Zeitschrift: Bulletin technique de la Suisse romande
Band: 94 (1968)
Heft: 5

Artikel: Rationalisation et organisation de l'activité professionnelle
Autor: Decoppet, M.A.
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-69628

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

RATIONALISATION ET ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE [1]

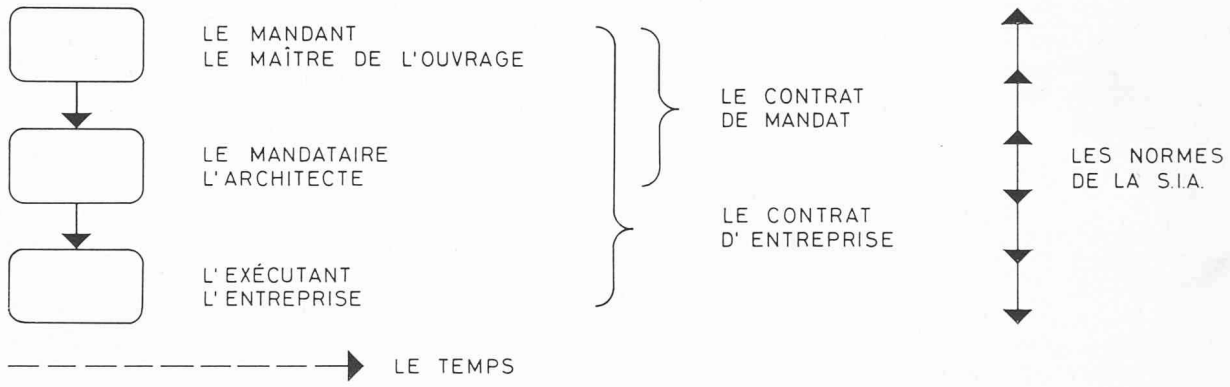
par M. A. DECOPPET, architecte de l'Atelier des architectes associés (AAA), chargé de cours à l'EPUL

1. Est-il utile, voire nécessaire, d'organiser l'avenir de notre profession ?

En 1961, dans le discours inaugural de l'AAA, nous relevions la nécessité, face à la situation nouvelle de l'architecte, de constituer des groupes de travail.

Toute la question — et la réponse — pourrait se résumer dans les termes « constituer » et « situation nouvelle ».

Cette situation est illustrée par le triptyque :



L'architecte est lié au maître de l'ouvrage par un contrat de mandat ; les trois organes le sont entre eux, au sens juridique, par un contrat d'entreprise. L'activité respective de tous est régie par les normes SIA. Quelle est la situation actuelle des trois composantes du triptyque ?

Le mandant (ou maître de l'ouvrage) :

L'évolution de la situation suscite, de la part du mandant, des exigences nouvelles et modifie donc les programmes.

La construction, qui était le plus souvent, auparavant, limitée à un usage personnel, se développe actuellement en une combinaison d'intérêts plus complexes, dans la plupart des cas.

L'exécutant (ou entreprise) a tendance à élargir toujours plus son champ de travail en touchant à des secteurs différents. Cette évolution de différentes activités au sein d'une même entreprise tend à provoquer, trop souvent, un manque de coordination, alors que, quelles que soient ses spécialisations, l'entreprise doit rester homogène. Par ailleurs, on constate la création de groupements importants, consortiums, entreprises générales. Le facteur « temps » n'est évidemment pas étranger à l'évolution qui se manifeste ; il faut tenir compte de l'accélération relative des réalisations, résultant de la mécanisation des moyens (transports, manutention, information, production en général).

Que devient le *mandataire* (architecte) face à cette situation ?

Les « mauvais s'organisent », dit-on, les bons espèrent trouver une solution dans un certain artisanat de génie.

A ce propos, on pense ici et là, hors les milieux d'architectes, que la recherche architecturale ne peut plus être assumée par l'architecte-mandataire, placé entre le maître de l'ouvrage et l'entreprise. Cette situation provoque un « glissement » de la recherche vers l'exécutant, comme le démontre le cas J. Prouvé et ses études actuelles de façades-rideaux. Quelques-uns estiment aussi que les relations de l'architecte, telles qu'elles sont régies par la SIA, sont dépassées.

Dans bien des cas, on affirme même que les intérêts du maître de l'ouvrage et de l'exécutant sont si bien accordés (ou prétendus tels) que le rôle de l'architecte a disparu ; il serait un peu considéré comme un « parasite » (remarque souvent fondée sur l'exemple des habitations offertes « clés en main »).

Contrairement à ce qu'on pense souvent, l'architecte doit remplir toujours davantage une fonction de préparation, de coordination et de synthèse de l'activité des spécialistes indispensables aujourd'hui. Son rôle est donc accru (ou en passe de l'être). Encore faut-il que l'architecte puisse assumer ce rôle.

Et si la structuration pratique est fausse, vieille, c'est à l'architecte d'obtenir les changements, de convaincre les autres de la nécessité de ces changements (la SIA, la FAS, les groupements professionnels, doivent permettre, dans ce domaine, des échanges de vues constructifs).

2. Réflexions sur la définition professionnelle

Viollet-le-Duc (et d'autres auteurs) a défini la profession d'architecte comme une mission, supposant le sacrifice le plus absolu de l'intérêt personnel.

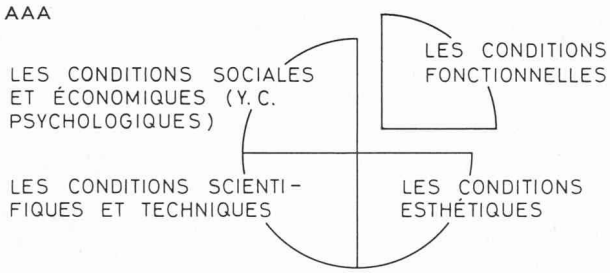
[1] Conférence donnée à Bienne, le 9 novembre 1967, au Groupe Seeland-Jura de la SIA.

Cette définition supprime toute notion de réciprocité et conduit à une position égocentrique dont le maître de l'ouvrage est le centre. Il ne peut donc y avoir de réciprocité — si ce n'est service contre argent. On aboutit ainsi à une sorte d'échange sans dialogue, menant au conservatisme professionnel, à un certain retour au corporatisme.

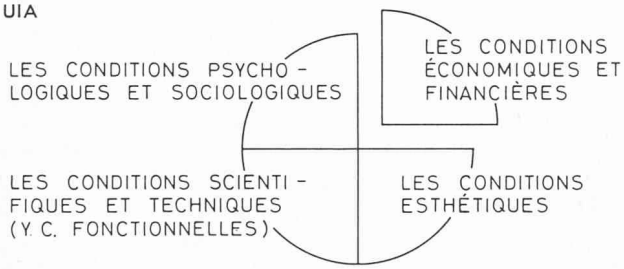
En revanche, si l'on admet le rôle de l'architecte comme constitué d'un ensemble de services, on admet la dialectique de cette situation, on quitte la notion de « mission » pour l'idée de « fonction sociale ».

L'architecte va produire un acte architectural, partant de l'idée, pour aboutir, en passant par le projet, à la réalisation, au décompte. Cet acte, qui représente une fonction sociale, n'est satisfait que si certaines conditions se trouvent remplies. Celles-ci sont connues, mais donnent lieu à des discussions quant à leur appellation, leur classement. Voici, à titre d'exemple, deux répartitions de ces conditions ; l'une reflète la position de l'AAA, l'autre l'optique d'associations professionnelles (UIA par exemple).

AAA



UIA



La cohérence du système demande une répartition équitable de ces différentes conditions. Est-ce le cas ?

En Suisse, la satisfaction à ces conditions pourrait être évaluée comme suit [1] :

Sociales/économiques :	—	
Scientifiques/techniques :	0	[techniques surtout]
Fonctionnelles :	+	
Esthétiques :	(+)	[c'est selon...]

Cette évaluation nous amène à nous poser la question : ne devrions-nous pas améliorer nos connaissances sociales et économiques et nos connaissances scientifiques ? *En avons-nous le temps ?* [2]

A ce propos, il est intéressant de définir la part du temps consacré à la « composition architecturale » en excluant d'emblée, ici, le point de vue (authentique mais trop extrême) selon lequel « tout est architecture ».

[1] Echelle = + 0 —.

[2] Je ne veux pas parler ici de la formation professionnelle (problème de l'enseignement).

[3] Organisation suisse du groupe Vidal, France.

Considérons quelques exemples du bureau AAA, basé sur la division habituelle : a = avant-projet ; b = projet définitif ; d/2 = la moitié de l'étude des plans d'exécution (temps effectivement consacré par la main-d'œuvre technique = 100 %).

	a	b	d/2	
Ancien-Stand	1,3	12,8	31,0	45,1 %
Centrale thermique de Vouvry	9,0	6,9	28,3	44,2 %
Gresa, dépôt	10,7	4,2	32,3	47,2 %
Naville, dépôt	11,6	34,2	16,5	62,3 %
Fiasa (villas)	5,0	11,8	26,5	43,3 %

Ces chiffres démontrent que plus de 50 % de notre activité professionnelle (consacrée à un mandat) n'est pas « conception architecturale », « création », mais se rapporte à des tâches annexes (la surveillance des travaux, par exemple). *Est-ce trop ?*

En admettant qu'un architecte dirige 5-7 personnes (architectes adjoints, techniciens, dessinateurs), ce qui correspond à la majorité des bureaux d'études, il emploie pour les tâches indirectes qu'implique cette fonction de chef d'équipe (administration générale, documentation, relations externes et intérieures, etc.) un tiers à une moitié du temps consacré à son activité générale professionnelle. Les calculs établis donnent habituellement 45 %, jamais moins de 30 %. *Est-ce trop ?*

En résumé, l'architecte a aujourd'hui un problème fondamental de rationalisation et d'organisation à résoudre s'il veut pouvoir :

— augmenter ses connaissances professionnelles ou paraprofessionnelles ;
— maintenir ou étendre son influence sur les prestations accessoires, sans sacrifier « l'architecture » ;
— ou encore, pour son plaisir et sa culture, améliorer sa disponibilité personnelle.

3. Introduction à l'organisation pratique

L'hypothèse est donc admise qu'il s'agit bien d'une question d'organisation pratique ; la réalisation n'est pas difficile, mais longue.

Il est évident que je ne pourrai être, dans cet exposé, que superficiel. Voyons tout d'abord la définition du terme « organisation ». Dans quel sens doit être dirigée l'organisation ? S'agit-il d'organiser dans l'esprit, dans la pensée active, ou doit-on considérer avant tout l'organisation comme une affaire de mobilier ?

L'organisation d'un bureau — souvent coûteuse — doit être utile, cela va sans dire, à l'acquéreur et non pas rentable pour le vendeur seulement. Il s'agira donc, avant de traiter de la « forme d'organisation », de parler en « termes d'exigences ».

Des termes

Rappelons, à ce sujet, quelques définitions figurant dans le rapport que « Sectro » [3] a établi pour nous :

« *Organiser*, c'est mettre en place des structures.

Gérer, c'est faire fonctionner ces structures. L'activité de gestion s'applique plus spécialement à l'objet (c'est-à-dire ce qui est fait). L'organisation s'applique exclusivement à la fonction (c'est-à-dire comment cela doit être fait).

Diriger, c'est organiser et gérer. Mais il est notoire que les problèmes de direction sont avant tout des pro-

blèmes d'hommes, du haut en bas de l'échelle. Si, en un seul point de la ligne hiérarchique, il y a quelqu'un qui rechigne ou qui souffre, alors que l'on y pourrait quelque chose, on n'a pas encore tout à fait réussi. »

Des principes

Le principe fondamental de l'organisation est : politique - fonctions - moyens/supports.

La disposition graphique d'une fiche d'heures, par exemple, n'est valable que pour autant que la fonction d'enregistrement et de traitement de ces données soit suffisante et les informations qui en résultent utilisables et utilisées.

Nous donnons, ci-après, la définition d'une « politique », également tirée du rapport Sectro :

« Nous entendons par politique un système d'intentions générales qui doit constituer les raisons essentielles d'être et d'agir de l'association.

» Il est d'une grande importance que cette politique soit clairement définie. C'est en effet la première étape de toute étude d'organisation. Une *politique* étant choisie, il en résulte un certain système de *fonctions*. Il faut ensuite que ces fonctions soient à même de s'exercer convenablement. Il faut donner aux gens les *moyens* de travailler. C'est à cet échelon seulement qu'interviennent le procédé et le dispositif. »

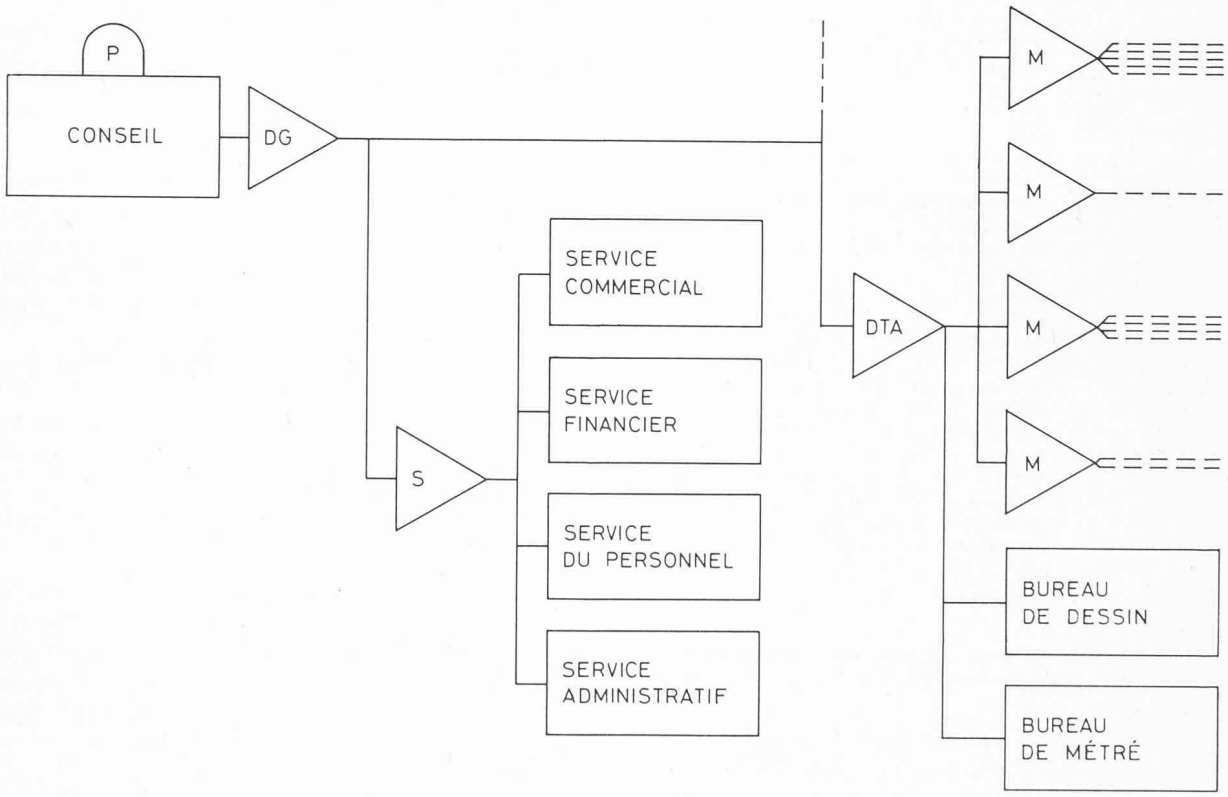
Des limites de l'architecte

Il est, à notre point de vue, indispensable de faire appel à un spécialiste lorsqu'il s'agit d'organiser un bureau. Etant informé de toutes les possibilités offertes, il est plus compétent dans ce domaine que le meilleur architecte, son travail sera moins coûteux, puisque plus rapide ; de plus, il est un « autre que soi » et peut relever des lacunes qui échapperaient à l'intéressé. Comme un médecin auscultera son patient avant de lui prescrire un médicament (se méfiant des remèdes vendus directement par le pharmacien), le spécialiste de l'organisation posera un « diagnostic » que ne pourrait établir un vendeur de mobilier.

Dans le cas particulier de l'AAA, la fusion des bureaux existants a été précédée d'études et d'analyses qui se sont étendues sur 8-9 mois.

4. Analyse succincte d'une structure

La structure administrative de l'AAA est basée sur l'organigramme suivant :



Voici la définition des fonctions et responsabilités :

Président P
1 – préparer les séances du conseil
2 – diriger les séances du conseil
3 – faire prendre les décisions sur les questions de principe
4 – contrôler la rédaction des p.v. ; les faire adopter
5 – assurer la liaison conseil-direction générale
6 – épauler DG

Direction générale DG
1 – préparer les questions de principe à examiner au conseil
2 – mettre à exécution les décisions du conseil
3 – élaborer la politique AAA et les programmes d'activités périodiques
4 – prévoir, animer, coordonner et contrôler toutes les activités
5 – activer le rayonnement AAA, augmenter son volume d'affaires, par des publications et autres moyens de diffusion, par les contacts personnels

6 – veiller à l'équilibre et au développement financier
7 – superviser l'activité administrative
8 – promouvoir une politique du personnel homogène et équitable (en accord avec DT et S)
9 – épauler DT

Secrétariat général S
1 – préparer et diriger l'activité des quatre services
2 – préparer l'engagement du personnel administratif
3 – traiter directement la matière gestionnaire de nature confidentielle

Service commercial SC
1 – réunir la documentation « externe » AAA, et l'ordonner ; la faire connaître et la faire utiliser
2 – réunir les informations nécessaires aux dossiers PR, les ordonner [1]
3 – organiser les manifestations AAA

Service financier SF
1 – tenir la comptabilité générale
2 – réunir les données statistiques, tenir la comptabilité industrielle
3 – préparer les démarches relatives à la gestion financière de l'AAA

Service du personnel SP
1 – tenir les dossiers personnels ; exécuter les opérations y relatives
2 – appliquer le statut social, en proposer les modifications utiles ; préparer les revisions de salaires, les indexations
3 – organiser l'information interne et les activités accessoires du personnel
4 – s'occuper du mobilier et des locaux nécessaires aux activités de nature administrative, ou réceptive (en collaboration avec DT)

Service administratif SA
1 – administrer le courrier
2 – frapper et reproduire les textes ; assembler des documents, constituer des dossiers
3 – ouvrir et tenir les dossiers relatifs aux commandes
4 – ouvrir et tenir les dossiers administratifs AAA
5 – recevoir

Direction technique-architecture DTA
Ci-dessous, un résumé des responsabilités, pour DG et les quatre services
– le principe d'un nouveau mandat est soumis au conseil, sur la base d'un document « prospect » préparé par DG
– le principe une fois admis, les opérations administratives de début sont dirigées par DG (avant la phase x, qui n'existe qu'à l'inscription de la commande), avec l'accord de DT et du M provisoire
$[\overline{DG} + DT + M]$

Le dossier constitué est présenté au conseil, qui accepte ou refuse le mandat. Dès lors, les responsabilités se répartissent comme suit :

Phase x	responsabilité de DT	$[\overline{DT} + M + DG]$
Phase a	responsabilité de DT	$[\overline{DT} + M] + DG$
Phases b, c	responsabilité de M	$[\overline{M} + DT]^{*} \rightarrow DG^{**}$

* *mise à disposition des métreurs, contrôle de la méthode et des bases*

** *référence à l'identification première (respect des données)*

Phase d	responsabilité de M	$\overline{M} + DT \rightarrow$ *programme méthode*
Phases e, f, g, h	responsabilité de M	$\overline{M} + DT \rightarrow$ *programme méthode service*

[1] L'abréviation PR signifie « relations publiques » et non prospection.

5. Quelques moyens

En ce qui concerne les moyens, je pense qu'il s'agit de se méfier des présentations luxueuses, mais inutiles, comme le tableau planning qui esbroufe mais n'est pas tenu à jour.

Examinons quelques moyens d'organisation, qu'il est important de ne pas confondre avec les supports permettant leur réalisation ; ces derniers peuvent d'ailleurs, dans certains cas, servir à recueillir des indications utiles à des buts différents.

Moyens :	*Supports :*
Identification des commandes ; contrôle	Répertoire, *fiche d'identification* Planning général Fiches d'information annexes
Contrôle financier par commande	Ensemble de documents réunissant les honoraires, les frais récupérables, le coût interne, les situations périodiques (trimestrielles) et la prévision (corrigée)
Préparation et conduite de l'étude	Document d'analyse Planning étude (court) *Feuille d'occupation*
Documentation	Plan de classement Fichier
Préparation de l'exécution, contrôle	Planning chantier Comptabilité d'exécution Fichier d'entreprise Documentation prix/coût des travaux
Courrier (circulation)	Plan de classement Registre arrivée-départ et position
Personnel	Fichier *Feuille d'occupation* Feuille de paie
Comptabilité générale ou fiscale	Plan comptable et dispositif
Comptabilité analytique d'exploitation	Dispositif (voir contrôle financier par commande)

Cette comptabilité — peu pratiquée chez l'architecte — repose sur les fiches d'identification des commandes d'une part, et sur les feuilles d'occupation d'autre part. La concordance de ces documents permet la comparaison avec le budget de la commande, la prévision générale établie.

En conséquence, parmi les supports mentionnés, les deux plus importants sont :
— la fiche d'identification, mise à jour périodiquement, permettant l'enregistrement de la prévision (aspect budgétaire) ;
— la fiche d'occupation par quinzaine, qui reproduit la réalité (bilan).

Reste à traiter ces informations de façon à équilibrer les charges et le personnel disponible, et à trouver une correspondance prévisions-réalité. En plus de cette fonction interne, la fiche d'occupation permet le contrôle de l'affectation du temps du personnel (paiement des frais et des heures supplémentaires par exemple).

6. Etapes

Si la question d'une réorganisation se pose, quelle sera la meilleure manière de procéder ? Il s'agira tout d'abord de déterminer trois étapes principales, subdivisées en différentes tâches :

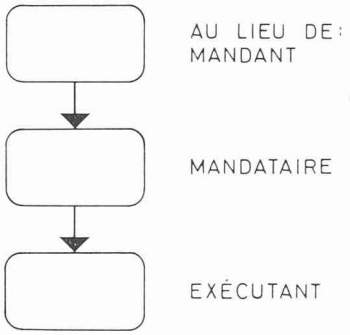
Première évaluation
— intentions (pré-politique)
— évaluation des apports personnels
— accord sur une formule d'association (diagnostic et politique)

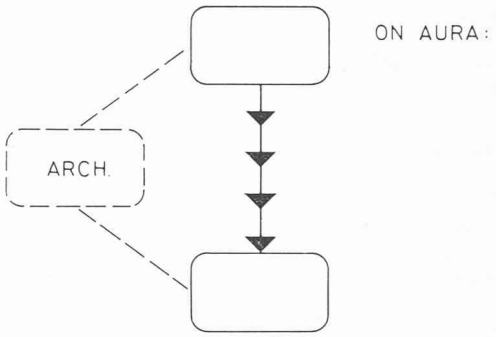
Projet de structure
- structure
- désignation des responsables
- statut juridique
- bilan de fondation et budget
- locaux, matériel

Réalisation administrative
- planning général des mandats
- administration
- autres services
- trésorerie provisoire

Conclusion

Nous considérons le groupement de quatre bureaux d'architectes en une seule association (AAA) comme une contribution importante à l'expérience professionnelle. Cette formule doit principalement permettre une adaptation rapide à tous les degrés de l'évolution future. A l'heure actuelle, le risque le plus grand que court l'architecte est d'être évincé du centre du triptyque que nous avons posé en première page (mandant - architecte - exécutant) pour devenir un « designer », un styliste, pour n'être que « tenu en réserve » en vue d'expériences très spéciales, ou à titre d'expert lors d'ennuis de construction. Cette situation s'illustre ainsi :





Seule une réelle organisation de la profession permettra à l'architecte de rester intégré à la vie sociale; profession libérale, mais interdépendante.

Louis Armand disait : « L'organisation de la politique n'effraie que les politiciens qui n'ont pas d'imagination. » Nous pourrions le paraphraser pour les corps délicats en disant : « L'organisation de l'architecture n'effraie que les architectes qui n'ont pas d'imagination. »

DIVERS

Exposition d'architecture suisse en URSS

Pro Helvetia, qui est chargée des relations culturelles de la Suisse avec l'étranger, organisera cette année encore, en URSS, une exposition consacrée à l'architecture d'aujourd'hui en Suisse.

Elle sera présentée à Moscou du 13 mai au 13 juin, à Leningrad du 28 juin au 27 juillet, et à Eriwan (Arménie soviétique) du 20 août au 20 septembre 1968.

Les organisateurs seraient désireux de confier à un architecte expérimenté la direction de cette exposition (dans une de ces villes ou dans deux, voire dans les trois).

L'intéressé devrait pouvoir donner des renseignements sur la construction en Suisse et diriger des visites guidées à travers l'exposition.

Il n'est pas indispensable d'avoir des connaissances de la langue russe, car des interprètes seront à disposition.

Les architectes que cette mission intéresse sont priés de se mettre en relation avec le chef du Service Information et Presse de Pro Helvetia, Hirschengraben 22, 8001 Zurich, tél. (051) 34 84 54.

Cours « Vétroz »

On nous prie d'annoncer que les prochains cours, donnés à Sion, seront : un cours d'initiation (du 23 au 26 mai 1968), et un cours de perfectionnement (du 26 au 31 mai).

Les matières traitées seront la géophysique, la géotechnique, les travaux de laboratoire ainsi que différents travaux directement en chantier.

Le but de ces cours est de permettre à chacun de se familiariser avec les méthodes modernes ainsi qu'avec les appareils de prise de mesures, tant en chantier qu'en laboratoire.

Différents spécialistes traiteront des sujets faisant partie de leur programme habituel de travail. Un résumé des cours sera publié.

Le programme peut être obtenu aux Cours Vétroz, Case postale 2154, 1000 Lausanne 2.

« Programmation dynamique »

Zurich, 19-21 mars 1968

Un cours d'introduction à la programmation dynamique aura lieu (en langue allemande) à l'Ecole polytechnique fédérale, Zurich, du 19 au 21 mars 1968.

Renseignements, programme et inscriptions (jusqu'au 11 mars 1968) : Association suisse de recherche opérationnelle, Case postale 108, 8028 Zurich.