues, dont trois extérieures à l'agence et deux issues de l'équipe interne, restées fidèles à l'idée de faire évoluer la structure.

*“ Cela fait maintenant quatre ans que notre transmission est engagée. Elle a été pensée pour rester fidèle à nos valeurs et à notre vocabulaire architectural. „*

Aujourd'hui, le temps imparti à ce passage de relais touche à sa fin et je leur souhaite bonne route. Tout se déroule très bien, preuve qu'il est possible de transmettre une agence d'architecture à des personnes extérieures, à condition de se donner les moyens de partager les mêmes valeurs. »

 **Martin Robain** (fondateur d'Architecture Studio)

Je souhaiterais évoquer les conditions particulières de la transmission d'Architecture Studio, assez différentes de celles qui viennent d'être décrites. Lorsque j'ai commencé en 1973, nous étions deux : il n'y avait rien à transmettre, l'entreprise débutait à peine. Quelques années plus tard, nous sommes passés à trois, fonctionnant sur un modèle collégial où chacun détenait un tiers des parts. À la fin de l'année 1979, avec l'arrivée de Jean-

François Bonne, nous étions quatre et avons continué à partager la vie et les projets de l'agence, considérant qu'elle ne valait alors rien. Entre 1979 et 1990, nous avons ainsi bâti ensemble le socle d'Architecture Studio à travers plusieurs projets importants. En 1990, nous avons souhaité faire entrer de nouveaux associés. C'est à ce moment-là que l'un des quatre associés historiques a décidé de partir en réclamant “sa part”. Nous lui avons répondu que

c'était impossible puisque, selon nous, l'entreprise ne valait rien. S'en sont suivies des discussions car, évidemment, elle avait une valeur et nous avons dû lui verser ce qui lui revenait. Cette situation a posé problème, car les deux nouveaux associés arrivés peu après ont dû s'aligner sur cette valorisation. N'ayant pas les moyens financiers nécessaires, nous avons mis en place un système de primes équivalant à la valeur des parts acquises. Nous avons fonctionné ainsi pendant un certain temps, malgré les réticences

de notre comptable, jusqu'à ce que nous soyons huit associés. Ce système ne pouvant perdurer, il a évolué progressivement. Les anciens associés ont été maintenus au sein des assemblées générales et, afin de permettre aux jeunes entrants d'acquérir des parts, un système de holding a été instauré.

Personnellement, je n'apprécie guère la holding ni son corollaire, l'optimisation fiscale. Il n'en demeure pas moins que ce dispositif fonctionne, même s'il est particulièrement sophistiqué.

*Invité* **Luc Weizmann** (fondateur de LWA)

Vous évoquez l'aspect technique de la transmission, ce qui est très intéressant.

Pour ma part, j'aimerais parler de la décision même de transmettre, car elle est loin d'être simple. Chez les architectes, il y a les profils très "business", les créatifs, et puis tous ceux qui se situent entre les deux. C'est précisément cet entre-deux qui rend la question complexe. La première interrogation est : que transmet-on réellement ? En réalité, il y a un actif et un passif. L'actif, c'est avant tout une dimension immatérielle, propre à notre métier : une pensée, des références, une attitude, une manière d'aborder les projets. C'est, selon moi, le cœur de la transmission. À cela s'ajoutent les projets en cours, les contrats signés, les enjeux financiers qu'ils impliquent et le potentiel de clientèle. Enfin, il existe un potentiel de développement plus global, porté

par les références de l'agence, son histoire et son nom.

J'ai pour ma part créé une petite SARL. On pourrait dire que j'ai été entrepreneur malgré moi - pardon, architecte malgré moi ! Être entrepreneur n'a jamais été naturel pour moi. Certains architectes ont un véritable génie de l'entreprise, et je les admire, mais ce n'était pas mon cas. Le hasard de la vie m'a pourtant conduit à gérer de très grands projets, avec des clients importants, en France comme à l'international.

Mon objectif a toujours été de préserver une structure à taille humaine, et je me suis très tôt posé la question de la transmission. Mon rêve était de transmettre toutes les dimensions de l'actif en même temps. J'ai cependant compris que cela était impossible, car l'interface entre *l'intuitu personae*, les réalités économiques et l'intimité que nous entretenons avec nos projets est

extrêmement complexe. J'ai alors découvert quelque chose dont on parle rarement : une agence n'est pas un bloc monolithique, mais un ensemble. Dans le patrimoine à transmettre, les projets - c'est-à-dire les contrats - constituent une catégorie à part. Ils peuvent être transmis indépendamment de la structure elle-même. Ces contrats représentent un véritable potentiel de développement pour d'autres, notamment dans des domaines comme l'eau ou l'environnement, qui



### **Bernard Reichen**

J'ai le sentiment que l'essentiel de ce que j'ai transmis s'est adressé à des personnes qui ont ensuite quitté l'agence. Elles ont poursuivi leur parcours, progressé et construit leur pensée à partir de ce que l'on pourrait appeler une éducation, d'un

offrent une dimension internationale considérable et où les architectes sont encore peu présents, ces sujets étant souvent traités par des bureaux d'études.

*“ L'idée que je souhaite partager est donc la suivante : il est possible de transmettre des projets ou des réflexions de travail abouties sans nécessairement transmettre l'agence dans son ensemble. Autrement dit, on peut dissocier les deux. „*

ensemble de convictions partagées. C'est cette dimension immatérielle de la transmission qui me paraît la plus importante



### **Jean Mas** (fondateur de l'Atelier 2,3,4)

Je vais évoquer la transmission au sein de l'Atelier 2,3,4 et la manière dont nous l'avons envisagée. Il faut avant tout faire preuve d'une grande agilité pendant cette phase. En réalité, il n'existe ni recette ni modèle à reproduire. Notre expérience n'est pas exemplaire, dans la mesure où de nombreuses décisions prises au départ ne se sont pas déroulées comme nous l'avions imaginé. Avec le recul, je souhaiterais distinguer les principes essentiels, et notamment faire la différence entre la question de l'intuitu personae et celle de l'entreprise.

*“ Dans notre cas, la disparition des noms propres de l'agence a constitué un choix très fort, non seulement pour nous, mais aussi pour le collectif d'architectes qui avait décidé de renoncer aux patronymes. „*

Il y a en réalité eu deux périodes : d'abord celle où nous étions trois agences distinctes, puis celle où nous avons souhaité nous regrouper sous le nom de l'Atelier 2,3,4, ce qui représentait déjà une première étape de la transmission.

À l'origine, deux architectes-enseignants, dont je faisais partie, étaient déjà engagés dans cette réflexion. Tu as raison, Marie-Hélène Contal : au début de notre carrière, nous ne pensions pas notre pratique en termes d'entreprise. Mais par la suite, presque nécessairement, nous avons fait le choix de structurer notre agence d'architecture comme une véritable entreprise avec l'ensemble des règles évoquées précédemment, mais apprises sur le terrain, car nous n'avons pas reçu cet enseignement dans nos écoles d'architecture. C'est mon parcours aux États-Unis qui m'a sensibilisé à ces enjeux, notamment chez Richard Meier, où je suis resté un certain temps, jusqu'à ce qu'il me propose éventuellement de devenir partenaire. À ce moment-là, j'ai découvert, au fil des réunions et aux côtés d'associés plus jeunes, tout le fonctionnement de l'entreprise. Jusqu'alors, je voyais Richard Meier comme un pur esprit, totalement déconnecté des contingences matérielles. Cette expérience m'a énormément appris, car j'ai compris que la dimension entrepreneuriale n'empêchait en rien la qualité architecturale ni l'exigence professionnelle.

Notre génération a bénéficié de contextes particulièrement favorables, comme la loi de 1977 et la loi MOP, qui nous ont permis d'accéder aux concours et à une certaine notoriété. Finalement, nous n'avons pas vraiment à nous soucier de cette part plus "ombreuse" de la profession. Malgré tout, avec quelques confrères, nous avons

décidé de structurer notre agence comme une véritable entreprise d'architecture, en appliquant toutes ces règles.

Lorsque le moment de préparer la transmission est arrivé, je me suis toutefois heurté aux réticences de certains associés. Cette question de l'anticipation est manifestement difficile à aborder pour certains architectes. Personnellement, ce processus m'a pris près de cinq ans. Pendant ces cinq années, j'ai étudié de nombreux modèles. À l'époque, notre agence comptait entre 100 et 110 collaborateurs, avec un chiffre d'affaires important, ce qui impliquait une valeur élevée. Or, un repreneur architecte est généralement âgé de 35 à 45 ans, avec des charges familiales, un logement à acquérir et des enfants à élever : il n'a donc pas les moyens d'acheter une structure de cette ampleur. La question centrale est alors devenue celle de l'ingénierie financière, avec des dispositifs comme une trésorerie solide et, bien sûr, le crédit vendeur.

Dès l'origine, nous étions convaincus qu'il fallait avant tout pérenniser l'entreprise. On ne peut la transmettre que si elle est durable et qu'elle s'en est donné les moyens sur une dizaine d'années au moins, sans quoi son rachat n'a aucun sens. Chez nous, cette réflexion financière s'est accompagnée de l'achat de nos locaux, ce qui a considérablement facilité nos relations avec la banque, partenaire essentiel de l'entreprise : en cas de très mauvaise année, être propriétaire de ses locaux permet d'éviter bien des difficultés, contrairement à une situation de

location. Cette dimension a été déterminante dans notre cas.

Enfin, se pose la question fondamentale : que transmet-on réellement ?

Nous avons peut-être naïvement pensé qu'il était possible de transmettre à la fois une entreprise, un haut niveau d'exigence professionnelle et des valeurs.

*“ Nos successeurs n'appartiennent pas à notre génération, ils évoluent dans un monde totalement différent. Il en résulte parfois une forme de déception, car nous avons espéré que certaines règles essentielles - l'identité de l'agence et ses valeurs disciplinaires - seraient reprises, ce qui n'a pas été le cas. Mais ce n'est pas important : chaque génération porte son propre monde et ses propres valeurs „*

#### **Invitée Cécile Bouvier**

La vraie question est celle de l'avenir que l'on peut offrir aux jeunes architectes, dans un contexte où les projets deviennent de plus en plus complexes. Lorsqu'on ne dispose ni d'une structure suffisamment compétente ni des moyens nécessaires, il devient très difficile d'accéder à ce type de projets. Je rencontre souvent de jeunes architectes en HMO qui reviennent me dire : *“Je vais monter mon agence seul”*, simplement parce qu'on leur a expliqué qu'il n'existait pas d'autre

Pour conclure, nous avons initialement désigné deux associés. Ironiquement, ce sont eux qui sont partis les premiers, alors que nous avons déjà travaillé trois ans sur le projet de transmission. Il a donc fallu revoir notre modèle avec ceux qui restaient. Avec le recul, je reconnais très modestement que nous nous sommes trompés sur certaines personnes que nous pensions peu impliquées, et qui se sont révélées à la hauteur des enjeux. Même lorsque l'on doute, il est raisonnable de laisser les choses se faire et de ne pas sous-estimer la capacité de développement personnel des individus. Aujourd'hui, l'agence compte deux associés tout à fait exceptionnels, ce que je n'avais pas imaginé.

manière d'exercer. Or, ce que nous défendons, c'est justement l'idée qu'il est possible d'exprimer son talent en rejoignant une agence porteuse de projets.

Pour nous, transmettre, c'est avant tout offrir un avenir à ces jeunes maîtres d'œuvre qui portent des valeurs parfois différentes des nôtres, mais vers lesquelles l'ensemble de la profession évolue, car la société elle-même change.

# UNE PART DE SOI-MÊME



## **Martin Robain**

Je voudrais simplement ajouter une chose : chez AS, nous avons toujours choisi les architectes pour leurs différences, sur tous les plans — nationalités, origines sociales, parcours. Même lorsqu'ils étaient en

difficulté, ce n'était pas un problème, car la force du collectif permettait de tirer tout le monde vers le haut. L'assemblage de ces différences était extrêmement riche.

## *Invitée* **Myriam Szwarc** (*fondatrice d'Architecture et d'Urbanisme Myriam Szwarc*)

Je suis engagée depuis cinq ans dans un processus de transmission et mon agence compte aujourd'hui une vingtaine de collaborateurs.

Deux de mes collaboratrices, présentes respectivement depuis dix et quinze ans, sont en mesure de reprendre l'entreprise. Pourtant, une question revient sans cesse de leur part : "Peux-tu nous aider à évaluer le risque ?". En réalité, ces deux jeunes architectes font preuve d'une grande lucidité : elles maîtrisent parfaitement les comptes et sont au courant de tout, car je pratique une transparence totale. Bien sûr, leur personnalité diffère de la mienne, mais elles savent aller à la rencontre des clients et elles le font déjà. Malgré cela, la notion de risque les

effraie énormément. À leurs yeux, c'est l'obstacle majeur. De mon côté, c'est un élément difficile à transmettre, car je n'ai jamais eu peur du risque. Je me suis effondrée plusieurs fois, mais j'ai toujours su rebondir, malgré les crises, notamment celles de 1992 et de 2008, que je n'ai jamais redoutées. Par exemple, elles me demandent comment ne pas avoir peur de recevoir un document d'huissier. Ce genre de choses ne s'apprend pas dans un cursus classique, et même si je tente de leur expliquer, cela ne suffit pas. L'une d'elles est architecte DE depuis quinze ans et suit actuellement la formation HMO afin de pouvoir reprendre l'agence. Tout cela rend la transmission encore plus complexe.

## **Bertrand Mathieu** (*fondateur de l'agence AERVAL*)

Dès le départ, en 1977, nous voulions un nom collectif, nous installer en province et surtout pas à Paris. L'agence s'est appelée *Architecture en Valois*. J'en étais le fondateur avec un ami. Nous allions voir les maires en 2CV, nous avons remporté un ou deux concours. C'était une période où les bâtiments publics étaient

largement soumis à des concours. Très rapidement, nous nous sommes inscrits dans le champ de l'habitat, en province, car nous n'avions pas vraiment le choix. Nous travaillions aussi sur l'aménagement et le paysage : notre champ d'intervention était assez large. Le chiffre d'affaires a augmenté en conséquence et nous

sommes montés jusqu'à une vingtaine de collaborateurs, avec quatre associés. L'un d'entre eux est parti s'installer à Bordeaux, et pendant quarante ans, nous avons fonctionné sur le même modèle. Je me souviens que nous avons fixé un objectif d'environ 100 000 € de chiffre d'affaires par personne : c'était le minimum pour vivre. S'il y avait plus, les associés se partageaient les bénéfices ; s'il y avait moins, les associés ne se payaient pas. À un moment, l'un des associés s'est acheté un voilier pour faire le tour du monde, ce qui a posé la question de la transmission. Heureusement, nous n'avons pas encore 60 ans.

Comment trouver un successeur ? Nous avons vite compris qu'un futur associé était quelqu'un qui venait le samedi matin et qui prenait en charge les tâches transversales. Cela signifie qu'il faut être entrepreneur, et pas seulement créateur ou producteur de prestations d'architecture. C'est fondamental. Le premier associé pressenti pour la relève a été un échec : il se contentait de produire. Être associé n'avait donc aucun intérêt, d'autant qu'il coûtait

beaucoup plus cher. Il rentrait chez lui le soir et n'avait pas l'âme d'un chef d'entreprise. Peu à peu, nous avons compris qu'il fallait intégrer de nouveaux associés tous les dix ans afin d'anticiper la transition vers la génération suivante.

*“ Je trouve intéressant que la jeune génération travaille avec ceux qui ont une certaine antériorité. Avoir, au sein d'une agence, un large éventail d'âges est une vraie richesse : les jeunes ont un autre état d'esprit, ”*

Même si, pour eux, la vie de famille, le sport et les loisirs comptent autant que l'agence. Cela a déjà été évoqué : les jeunes architectes ne vivent plus leur métier de la même manière. De plus, en province, il est difficile de se spécialiser : il faut être généraliste, ce qui complique encore le recrutement. À Paris, c'est plus simple ; quand on est installé à Crépy-en-Valois, c'est tout autre chose. À mon sens, la valorisation de l'agence n'est pas l'enjeu principal. En général, pour permettre aux jeunes de racheter, on baisse un peu le prix. Une agence d'architecture ne vaut pas très cher, sauf pour les très grandes structures. »

 **Jacques Pajot** (fondateur d'Atelier Novembre)

La transmission est effectivement un sujet délicat. Lorsque nous avons préparé cette séance plénière, nous avons imaginé deux volets : d'une part la dimension technique — administrative, financière et juridique et d'autre part un aspect plus immatériel, celui de la transmission

du savoir. Mais nous ne savions pas vraiment comment aborder ce second point dans le cadre du débat. Nous avons donc commencé par la partie juridique, même s'il est évident que ces deux dimensions sont étroitement liées.

La manière concrète d'aborder la transmission dépend beaucoup de l'état d'esprit dans lequel elle s'inscrit et de la façon dont elle est envisagée. Pour ma part, cette question était présente dès la création de notre agence. Nous avons choisi "Atelier Novembre" afin de faciliter, à terme, la transmission. Même si notre structure n'a pas l'ampleur d'Architecture Studio ou de l'Atelier 2,3,4 — nous sommes une trentaine de personnes — il nous a fallu cinq ans pour transmettre l'entreprise. Pourquoi cinq ans ? Tout simplement parce que nous n'y connaissions rien et que nous étions absorbés par nos projets. Nous avons fait appel à un avocat qui nous a accompagnés, mais la méthode retenue était claire : il n'était pas question de vendre l'agence à des personnes extérieures.

L'objectif était d'associer à la relève des collaborateurs déjà investis dans l'agence, afin de garantir une continuité, notamment du nom et de l'esprit. Les repreneurs pouvaient ainsi bénéficier de nos références pour accéder à la commande, ce qui est essentiel, car un jeune architecte manque forcément de références. C'est là que réside, selon moi, la notion de valeur. Sur les cinq années de transition, une année entière a été consacrée à l'élaboration de la stratégie.

Nous avons donc identifié les personnes qui nous semblaient pertinentes. Nous les avons rencontrées individuellement, puis en groupe. Finalement, elles ont toutes accepté de s'engager dans cette aventure. La phase suivante a

consisté à travailler ensemble pendant six mois afin de définir une méthode commune.

*" Un point est fondamental : pour transmettre une agence, il faut qu'elle fonctionne bien et dispose de trésorerie, surtout lorsqu'on la cède à des personnes qui n'ont pas de capital. Il faut aussi savoir donner, notamment sur la valeur de l'agence, qui peut devenir un frein,,.*

Le prix n'est pas seulement une question d'argent : il touche aussi à la reconnaissance du travail accompli. Cela implique d'accepter de céder des projets florissants sur lesquels nous avons énormément investi. C'est un effort, certes, mais il profite à ceux qui prennent la suite.

La transmission nécessite également une préparation psychologique. Dans cette perspective, il est essentiel de se poser certaines questions : qu'est-ce qui mérite d'être transmis ? Et de quelle manière ? Même si, au quotidien, nous avons toujours cherché à transmettre les valeurs de l'agence à travers les projets. Pourquoi est-ce si important ? Parce que le métier d'architecte est un métier de passeur, fondé sur la mémoire, la culture et les savoir-faire.



Les responsabilités sont immenses : on ne fabrique pas des objets anodins, on conçoit des architectures destinées à être vécues.

*“Une transmission réussie ne se mesure pas uniquement au produit de la vente, mais à la capacité de l’agence à poursuivre son chemin avec le même état d’esprit „*

Il faut savoir prendre le temps : on ne peut pas “donner les clés du camion” du jour au lendemain. Une période de latence est nécessaire pour mettre en place une nouvelle gouvernance. De notre côté, pendant trois ans, avec les quatre personnes appelées à reprendre l’agence, nous

avons ouvert les livres de comptes, partagé la trésorerie et transmis les contacts essentiels, dans un souci de totale transparence. L’objectif était que tout soit maîtrisé. Il reste encore aujourd’hui un peu d’accompagnement de ma part, mais l’essentiel a été anticipé en amont et pendant la transition. Dans la pratique quotidienne, c’est bien la méthode qui structure ce projet de transmission : les futurs repreneurs peuvent se sentir déstabilisés au départ. Pour conclure, je dirais qu’il est primordial de ne pas dissocier l’aspect technique de la transmission du savoir-faire, et surtout de les anticiper ensemble.

#### **Patrick Céleste** (Architecte conseil de l’État)

Je me demande si nous ne sommes pas victimes de notre propre narcissisme ? Comment font les

bureaux d’études ? Il semblerait que chez eux les transmissions se fassent sans problème »

#### **Bernard Reichen**

Tu as la réponse par la pratique du métier : toi, tu gères des projets, eux, ils gèrent des contrats... ».

#### **Martin Robain**

J’aimerais revenir sur la notion d’auteur.

Dans les agences, on rencontre souvent le cas de salariés qui ne détiennent pas de parts, mais qui sont pourtant auteurs de projets, ce qui peut poser problème. Chez Architecture Studio, lorsque des droits d’auteur existaient, nous transmettions le contrat à l’ADAGP,

qui analysait les pourcentages à répartir selon les parts de chaque associé, et les droits étaient ensuite versés en conséquence. Nous avons cependant estimé que ce système n’était pas satisfaisant et l’avons fait évoluer.

*“ Depuis 2010, nous avons intégré dans nos statuts le principe du droit d’auteur collectif : Architecture Studio est*

*désormais reconnu comme auteur et perçoit les droits, et non plus l'architecte à titre individuel. „*

Cette solution simplifie considérablement les choses. C'est un sujet important, et je suis étonné que vous n'ayez pas rencontré ce type de difficulté dans vos agences. »

### **Johanna Heron** (avocate)

Lorsqu'on vend un commerce, quel qu'il soit, ces problématiques spécifiques aux agences d'architecture sont moins souvent rencontrées.

En matière de droits d'auteur, il faut distinguer deux dimensions : le droit moral, qui reste attaché à l'auteur, et le droit patrimonial, qui est celui à prendre en compte en priorité lors d'une transmission. Il ne s'agit pas seulement de transmettre une histoire, une valeur ou une dimension artistique, mais aussi de réfléchir à la communication et à l'"après" pour l'agence. Ces droits, moraux et patrimoniaux, doivent être anticipés. Si cela n'a pas été fait au moment de la cession, ils doivent alors être clairement répartis ou

cédés, afin d'éviter toute ambiguïté ou contestation ultérieure sur l'utilisation des références de l'agence. Les choses sont plus simples lorsque le repreneur faisait déjà partie de la structure ou lorsque la transmission est progressive, certains sujets pouvant alors être traités dans une seconde phase d'accompagnement.

Les œuvres constituent un enjeu central pour les agences d'architecture, mais ce point est trop souvent abordé tardivement, au moment de la signature. Or, ce sont des éléments qui peuvent et doivent être anticipés et discutés en amont de la transmission, faute de quoi des contentieux sont à prévoir. »



### **Jacques Pajot**

Concernant le droit d'auteur, par exemple pour les gares du Grand Paris, nous travaillons dessus depuis 2015. Elles seront livrées dans un an ou deux. Pour ma part, j'aurai consacré une décennie à ce projet. La question est donc : comment cela va-t-il se passer en termes de communication ? Souvent, la réponse semble évidente, mais une fois noir

sur blanc, ça coince. Je me suis demandé : a-t-on vraiment besoin d'un avocat ? Dans mon esprit, un simple accord de principe suffirait. La transmission ne devrait-elle pas se faire dans la confiance ? Pourtant, il faut formaliser les choses. Au début, c'est parfois vexant, mais c'est nécessaire pour protéger l'avenir, sans blesser personne.

**Johanna Heron** (*avocate*)

C'est un sujet auquel nous sommes constamment confrontés. Dans les discussions, tout le monde est d'accord, mais dès qu'il faut écrire les choses, toutes les subtilités apparaissent. On peut se retrouver en désaccord sur des détails, qu'ils soient anecdotiques ou importants. Les écrits restent, et c'est

particulièrement vrai dans le cadre d'une succession. Avec ses associés, mieux vaut s'assurer que tout le monde partage la même perspective. Il est essentiel de tout formaliser par écrit et de s'assurer que chacun signe. Dès le départ, il faut anticiper la période de cohabitation et documenter au maximum les règles.



**Jean-Paul Philippon** (*fondateur de l'agence Jean-Paul Philippon*)

La question de la transmission a été abordée de différentes manières et, personnellement, je dois avouer que j'ai totalement échoué dans ce domaine : je n'ai pas réussi à transmettre mon entreprise. Pour revenir sur ce qu'a dit Marie-Hélène Contal en introduction, notre génération a été formée de manière systématique au concours, à la commande publique et à la personnalisation. C'était un jeu de

mise en avant des égos, ce qui complique la transmission. Il reste néanmoins des savoir-faire, des archives, et un contenu intellectuel que nous essayons de transmettre. Pour rebondir sur ce que disais, Jacques Pajot, il faudrait aussi aborder l'aspect de la transmission lorsqu'une agence cesse son activité. Il y a certainement un potentiel, une valeur, que j'aimerais pouvoir valoriser d'une certaine manière.



**Catherine Jacquot** (*fondatrice de l'agence NAAJA architectes urbanistes*)

*“ On a souvent l'impression que la transmission rime avec rupture. Pour ma part, je préfère voir cette transition comme un work in progress. „*

C'est exactement ce qui s'est passé dans mon agence, créée en 1983. Un jour, mon associé historique a décidé de partir. Nous avons alors proposé aux salariés de reprendre l'agence, mais aucun n'a souhaité devenir associé. C'est à ce moment-là qu'une jeune architecte est venue participer à un concours à l'agence. Il y a eu un

véritable coup de foudre professionnel, réciproque. Quand mon associé est parti, c'est avec elle que j'ai construit une nouvelle structure : elle a repris 50 % des parts de mon associé, j'ai conservé mes 50 %, puis nous avons fait un prêt bancaire. Aujourd'hui, nous dirigeons ensemble cette petite agence depuis huit ans. Elle a ensuite souhaité changer le nom de l'agence pour s'approprier les choses. Ainsi,

*Cenci et Jacquot est devenu NAAJA Architectes Urbanistes.*

Pour ma part, je souhaite maintenant transmettre mes parts, car mon associée ne veut pas se retrouver seule. Nous consultons donc à

### **Roland Carta**

Je voudrais revenir sur le mot "rupture". Je ne crois pas qu'on travaille toute une vie jusqu'à la ligne d'arrivée pour s'arrêter avec une médaille ou une tape dans le dos. Ce n'est pas ainsi que ça se passe. En réalité, on s'efface peu à peu. Pour s'effacer progressivement, il faut trouver des solutions. Après notre fusion, Bernard Reichen a souhaité

nouveau nos salariés pour savoir qui serait intéressé pour reprendre des parts. En réalité, cette transmission dure depuis quinze ans et se poursuit encore aujourd'hui. Elle est toujours en œuvre, avec une certaine permanence.

rester impliqué avec des parts modestes, tandis que moi, je me suis détaché des engagements de l'agence. Concrètement, j'ai un contrat de prestations de services avec cette entreprise, ce qui me permet de continuer à travailler tout en m'effaçant peu à peu. Cette idée de "rupture", ce n'est pas digne, ce n'est pas notre manière de faire.

### **Marie-Hélène Contal**

Permettez-moi de signaler l'arrivée parmi nous de Jean-Louis Violeau. Cela fait trente ans qu'il étudie la sociologie de notre profession, et son dernier ouvrage est particulièrement intéressant. J'aimerais donc que nous lui donnions la parole. Mais auparavant, puisque nous parlons des valeurs propres aux agences – et merci pour tous vos témoignages –, qu'il s'agisse de l'engagement social, comme le fait Catherine Jacquot dans le logement, ou de l'engagement environnemental, comme Philippe Madec – qui n'a pas pu être présent à notre plénière mais qui transmet également ses engagements écologiques –, on constate que tout

se passe mieux lorsqu'il y a des valeurs à transmettre. Pour autant, je voudrais revenir sur les enjeux de la transmission au sein de la profession. Certains pourraient dire qu'une agence n'est qu'un nom et qu'après, il n'y a plus rien. Mais connaissez-vous beaucoup de patrons de PME qui, en fin de carrière, se disent : « Allez, c'est bon, je balance tout ! » ? Heureusement que dans l'économie, l'industrie et le commerce, on ne raisonne pas ainsi ! Catherine Jacquot a dit quelque chose de très important en introduction : notre profession est réglementée et, pour le moment, c'est ce qui la maintient. Mais si demain elle ne l'était plus ? ».

## **Jean-Louis Violeau** (*sociologue*)

C'est toujours très intéressant d'entendre une profession se justifier d'exister et, dans le cas des architectes, c'est particulièrement marquant. C'est ce qui crée, présente peut-être un intérêt particulier pour un sociologue. On sait, historiquement, que cette profession a sans cesse été sommée de se justifier. L'entre-deux que vous évoquiez me semble particulièrement intéressant, parce que, certes, cette position peut être malaisante pour beaucoup, mais elle est certainement fertile. Le modèle français dans cet entre-deux est particulier : le modèle capitalistique, qui a été évoqué, se fait de manière assez anonyme, sans auteur. Et pourtant, ce qu'il reste de l'architecture, quand on a tout oublié, c'est aussi cette question de l'auteur. C'est un élément important. C'est un peu comme le temps chez Marcel Proust : on croque la madeleine et le

passé nous revient dans son entièreté. Pourtant, le temps n'existe que par la recherche de ce passé. De même, l'auteur en architecture existe par son œuvre, même dans un système capitalistique.

L'histoire de l'architecture, c'est avant tout l'histoire des architectes. Si on les enlève de ce processus, on risque de rayer cette discipline de la carte.

Les architectes doivent souvent écrire des choses complexes. Comparativement aux autres professions libérales, avocats, médecins les architectes sont presque « constitutionnellement » obligés de justifier leur singularité. La question des concours illustre bien cela : la génération qui transmet aujourd'hui a été formée à affirmer sa singularité par les procédures d'accès à la commande publique, ce qui rend la question de la transmission encore plus aiguë.

## **Catherine Jacquot**

Que signifie exactement une profession réglementée ? Dans le capital d'une société d'architecture, la majorité doit obligatoirement être détenue par des architectes, soit 51 %. Et cela est essentiel. Pourquoi ? Parce qu'il existe des volontés contraires. Parmi les architectes – et même au sein des politiques publiques – certains cherchent à banaliser l'entreprise d'architecture et à ce que cette majorité

capitalistique ne soit plus active ou soit remise en cause. Si une agence a une grande valeur et qu'elle est rachetée par un ou plusieurs architectes, il est très difficile de la valoriser à son juste prix. Pourtant, de nombreuses agences souhaitent maximiser la valeur de leur entreprise. Ironie du sort, ce sont souvent celles qui militent pour que le capital majoritaire ne reste pas entre les mains des architectes, mais

puisse être transmis à des Bureaux d'Études Techniques (BET) ou, dans une moindre mesure, à d'autres entreprises – un peu comme au Japon. Ces demandes émanent à la fois d'architectes et de BET, et s'inscrivent dans une logique soi-disant de « simplification », tendance actuelle qui touche les concours



### **Bernard Reichen**

Nous avons évoqué rapidement le modèle américain présenté par Jean Mas, mais regardons le modèle de Copenhague : lorsque l'architecture a une valeur nationale exportable, tout change. L'échelle de Copenhague n'est pas proportionnelle à son niveau architectural, et dans ce contexte, la question de la transmission ne se pose pas. Le

d'architecture, notre déontologie et toutes les spécificités de notre profession. Mais il faut rappeler que nous sommes des architectes, et non de simples prestataires de services. Nos engagements sont différents, et il est crucial de préserver ce cadre professionnel. »

modèle anglo-saxon est capitaliste, mais avec une ambition totale. En France, nous sommes dans un entre-deux. Comparons avec la Suisse ou d'autres pays européens où des modèles beaucoup plus dynamiques existent, et où ces questions se posent autrement. »



### **Catherine Jacquot**

C'est vrai, nous sommes dans un modèle très légiféré. Partout en Europe, la profession est protégée, mais de différentes façons. En France, notre modèle l'est souvent par la loi avant même l'exercice. En

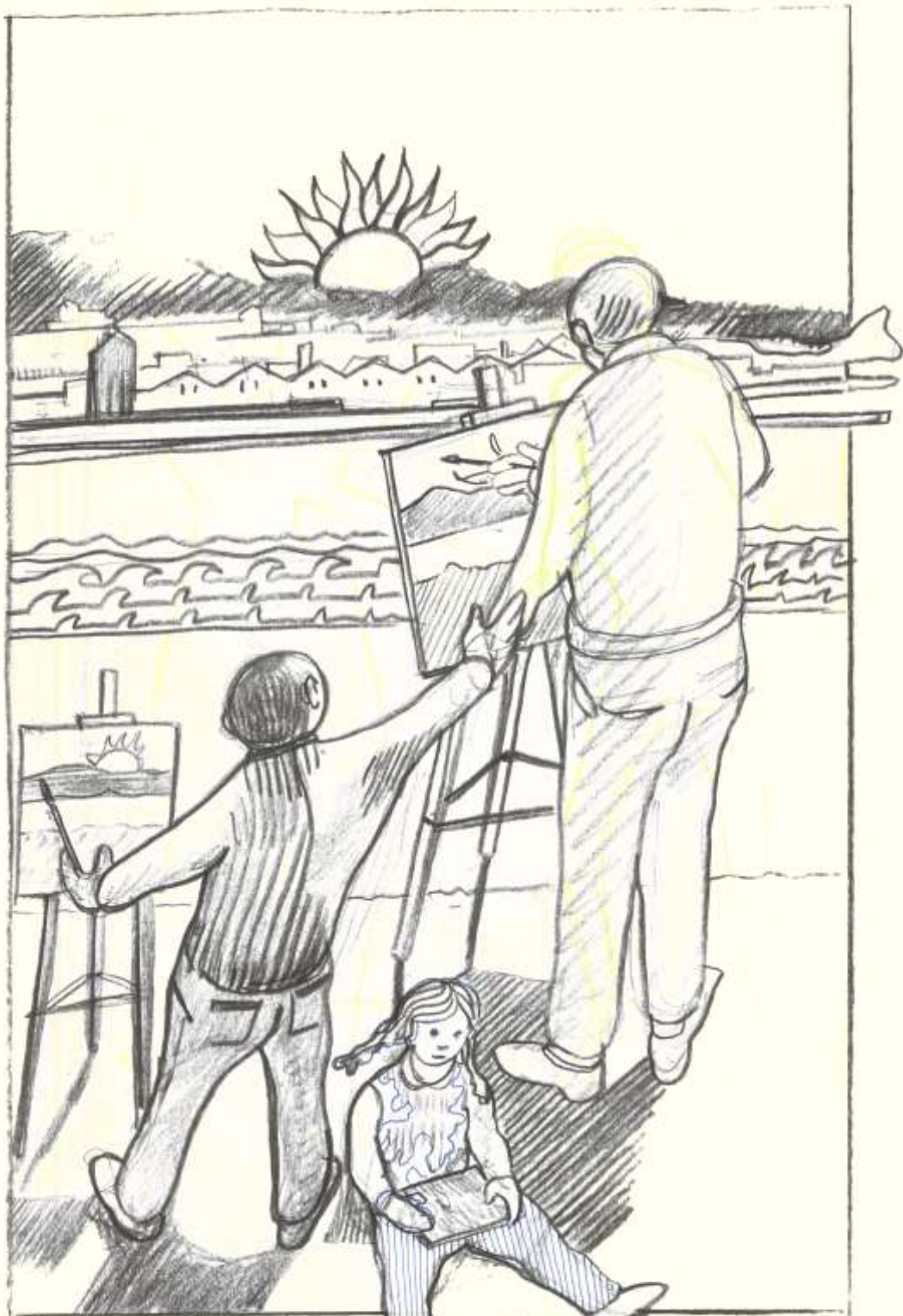
revanche, dans les pays nordiques, la profession est "post" protégée, c'est-à-dire essentiellement assurantielle. Par exemple, si vous ne faites pas appel à un architecte pour changer une fenêtre, vous n'êtes pas assuré.



### **Bernard Reichen**

C'est le problème de l'architecture, pas de la profession. Regardez le modèle espagnol : il était formidable parce que les Chambres des Métiers touchaient des honoraires et les redistribuaient... Disons qu'il existe

un rapport à l'architecture complètement différent. En France ? Nous sommes martyrisés... On devient importateur d'architecture, pas exportateur. »



Papa regarde moi  
c'est à l'encre !

qu'ils attendent  
ils seront bien surpris

## Jacques Pajot

La transmission en France peut être aisée si l'accès à la commande est facilité. Aujourd'hui, pour un jeune architecte, c'est beaucoup plus compliqué que pendant les années 1980. Le champ est international, et cela complexifie encore les choses. Souvent, les architectes de la relève ont le même âge que les autres

collaborateurs. Ils ne sont pas plus vieux, ils font partie de la même génération. Il n'est donc pas évident de s'affirmer, de faire preuve d'autorité et d'être reconnu. C'est un enjeu humain : s'imposer naturellement, sans heurt, ce n'est pas simple.

## *Invitée* Céline Bouvier

On a beaucoup parlé de la transmission entre nous, architectes, sur notre outil de travail, nos projets, nos visions. Mais, finalement, ce qui nous anime presque tous, je crois, c'est la transmission dans la société des ouvrages que nous réalisons. Contrairement au milieu anglo-saxon ou aux grandes agences où l'on parle surtout de constructions répétitives – on pourrait parler de modèles copiés/collés que l'on voit, par

exemple, en Chine – en France, notre motivation est de livrer des ouvrages et des œuvres que l'on pourra léguer aux générations futures.

Notre pays est reconnu pour son patrimoine architectural, qui attire sans cesse des visiteurs. À mon avis, c'est sur cela qu'il faut se concentrer : qu'est-ce que nous laissons à la population ? C'est notre rôle social et politique, et c'est bien de cela qu'il est aussi question. »

## *Invité* Rémi Lichenerowicz (*Agence Chaix et Morel*)

Cela fait maintenant 5-6 ans que Philippe Chaix et Jean Paul Morel nous ont transmis l'agence qu'ils avaient fondée dans les années 80. Aujourd'hui, nous sommes quatre associés, dont deux sont présents depuis plus de 20 ans. Mon association s'est faite par étapes. Je n'étais pas destiné à reprendre l'agence. Ils avaient commencé à réfléchir à la transmission depuis longtemps, c'était dans leur ADN. Finalement, cela s'est concrétisé il y a 4-5 ans, de manière progressive, avec différents alignements de volonté. Il faut se

porter volontaire, se projeter, et passer d'une charge de projet à un rôle de dirigeant d'agence. Cela implique de devenir manager et de s'occuper d'une équipe de 30 personnes. Cela signifie aussi dessiner moins et concevoir moins, ce qui est parfois difficile à accepter. La volonté de Philippe Chaix et Jean-Paul Morel était forte. Nous avons été accompagnés par un expert-comptable (pas d'avocat, étonnamment). Mon association est intervenue dans la 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> vague, avec de petits pourcentages d'actions. L'expert-comptable a

réussi à nous mettre tous d'accord. La préparation a duré environ un an. Il a fallu analyser la comptabilité de l'agence, s'assurer de sa santé financière et aligner tous les indicateurs pour obtenir un prêt bancaire. Ces années ont été complexes, mais elles nous ont permis d'apprendre à nous connaître, de nous choisir collectivement et de préparer la transmission. Une fois celle-ci réalisée, nous avons mis en place un système de holding et remboursé les prêts bancaires, ce qui a duré encore deux ans pour moi. Aujourd'hui, tout se passe très bien, et nous en sommes très satisfaits.

*“Nous sommes maintenant dans une phase de développement et d'extension, consolidant notre marque. Les premières années après la transmission ont été consacrées à la stabilisation, moins à la participation à des concours. „*

Il faut veiller à ne pas créer un creux dans le développement de l'agence. Nous avons eu la chance d'être soutenus par l'ensemble des salariés, avec très peu de turnover, ce qui facilite la connaissance mutuelle et le travail collectif. Désormais, nous préparons déjà la suite, la prochaine génération de dirigeants et associés, et réfléchissons à une nouvelle cession progressive.



**Xavier Fabre** (Fondateur de l'agence Fabre/Speller)

Je suis en train de céder mon agence. Je voudrais évoquer un aspect souvent laissé de côté dans le débat sur la transmission : il est indispensable de penser aux architectes de la nouvelle génération. Il faut leur permettre de fonder leur propre agence et les aider à se

construire progressivement avec des références, l'accès aux concours, l'accès à la commande.

*“Si l'on ne transmet que les grosses agences, on tue la forêt : il n'y aura que de vieux et de gros arbres, et très peu de jeunes pousses. „*



**Véronique Descharrières** (Fondatrice de l'Agence Vedeo)

On a beaucoup parlé de cette question de transmission entre architectes, c'est-à-dire notre outil de travail, nos projets, nos visions.

*“Mais finalement, ce qui nous anime presque tous, je crois, c'est bien la*

*transmission à la société des ouvrages que nous avons réalisés. „*

Contrairement au milieu anglo-saxon et aux grosses agences, où l'on parle de constructions répétitives, de modèles copiés/collés que l'on voit notamment en Chine, ce qui nous

anime ici, en France, c'est de livrer des ouvrages et des œuvres que l'on lègue pour l'avenir. Notre pays est reconnu pour son patrimoine architectural, qui est constamment visité. À mon avis, c'est aussi à cela qu'il faut réfléchir et s'attacher :



**Samuel Delmas** (*Fondateur de l'Agence a+ Samuel Delmas Architectes Urbanistes*)

La semaine dernière, j'ai rencontré une banque qui finance les architectes et leur personnel préférentiel. Il s'agit de l'IFCIC (Institut pour le Financement du Cinéma et des Investissements Culturels), qui dépend de notre ministère et est sponsorisée par l'État. Elle a pour vocation de soutenir le développement de la culture architecturale. Elle m'a expliqué que la banque comprenait bien les dossiers et était moins frileuse pour accompagner les agences d'architecture. Actuellement, elle finance principalement des projets cinématographiques, mais peut se tourner vers l'architecture, notamment pour gérer le transfert d'associés. Je ne suis pas encore concerné par la transmission, mais cela nourrit déjà ma réflexion. Je

### **Autre témoignage**

Je trouve que l'on parle beaucoup d'entreprises d'architecture, mais je ne me suis jamais considérée comme une entreprise d'architecture et je n'ai jamais pensé ainsi. Je rejoins

qu'est-ce que l'on lègue à la population ? C'est notre rôle social et politique, et c'est de cela dont il est également question.

rebondis sur ce qui a été dit sur les jeunes architectes et les nouvelles agences. À l'époque, dans les années 2000, il y avait une réelle volonté d'associer les jeunes agences aux anciens pour des projets de taille modeste, ce qui permettait de faire ses premiers pas dans la profession. Cela m'a permis de démarrer très jeune. J'ai croisé Paul Chemetov plusieurs fois. Il m'a donné de vraies lectures de la profession, du contrat, de comment faire un bon permis de construire. Ces quelques heures passées avec lui ont été importantes pour moi, pour avoir une visibilité et une compréhension de l'exercice. Je pense que l'Académie pourrait contribuer à ce passage de relais et à cet accompagnement des jeunes architectes ».

plutôt les témoignages qui mettent l'accent sur un travail plus artisanal. À mon niveau, la transmission se fait vraiment par les collaborateurs : quand un collaborateur

accompagnait pendant quelques années l'agence pour ensuite la quitter pour créer sa propre agence, c'était pour moi une reconnaissance et une gratification extrême.

Dans la conception classique d'une entreprise d'architecture, l'entreprise est une personne morale qui doit fonctionner quasi indépendamment de son personnel, et le départ d'un talent est souvent considéré comme un drame pour l'entreprise. Moi, je n'ai jamais pensé ainsi.

*“ Car je considère que la transmission, consiste à transmettre les valeurs et*



### **Jacques Pajot**

L'idée de cette plénière était aussi de montrer que l'Académie est un lieu de débats et d'échanges, pour parler des questions de la profession et des enjeux sociétaux. Je crois que nous

*faire vivre cette architecture, peut-être d'auteur, mais surtout l'investissement des uns et des autres dans ce métier. Ainsi, à la fin de mon exercice, il n'était pas très important de trouver quelqu'un pour reprendre l'agence. „*

Je pense que ce point mérite d'être souligné : l'état de BNC ou d'exercice en société d'architecture prend tout son sens dans ce type d'approche, l'exercice libéral n'étant pas identique à celui de société d'architecture ».

n'avons pas encore épuisé ce sujet. Peut-être pourrions-nous organiser un prochain séminaire sur la transmission et ses valeurs.



**Catherine Jacquot** : « Un mot de conclusion, peut-être ? »



### **Martin Robain**

La richesse et la diversité des échanges ont mis en lumière la pluralité des formes que peut prendre la transmission dans le champ de l'architecture, qu'il s'agisse de responsabilités, de savoirs, de valeurs ou de pratiques.

Au-delà des cadres juridiques et économiques, les interventions ont souligné l'importance des dimensions humaines, culturelles et symboliques de ce processus.

Dans cette perspective, l'Académie pourrait envisager de poursuivre ce travail par l'organisation d'un séminaire consacré à la transmission, conçu comme un espace de débat croisant expériences professionnelles et enjeux sociétaux contemporains.

***“ La transmission, c'est le mouvement ! „***

---

Directeur de la publication : Académie d'architecture : Collection ACTES

Coordination : Commission culturelle/Président Martin Robain

Rédaction : Michèle Leloup et Isabelle Zoung-Kanyi

Dessins : Patrick Céleste

Texte sur les collections : Benjamin Mouton

Photographie : Xavier Fabre

Maquette : Dominique Boré

---

## Les collections : un conservatoire, un observatoire, une transmission

Les collections de l'Académie d'Architecture comprennent :

- une importante bibliothèque d'ouvrages anciens constituée dès 1898 principalement par les dons de ses membres. Elle compte plus de 1 300 volumes, dont 130 du XVI<sup>ème</sup> à la Révolution, et 83 édités entre 1789 et 1840. On y trouve des manuscrits, des dessins originaux ; des traités d'architecture et de construction, de toisé des bâtiments, des cours d'architecture, des monographies et relevés de monuments antiques, des traités de stéréotomie ; Vitruve y est le plus représenté, avec les traductions du « de architectura libri decem » de 1547 par Jean Martin, et celle de 1673 de Claude Perrault ; les ouvrages de Philibert de l'Orme, Durand, Le Muet ; le très rare « *argument* » de 14 pages et feuillets joints de Girard Desargues en 1636, cœur d'un très vif débat sur la géométrie ; pour la plupart couverts de belles reliures anciennes dont celle aux armes du Grand Dauphin du cours d'architecture de Nicolas François Blondel... et la plus importante collection privée de dessins d'architecture, constituée dès 1843 par les dons de ses membres, les envois de Rome, les dessins des élèves de l'École des Beaux-arts, croquis et relevés de voyage ; parmi les plus anciens, une très belle vue du Panthéon de Rome par François Chalgrin.

Grâce à une politique d'acquisitions onéreuses, est entrée la collection des dessins de Hector Horeau. Les dons de Madame Labrouste en 1976 a permis de rassembler le très important fonds des dessins de Henri Labrouste, suivi de ses envois de Rome et ses relevés ; puis ses œuvres manuscrites léguées par Léon Malcotte-Labrouste. En 2000, l'Académie a confié la conservation de son fonds de documents et dessins d'architecture du XX<sup>e</sup> siècle à l'Institut Français d'Architecture (Cité de l'Architecture et du Patrimoine). Cette collection de dessins a donné lieu à l'exceptionnelle exposition « Labrouste » organisée par la Cité de l'Architecture et du Patrimoine et le Museum Of Modern Art à Paris en 2012 et New York en 2013.

- les archives de la Société Centrale des Architectes, constituées de plusieurs volumes manuscrits des réunions de Bureau, de Conseil et d'Assemblées Générales, Commissions, rapports, conférences libres ou regroupées en cycles, illustrant de façon détaillée une période capitale de la consolidation de la profession d'architecte et sa reconnaissance par l'autorité publique.

- les Archives de l'Académie d'Architecture, constituée en outre des éloges et des membres, des conférences, séminaires, colloques, journées d'études, expositions, symposiums, et qui sont l'observatoire vivant de l'architecture et de la société contemporaine.

- une bibliothèque contemporaine qui complète naturellement les collections de l'Académie d'architecture, régulièrement mise à jour et enrichie grâce aux ouvrages, remarqués et lauréats, du « Prix du Livre », et des thèses de doctorat en architecture sélectionnées par le « Prix de la Recherche ».

L'ensemble des collections et des archives est classé depuis le 12 octobre 2017 « Archives Nationales privées ».

Ces collections sont régulièrement consultées par des chercheurs, enseignants, étudiants... et font l'objet de prêts pour des expositions en France et à l'international.





9, place des Vosges 75004 Paris

Academie-architecture.fr

[contact@academie-architecture.fr](mailto:contact@academie-architecture.fr)

01 48 87 83 10