

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

Artikel: Les entreprises générales face à l'Europe en 1993
Autor: Kœchlin, Bernard
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-77253>

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: 08.01.2026

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

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»⁵, 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 1993¹

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 inmanquablement 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:*

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

- pour la prise d'une responsabilité globale
- qui ne favorise pas le dialogue entre les projeteurs et les exécutants, dialogue qui permet souvent d'améliorer le projet en qualité, francs et jours de construction. Les nouvelles formes de contrat n'ont pas seulement pour but l'économie ou la réduction des délais, mais aussi l'amélioration de la qualité, y compris la qualité architecturale.

Certaines des observations faites au Japon sont particulièrement intéressantes. Au Japon :

intégral = normal

- l'entreprise traite directement avec le client
- l'entreprise offre le projet et l'exécution, et garantit le tout :
 - souvent, l'adjudication se fait de gré à gré, grâce au rapport de confiance à long terme existant entre client et entreprise ;
 - souvent, il y a concours d'idées avec prix, délais et qualité garantis ;
- Les grandes entreprises disposent des éléments clés :
 - service immobilier
 - capacités pour l'ensemble des activités de projets (le plus grand bureau emploie 1500 architectes et ingénieurs, la plus grande entreprise générale le quadruple !)
 - services clés de l'entreprise (elles sous-traitent cependant la production à des entreprises, généralement attitrées).

Le plus frappant, au Japon, ce sont les constatations suivantes :

1. Le travail pluridisciplinaire est basé sur le consensus dirigé ; il est dirigé par un chef de projet. Il englobe tous les intéressés, y compris clients et entreprises. Il permet l'optimisation, une meilleure qualité et des garanties plus étendues.
2. La priorité est accordée au rapport de confiance établi avec le client et les partenaires.

On peut formuler comme suit les conclusions de cette étude :

Le problème n'est pas traditionnel ou entreprise générale ou entreprise intégrale, mais

comment offrir ensemble - architectes, ingénieurs et entreprises suisses - les nouvelles formes de services que demandent les clients.

Si nous n'y arrivons pas entre Suisses, Bouygues, Sogea ou Wimpey le feront à notre place.

Donc en d'autres termes, les évolutions constatées en Europe, qui ne touchent encore que certaines entreprises de pointe, vont s'étendre auprès des maîtres de l'ouvrage privés comme des

maîtres de l'ouvrage publics, et cela aussi en Suisse. Il faut cependant préciser que beaucoup de choses se réaliseront encore pendant longtemps de façon traditionnelle.

L'implantation de grandes entreprises générales européennes en Suisse, qui a déjà commencé et qui pourrait s'accélérer en cas de reprise d'une grande entreprise suisse, est surtout grave pour les architectes et les ingénieurs. En effet, contrairement aux travaux qui doivent se faire sur place, les plans se transportent facilement et peuvent être exécutés en Angleterre, en France ou ailleurs, là où honoraires et coûts sont plus modestes qu'en Suisse.

Cette évolution serait moins grave pour les entreprises, qui deviendraient simplement sous-traitantes des grandes entreprises européennes.

Une emprise accrue des grandes entreprises générales européennes en Suisse n'est cependant absolument pas inéluctable.

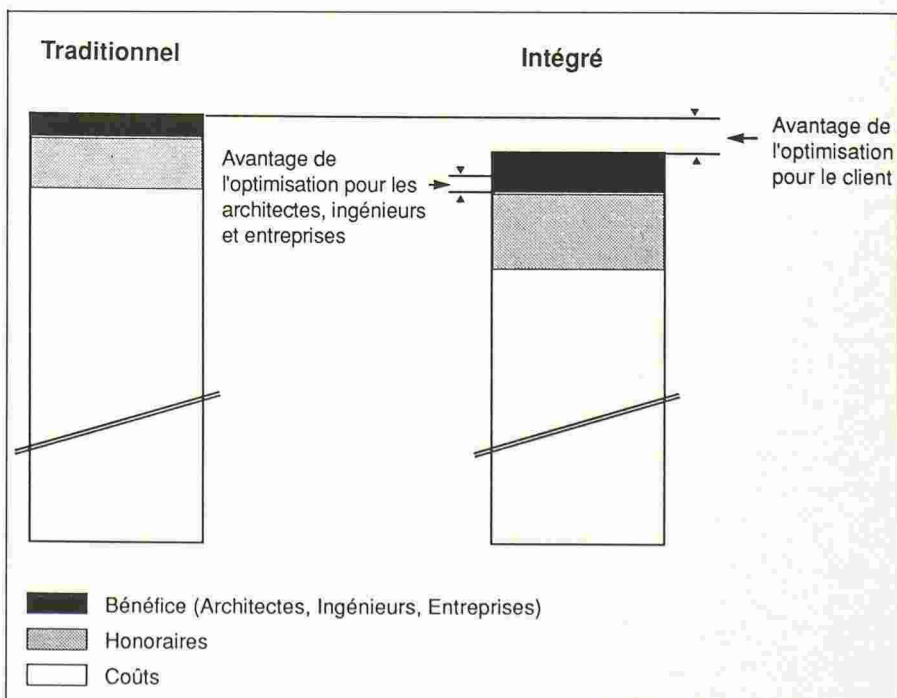
Les Suisses peuvent très bien travailler ensemble selon des principes analogues et offrir à leurs clients des prestations intégrales égales ou supérieures ; leur connaissance des clients, des lois et du pays, ainsi que leur tradition de haute qualité, leur donne même de très grands atouts.

Souhaitons qu'ils sachent exploiter ces atouts ! Cela est possible, et notre entreprise est souvent intervenue comme catalyseur dans ce sens.

Pour que ces tentatives connaissent le succès, deux points en tous cas sont essentiels :

1. Le travail pluridisciplinaire dirigé

L'exemple de la figure ci-dessous montre comment on optimise les coûts ; il indique dans quel esprit ce travail pluridisciplinaire doit se dérouler.



Le même esprit doit régner lorsqu'il s'agit d'optimiser la qualité.

2. Le respect de la liberté du client

Le client doit par exemple, s'il le désire, être en mesure de choisir les architectes et les ingénieurs. Il faut cependant qu'ils acceptent des règles du jeu quelque peu différentes.

Dans ce contexte, je suis convaincu que, dans le domaine des idées, ce serait une erreur de ne pas profiter de l'immense diversité et originalité des bureaux indépendants. Une solution à la japonaise, où ces bureaux sont simplement des services de l'entreprise intégrale, n'est pas forcément la meilleure dans un pays comme le nôtre. Il faut également que le client puisse changer d'idée à la fin de certaines phases décisives, par exemple si le progrès technique intervenu pendant l'étude du projet conduit à trouver de nouvelles solutions.

J'espère que le débat contribuera à cristalliser des solutions de progrès et contribuera à de meilleures formes de collaboration entre nous tous, dans l'intérêt du client.

Plutôt que de défendre des intérêts acquis ou de livrer des combats d'arrière-garde face à l'évolution européenne, focalisons nos forces sur les solutions «à la Suisse», où l'on respecte chaque partenaire.

Adresse de l'auteur :

Bernard Kœchlin
Ingénieur civil dipl. EPFZ
Administrateur-délégué
Holding Zschokke SA
Rue du 31-Décembre 42
1211 Genève 6