

Objekttyp: **AssociationNews**

Zeitschrift: **Ingénieurs et architectes suisses**

Band (Jahr): **118 (1992)**

Heft 4

PDF erstellt am: **12.07.2024**

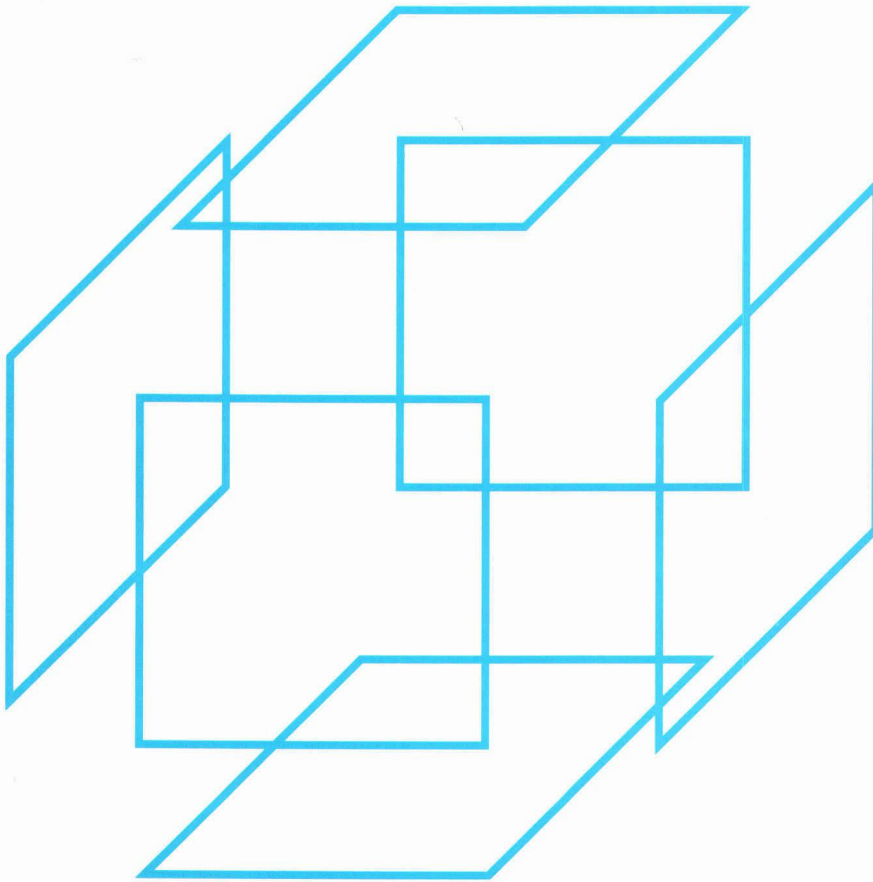
### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

### **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# plate-forme



## Bâtir est une oeuvre commune

Les grands projets de construction sont souvent confiés à des bureaux capables de se charger d'une opération dans sa totalité. Le concepteur doit être assez qualifié pour examiner aussi bien des problèmes de nature juridique et éthique, que des données économiques et écologiques.

La complexité croissante liée à l'étude de projets exige plus que des connaissances spécifiques, elle requiert de nouvelles formes d'organisation. Il a déjà été prouvé dans les domaines des installations du bâtiment et de l'informatique que les ingénieurs et les architectes étaient prêts à apprendre et à mettre en pratique de nouvelles techniques et à utiliser de nouvelles méthodes. D'autres domaines sont par contre, dès la formation, déficitaires: la gestion d'entreprise et le droit de la construction qui sont enseignés dans les écoles techniques supérieures ne rencontrent qu'un intérêt relatif de la part des étudiants, tout comme d'ailleurs l'exercice des techniques de communication pour améliorer les échanges entre les concepteurs, les maîtres d'ouvrages et le public. Il importe pourtant que les ingénieurs et les architectes formulent leurs deman-

des de telle façon qu'elles soient également accessibles aux gens qui ne sont pas du métier. A ce niveau, le manque de dialogue entraîne une inflation bureaucratique au sein de laquelle les divers intéressés se défient les uns des autres et où chacun en appelle à des contrôles renforcés, créant une atmosphère hostile à toute innovation. D'où la nécessité de savoir affronter les conflits et trouver des compromis, de faire montre d'esprit d'équipe et d'aptitudes à diriger. Outre les garanties d'efficacité et de qualité que représentent un niveau technique élevé, la conception de projets élaborés et le professionnalisme apporté à leur exécution, les maîtres d'ouvrages recherchent des interlocuteurs compétents et dignes de confiance qui soient prêts à assumer leurs responsabilités.

Le partage des responsabilités doit être défini et leur attribution aller de pair avec celle des compétences. Ainsi, la responsabilité sociale du concepteur doit être clairement formulée, tout comme il s'agit d'établir avec netteté qui ordonnera les travaux, qui en répondra et qui collaborera avec cet interlocuteur désigné durant les phases de planification, puis d'exécution. A l'instar de biens de con-

sommation qui doivent conquérir leur marché, les idées des concepteurs devront à l'avenir être mises en valeur auprès du grand public. Dans cette optique, la maîtrise d'un savoir-faire technique et organisationnel ne saurait suffire, il s'agit également de répondre à des réactions de nature émotionnelle. En effet, construire c'est changer et tout changement éveille des craintes qu'il importe de vaincre. Par ailleurs, les concepteurs devront se montrer aptes à transmettre des valeurs abstraites et à défendre les aspects culturels de l'acte de bâtir.

Sous la pression accrue de la concurrence, les petits et moyens bureaux doivent réussir à coordonner leur spécialités au sein de groupes efficaces, prestataires de services complets. La SIA offre de nombreuses possibilités de formation complémentaire dans les domaines juridiques, économiques, de la communication et de la formation personnelle. En adaptant et en actualisant ses contrats et ses règlements relatifs aux honoraires, elle fournit tous les outils nécessaires à une telle évolution.

### *La complexité*

*croissante liée à l'étude de projets exige plus que des connaissances spécifiques, elle requiert de nouvelles formes d'organisation.*

## IMPRESSUM

"plate-forme" est une publication de la SIA qui paraît une fois par mois en 1992 dans "Ingénieurs et architectes suisses".

Le groupe de travail Unitas est responsable de la rédaction et de la réalisation (Sybille Frey-Wetzel, Hans Jörg Fuhr, Nicolas Joye, Daniel Kündig, Caspar Reinhart).

"plate-forme", secrétariat général de la SIA, case postale, Selnaustrasse 16, 8039 Zurich, Tél 01/ 283 15 15

# Collaborer et prendre ses responsabilités

*Le nouvel ordre des priorités passe par la réorganisation et les transformations avant de bâtir du neuf.*

Tant pour des opérations bien délimitées qu'en ce qui concerne la pratique quotidienne des services d'urbanisme (Urban Management), le domaine de la construction publique est soumis à des pressions toujours accrues afin que s'y instaurent des formes de collaboration plus efficaces. De nos jours, la gestion de projets ne se limite plus à mettre en oeuvre des moyens techniques et organisationnels, il importe que toutes les parties intervenant dans le processus de construction élaborent de nouveaux types d'offres ainsi que des stratégies de coopération, tout comme il s'agit impérativement d'intégrer à ce processus une véritable culture de la communication et des relations humaines.

## Le contexte actuel

Des données de plus en plus complexes, des intérêts contradictoires, l'évolution des matériaux, ainsi que l'accroissement du nombre des spécialistes tout comme l'augmentation des honoraires n'inquiètent pas les seuls commanditaires. Toutes les parties concernées s'interrogent sur de nombreux points. Qui conserve une vue d'ensemble de tous les tenants et aboutissants d'une opération? Qui assume effectivement quelle part de responsabilité? Qu'attend-on de chacun des partenaires impliqués sur un chantier? En d'autres termes, quelles sont, dans le contexte actuel, les conditions permettant encore l'émergence d'un art de bâtir exigeant, qui requiert de tous les participants aussi bien des qualités intellectuelles qu'un savoir-faire technique, une maîtrise des problèmes esthétiques et un sens des responsabilités face au devenir d'un ouvrage?

Le problème fondamental de la construction est qu'il est aujourd'hui extrêmement difficile de parvenir à un consensus présentant des solutions réali-

sables et techniquement soutenables en fonction de la multiplicité des valeurs reconnues par la société et des opinions activement défendues par les uns ou les autres. De plus, les mandats doivent être envisagés de façon plus large que précédemment; outre les tâches de relations publiques ou de coordination, les besoins devront également être reconsidérés. Le nouvel ordre des priorités passe par la réorganisation et les transformations avant de bâtir du neuf.

## Des bases nouvelles

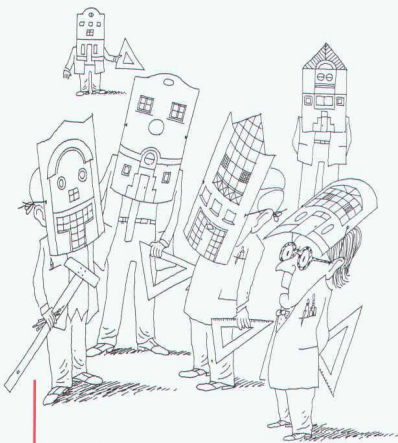
Les stratégies permettant d'intégrer des positions divergentes et de trouver des consensus au fur et à mesure de l'avancement d'un projet constituent des facteurs décisifs, notamment pour parvenir à des solutions économiquement défendables. Dans son acception actuelle, la gestion de projet — incluant le suivi des opérations, le choix des moyens techniques, l'organisation, ainsi que le contrôle des délais et des coûts — demeure une base essentielle de toute forme de collaboration. Aujourd'hui toutefois, l'ensemble des protagonistes impliqués dans une opération doit consentir un travail préparatoire plus important lors de la phase de planification initiale, tant pour ce qui ressort du domaine de la construction que pour ce qui touche à l'exploitation. Un élargissement des prestations conventionnelles de l'architecte et des autres spécialistes est également nécessaire dans les phases suivantes avec, pour mots clés, une meilleure clarification des besoins, un effort de relations publiques accru, la coordination tant matérielle que rationnelle de l'ouvrage, l'optimisation des apports des divers spécialistes. Sur tous ces plans en effet, le marché de la construction doit élargir son offre, et les groupes ad hoc sont encore trop peu nombreux qui peuvent justifier

d'un savoir-faire et de connaissances adaptés aussi bien aux nouvelles exigences techniques qu'humaines. Il est vrai que les problèmes techniques sont plus aisés à maîtriser que les divergences d'intérêts et de buts.

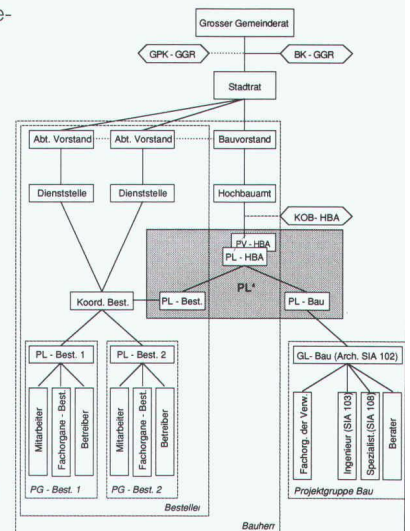
D'une manière générale enfin, les effets que nos actes peuvent avoir sur l'environnement doivent être pris en compte et c'est dès la phase préparatoire d'une opération qu'il s'agit surtout de renforcer une telle prise de conscience.

## La communication

Un autre niveau à développer est celui des échanges entre



Caricatures reprises de: Ironimus. Architekten sind auch nur Künstler. Wilhelm Ernst & Sohn, Verlag für Architektur und technische Wissenschaften, Berlin 1989.



L'organisation habituelle du projet, tiré du manuel de l'Office des constructions fédérales montre les trois groupes d'organiseurs les plus importants: le demandeur, le maître de l'ouvrage et le groupe de projet "chantier".

les divers protagonistes impliqués dans une réalisation en mettant l'accent sur la communication. Selon le thérapeute et chercheur en sciences humaines Paul Watzlawick, la réalité n'a rien d'absolu, elle se construit à travers la communication dont elle est le résultat subjectif. On comprend mieux dès lors que nombre d'échecs frappant la réalisation de projets trouvent leur origine dans ce domaine des relations huma-

nes. Ainsi, plus la complexité s'accroît, plus la spécialisation s'affine et plus les échelles de valeurs admises par notre société se diversifient, plus il importe de réfléchir sérieusement au problème de la communication dans le cadre de la gestion d'un projet et d'établir des critères permettant la création de véritables équipes. En effet, si le choix des moyens et le déroulement des opérations techniques constituent des bases importantes, ils ne suffisent pas à garantir un résultat globalement cohérent.

#### La recherche de nouvelles solutions

La division du travail engendre la routine, tandis que la coopération suppose l'échange de vues et l'élargissement des horizons. La confrontation est un germe de créativité...

De fait, les modèles de comportement qui resserrent les rapports de confiance entre les individus en stimulant l'esprit d'initiative de tous, gagnent en importance et cette évolution est essentielle à la recherche de réponses appropriées à des tâches complexes. La motivation et l'intérêt général apporté à l'ouvrage s'en trouvent renforcés et il devient alors possible d'introduire des processus orientés vers la recherche de solutions pouvant effectivement déboucher sur des solutions inédites.

Pour prendre un exemple récent, l'agrandissement du Palais fédéral par Mario Botta touche moins à des problèmes techniques qu'aux divers intérêts en présence, qu'il s'agisse des demandes du Parlement, des associations de quartier, des groupements d'architectes, des utilisateurs ou d'autres interlocuteurs. Autrement dit, plutôt que d'intérêts directement saisissables, c'est de l'aptitude à instaurer une collaboration dans un environnement politique qu'il s'agit.

#### Rapports avec les "corps constitués"

Les éléments de la construction, l'environnement urbain bâti et les êtres humains constituent des "corps" visibles qui entretiennent des liens étroits. Si l'art de construire présuppose une volonté, son devenir se joue pour beaucoup dans la phase initiale des opérations: poser les questions assez tôt, établir des rapprochements entre divers niveaux et renforcer la communication favorise l'émergence d'un tel art au plein sens du terme. Communiquer ne veut pas dire parvenir d'emblée à un accord, il s'agit de reconnaître les divergences et de les explorer jusqu'au bout.

Dans ce contexte, il importe autant d'accepter la confrontation et d'engager sa responsabilité dans la réussite globale d'une entreprise — quitte à devoir subordonner des intérêts propres aux objectifs du projet — que de savoir écouter et présenter ses vues. Là encore, cela ne s'applique pas seulement au domaine des exigences techniques, mais surtout en ce qui concerne les éléments non chiffrables d'une construction ou d'un environnement urbain, soit chaque fois qu'il est question de valeurs, de concepts et de sens. Et c'est lors de la phase préparatoire qu'un travail en profondeur rassemblant tous les intéressés portera ses fruits.

En matière d'urbanisme, nous avons développé à St-Gall un modèle en accord avec ces principes: il comprend l'étude de la physionomie de la ville — l'insertion anticipée de projets dans l'espace — le conseil aux entrepreneurs et l'information précoce. Tout comme c'est le cas pour des opérations ponctuelles, l'on constate là aussi que l'affirmation selon laquelle un projet est "bien en mains" révèle souvent le poids exagéré mis sur les ressources techniques et les décisions dites sans équivoque. Face à cet état de

fait, il faut promouvoir le domaine relationnel et l'amener à un niveau équivalent. C'est là que doit intervenir la formation permanente, car un véritable art de construire naît de la pratique de la matière et des relations humaines.

*Franz Eberhard,  
Directeur des  
constructions de la  
ville de Saint-Gall*

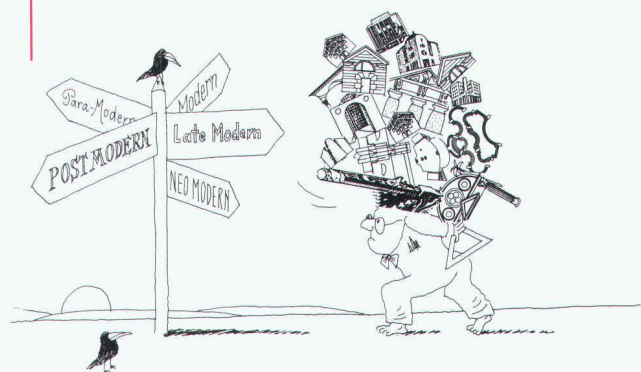
*Communiquer ne veut  
pas dire parvenir  
d'emblée à un accord, il  
s'agit de reconnaître les  
divergences et de les  
explorer jusqu'au bout.*

#### Nouveaux contrats

Pour la collaboration interdisciplinaire entre différents bureaux, la SIA a élaboré des propositions de contrat qui permettent à ses différents exécutants de se réunir en groupes de travail, sous la forme d'une société simple, et d'offrir ainsi leurs services en tant que planificateurs généraux.

Le modèle d'un contrat de planificateur général règle les rapports juridiques externes entre le groupe de travail et le maître de l'ouvrage; la proposition d'un contrat de société règle les rapports juridiques internes entre les membres du groupe de travail.

L'entrée en vigueur de ces deux formulaires, qui devront être adaptés de cas en cas aux conditions réelles, est prévue pour le milieu de cette année.



## Interview

Vice-président de la SIA et architecte FAS/SIA à Bâle, Hans Zwimpfer répond à quelques questions concernant la responsabilité de l'architecte et de l'ingénieur dans l'évolution actuelle du marché.

• *La SIA défend l'art de construire comme une partie intégrante de la culture et souligne les liens que cela suppose avec les sciences humaines. Quelle est l'acception du terme culture sous-jacente à cette affirmation?*

Depuis une vingtaine d'années, une nouvelle définition est apparue qui tend dangereusement à créer l'amalgame entre les notions de culture et de civilisation. C'est là une façon de voir que je ne partage pas; à mon sens, la culture et la civilisation se basent sur des prémisses différentes. Pour définir la culture, je préfère citer Kant qui la décrit comme le développement intellectuel, spirituel et physique des "forces naturelles" de l'être humain, qui fait passer celui-ci d'un "état brut" où ces forces le dominent à un stade où il les maîtrise. La culture au plein sens du terme est la soumission par l'homme de ses buts et de ses usages à la morale.

• *Par opposition à la civilisation, la culture est donc un processus de transformation conscient. Rapportée à cet acte culturel qu'est l'art de bâtir, que signifie une telle transformation?*

Il est intéressant de constater que les bâtiments historiques que nous admirons le plus sont

ceux qui reflètent la personnalité d'un créateur. Parallèlement à de telles réalisations, la production de masse a toujours existé et, hier comme aujourd'hui, les intérêts culturels des maîtres de l'ouvrage demeurent décisifs.

Nous admirons Palladio en tant qu'architecte dont les oeuvres, bâties avec une grande économie de moyens, ont marqué l'histoire culturelle. Il ne faut pas oublier ses commanditaires qui demandaient beaucoup sans disposer de grandes fortunes. Cela prouve, et c'est encore valable de nos jours, qu'une bonne architecture n'est pas liée à des coûts élevés, au contraire, l'excès d'argent pervertit souvent le goût qui s'affiche alors facilement dans des réalisations exaltées par des effets de mode.

• *Les grosses entreprises proposent ce que l'on appelle des offres globales pour décharger le maître de l'ouvrage de ses soucis. Cela revient-il à dire que les concepteurs ne sont pas en mesure d'assumer eux-mêmes la responsabilité générale des travaux?*

L'offre de telles prestations dépend uniquement de nous, architectes et ingénieurs. Soit nous affirmons notre capacité ou notre volonté d'assumer nous-mêmes la responsabilité générale d'un ouvrage, soit nous serons perçus comme incompetents dans certains domaines. Et cela n'est pas la

seule source de publicité négative pour nous. J'ai toujours refusé les modèles d'organisation où l'architecte confie à une société spécialisée les tâches pragmatiques telles que l'établissement de devis, les soumissions et la direction des travaux. S'il peut tout d'abord sembler agréable de s'être libéré d'obligations fastidieuses pour se consacrer uniquement à la conception et au design, la perte d'informations se fera tôt ou tard sentir et l'on s'éloigne petit à petit du métier car l'expérience en retour disparaît.

• *Vous plaidez donc pour des architectes polyvalents et complets?*

La conception suppose des connaissances aussi bien en économie, gestion d'entreprise, droit et sciences sociales que dans le domaine des arts, de l'écologie et de la politique qu'un architecte ne saurait toutes posséder à fond. Toutefois, la notion de responsabilité globale suppose que la formation générale et les intérêts des architectes et des ingénieurs les rendent aptes à reconnaître la complexité d'une question afin qu'ils puissent s'adresser au spécialiste concerné.

Quoi qu'il en soit, il est impératif de s'éloigner d'une forme de "répartition du travail" des architectes liés à de grosses entreprises — telle qu'elle existe malheureusement trop souvent de nos jours — et qui fait du concepteur un fonctionnaire servant d'alibi jusqu'à l'obtention du permis de cons-

*Nous n'avons pas non plus de raisons de craindre l'Europe unie, mais il est temps de bouger.*

truire. Ensuite, on le relègue dans un coin de l'organigramme, dont on le ressortira au besoin lorsque la commission de protection des sites, le service d'urbanisme ou de la construction se manifestent à propos d'une couleur, d'un plan de zone ou d'un terrain de jeux.

• *Quelles sont ici les conditions d'un changement?*

Nous sommes pleinement conscients que nous devons prendre l'initiative et que les réactions corporatistes, s'appuyant sur des prestations conventionnelles et des structures fossilisées, tiennent d'un donquichottisme qui ne fera qu'accroître nos difficultés sur le marché. Enfin, nous avons plus à défendre que des parts de marché (ou des moulins à vents): nous portons la responsabilité de l'évolution du domaine culturel qu'est l'art de bâtir dans notre pays.

• *Le nouveau modèle de planificateur général présenté par la SIA veut précisément défendre autre chose que des structures traditionnelles. Que signifie-t-il concrètement et quels sont ses avantages?*

Le modèle de planificateur général a son parallèle dans l'évolution caractérisant aussi l'industrie, où l'on déboulonne les organisations hydrocéphales pour donner à des professionnels compétents la responsabilité de petits centres de profits, au sein desquels ils peuvent prendre l'initiative de

collaborations fructueuses. C'est un modèle qui permet de présenter une offre globale et intégrée au maître de l'ouvrage et qui a été conçu en priorité pour des bureaux de petite et de moyenne taille. Le maître de l'ouvrage conclut donc un contrat avec un groupe de concepteurs, mais il n'a lui-même affaire qu'à un seul responsable. Autrement dit, le modèle exige qu'un interlocuteur soit désigné qui portera la responsabilité face au membres du groupe et aux partenaires extérieurs. Le modèle de planificateur général doit à la fois permettre d'optimiser prestations et honoraires et de simplifier le déroulement des travaux.

• *Quelles sont les chances de voir s'imposer un tel modèle?*

Ce modèle étant issu de la pratique, nous savons que ce nouveau type d'offre suscite l'intérêt des maîtres d'ouvrages publics. Si nous veillons à ce que l'objet que nous entendons optimiser d'un point de vue tant architectonique, que technique et économique demeure bien au centre des préoccupations et que le groupe ad hoc a été judicieusement réuni, il y a de bonnes chances pour que des opérations même d'envergure puissent être menées à bien à l'entière satisfaction des maîtres de l'ouvrage. J'y vois en outre une possibilité pour de jeunes collègues, ayant par exemple remporté un concours portant sur un grand projet, de pouvoir ainsi former

une équipe de concepteurs généraux avec des partenaires expérimentés pour éviter de se voir imposer une collaboration quelconque.

• *Quelles sont les perspectives d'avenir des petits et moyens bureaux?*

Nous possédons un solide savoir-faire et offrons des garanties de qualité. Si nous y ajoutons l'esprit d'innovation et la créativité appliquée à l'espace et au temps, en même temps que nous apprenons à réagir à l'évolution des structures économiques, nous continuerons à obtenir des mandats importants et à remplir une mission envers la société en notre qualité d'architectes et d'ingénieurs indépendants. Nous n'avons pas non plus de raisons de craindre l'Europe unie, mais il est temps de bouger.

*Le modèle de planificateur général doit à la fois permettre d'optimiser prestations et honoraires et de simplifier le déroulement des travaux.*

## Manifestations

Le groupe spécialisé d'ingénieurs forestiers de la SIA organise trois cours sur ce thème, en collaboration avec l'ensemble de la société. Ce cours est ouvert à tous les membres de la SIA. Vous trouverez de plus amples renseignements dans ce cahier sous les communications de la SIA et l'annonce du cours 1 sera bientôt publiée dans le SIA-Post. Un groupe de formation et d'échanges d'expériences est en préparation dans l'optique d'une approche multi-sectorielle de gestion de plus grand projets.

**Cours 1: Comportement quotidien en situations difficiles (Débute le soir précédent)** "Le rôle des chefs", 3 et 4 avril 1991 (Formateur: U. Struchen). "Dialogue", 11 et 12 septembre 1992 (Formateur: U. Struchen). "Crise", du 8 au 10 février 1992 et du 4 au 6 octobre 1992 (Formateur: G. Rowold, Hambourg).

**Cours 2: Rendez-vous en juin 1992 "Rhétorique optique", du 2 au 4 septembre 1991 (Formatrice: H. Cloyd, Berlin). "Modération", du 2 au 5 novembre 1992, (Formatrice: H. Cloyd, Berlin).**

**Cours 3: (Débute le soir précédent) "Pensée câblée", Partie 1: du 14 au 16 mars 1992, Partie 2: du 19 au 21 novembre 1992 (Formateur: U. Kohler).**

Les cours 1 et 2 auront lieu au centre de formation Kemmeriboden Bad (Schangnau i.E.). Les cours sur la "pensée câblée" se tiendront au centre des congrès "Zwingliheimstätte" à Wildhaus. Le cours 1 sera offert en langue française, dès 1993.

**Pour tous renseignements:**  
SIA-Secrétariat général  
case postale, 8039 Zurich  
Tél. 01/ 283 15 15

"Grands chantiers - Consultation de divers projets"

La deuxième manifestation d'un ensemble de six est préparée par le SWB en collaboration avec la section Winterthour de la SIA et le Technicum de Winterthour sur le thème: "Sulzer-Areal Winterthour, la transformation d'une ville: une histoire sans fin - ou les projets de l'Ecole Supérieure sur le banc d'essai. Elle aura lieu le samedi 7 mars 1992, de 10h à 13h, au Technicum de Winterthour, Sulzer Areal, Hall 180, 11 Tössfeldstrasse, Winterthour.

**Pour tous renseignements:**  
Schweizerischer Werkbund  
Limmatstrasse 118, 8005 Zurich  
Tél. 01/ 272 71 76