

**Zeitschrift:** Ingénieurs et architectes suisses  
**Band:** 118 (1992)  
**Heft:** 17

## Vereinsnachrichten

### 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

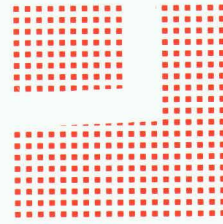
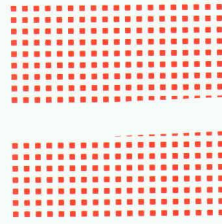
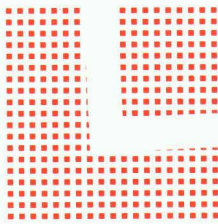
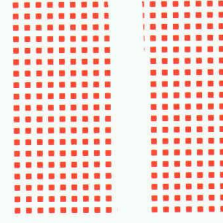
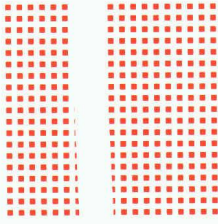
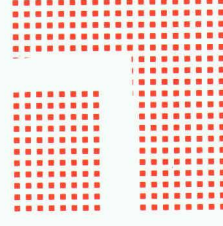
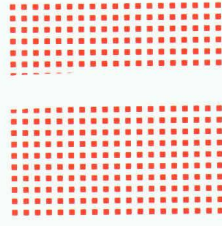
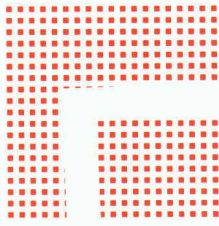
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 05.04.2026

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



## Marché, créativité, culture

Un thème constamment abordé dans le cadre de "Plate-forme" est la responsabilité de toutes les parties impliquées dans la construction envers notre environnement aménageable. Responsabilité des planificateurs, des aménagistes et des décideurs pour leurs réalisations actuelles en tant que recette contre la crise du bâtiment.

Mais il ne s'agit pas uniquement d'une crise de l'architecture, mais de mutations porteuses de crise dans l'ensemble de la branche du bâtiment. Mutations au niveau du marché, tendances à la concentration, européanisation, tels sont les mots clés indicateurs des tendances définissant la marge de manoeuvre pour les bureaux d'architectes et d'ingénieurs.

C'est la raison pour laquelle ce numéro de plate-forme considère le bâtiment sous un angle inhabituel et pose la question de l'influence du marché sur le secteur de la construction.

Les forces anonymes qui s'exercent au sein du marché ne connaissent aucune responsabilité. Seul un individu, ou pour le moins une équipe est en mesure de prendre des responsabilités. Il ne peut ainsi s'agir ici — si l'on considère la situation du marché — d'imputer des fautes ou de déléguer une responsabilité particulière à des forces quelconques auxquelles l'on ne peut que se soumettre, mais simplement de la question de savoir quel mode de pensée et de comportement peut garantir l'avenir des bureaux d'ingénieurs et d'architectes.

Ne peut saisir les opportunités offertes par le marché que celui qui les voit. Le sens de la gestion économique et de la perception du marché sont les clés d'accès à sa propre marge de manoeuvre: comment présente-t-on et situe-t-on sa propre organisation sur le marché? Où trouve-t-on ses acheteurs et mandants? Comment s'adresse-t-on à eux? Quelles sont nos

forces et comment les faisons-nous valoir auprès d'un maître d'oeuvre éventuel? Les réponses à toutes ces questions influenceront la suite des opérations: qui construira et comment.

Peu importe à priori que l'on choisisse telle ou telle solution. Les formes de coopération, la concentration ou même une spécialisation, comme le suggère l'auteur de l'article ci-après, sont autant de moyens de survivre sur des marchés en mutation. La survie étant la condition de l'action. En revanche, la manière dont on exploitera la marge de manoeuvre ainsi acquise est primordiale. Ce n'est donc pas le type de solution retenu qui est déterminant, mais le fait que la formule choisie permette de travailler en toute responsabilité à des ouvrages de qualité.

*Le sens de la gestion économique et de la perception du marché sont les clés d'accès à sa propre marge de manoeuvre.*

## 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

# Critère en coulisses pour l'architecture — une stratégie de marché

*En matière de construction, culture et économie se trouvent de nos jours trop souvent radicalement opposées.*

Si elle n'a jamais fait les gros titres de l'actualité, une crise de l'architecture a diversement été évoquée ces dernières années, et le constat selon lequel les réalisations architecturales de haut niveau sont trop rares est depuis longtemps devenu un lieu commun. Or cette crise s'est aujourd'hui muée en un phénomène frappant la branche de la construction dans son ensemble. Les plus touchés sont les architectes et ingénieurs indépendants qui, en même temps qu'ils voyaient s'éroder le prestige traditionnellement attaché à leur profession, ont également été confrontés à une nette fragilisation de leur assise économique. En effet, nombre des petites et moyennes entreprises, qui furent des piliers de la croissance économique dans les années cinquante et soixante, en sont actuellement à lutter pour leur survie.

## **A la recherche de comparaisons**

Pour tenter de cerner ce phénomène de crise, deux exemples tirés de domaines très différents peuvent apporter des éléments de réponse.

Une première analogie nous est fournie par la disparition progressive, dans les années 70, du commerce de détail local, privé de ses sources de revenus par l'essor des grandes surfaces de la branche alimentaire. Et quand on voyait à son tour, la figure familière de l'épicière du quartier fermer sa de-

vanture pour la dernière fois, les lamentations ne manquaient pas de s'élever dans le voisinage, chacun déplorant la mort du petit commerce et la part de convivialité qui s'en allait avec lui. Cela n'a pourtant pas empêché les courses faites le samedi au supermarché de devenir une activité de loisirs à l'échelle nationale.

Faut-il accuser l'esprit d'une époque, si l'attrait des nouvelles habitudes d'achat a fini par supplanter l'approvisionnement traditionnel au coin de la rue? Ou les petits détaillants n'en portent-ils pas eux-mêmes la responsabilité, pour n'avoir pas su faire correctement valoir leurs qualités propres?

Un second exemple de réflexion pourrait être la fondation, par un groupe de personnes, de la banque dite "alternative", dans les années 80. Les collaborateurs y sont tout aussi qualifiés et animés du même professionnalisme que des employés d'établissements financiers traditionnels. Seuls les critères d'octroi auxquels sont soumis les prêts accordés par cette banque en font une institution différente.

Mais pourquoi certains moyens seraient-ils nécessairement mauvais, du seul fait qu'ils sont également utilisés par les banques traditionnelles? En l'occurrence, la fin ne justifie-t-elle pas, justement, les moyens?

## **Qu'en est-il aujourd'hui?**

Tant les jérémiades que la recherche de boucs émissaires ne sauraient changer quoi que ce fût à une situation de fait, et c'est en pure perte que des émules de Don Quichotte s'en vont, lance pointée, battre la campagne. Ce genre d'attitude, on l'a vu, n'a en rien modifié le destin de notre épicière de quartier... L'expérience montre donc que les architectes et les ingénieurs doivent à leur tour réagir par l'offensive. Pour développer une stratégie, il importe cependant qu'ils prennent d'abord conscience des causes de la crise qui les frappe.

## **Les raisons de la crise**

En matière de construction, culture et économie se trouvent de nos jours trop souvent radicalement opposées. Un fossé sépare, d'un côté, les "professionnels", dont le souci premier est la qualité intrinsèque du projet à élaborer, tandis que de l'autre côté, se tiennent des "promoteurs" qui réalisent une "opération" obéissant à des critères avant tout économiques. La réalité d'un mandat de construction montre pourtant qu'il s'est toujours agi d'une activité régie par la fusion d'aspects aussi bien économiques que techniques et humains.

Par ailleurs, l'image que les architectes et les ingénieurs ont d'eux-mêmes diffère fortement des représentations projetées sur eux de l'extérieur. Ainsi, pour bon nombre d'architectes, construire signifie avant tout

créer. Ils voient leur activité comme une forme d'art se rapprochant de la sculpture et de la composition et ils érigent en principe moral leur responsabilité envers l'environnement. De l'extérieur cependant, les architectes sont fréquemment perçus comme des individus égo-centriques, poursuivant des buts propres à leur épanouissement personnel. Quant aux ingénieurs, ils se considèrent comme des "praticiens" polyvalents et responsables, alors qu'ils sont souvent vus comme des technocrates, voire traités de bétonneurs du paysage.

En ce qui concerne les relations qu'entretiennent les architectes et les ingénieurs entre eux, elles ne s'avèrent souvent guère plus réjouissantes et il n'est pas rare que leurs rapports se caractérisent par une coupure infranchissable. Leurs échanges se nourrissent alors des préjugés réciproques et se résument au va-et-vient sans fin de plans qu'ils se renvoient dans l'incompréhension du travail de l'autre. Que selon le point de vue de chaque bord, ils se considèrent mutuellement comme des "pourvoyeurs de mandats" ou de vulgaires "OS du calcul", découle de l'idée qu'ils se font de leur collaboration, mais celle-ci en pâtit forcément.

Tant que l'on demeure prisonnier de sa propre image et que le désaccord règne sur la valeur de l'autre, la qualité du travail s'en ressent, si bien qu'un troisième larron, la concurren-

ce, peut alors s'activer. Les architectes et ingénieurs indépendants qui se répartissent les tâches dans de petites et moyennes entreprises se voient aujourd'hui menacés par de grosses sociétés qui ont développé un potentiel économique important grâce à leurs offres intégrales réunissant plusieurs spécialités – et grâce aussi, il faut le dire, à la publicité.

#### **Vers l'élaboration de solutions**

Si les architectes ne cherchent pas à se rapprocher d'une forme de pensée plus proche de l'économie et à développer leur esprit d'entreprise, ils verront bientôt leurs tâches réduites à celle d'un designer en façades ou d'un pseudo-fonctionnaire au service des monuments historiques. A terme, le statut des architectes et ingénieurs indépendants ne pourra être maintenu que s'ils se montrent capables de garantir le professionnalisme de leurs prestations.

#### **Le marché comme principe régulateur**

Sur le marché des biens de consommation, il est aujourd'hui admis, qu'à eux seuls les prix ne suffisent pas à déclencher un mécanisme d'achat. Une offre se définit bien plus par une multiplicité de caractéristiques, qui la profilent par rapport à des produits concurrents. Face à cette réalité, l'étude du marché s'est établie comme un principe de régulation.

L'un des objectifs de la prospective est d'aligner toutes les activités et les tâches d'une entreprise sur les désirs et les besoins de la clientèle et donc du marché. Dans sa conception élargie, une telle démarche englobe également la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de vie de la société dans son ensemble. La force de l'idée de marketing — dont même des institutions de bienfaisance s'inspirent depuis longtemps — réside dans la recherche d'un équilibre idéal entre les demandes et les besoins du vendeur, de l'acheteur et de la société en général.

#### **Un art de construire passe par l'aptitude à la concurrence**

Une vulgaire guerre des prix ne saurait pallier l'absence d'un art de bâtir, pas plus qu'elle ne tiendrait compte des multiples aspects inhérents à un projet de construction. Il s'agit au contraire de promouvoir une concurrence de prestations, dont la qualité architecturale fera nécessairement partie.

Seuls des professionnels compétents en position de force pourront éviter que l'architecture ne soit réduite à un simple produit ou à une prestation de service. Les architectes et ingénieurs actifs dans de petites et moyennes entreprises peuvent prétendre maintenir un tel profil, s'ils se donnent les moyens d'offrir leur savoir-faire de manière concurrentielle. Une aptitu-

*La force de l'idée de marketing réside dans la recherche d'un équilibre idéal entre les demandes et les besoins du vendeur, de l'acheteur et de la société en général.*

*Seuls des professionnels compétents en position de force pourront éviter que l'architecture ne soit réduite à un simple produit ou à une prestation de service.*

de à la concurrence qu'il s'agit d'assurer à la fois sur le plan technique, au niveau de l'entreprise et dans le domaine économique.

Le talent créatif fait partie des compétences professionnelles de l'architecte ou de l'ingénieur. La réalisation d'un ouvrage exige de plus des connaissances dans les domaines du droit, de la politique, des sciences sociales et de l'écologie, ainsi que l'aptitude à communiquer.

Le sens de la responsabilité lié à l'esprit d'entreprise fait au professionnel un devoir d'assurer aussi bien sa propre existence que celle de ses employés. Cela signifie que l'architecte ou l'ingénieur, en tant que chef d'entreprise, doit mettre sur pied des stratégies propres à la prospection de mandats et à leur déroulement. Il s'agit non seulement de maintenir le niveau de compétence, mais encore de l'améliorer. L'évolution qui voit, notamment pour de grands projets, de plus en plus souvent des gestionnaires mandatés pour représenter le maître d'ouvrage, modifie durablement les rapports entre le mandat et le mandataire de prestations de projets. Il en résulte d'une part des exigences accrues quant à l'organisation et l'habileté dans les pourparlers, d'autre part un poids accru attribué à la viabilité économique du projet. Parallèlement se fait jour la nécessité grandissante d'une collabora-

tion interdisciplinaire. La responsabilité du chef d'entreprise s'étend en conséquence au choix des partenaires adéquats: ce ne sont pas les liens d'amitié ou de collégialité qui sont déterminants, mais uniquement la vérification des compétences professionnelles.

Etant donné la durée de vie des ouvrages, l'optimisation des bénéfices ne saurait servir de première ligne directrice à un bureau d'étude d'architecte ou d'ingénieur. C'est précisément le recours intensif à des prestations de haute qualité qui permet au maître d'ouvrage de faire des économies, réduisant toutefois les honoraires des auteurs de projets. En dernière analyse, un traitement compétent et objectif de la phase de projet permet de faire des coûts et des délais des grandeurs accessibles au calcul, sans qu'il faille consentir à des garanties contractuelles entraînant des suppléments d'honoraires correspondants. C'est toutefois dans ce contexte que sont mises en évidence les insuffisances de la réglementation actuelle des honoraires.

#### **Synthèse de l'adaptation au marché et de la responsabilité culturelle**

L'observation et l'analyse du marché représentent une part importante de la prospection. Il convient de suivre l'évolution du marché, de l'anticiper grosso modo sur la base de critères prévisionnels et de concevoir des stratégies permettant de

s'y adapter. En premier lieu, il faut tenir compte du caractère sectoriel du marché. Tous les secteurs ne suivent pas les mêmes tendances. Le domaine du logement ne présente, par exemple, pas le même comportement que celui des locaux administratifs.

Pour les architectes et les ingénieurs, la structure du marché se manifeste déjà du fait de la régionalisation des activités. La méthode de subdivision en secteurs peut toutefois conduire à une orientation en fonction des prestations, chaque ouvrage étant classé selon le caractère de ces dernières.

La pratique actuelle des PME ne tient compte que de façon timide de cette concentration voulue sur des champs d'activités donnés. Au contraire, tous les genres de mandats sont traités, qu'il s'agisse d'une école, d'un ensemble d'habitations, d'un centre administratif ou même d'un hôpital. Pour se familiariser avec l'essence du mandat, on consulte fiévreusement la littérature avant de s'attaquer au projet. Dans cette phase de familiarisation, il n'est pas rare que soit perdu beaucoup de temps, résultant finalement en une prolongation de la durée de l'ensemble du projet. Pourquoi ne pas consentir à une limitation volontaire du champ d'activité, permettant d'acquérir expérience, compétence et réputation dans un domaine? Cette concentration peut servir à améliorer la productivité des

travaux de routine, laissant ainsi plus de temps pour résoudre les problèmes fondamentaux. Le développement des réseaux d'ordinateurs permet d'assurer le transfert de données sur de grandes distances et de gagner ainsi du temps. Cela suppose toutefois la compatibilité des systèmes entre eux et l'harmonisation du traitement des données.

#### **L'information comme clé de voûte**

Afin que les exigences culturelles des architectes et des ingénieurs ne les confinent pas dans une tour d'ivoire, il convient d'éliminer les divergences entre les images respectives de chacune de ces professions et de se mettre à l'écoute des interlocuteurs extérieurs. Il est certes méritoire de cultiver la discussion dans les revues professionnelles: cela ne suffit toutefois pas. Il faut consentir à des efforts ciblés, pour retenir l'attention du grand public et pour l'informer.

#### **La spécialisation: une solution?**

Une voie s'offre pour sortir de la crise: que les petits et moyens bureaux d'étude – tout comme d'autres branches – offrent des prestations intégrales de qualité dans des créneaux où ils présentent des références, en d'autres termes qu'ils se spécialisent. La concentration sur certains domaines d'activité permettrait de promouvoir les

connaissances correspondantes et de les appliquer, d'optimiser l'organisation aussi bien sur le plan interne que dans les contacts avec l'extérieur.

En dernière analyse, il est essentiel que l'entreprise se crée et offre une image cohérente. Il conviendrait encore d'examiner en détail les critères conduisant au choix des créneaux du marché. On observe aujourd'hui déjà des efforts dans ce sens: d'une part, une concentration orientée sur des thèmes fonctionnels (par exemple l'occupation de créneaux comme les constructions économes en énergie), d'autre part, une orientation selon les prestations (par exemple l'offre de prestations hautement spécialisées).

Si la spécialisation se révèle intéressante pour les bureaux d'architecture de petite à moyenne dimension, il convient de développer une grille d'appréciation de l'orientation à suivre, tenant compte des deux aspects: fonction et prestation. L'approfondissement de cet examen doit certainement aboutir à une argumentation contradictoire, par exemple la prise en compte de la demande d'architectes ou d'ingénieurs "complets". La concentration proposée ici doit être comprise comme une contribution à cette discussion.

Ces derniers temps, diverses suggestions ont été émises en vue de se conformer à la citation de Gustav Peichl: "Soit nous prenons en main notre

avenir, soit nous n'en avons pas!" et de renforcer la position des bureaux d'étude indépendants. Ce qui sera déterminant en dernier ressort, ce sera la réaction des petits et moyens bureaux, dans le domaine de l'innovation et de la créativité, au défi posé aux architectes et aux ingénieurs, leur demandant de prendre le taureau par les cornes et de participer activement à la conduite des événements.

*Matthias Arioli, ing. dipl. EPFZ  
Institut de planification et de  
construction en génie civil,  
EPFZ Höggerberg*

*Ce qui sera déterminant en dernier ressort, ce sera la réaction des petits et moyens bureaux, dans le domaine de l'innovation et de la créativité, au défi posé aux architectes et aux ingénieurs.*