

**Zeitschrift:** Schweizerische Bauzeitung  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 91 (1973)  
**Heft:** 29

**Artikel:** Tendances dans l'évolution d'entreprises d'architecture  
**Autor:** Brugger, J.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71935>

### **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:** 02.04.2026

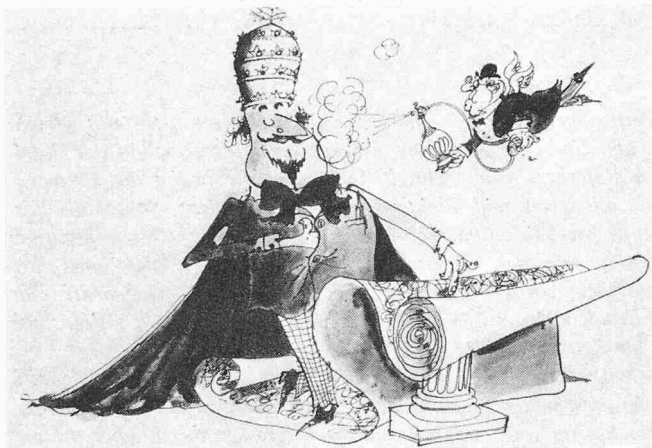
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Tendances dans l'évolution d'entreprises d'architecture

Par J. Brugger, Lausanne

### Image de l'architecte d'hier

Maître, concepteur de chefs d'œuvre, détenteur de la «vérité» architecturale. Parallèlement un environnement se façonnait sans son intervention.



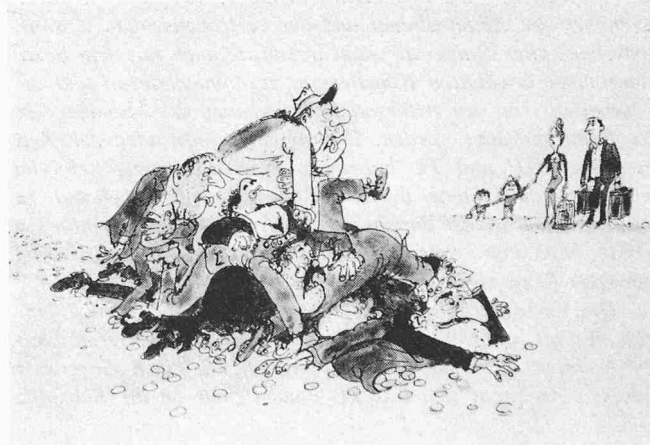
- essaie d'imiter des structures d'entreprises industrielles, qui ne correspondent pas toujours au rôle de l'architecte.
- L'entreprise, profitant des hésitations des autres partenaires, se lance à l'assaut des prestations totales, jusqu'à inventer, idéaliser ou «modéliser» les besoins liés à l'utilisateur et à son environnement construit.



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

Les problèmes touchant l'environnement sont toujours plus importants et plus complexes. L'architecte – parfois encore trop attaché à son image d'hier – ne maîtrise plus

- Les spécialistes ingénieurs devant cette évolution «anarchique» des relations ne savent plus s'ils doivent fréquenter le maître de l'ouvrage, l'architecte ou les entreprises sous leurs formes les plus diverses.



l'ensemble des solutions. Il n'est très souvent pas encore préparé à son intégration dans des équipes multidisciplinaires: son rôle est à redéfinir.

- Les généralistes ou spécialistes de sciences humaines sont parfois lus ou écoutés, mais... généralement pas consultés, du moins avant la réalisation...

Où se dirige-t-on ainsi? Que devient l'homme-utilisateur dans ce contexte dominé de plus en plus par des technocrates projetant leur vision personnelle sur l'environnement construit, imbus de leur «science» et de leur autorité en matière de solutions «idéales»? Se sent-il à l'aise dans ce qu'on lui impose?

### Relations et attitudes des partenaires responsables de la réalisation d'objets construits

Le promoteur ou maître d'ouvrage détient la décision, mais les moyens nécessaires pour honorer sa responsabilité lui font toujours plus défaut; dans la majorité des réalisations, il ne connaît plus les utilisateurs et leurs besoins; que peut-il attendre des partenaires ou spécialistes?

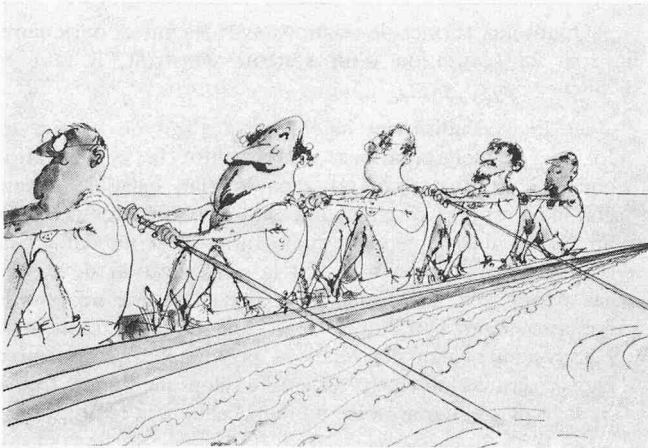
### Finalités, buts et objectifs à atteindre par les partenaires responsables de l'environnement construit

Après la dernière guerre, l'objectif était essentiellement quantitatif. Actuellement, particulièrement sur le plan

- L'architecte hésitant «attend pour voir» sous le voile protecteur des normes professionnelles ou alors – téméraire

publicitaire face à la concurrence, c'est l'abaissement du coût et la réduction des délais qui dominant. *Demain* ce sera peut-être l'amélioration de la qualité au sens large du terme pour aboutir à un rapport de performance qualité/prix optimum.

Mais pour que chaque partenaire puisse définir ses objectifs, ne devrait-il pas souscrire à des finalités et buts tendant à améliorer la qualité de la vie de l'homme au sein de systèmes construits et de leur environnement, définis par l'ensemble des intéressés, y compris l'utilisateur?



Chaque réalisation doit faire l'objet préalablement d'une définition de la cible à atteindre pour les partenaires responsables, ceci par l'énoncé des buts et objectifs auxquels ils doivent nécessairement souscrire. Cette condition apparaîtra toujours plus vitale pour que le choix par trop arbitraire (selon des critères souvent indépendants de l'objet construit à réaliser) du ou des partenaires puisse faire place à celui d'équipes multidisciplinaires de hautes compétences individuelles œuvrant dans la même direction.

#### Compétences et moyens requis pour la réalisation d'un système de fonctionnement construit

Au niveau de la *phase préparatoire* d'un objet construit, on peut distinguer deux types d'études:

- d'une part, l'étude des besoins fondamentaux (recherche fondamentale) dont la portée s'étend à un ensemble d'objets construits au sein d'un secteur socioéconomique tel que logements, formation, hygiène et santé, loisirs et culture par exemple, voire même un ensemble de secteurs;
- d'autre part, l'étude des besoins spécifiques de l'objet à réaliser permettant d'établir le programme détaillé pour la phase d'étude.

Le financement des études dans le premier cas devrait être pris en charge par la collectivité ou d'importants groupements économiques sectoriels, puisqu'il y va de la qualité de la vie d'une communauté. Dans le deuxième cas, il est du ressort du maître de l'ouvrage et pourrait très souvent même l'être de celui de groupements de maîtres d'ouvrages (universités, écoles, hôpitaux, etc.).

Les compétences requises au niveau de la phase préparatoire et dans ses deux composantes spécifiques sont celles de généralistes à connaissances spécifiques dans leur domaine professionnel et possédant la culture la plus vaste possible, de manière à déboucher sur une vue globale du système à construire.

- Au niveau de la *phase d'étude comprenant essentiellement la conception architecturale de l'objet et sa définition détaillée*

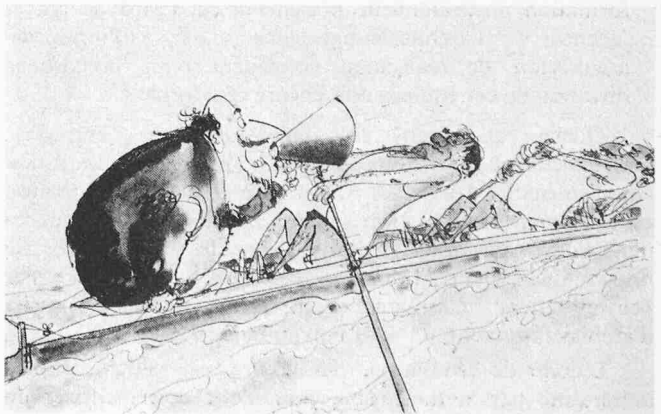
issues du programme cible, les moyens et compétences requis sont ceux d'une équipe innovatrice, homogène sur le plan des relations et comprenant toutes les disciplines spécifiques requises par l'objet construit.

- Au niveau de la *phase de la réalisation* se situe actuellement la source de conflits de compétences entre les divers partenaires (architectes, bureau général d'étude, entreprise générale ou totale, etc.). Fondamentalement, il s'agit à ce stade d'avancement, de disposer des meilleurs moyens de mise en œuvre respectant intégralement les données fixées dans les deux phases antérieures. Il n'est malheureusement pas rare de voir appliquer le processus inverse, consistant à adapter les besoins initiaux aux techniques de systèmes de réalisation. C'est à partir de telles données de systématisation que certains visionnaires technocrates inventent le «monde parfait» qu'ils illustrent par le projet de la «ville de l'an 2000» par exemple, pour laquelle d'ailleurs il faudra encore inventer l'homme de l'an 2000!
- Au niveau de la *phase de mise en exploitation*, il s'agit de mettre l'ouvrage à la disposition de l'utilisateur et de faire représenter une acquisition de connaissances extrêmement importante, mais ne sont actuellement que très rarement réinjectées au niveau des phases préparatoires d'ouvrages ultérieurs, ceci d'une part parce qu'il n'est pas habituel que la même équipe soit mandatée dans un délai raisonnable pour réaliser un deuxième objet (ceci peut être constaté particulièrement en Suisse romande où l'on reconstitue chaque fois une nouvelle équipe pour recommencer l'expérience à zéro!) et, d'autre part, par la manque de moyens sur le plan de la transmission des informations entre professionnels.

#### Rôle de l'architecte de demain et formes d'entreprises d'architecture à la mesure des besoins futurs

Il a déjà été constaté que l'architecte du type «universel» (et on en forme encore...), même le plus doué, n'est pas en mesure de maîtriser individuellement les prestations dans tous les secteurs économiques et dans toutes les phases de réalisation du système de fonctionnement construit. Il doit faire un choix dans son domaine d'activités et collaborer avec d'autres professionnels au sein d'équipes pluridisciplinaires, dont il ne pourra prendre la direction que s'il a été désigné comme étant le plus compétent en fonction du problème traité.

L'entreprise d'architecture doit, tant par la définition précise de sa vocation, de sa structure interne, que par sa forme juridique, pouvoir fournir des prestations de services à hautes compétences - à tous les niveaux de réalisation d'un objet construit - donc individuellement partielles ou complètes au sein d'un regroupement de toutes les compétences nécessaires à la réalisation d'un système de fonctionnement construit.



Le champ d'activités et de compétences d'une entreprise d'architecture peut s'illustrer sur la base du schéma suivant:

Secteurs	Phases				Objets
	Préparatoire	Etude	Réalisation	Mise en exploitation	
Logement	■	■	■	■	habitations individuelles et collectives / équipement quartier, etc.
Enseignement	■	■	■	■	écoles / écoles prof. / universités / instituts / laboratoires, etc.
Santé	■	■	■	■	hôpitaux / cliniques / asiles, etc.
Commerce	■	■	■	■	magasins / hyper et super marchés / centres de distribution, etc.
Industrie	■	■	■	■	usines / dépôts / centres de distribution, etc.
Agriculture	■	■	■	■	bâtiments d'exploitation fermes / silos, etc.
Administration	■	■	■	■	bâtiments administratifs privés et publiques, etc.
Culture	■	■	■	■	bibliothèques / musées / églises, etc.
Loisirs et sports	■	■	■	■	centres loisirs / constructions sportives et touristiques, etc.
etc.					etc.
Fonctions	S + E	S + E	T + E	S + E	

S = Fonction sociale  
E = Fonction économique

T = Fonction technique

Nous distinguons deux domaines principaux de compétences:

- Le premier correspond à la *fonction sociale et économique* de l'architecte se situant au niveau de la phase préparatoire et de l'étude, donc au niveau de *l'œuvre*. Les compétences requises sont essentiellement celles d'individus généralistes, experts et concepteurs de système de fonctionnement construit leur permettant de participer au diagnostic initial, à la conception et jusqu'à la définition complète de l'objet.
- Le deuxième correspond à la *fonction technique et économique* de l'architecte se situant au niveau de la phase de réalisation, donc au niveau de *l'ouvrage*. Les compétences requises sont celles de généralistes de l'exécution capables de diriger, avec l'aide d'une équipe, un grand nombre d'activités et de personnes diverses. La formation professionnelle présente à cet égard de graves lacunes; «l'architecte-ingénieur» ou «l'ingénieur-architecte» de réalisation compétent pour prendre la direction de ces équipes doit encore être formé.

Quelle que soit sa dimension, une entreprise d'architecture doit, à notre avis, répondre à cette répartition complémentaire des tâches. On voit en effet que l'adaptation est aisée pour diverses formes d'entreprises. Par le fait que les unités devraient rester petites et à hautes compétences au niveau du secteur si elles veulent rester efficaces; elles peuvent donc être un département d'une entreprise d'architecture, voire un petit bureau indépendant.

L'unité de réalisation, par contre, est nettement plus importante par la dimension, puisqu'elle doit maîtriser un

grand nombre de techniques, au service de tous les secteurs. Elle peut prendre soit la forme d'un service, soit celle d'un département, soit - à l'extrême - celle d'une entreprise autonome à disposition, par exemple, d'un certain nombre de bureaux spécialisés dans divers secteurs de l'architecture.

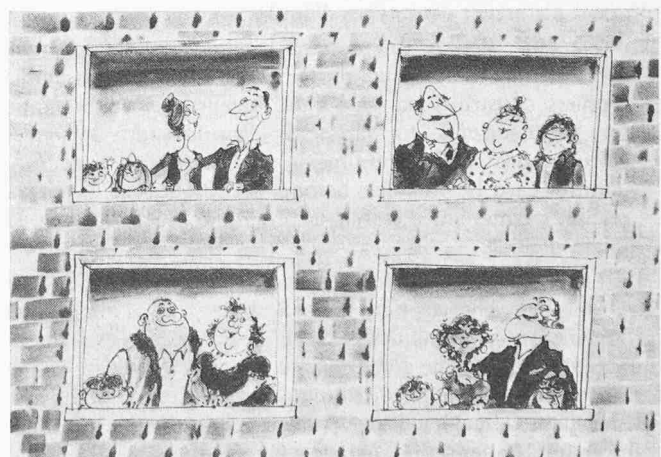
Cette formule souple dans sa forme est applicable en pratique, à condition d'une part, que chaque partenaire prenne pleinement conscience de ses responsabilités et de ses limites de compétences et, d'autre part, que les relations, tant sur le plan de la structure de fonctionnement que sur celui des personnes, soient organisées et mise au point afin de garantir la continuité et l'unité de la prestation globale.

Quant aux formes de relations avec les autres partenaires liés par la réalisation d'un système construit, il faut en distinguer deux types:

- Avec les spécialistes et ingénieurs il s'agit de trouver les formes de collaborations situées entre la collaboration continue (bureau général d'étude par exemple) ayant comme avantage essentiel une simplification des relations au niveau des personnes, mais comportant un danger de sclérose presque inévitable, et la collaboration de cas en cas permettant une fraîcheur innovatrice, une adaptation aux problèmes spécifiques, mais une perte de rendement possible au niveau des relations personnelles. La forme à choisir sera certainement différente selon que l'on se trouve dans la phase préparatoire ou dans celle de la réalisation.
- Avec les entreprises de réalisation, quelles qu'elles soient, nous croyons pouvoir affirmer qu'il serait inutile de poser la question de savoir si l'évolution amorcée au niveau des entreprises générale ou globale est juste ou fausse.

Nous avons suffisamment insisté sur les objectifs à atteindre ainsi que sur les compétences nécessaires pour affirmer que ce ne sont pas les outils ou les moyens, mais bien l'usage qu'on en fait reste déterminant.

L'objectif de cet exposé n'est pas de formuler ou vanter des recettes de structures de fonctionnement d'entreprises d'architecture, mais de tenter une description succincte des conditions qu'elles devraient satisfaire pour que notre environnement construit permette d'améliorer les conditions de vie de son *utilisateur*, dont - ne l'oublions pas - nous sommes!



Tout est finalement affaire d'attitude fondamentale des partenaires participant à la réalisation. Les finalités, les objectifs, en un mot *les responsabilités* des divers partenaires sont les facteurs décisifs qui placeront - qu'on le veuille ou non - l'intervention de chacun au niveau qui lui revient ou alors la remettra en question.

## Zusammenfassung

*Das Bild des Architekten von gestern:* Meister, Schöpfer grosser Werke, Bewahrer der architektonischen «Wahrheit». Daneben eine Umwelt, die sich ohne sein Zutun (oder Wissen) gestaltet oder verändert. *Wie steht es heute?* Die Probleme der Umwelt werden stets wichtiger und vielschichtiger. Der Architekt – manchmal noch viel zu stark an sein früheres Berufsbild gebunden – meistert die Vielfalt der Probleme nicht mehr allein; und trotzdem ist er oft nicht genügend auf eine Eingliederung in ein Team vorbereitet. Seine Rolle muss deshalb neu bestimmt werden.

Ein Bauherr, der, wie das Sprichwort «Wer zahlt, befiehlt» sagt, für den späteren Benutzer die wichtigsten Entscheide fasst: Kennt er die wahren Bedürfnisse? Wie wird ihm geholfen? Durch:

- Architekten, die entweder durch ihre Berufsnormen geschützt sind oder aber vollständig in einen industriellen Arbeitsprozess integriert sind?
- Unternehmer, die sich forsch in Richtung des Totalunternehmers entwickeln?
- Bauingenieure und Spezialisten, die nicht mehr wissen, welchem Partner sie sich widmen sollen?
- Vertreter der Geisteswissenschaft, die heute meistens noch «nachher» befragt werden?

Wohin soll das führen? Und vor allem: was geschieht mit dem Benutzer, dem von selbstherrlichen «Autokraten und Technokraten» die sogenannte ideale Lösung einfach aufgezwungen wird?

Das wichtigste, allgemein gültige Ziel sollte die Verbesserung der Lebensbedingungen für den Menschen in seiner baulichen Umwelt sein. Für jedes Bauwerk sollten die Ziele gemeinsam festgelegt werden, damit das Arbeitsteam der beteiligten Fachleute und des Bauherrn seine Aufgaben reibungslos erfüllen kann.

In der *Vorbereitungsphase* eines Bauwerkes müssen sowohl die Ansprüche der Allgemeinheit wie die spezifischen Anforderungen der Benutzer volle Beachtung finden und abgestimmt werden. Jene Studien, die im Interesse der Allgemeinheit durchzuführen sind, sollten aber nicht nur dem Bauherrn belastet werden, sondern vielmehr offiziellen Stellen oder Gruppen eines Wirtschaftszweiges. Auf jeden Fall müssen hier Spezialisten wirken, die einen möglichst weiten Blickwinkel und die entsprechenden Fähigkeiten eines «Generalisten» besitzen.

In der *Projektierungsphase* soll ein Team von ideenreichen Fachleuten verschiedener Disziplinen (die das Bauwerk berühren) eingesetzt werden.

In der Phase der *Ausführung* handelt es sich ganz schlicht um die bestmögliche Realisierung der festgelegten Ziele und Ideen. Leider wird jedoch oft das Bausystem zur

Hauptsache und werden diesem die Bedürfnisse angepasst, so dass z.B. visionäre Erfinder «die perfekte Welt» mit der «totalen Stadt des Jahres 2000» illustrieren, für die man allerdings den Menschen «nach Mass» noch erfinden und schaffen müsste.

Eine wichtige (oft vernachlässigte) Phase ist die *Inbetriebsetzung des Bauwerkes*. Hier kann die Bilanz zwischen den ursprünglichen Zielen und dem Erreichten gezogen werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten als Erfahrung weitere Bauvorhaben befruchten. Sie gehen aber öfter verloren, weil einerseits die Information nicht weitergegeben wird und andererseits nicht das gleiche Team die entsprechenden Aufgaben auszuführen hat.

Auch der begabteste Architekt kann heute nicht mehr als «Leonardo da Vinci» auftreten. Auch muss er sich als Spezialist einrichten und mit andern Spezialisten in Gruppen zusammenarbeiten. In solchen Gremien kann er die Leitung übernehmen, sofern er als der Geeignetste für das betreffende Projekt gelten darf.

Der Referent skizziert alsdann die mögliche *Struktur* des zukünftigen Architektur-Unternehmens. Es dürften sich zwei Aufgabenkreise ergeben: das konzeptionelle Gebiet und das Gebiet der technischen Ausführung. Dies würde eine Differenzierung in der Ausbildungsphase bedeuten, also eine Änderung des gegenwärtigen Hochschulprogrammes. Als Konsequenz einer solchen Struktur ist eine ergänzende, doch grundverschiedene Wirkungsweise beider Funktionen zu erwähnen. Das Konzeptionelle bedingt Spezialisierung nach Anwendungsgebieten (Wohn-, Schul-, Gesundheitsbauten usw.), d.h. eine «vertikale» Organisation der Arbeit; dagegen sollten die Ausführungsaufgaben, welche Kenntnisse der Techniken und Bausysteme für sämtliche Anwendungsgebiete benötigen, «horizontal» bearbeitet werden. Es sei am Rande vermerkt, dass diese Struktur anpassungsfähig sein muss, um für kleinere Unternehmen (die sich gegenseitig ergänzen würden) wie für grosse (die alle Funktionen integriert ausführen) anwendbar zu sein. Dabei besitzt die Gruppierung in kleinere spezialisierte Arbeitszellen den Vorteil der grösseren Anpassungsfähigkeit (durch Wechsel der Partner) an verschiedene Aufgaben; dies aber nur dann, wenn genügend Partner oder Projektleiter vorhanden sind.

Nicht die Frage, ob die heutige Entwicklung richtig oder falsch sei, sondern die erwähnten Ziele sind ausschlaggebend. Nicht die Mittel, sondern deren Verwendung zum Zwecke der Verbesserung der Lebensbedingungen der Benutzer von Bauwerken – zu denen ja jedermann gehört – ist von Bedeutung.

Wichtig ist schliesslich die *Grundeinstellung* der Partner und ihr Verantwortungssinn. Es werden diese Faktoren sein, die so oder so die Rolle eines jeden Beteiligten ändern, bestätigen oder in Frage stellen werden.

## Zum Thema Zusammenarbeit, Sicht eines Architekten

Von Hans Hubacher, Zürich

Das lange Warten auf die Arbeit der «Beziehungen-Kommission» hat sich gelohnt. Hier ist Vorzügliches geleistet worden. Basierend auf einer Definition des Ist-Zustandes von bestechender Klarsicht, gibt der Bericht einen Katalog von möglichen Organisationsformen, die nicht so sehr neu, als vielmehr erstmals derart sauber definiert und damit für die Planungs- und Baubeflissenen nun auch überblickbar sind. In einem Zeitpunkt sozialer Umschichtungen, komplexer Vorgänge und der das Bauwesen stark beeinflussenden Industrialisierung das schlecht genutzte Potential analysiert und Methoden zu dessen rationelleren operativen Einsatzes entwick-

kelt zu haben, ist das Verdienst der Kommission Gruner. Dafür gehört allen Verfassern und dem Zentralkomitee auch an dieser Stelle aufrichtiger Dank.

Der SIA legt heute dem Plenum der Baupartner diese Charta auf den Tisch. Gute Beziehungen im landläufigen Sinne haben in einzelnen Fraktionen des Bauwesens schon bisher und seit langer Zeit bestanden. Jetzt aber geht es ums Ganze, und da muss der Objektivität halber festgestellt werden: Die Gesamtheit der Baupartner befindet sich noch nicht im konstruktiven Gespräch. Da bleibt noch viel zu tun.