

**Zeitschrift:** Ingénieurs et architectes suisses  
**Band:** 118 (1992)  
**Heft:** 19

## 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

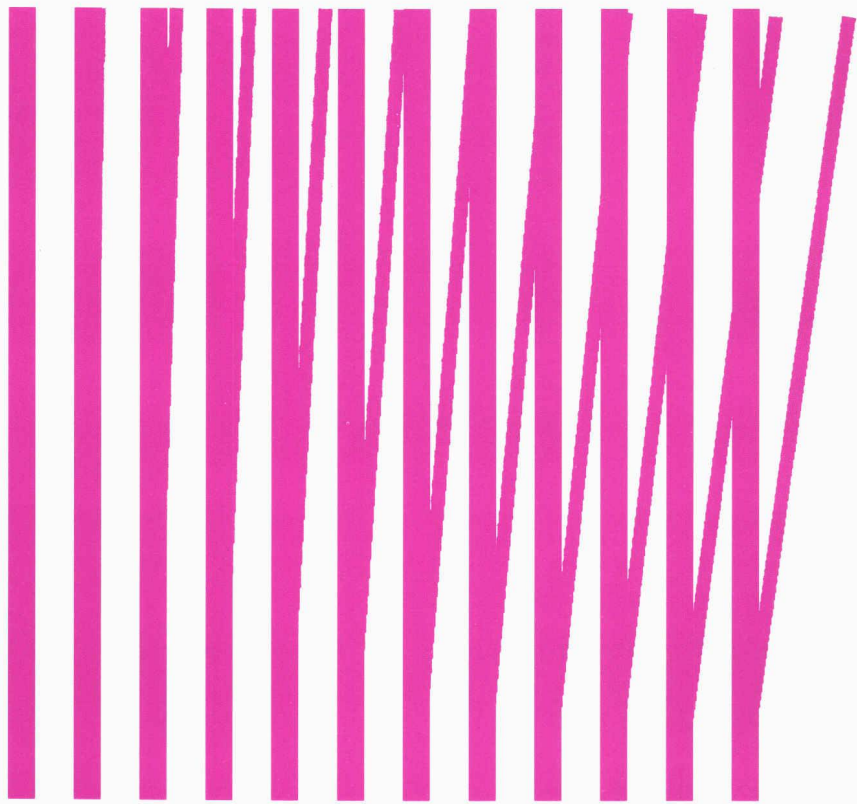
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 24.04.2026

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



## La concurrence au niveau des prestations et non au niveau des prix

La compétitivité entre prestations d'architecte ou prestations d'ingénieur n'est confortable ni pour celui qui offre, ni pour le demandeur, c'est-à-dire le client.

Le souhait d'une "concurrence au niveau des prestations et non au niveau des prix" n'est-il pas l'argument détourné visant à restreindre le jeu de la concurrence plutôt que de l'encourager?

Pourquoi en demander autant au maître de l'ouvrage, et cela dans un marché composé essentiellement de petites et moyennes entreprises? Le recensement fédéral des entreprises en 1985 le démontre: on comptait plus de douze mille bureaux dans le secteur "conseil technique" employant en moyenne quatre collaborateurs et demi. Les maîtres de l'ouvrage peuvent s'estimer heureux, car plus l'offre est élevée, plus les conditions sont favorables à une concurrence efficace aussi bien à court qu'à long terme.

Pendant le marché est le lieu de la prise de contact. Alors que d'autres marchés — tel qu'un commerce self service de biens de consommation par exemple — peuvent se permettre de rester parfaitement impersonnels, le recours aux services des ingénieurs et des architectes nécessite un contact per-

sonnel. Enfin les prestations de construction et d'études de projets sont des investissements en vue de l'accomplissement de multiples objectifs personnels. Cela est non seulement valable pour la personne physique qui veut construire "pour elle-même", mais tout autant pour l'investisseur de capitaux comme pour les maîtres de l'ouvrage institutionnels tels que des personnes morales ou corporations publiques qui réalisent un projet pour d'autres usagers.

Le marché est le lieu où s'échangent les biens. Sur le marché des prestations de planification et d'études de projets, ce ne sont pas des biens "marchandises", mais des idées, des points de vues, des conceptions et des plans qui sont échangés. Cela nécessite un certain apport d'idées et de valeurs personnelles et exhorte au dialogue. Puisqu'une prise de contact est exigeante et demande un certain travail, il faut s'engager intellectuellement. Un entretien évaluatif s'avère nécessaire afin de trouver le partenaire idéal pour la réalisation des multiples idées. Ce n'est que de cette manière que l'on respectera vraiment le jeu de la concurrence. Là se pose en priorité au maître de l'ouvrage

la question de savoir qui sera le mieux à même de répondre de la façon la plus adaptée à ses désirs et à ses exigences. C'est seulement après que vient la question du prix du recours aux services de l'ingénieur et de l'architecte.

Le marché est la marge de manoeuvre des négociations. Le marché des services de ceux qui élaborent les plans et étudient les projets est l'espace où se discutent les prestations, c'est le marché des prestations. Il est du devoir de l'architecte et de l'ingénieur d'exposer ouvertement ses facultés, ses points forts comme ses faiblesses ainsi que son opinion professionnelle en rapport avec le projet en question. Il se doit de présenter avec transparence au maître de l'ouvrage potentiel les prestations réellement offertes, de mettre en évidence les prestations particulières qu'il est disposé à offrir — par exemple, parmi celles décrites dans les règlements de l'association professionnelle —, au lieu de se retrancher derrière ceux-ci. C'est le défi que doit viser celui qui offre ses prestations de conception et de planification, s'il veut assurer une concurrence efficace, basée sur le postulat d'une "concurrence au niveau des prestations et non au niveau des prix".

*Sur le marché des prestations de planification et d'études de projets, ce ne sont pas des biens "marchandises", mais des idées, des points de vues, des conceptions et des plans qui sont échangés.*

### 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

# Le rôle des ingénieurs et des architectes dans l'économie de marché

**Une concurrence efficace et loyale est une condition essentielle pour un avenir prospère du secteur de la construction. La fonction que les ingénieurs et les architectes indépendants assument sur ce marché et leurs honoraires feront l'objet de nos considérations.**

La question des prestations, de la sélection et des honoraires des ingénieurs et des architectes provoque très souvent un profond désarroi et des malentendus. Les règlements et les prescriptions encore en usage relèvent, en partie, d'un contexte historique bien précis. Il vaut donc la peine d'explorer les circonstances qui, à l'époque, ont favorisé l'apparition des bureaux d'ingénieurs et d'architectes indépendants. Ce faisant, on constatera très vite que cette forme d'exercice de la profession est étroitement liée à la progression des principes de l'économie de marché. Dans ce système d'organisation économique qui, envisagé sous l'angle de l'histoire contemporaine, a connu un succès des plus formidables, l'attribution de tous les biens et services se fait d'après la loi de l'offre et de la demande. Ce processus de

distribution présuppose cependant l'existence d'un marché efficace où s'exerce la concurrence.

L'histoire des ingénieurs-conseils nous apprend que ce n'est pas simplement un appétit d'indépendance insatiable qui, depuis une centaine d'années, a poussé un nombre toujours croissant d'ingénieurs à quitter les entreprises de construction pour s'établir dans des "bureaux" indépendants, mais que cette évolution répondait plutôt à un besoin d'ordre économique: il manquait les organisateurs du marché de la construction. Jusqu'alors, il n'existait, en quelque sorte, que l'entreprise totale (globale ou intégrale): les projets étaient gérés, depuis les premières conceptions jusqu'à l'exécution, par une seule et même entreprise. Nous sommes portés à croire que c'étaient les mêmes forces d'ordre politique qui, un demi-siècle auparavant, avaient formé la profession libérale d'architecte.

**Ingénieurs et architectes: les organisateurs du marché de la construction**

La fonction d'organisateur que les bureaux d'ingénieurs et d'architectes indépendants assument sur le marché de la construction, se conçoit plus facilement du point de vue du maître d'ouvrage qui prend

intérêt à un projet de construction. Ce dernier se rendra rapidement compte que l'exécution de tout ouvrage est essentiellement influencée par la situation et l'étendue du terrain à bâtir, par sa topographie et ses particularités géologiques, par les règlements applicables à la construction, par les obligations découlant de conventions de voisinage et les conditions posées par les pouvoirs publics, par les impératifs résultant de l'affectation prévue, par les exigences esthétiques, et par bien d'autres facteurs encore. L'achat sur catalogue ou la commande sur échantillon - qui sont de règle dans l'industrie automobile ou dans l'industrie des machines - ne sont le plus souvent pas praticables dans le domaine de la construction. De plus, la structure d'organisation extrêmement hétérogène des branches du secteur économique de la construction entrave la parfaite transparence du marché. Les grandes entreprises formant ce que l'on appelle l'industrie de la construction, réalisent moins de 6 % du volume total des constructions qui s'élève à quelque 50 milliards

*La structure d'organisation extrêmement hétérogène des branches du secteur économique de la construction entrave la parfaite transparence du marché.*



*C'est donc cette dissociation des intérêts selon la devise: "Celui qui spécifie ne fournit pas, et celui qui fournit ne spécifie pas", qui garantit un marché efficace et transparent.*

de francs par an. En Suisse, la principale capacité de production se répartit sur les quelque 40 000 petites et moyennes entreprises de construction et de sous-traitance.

Compte tenu de cette diversité des conditions locales et des entreprises proposant leurs services, la question de savoir si une concurrence conforme aux règles du marché peut s'instaurer dans le domaine de la construction est tout autre que rhétorique. Pour l'instant, cela n'est possible que si un domaine partiel en est séparé et que les travaux nécessaires au fonctionnement d'un marché soient anticipés. Ainsi, dans tous les pays "à économie de marché", s'est formée, au cours des cent dernières années, une branche professionnelle qui se consacre à la "préparation du marché". Très souvent, il s'agit là de bureaux d'ingénieurs et d'architectes qui sont chargés d'avancer la mise au point, l'optimisation et l'étude des projets de construction de manière que la mise en soumission des prestations à fournir par les métiers de la construction soit conforme à l'économie d'entreprise.

Cette nette distinction entre ceux qui spécifient et ceux qui offrent, permet d'une part aux maîtres d'ouvrages d'acquiescer les prestations d'après les règles de l'économie de marché, et donne, d'autre part, à de nombreuses entreprises locales spécialisées la possibilité de participer, avec des prestations partielles, à ce marché et, en même temps, de s'y maintenir. C'est donc cette dissociation des intérêts selon la devise: "Celui qui spécifie ne fournit pas, et celui qui fournit ne spécifie pas", qui garantit un marché efficace et transparent. Que de tels principes d'ordre politique ne restent pas sans effet, la Banque mondiale, la plus grande institution internationale finançant des projets d'infrastructure, l'a confirmé une fois de plus. Elle n'exige pas seulement cette répartition des fonctions, mais souligne en même temps que cette mesure permet de lutter de la manière la plus efficace contre la corruption et le favoritisme lors de l'adjudication des travaux de construction.

*La source de tous les maux réside toujours dans le fait que certains prestataires de services tiennent trop peu compte de la situation des maîtres d'ouvrages ou de celle des entrepreneurs.*

*Nous sommes persuadé de l'efficacité de cette répartition des fonctions entre les organisateurs et les usagers du marché de la construction.*

### **Un malaise s'insinue de part et d'autre**

Cette répartition des fonctions fait de l'ingénieur ou de l'architecte indépendant un chaînon intermédiaire entre le maître d'ouvrage d'une part et l'entreprise de construction d'autre part. Dans un système d'économie libérale, les deux parties en présence sur le marché - l'une représentant la demande, l'autre, l'offre - devraient, au fond, être satisfaites du rôle que jouent ces prestataires de services intermédiaires. Comme nous avons pu l'observer, ce n'est pas en premier lieu une répartition des fonctions contraire au système qui est cause que, dans la pratique, s'élèvent tout de même des voix critiques, et qu'émergent d'autres formes de collaboration qui négligent ces chaînons intermédiaires, mais que c'est plutôt un manque de conscience des divers services à fournir. La source de tous les maux réside toujours dans le fait que certains prestataires de services tiennent trop peu compte de la situation des maîtres d'ouvrages ou de celle des entrepreneurs; ils accomplissent leurs tâches en méconnaissant très souvent les vues de ces partenaires, ils sont trop centrés sur eux-mêmes. Si à

cette attitude égocentrique vient s'ajouter, dans l'un ou l'autre cas, l'arrogance, le dommage causé au secteur tertiaire devient grave, alarmant.

Il ne devrait pas échapper à un prestataire de services sensible que les maîtres d'ouvrages se sentent de plus en plus souvent impuissants devant la complexité croissante du secteur de la construction ou que, pour ménager leurs forces, ils souhaitent être déchargés des tâches de coordination et d'optimisation. Les délais et les limites budgétaires sont des questions qui peuvent également importer aux maîtres d'ouvrages; elles ne doivent pas tout simplement être ignorées mais faire partie de la prestation à fournir. Assurément, ces exigences accrues peuvent se répercuter aussi sur la taille, sur la gamme des prestations ou sur l'interdisciplinarité des entreprises prestataires. C'est la branche des spécialistes en conseils qui doit accomplir cet ajustement structurel, si elle veut assurer son existence à plus long terme.

Quant aux entreprises chargées de l'exécution d'un projet, il est indispensable qu'elles soient reconnues et respectées comme des partenaires égaux. Envers les métiers de la construction, les participants du secteur tertiaire ne doivent pas seulement oeuvrer en faveur de conditions de concurrence équitables, mais contribuer également au succès et à l'intégration des initiatives, des spécialités et du savoir-faire des entreprises. Dans le domaine de la construction, la créativité n'est pas une exclusivité réservée aux seuls concepteurs. Les entreprises de construction et les artisans novateurs ne manquent pas ! Si leurs propres prestations et leurs efforts de rationalisation ne sont pas estimés à leur juste valeur, ces activités qui sont si utiles à l'économie nationale, ne peuvent être pleinement mises à profit. Ainsi, chaque soumission ne sera spécifiée que dans la mesure jugée nécessaire, mais devra en même temps laisser une marge suffisante pour les prestations propres aux entreprises. L'ingénieur-conseil ou l'architecte doivent examiner avec attention et bien-

veillance les variantes proposées par l'entrepreneur et renoncer à les considérer comme une incursion importune ou une question de prestige.

Nous sommes persuadés de l'efficacité de cette répartition des fonctions entre les organisateurs et les usagers du marché de la construction. Le point de délimitation entre celui qui élabore un projet et celui qui l'exécute n'est cependant pas fixe. Il se peut tout à fait que, à la longue, d'autres formes d'organisation se développent et s'imposent. Le tertiaire concourra de manière constructive et sans parti pris à cette recherche, tout en s'employant à faire

***Renoncer à la concurrence lors de la sélection des ingénieurs et des architectes, contribue à détruire cette profession!***

adopter des règlements de concours qui profitent le plus aux maîtres d'ouvrages et aux usagers.

#### **La sélection et les honoraires des ingénieurs et des architectes**

Grâce à cette séparation des prestations entre celles des concepteurs d'une part et celles fournies par ceux qui sont chargés de l'exécution d'un projet d'autre part, les maîtres d'ouvrages parviennent à réaliser 85 % des dépenses globales aux conditions les plus avantageuses. Qu'en est-il cependant des 15 % que constituent les honoraires ? Les ingénieurs et les architectes se trouvent-ils dans un espace exempt de toute concurrence ? Faut-il s'accommoder de cette situation comme d'un mal nécessaire ?

Qui professe une telle opinion, viole les règles de l'économie de marché. On pourrait à la rigueur fermer les yeux là-dessus, admettre tout simplement que la fin justifie les moyens. Cependant, le problème est beaucoup plus grave: renoncer à la concurrence lors de la sélection des ingénieurs et des

architectes, contribue à détruire cette profession! Le seul fait que tout un chacun peut accéder au groupe professionnel des ingénieurs et des architectes indépendants (une situation que nous approuvons) implique qu'il y ait un mécanisme de sélection permettant d'écarter les candidats non qualifiés ou de les empêcher d'embrasser cette carrière. De plus, un climat de concurrence pousse les concurrents à toujours faire mieux. Qui se trouve en concurrence avec d'autres ne cédera point à la tentation de courir après des avantages financiers ou d'agir uniquement par intérêt, ni de se profiler aux dépens du maître d'ouvrage.

Si la concurrence est bonne aussi pour les ingénieurs et les architectes, pourquoi ne pas organiser également pour leurs prestations une concurrence au niveau des prix, comme c'est déjà la règle pour les autres 6/7 des dépenses dans le secteur de la construction ? Des ordonnances sur les soumissions et une législation très développée en matière de contrats d'entreprise n'ont-elles pas été mises au point pour ce mode de sélection ? Les règles du jeu devraient donc être généralement connues.

***Qui se trouve en concurrence avec d'autres ne cédera point à la tentation de courir après des avantages financiers ou d'agir uniquement par intérêt.***

Les travaux routiniers et standardisés pourraient à la rigueur justifier une concurrence au niveau des prix. Elle ne peut cependant être admise pour les projets uniques et complexes. Les raisons pour lesquelles cela ne fonctionne pas ont déjà été exposées à maintes reprises. Leur cause commune réside dans le fait que, pour les prestations liées à la conception, il ne suffit pas d'exiger tout juste le strict nécessaire, stipulé dans le contrat, mais qu'il faut

accomplir des efforts supplémentaires (ou, comme disait B. Loderer: "un effort qui n'est pas formellement requis") pour transformer le bon marché en qualité.

Les maîtres d'ouvrages qui, s'appuyant sur une mise au concours basée sur les honoraires, adjugent les travaux d'ingénieur ou d'architecte au professionnel qui offre ses prestations au prix le plus bas, ne doivent pas se lamenter ensuite sur la qualité "bon marché" des travaux. Etant donné que les gains de qualité et les économies les plus considérables au niveau des prestations s'obtiennent avant l'exécution du projet, il ne faut point s'étonner que la différence entre la valeur d'un ouvrage dont l'exécution dénote la qualité des prestations fournies par l'architecte et l'ingénieur, et celle d'un ouvrage réalisé avec un minimum d'efforts, et qui répond tout juste aux performances requises, dépasse très vite les honoraires et constitue, ainsi, un multiple des économies que l'on espérait faire grâce à la mise au concours basée sur les

honoraires. Les prestations liées à une bonne préparation des travaux, donc celles qui ne peuvent être fournies que "de la meilleure façon possible" et qui, justement, ne peuvent être garanties par un contrat, dépendent de qualités aussi importantes que la créativité, le don de la combinaison, l'interdisciplinarité, le soin et l'expérience appliqués à la solution de questions d'appréciation. La bonne conception est, elle aussi, une démarche créatrice qui ne demande pas seulement de respecter les prescriptions énoncées dans les normes, mais qui exige également que soient considérés dans la même mesure les innombrables facteurs qui ne peuvent pas encore être quantifiés.

Lorsque l'on envisage les activités des ingénieurs et des architectes sous cet aspect, on arrive nécessairement à la conclusion que la concurrence ne s'exerce pas au niveau des honoraires, mais qu'elle doit s'instituer au niveau de la qualité des prestations. Il appartient aux organisations des mandants et aux associations des ingénieurs et des architectes de déterminer le niveau ou la marge des honoraires. Avec cet effort qui ne prête pas à discus-

*Les maîtres d'ouvrages qui, s'appuyant sur une mise au concours basée sur les honoraires, adjugent les travaux d'ingénieur ou d'architecte au professionnel qui offre ses prestations au prix le plus bas, ne doivent pas se lamenter ensuite sur la qualité "bon marché" des travaux.*

sion, il incombe ensuite aux maîtres d'ouvrages de choisir les "conseillers" les mieux qualifiés pour mener à bonne fin le projet en question.

N'est-ce pas trop demander aux mandants ? Ce n'est certes pas chose facile, et ce procédé de sélection est sans nul doute l'une des décisions les plus importantes et les plus lourdes de conséquences que doivent prendre les maîtres d'ouvrages. Par contre, ils disposent, en plus d'un bon jugement, de tout un jeu de critères de sélection qui, dans maints cas, se sont avérés efficaces. A l'appui de nos réflexions, nous faisons appel à la Fédération internationale des ingénieurs-conseils (FIDIC) qui recommande au maître d'ouvrage de n'adjuger les travaux mis en soumission qu'après s'être renseigné, auprès des candidats retenus, sur leur compétence et leur expérience professionnelles, leurs facultés en matière d'organisation et de gestion, leur efficacité et leur manière de communiquer; elle souligne cependant que les références fournies par d'autres maîtres d'ouvrages qui ont travaillé avec les mandataires ou les

personnes en question sont plus décisives encore. Si, dans ce cas, il est question de la fiabilité, de la compétence, de la créativité, de la circonspection, de l'honnêteté, de la défense des intérêts du mandant, de la conscience en matière de qualité, délais et coûts, il est bien évident que la lacune laissée par l'absence d'une concurrence au niveau des prix, a été comblée par une concurrence, non moins sélective, qui vise à la confiance et à la qualité et qui crée une situation concurrentielle qui pousse ceux auxquels a été confié un mandat, à mettre en jeu toutes leurs facultés et qui, très tôt déjà, permet d'exclure tous ceux qui ne sont pas qualifiés.

Vue sous cet angle, l'adjudication de travaux d'après le principe de la répartition équitable, où une liste des mandats déjà adjugés sert de base d'exclusion pour décider à qui sera attribué le prochain mandat, ne peut que s'avérer inappropriée. Ce sont surtout les maîtres d'ouvrages du secteur public qui, par une certaine conception de la justice, ont très souvent tendance à se

rallier à ce principe de répartition. Nous ne préconisons pas non plus une concurrence radicale qui, dans sa forme la plus acharnée, finit par s'avérer dévastatrice. Entre un vent

*La bonne conception est, elle aussi, une démarche créatrice qui ne demande pas seulement de respecter les prescriptions énoncées dans les normes, mais qui exige également que soient considérés dans la même mesure les innombrables facteurs qui ne peuvent pas encore être quantifiés.*

violent qui souffle par rafales, et l'accalmie, c'est-à-dire un climat libre de toute concurrence, il y a toujours le vent doux de la concurrence qui, telle une brise rafraîchissante, murmure continûment et sait produire une sensation agréable.

En guise de conclusion, constatons que, conscients de leur rôle, les ingénieurs et les architectes indépendants interviennent en faveur d'un marché efficace dans le secteur de la construction et ne se soustraient point à la concurrence. Ils concourent de manière constructive lorsqu'il s'agit de vérifier les règles du jeu mises au point pour les différents marchés de la branche, et ils s'appliquent à faire adopter les règlements que tous les partenaires peuvent considérer comme équitables et qui profitent le plus à l'ouvrage et à son environnement physique et psychique.

*Dr. Ernst Basler,  
Ingénieur civil dipl. EPF*

## Manifestations

*Bâle et sa proche banlieue recèlent plusieurs témoins intéressants de l'époque "moderne classique" des années vingt et trente. Des représentants connus comme Hans Bemoulli, Hannes Meyer, Hans Schmidt, Hermann Bauer ou Otto Senn, des groupes d'artistes comme "Rot Blau", "Groupe 33" et les activités du Schweizerischer Werkbund ont marqué cette époque à Bâle. Le musée d'architecture de la ville fait un tour d'horizon de ce mouvement, par le texte, l'image et des maquettes. Une exposition à voir jusqu'au 6 septembre 1992.*

*Pour tous renseignements:  
Musée d'Architecture de Bâle  
Pfluggässlein 3, 4001 Bâle  
Tél. 061/25 14 13*

*Le forum d'architecture de Zurich expose une documentation de travail sur la Villa Malaparte d'Adalberto Libera (1903 - 1963). Comme toute construction de cette époque, la Villa Malaparte de Capri associe rationalisme et formes archaïques, tout en reflétant le différend de l'architecture italienne de l'époque entre monumentalité fasciste et ascétisme moderne. du 12 août au 19 septembre.*

*Pour tous renseignements:  
Forum d'Architecture de Zurich  
Neumarkt 15, 8001 Zurich  
Tél. 01/252 92 95*

*Après Martigny, l'exposition sur Alberto Sartoris et les couleurs en architecture est à voir actuellement à Fribourg. Sartoris, le dernier des pères du modernisme et partisan du fonctionnalisme, considère la couleur comme la quatrième dimension de l'architecture. A découvrir: ses sérigraphies polychromes et quelques maquettes.*

*Pour tous renseignements:  
Fri-Art, centre d'art contemporain  
Petites-Rames 22, 1700 Fribourg  
Tél. 037/23 23 51*