

**Zeitschrift:** Ingénieurs et architectes suisses  
**Band:** 116 (1990)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Nos professions face aux entreprises générales et à l'Europe en 1993  
**Autor:** Praplan, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-77252>

### **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:** 12.01.2026

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

# Nos professions face aux entreprises générales et à l'Europe en 1993<sup>1</sup>

A l'occasion de sa dernière assemblée générale, la section genevoise de la SIA a organisé un débat sur l'avenir de nos professions – on devrait dire sur leur exercice libéral – face aux entreprises générales et à l'Europe en 1993. L'exposé de l'ingénieur civil Bernard Kœchlin, exprimant le point de vue des entreprises générales et plus particulièrement de l'entreprise intégrale, et celui de notre collègue architecte Roger Praplan servaient à lancer la discussion. Nous publions dans ce numéro ces deux exposés dans une forme proche de celle dans laquelle ils ont été prononcés – et reçus – par les participants au débat nourri qui a suivi.

Rédaction

## Introduction

Le but que je me suis fixé est de présenter, aussi objectivement que ma subjectivité me le permettra, les thèses auxquelles s'affrontent, dans le processus de la construction, architectes et

PAR ROGER PRAPLAN,  
GENÈVE

ingénieurs d'une part, et entreprises générales et intégrales, d'autre part. Il ne sera pas question de prôner ou de critiquer l'une ou l'autre des façons de faire mais plutôt de sensibiliser les architectes et ingénieurs sur des problèmes qui pourraient devenir insolubles, pour nos professions, si la réaction était trop tardive. Quels sont les acteurs en présence ? Pour commencer,

## L'architecte et l'ingénieur civil

A Genève, à fin 1988, il y a 430 bureaux d'architectes, avec une moyenne de 4,5 personnes par bureau, toutes fonctions confondues. Pour les ingénieurs civils, les chiffres sont respectivement de 92 bureaux et 7 personnes en moyenne par bureau. En 1985, on recensait en Suisse 6478 bureaux d'architectes dont 98,85 % occupaient de 1 à 19 personnes et seulement 1,15 % de 20 à 200 personnes. Puis,

## L'entreprise générale et celle dite «intégrale»

A Genève, ce sont moins de dix entreprises générales et intégrales qui réalisent environ 20 % du chiffre d'affaire de la construction. Enfin, l'acteur le plus important de cette trilogie :

## Le maître de l'ouvrage

Le maître de l'ouvrage, dont le mandataire, architecte ou ingénieur, veut s'acquitter avec soin et diligence des tâches qu'il lui confie et dont il veut

servir au mieux les intérêts légitimes. Ce même mandataire exercera également son activité en tant qu'homme de confiance du mandant, et ceci au mieux de sa conscience et en faisant appel à tout son savoir. Le type de relation qui se noue ainsi entre le maître de l'ouvrage et le mandataire fait apparaître que la profession d'architecte ou d'ingénieur est «libérale, différente des autres puisque essentiellement axée sur la relation personnelle, fondée sur une responsabilité humaine accrue, une confiance plus marquée et, en général, une indépendance plus sourcilieuse»<sup>2</sup>.

L'entreprise générale, et plus particulièrement l'entreprise intégrale, gomme cet aspect quasi émotionnel des rapports maître de l'ouvrage – mandataire en disant que la relation qui se noue entre le maître et l'entrepreneur est essentiellement du type commercial ou, mieux encore, industriel. En effet, le maître de l'ouvrage demanderait que son bâtiment soit conçu et fonctionne comme un tout, comme un engin bien réglé doit fonctionner, comme une machine.

Une plaquette de l'Association suisse des entreprises générales affirme que «construire c'est un acte créateur, mais c'est aussi et surtout un processus économique et un problème de coordination».

M. Bernard Kœchlin, dans la revue *Bilan* de mars 1990, dit à propos du processus de production : «C'est du management et rien d'autre. Et les méthodes de management constituent la haute technologie de la construction.»<sup>3</sup>

A ce niveau de la réflexion, on constate donc que se sont bien deux approches différentes du processus de la construction et des attitudes mentales qui s'affrontent.

D'une part, celle de l'architecte qui promet un service pour réaliser une œuvre – dont il est le maître –, d'autre part, celle de l'entreprise générale/intégrale qui promet un résultat en réalisant un objet selon des critères industriels.

L'entreprise de construction intégrale pousse la limite encore plus loin en s'adressant directement au maître de l'ouvrage, dont elle devient l'interlocuteur unique et responsable pour l'élaboration du projet de construction jusqu'à la livraison clé en main. Elle englobe donc dans sa prestation le mandataire, l'entrepreneur et le fournisseur.

<sup>1</sup> Exposé présenté lors de l'assemblée générale du 15 mars 1990 de la section genevoise de la SIA.

<sup>2</sup> François Dessemontet : «Les contrats de service», in *Rapport à la Société suisse des juristes*, p. 116, Bâle, 1987.

<sup>3</sup> Bernard Kœchlin est le président de Zschokke Holding SA.



Quel architecte : l'animateur et chef unique du projet, tel qu'on le connaissait jadis ? Notre photo : le couvent d'Ettal, dans les Alpes bavaroises, construit par Enrico Zuccali (1642-1724), de Roveredo.





Ou le maillon d'une chaîne informatique axée sur l'efficacité et gérée par un manager?  
(Photo Nestler.)

### Conséquences pour les professions d'architecte et d'ingénieur

#### Hypothèse N° 1 Entreprise générale

Les conséquences en sont bien connues des mandataires qui restent maîtres du projet et des études, mais doivent abandonner la direction générale des travaux relative à la réalisation de l'ouvrage projeté, celle-ci représentant l'activité principale, voire essentielle, de l'entrepreneur général et ne peut donc être déléguée à des tiers.

#### Hypothèse N° 2 Entreprise intégrale

Pour l'architecte ou l'ingénieur les conséquences en sont différentes, car pour pouvoir pratiquer sa profession il devra se fondre dans l'entreprise intégrale et y perdre ainsi son statut d'indépendant. S'il devient un salarié, il n'y aura pour lui aucune autre conséquence que celle résultant des rapports entre un travailleur et son employeur.

Par contre, s'il s'agit d'un indépendant, qui assume une partie de la prestation de l'entreprise intégrale ayant recours à ses services – notamment le projet –, le problème est différent!

Cela me conduit à poser quelques questions par rapport :

1. Aux normes et règlements SIA
2. A la loi sur les professions d'architecte et d'ingénieur (L.5.2.)<sup>4</sup>
3. A l'éthique professionnelle.

#### SIA

Les devoirs et pouvoirs de l'architecte (de l'ingénieur) définis dans le règlement SIA 102 (103) s'adressent-ils au maître de l'ouvrage ou à l'entreprise

qui est, en fait, le véritable mandant de l'architecte (de l'ingénieur)?

Qui contrôlera l'application des normes en vue d'assurer la parfaite bien-facture de l'ouvrage?

L'architecte et les ingénieurs n'étant plus indépendants par rapport à l'entreprise, le maître de l'ouvrage ne devra-t-il pas charger un organisme privé de ce contrôle?

#### L.5.2

La loi genevoise sur les professions d'architecte et d'ingénieur précise que le mandataire exerce sa profession sous son nom et sous sa responsabilité personnelle. Que devient cette responsabilité alors que la décision appartient à l'entreprise intégrale?

Cette même loi stipule que le mandataire s'acquiesce avec soin et diligence des tâches que lui confie son mandant, dont il sert au mieux les intérêts légitimes. Ces intérêts légitimes sont-ils ceux du maître de l'ouvrage ou ceux de son véritable mandant, qui est l'entreprise intégrale?

#### SIA + L.5.2

La publicité est interdite aux architectes et aux ingénieurs, tant par la SIA que par la loi genevoise. Or le recours à la publicité est devenu aujourd'hui une nécessité vitale pour les entreprises générales ou intégrales. Comment résoudre cette contradiction si l'on se rappelle que l'entreprise intégrale offre évidemment les prestations d'architectes et d'ingénieurs?

#### Ethique

L'entreprise intégrale affirme que c'est elle qui coordonne les études et qui assume la responsabilité des mandataires. Or l'architecte est normalement habitué, en tant que «primus inter pares», à assumer l'entière responsabilité de la création de l'œuvre. Quelle sera donc sa vraie place dans l'en-

treprise intégrale de construction? Deviendra-t-il un simple mandataire spécialisé?

Dans sa publicité, l'entreprise intégrale met en avant son savoir-faire, notamment en matière de management rigoureux, et son sens de l'organisation adéquate. Quelle que soit l'importance du mandat, seul un «chef unique» sera responsable de celui-ci. Il faut bien comprendre que ce chef unique ne sera pas l'architecte (l'ingénieur), mais l'entrepreneur. Celui-ci va-t-il donc privilégier le management et l'organisation au détriment de la qualité du projet et aux dépens du dialogue indispensable entre l'architecte (l'ingénieur), créateur de l'œuvre, et le maître de l'ouvrage qui exprime ses besoins et fixe ses objectifs?

Ces quelques questions font entrevoir que le développement des entreprises intégrales et leur implantation de plus en plus large dans le marché de la construction pourraient conduire des architectes et des ingénieurs, pour survivre, à devoir modifier leur éthique professionnelle et leur attitude mentale face au mandat et la SIA, sous la pression des entreprises générales/intégrales, à adapter les règlements d'honoraires à une nouvelle structure des prestations. Faute d'une réflexion approfondie devant ces nouvelles «règles du jeu», les entreprises intégrales seront contraintes d'engager, dans leur personnel, des architectes pour l'élaboration du projet, ce qu'elles hésitent à faire pour le moment.

Pour l'immédiat, relevons que la récente modification du 1<sup>er</sup> décembre 1989 de la loi genevoise sur les professions d'architecte et d'ingénieur (L.5.2.) étendant l'interdiction à toute personne morale, bureau ou entreprise employant un mandataire inscrit au tableau, de faire de la publicité, fait déjà l'objet d'un recours au Tribunal fédéral.

#### Nos professions face à l'Europe de 1993

Le problème à venir n'est pas ce que nous, architectes et ingénieurs, pourrions faire en dehors de nos frontières, mais ce qui se passera à l'intérieur de celles-ci.

Il est certain que les grandes entreprises étrangères s'intéresseront – s'intéressent déjà! – à notre pays. Comme le relève la revue *Bilan* de mars: «Les murs ne protègent plus grand monde, même pas les constructeurs suisses, qui ont de la peine à rester totalement à l'abri des pressions extérieures.»

Ces entreprises, qui offrent des prestations intégrales, et qui sont déjà équipées pour œuvrer sur des territoires infiniment plus étendus que le nôtre, deviendront, avant tout, des concurrents pour nos professions.

<sup>4</sup>L.5.2 = Loi genevoise sur l'exercice des professions d'architecte et d'ingénieur.



S'il est difficile de déplacer les gros engins et machines de chantier ou de la main-d'œuvre, il est parfaitement possible de faire travailler des bureaux d'études à des centaines de kilomètres du futur chantier, et cela, en raison de nos salaires élevés, à bien meilleur compte. La transmission des plans et des systèmes de gestion et de planification ne posera pas de problèmes grâce aux moyens techniques actuels (télécopie, disquettes, entre autres).

Les lois, règlements et normes, dont la principale vertu est d'instituer et de maintenir un ordre dont nous, les architectes et les ingénieurs, sommes les sourcilleux dépositaires, vont évoluer sous la pression des événements. Dans son article «Demain quelle SIA»<sup>5</sup>, le rédacteur en chef de la revue *IAS*, Jean-Pierre Weibel, nous annonce l'avènement des normes européennes imposées au domaine de la construction et dont la Suisse a accepté l'application.

A Genève, la loi sur les professions d'architecte et d'ingénieur n'empêchera pas une entreprise intégrale de requérir une autorisation de construire et de diriger des travaux par le truchement d'un employé dûment «qualifié».

Par des rachats d'entreprises locales

(citons par exemple SCRASA, qui appartient à Bouygues) le pouvoir de décision sera déplacé hors de nos frontières. Ne perdons pas de vue, non plus, la puissance économique et financière d'entreprises de dimensions dix à vingt fois supérieures aux plus grands groupes helvétiques (*Bilan*, 3/90).

La publicité, interdite aux membres des professions libérales, deviendra encore plus intense en raison de l'augmentation de la concurrence.

Autre source de déséquilibre, le nouveau régime fédéral des finances qui prévoit que les bureaux d'études seraient assujettis à l'ICHA, alors que les prestataires de service des entreprises générales en seraient exemptés.

#### Comment conclure ?

Je dirai que si les petits et moyens bureaux veulent se maintenir (à leur échelle) face aux très grands bureaux de planification et aux entreprises intégrales, ils devront offrir de nouvelles prestations. L'effort devra porter sur la qualité du projet et celle de la planification, ainsi que sur le respect le plus strict des délais et des devis.

Cela ne sera possible qu'en obtenant du maître de l'ouvrage qu'il désigne, dès les études préalables, une équipe multidisciplinaire comprenant l'archi-

tecte, l'ingénieur civil et les ingénieurs-conseils en équipements, sans négliger les spécialistes tels que physicien du bâtiment et acousticien, l'ensemble étant capable de faire de la planification intégrale.

Cela supposera évidemment, tant pour le bureau d'architecte responsable de la conception et de la coordination générale que pour tous les ingénieurs, un très haut niveau de qualification des collaborateurs et l'utilisation des moyens modernes de planification et de dessin tels que ceux offerts par l'informatique (DAO, CAO).

L'architecte ou l'ingénieur, grâce à son propre management, devrait être en mesure d'assurer, dans le cadre d'une équipe multidisciplinaire, l'intégralité de ses prestations, sans devoir vendre son savoir à une entreprise intégrale. Il faut donc espérer que nous serons capables de nous adapter rapidement à la nouvelle situation et surtout que les maîtres de l'ouvrage, qui seuls ont le vrai pouvoir de décision, nous accordent toujours leur confiance.

Adresse de l'auteur :

Roger Praplan  
Architecte SIA-AGA  
Route de Frontenex 62  
1207 Genève

## Les entreprises générales face à l'Europe en 1993<sup>1</sup>

**Précédant l'exposé de Roger Praplan, celui de Bernard Kœchlin ne se voulait pas un plaidoyer en faveur de l'entreprise intégrale – même s'il était loin de faire mystère de ses convictions –, mais une analyse lucide des perspectives du futur marché de la construction en Suisse. Les thèses exposées ont de quoi provoquer les réactions des architectes et des ingénieurs indépendants; on ne saurait pour autant les ignorer ou négliger le fait qu'elles s'appuient sur une connaissance approfondie du marché de la construction. L'exposé de M. Kœchlin a l'immense mérite de faire prendre conscience qu'il n'y a pas de positions acquises, si honorables que soient leurs fondements.**

**Rédaction**

Posons tout d'abord un principe fondamental: notre rôle à tous, architectes, ingénieurs, entrepreneurs généraux,

PAR BERNARD KÖEHLIN,  
GENÈVE

entrepreneurs, c'est de servir nos clients.

Ce n'est pas de défendre un système ou un autre (traditionnel, entreprise générale, entreprise intégrale), mais d'offrir au client le service qu'il demande.

L'an dernier, nous avons fait dans ma société une étude de l'évolution de la branche de la construction en Europe et au Japon pour analyser l'évolution des marchés et des besoins des clients et discerner les tendances internationales qui vont inévitablement avoir des retombées chez nous, vu l'ouverture des marchés européens.

Ce serait une illusion de croire que les clients sont très différents en Suisse de ce qu'ils sont dans les autres pays. Si quelque chose de meilleur apparaît sur le marché, ils l'adopteront tôt ou tard, et tant pis pour ceux qui ne se seront pas adaptés.

Cette étude nous a montré les points suivants:

1. *Le concept intégral se répand notamment parce qu'il correspond de plus en plus à la demande des clients.*

Le client demande:

- un seul interlocuteur,
- assumant une responsabilité aussi complète que possible et les garanties correspondantes;
- des prix et des délais déterminés et garantis relativement vite;
- une concurrence au stade des idées, et pas seulement à celui des prix;
- un dialogue pluridisciplinaire, lorsque le client est très sophistiqué.

2. *Les grandes entreprises européennes renforcent rapidement leurs compétences connexes à la construction:*

- la promotion immobilière,
- la formule clé en main, y compris le projet
- et même l'exploitation.

3. *Certains grands bureaux offrent de plus en plus des prestations d'entreprise totale.*

4. *De nouvelles formes de contrat ont un succès grandissant:*

- «Management Contracting»
- «Design and Build»
- «Design and Build and Finance».

5. *Le client veut un tout. Le mur qui existe souvent entre la partie projet et la partie exécution est un handicap:*

<sup>1</sup> Exposé présenté lors de l'assemblée générale du 15 mars 1990 de la section genevoise de la SIA.