

Une montagne, une méthode, des valeurs : la singulière agence Snøhetta

par

■ **Emmanuelle Valersteinas** ■

Architecte, directrice de projets, Snøhetta

En bref

Snøhetta est le nom d'une montagne en Norvège, au pied de laquelle convergent tous les deux ans, des quatre coins du monde, les 350 collaborateurs de l'entreprise éponyme, pour la gravir ensemble. Une montagne pyramidale pour une agence d'architecture qui refuse de l'être, à l'encontre de la plupart de ses consœurs les plus en vue. L'entreprise, récompensée pour des réalisations comme la Bibliotheca Alexandrina ou l'opéra d'Oslo, est constituée de 7 studios sur 4 continents, qui sont impliqués dans 340 projets répartis dans 40 pays. Le ciment qui réunit ses collaborateurs est fait des valeurs de l'entreprise, parmi lesquelles la prise en compte des enjeux environnementaux, la transdisciplinarité, la confiance dans les personnes et le collectif. Chez Snøhetta, nul maître fondateur qui contrôle tous les projets ni ligne stylistique directrice, mais un processus formalisé, commun à toutes les agences, qui produit pour chaque projet un concept consensuel au service duquel se mettent les architectes.

Compte rendu rédigé par Ève Mascarau
Séminaire animé par Thomas Paris

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Pour toute reproduction, totale ou partielle, contacter l'École de Paris du management
Tél. : 01 42 79 40 80 – e-mail : contact@ecole.org

La composition, les convictions et la culture de Snøhetta témoignent de sa singularité depuis sa création. L'agence a d'abord eu la particularité de réunir des architectes originaires de pays différents, notamment de Norvège, des États-Unis et d'Angleterre. Dès le départ, elle a choisi la transdisciplinarité en intégrant d'autres corps de métiers, tels que des paysagistes, des graphistes, des designers et des artistes. Parallèlement, Snøhetta s'est construite autour de valeurs fortes. En 1987, année de naissance du collectif, le rapport Brundtland (intitulé « Notre avenir à tous », porté par la première ministre norvégienne et publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies) a posé les fondements d'une politique basée sur l'économie, la politique et l'environnement. La jeune agence a adhéré à ces principes et s'est développée avec la volonté de traduire cette ambition à l'échelle de l'espace et de l'aménagement urbain. Enfin, la question de la connexion entre nature, architecture et paysage était au cœur des réflexions des fondateurs de l'agence. C'est la raison pour laquelle ils ont choisi non pas de la baptiser d'après leurs propres noms, comme il était coutume de le faire, mais d'après celui d'une montagne norvégienne proche d'Oslo – et pour l'anecdote, du pub au-dessus duquel l'entreprise avait ses premiers locaux ! Ce choix symbolique est depuis devenu tout à fait concret puisque tous les deux ans, les membres de nos agences convergent du monde entier pour gravir ensemble ce sommet. Cette tradition forte et renouvelée nous rappelle les valeurs qui nous unissent, et qui se structurent autour de trois piliers : les individus, les processus de travail et les projets (*People/Process/Projects*).

People

L'un des mantras de Snøhetta est « *le singulier dans le pluriel* » : chaque personne contribue au collectif par sa spécificité, personnelle comme professionnelle. Ainsi, ce qui nous unit ne se définit pas par des lignes architecturales préexistantes, mais par la conviction que chacun peut contribuer pleinement et librement aux projets. Plusieurs de nos réalisations témoignent de la richesse de cette interdisciplinarité. Le restaurant Under (à Lindesnes, en Norvège), partiellement immergé dans la mer, propose une expérience unique au visiteur, qui mange face à un aquarium géant. Il résulte d'un important travail sur les matériaux pour ne pas perturber l'écosystème et permettre l'étude de la biologie marine. Avec nos designers, nous avons aussi pensé l'intérieur et dessiné les tables, les chaises et la vaisselle de l'établissement. Nous sommes allés jusqu'à créer la signature visuelle du lieu, concevoir son site Internet et élaborer une police de caractères à même de retranscrire le concept de la structure. Cette volonté de dépasser la fonction première d'un projet, dans une recherche de cohérence et d'identité menée dans le dialogue entre différents pôles de création, transparaît également dans la réalisation du siège du journal *Le Monde*, à Paris. Pour cet ensemble de bureaux, nous avons évidemment imaginé des espaces de travail et de vie, mais nous sommes allés plus loin avec nos graphistes, qui ont conçu une signalétique interne flexible autour de lettres gravées sur des pièces de bois à la façon du Scrabble.

Entretenir cet état d'esprit impose un cadre de fonctionnement. Snøhetta s'organise aujourd'hui autour de sept agences, réparties dans le monde, qui se partagent des projets en fonction de différents critères, notamment linguistiques et territoriaux. Dans chacune d'entre elles, notre fonctionnement collectif s'inscrit dès l'aménagement des locaux, autour d'un lieu central : la table d'hôtes. Elle constitue le cœur de chaque studio et a plusieurs fonctions. Elle est, comme dans une maison, l'endroit où nous nous réunissons pour déjeuner. C'est autour d'elle que nous annonçons les actualités de l'agence, que nous présentons et discutons les projets, que nous annonçons nos succès aux concours, mais aussi que nous discutons de façon plus spontanée, pour partager notre quotidien ou les événements de vie marquants des uns et des autres. Cette grande table est donc un lieu simple, mais symbolique, qui permet parfois les innovations les plus grandes. Elle rappelle aussi l'horizontalité de l'organisation à la scandinave. Alors que les entreprises françaises sont souvent structurées de façon pyramidale, le monde du travail norvégien conçoit les choses de façon plus égalitaire et transparente. Chez Snøhetta, aucun statut n'est attaché aux fonctions et le rang hiérarchique n'interfère pas dans les relations

entre les collaborateurs. Cette transversalité transparaît dans la typologie même des locaux, organisés en open space total, sans aucun bureau fermé. Cela procède de la même logique : si chacun participe également au collectif, tous doivent être logés à la même enseigne. Des tirages au sort de places sont donc organisés en toute transparence deux fois par an. Ils nous permettent de ne pas nous regrouper par pôles de métiers ou de projets pour plutôt nous mélanger et favoriser cet enrichissement collectif.

Pour le travail au quotidien, plusieurs outils de veille collective sont également chargés d'entretenir un dialogue commun. Nous publions chaque vendredi le journal *Ukeslutt* (ou *Fin de la semaine*), qui diffuse l'actualité des agences, par exemple autour des projets réalisés, des concours remportés, des articles de presse, ou encore des présentations réalisées hors les murs. Nous avons également un site interne de partage et d'archivage des projets, et nous organisons des groupes de réflexion bimensuels autour de thèmes qui nous sont chers : enjeux environnementaux, intelligence artificielle, paysages, art, etc.

Process

Au départ de tout projet, nous constituons une équipe diversifiée de personnes compétentes, du métier, mais également au-delà, pour réfléchir et construire ensemble une intention forte, enrichie par des regards extérieurs et innovants. Par exemple, pour la Cour nationale du droit d'asile et le tribunal administratif de Montreuil, nous avons interrogé des assesseurs, des magistrats, des avocats, des sociologues, etc. Dans un deuxième temps, nous simplifions au maximum le produit de cette réflexion stratégique élémentaire et fondatrice du projet. C'est seulement lorsque nous sommes parvenus à cette synthèse que nous commençons à développer des idées plus complexes. Nous passons alors au *prepping*, qui consiste à préparer, structurer et enrichir les connaissances pour pouvoir les utiliser efficacement au moment de créer. Il peut s'agir de comprendre les écosystèmes géopolitiques, culturels et sociétaux, mais aussi les spécificités gastronomiques, paysagères, voire les représentations iconographiques d'un territoire. Ce travail préalable est destiné à nous apporter une culture large et commune du projet. Ensuite vient le *zooming out*, dont l'objectif est de prendre de la hauteur face à cette masse d'informations et de détails, pour adopter une vision d'ensemble et identifier ce qui fait l'essence de notre projet. Nous nous répartissons alors par plus petits groupes pour un travail autour d'images, que nous classons en fonction de nos envies ou, au contraire, de nos réserves. Elles peuvent être assez simples : une fenêtre pour dire l'ouverture, la lumière, la transparence, l'accessibilité; un cadenas, à l'inverse, pour indiquer que nous refusons un espace fermé, etc. La dernière étape, *getting physical*, permet de passer à la matérialisation physique des idées. Il ne s'agit pas encore de produire une maquette architecturale, mais de tester les volumes par expérimentations conceptuelles poussées, réalisées à l'échelle dans nos locaux. Nous nous projetons alors dans des matières devenues tangibles en les esquissant, en les manipulant et en travaillant avec nos corps en mouvement. À contre-courant de la rapidité permise par l'intelligence artificielle, ralentir le processus et travailler avec ses mains pour prendre le temps de construire ancre la réflexion.

J'ajoute qu'en amont de toute démarche, se pose systématiquement la question environnementale. Elle fait l'objet d'ateliers dédiés organisés par une personne ressource propre à chaque studio, qui accompagne les équipes dans la fixation d'objectifs à maintenir et développer tout au long du travail. De façon plus transversale enfin, chacune des étapes décrites passe généralement par le *transpositionning*, ou échange de positions. L'architecte prend alors la place de l'ingénieur, lui-même appelé à adopter le point de vue du paysagiste, etc. Ces changements de perspectives permettent une meilleure prise de conscience des problématiques de chacun, pour une meilleure cohésion d'ensemble.

Projects

Ces valeurs et ces pratiques, dont procède chacun de nos projets, transparaissent dans l'hétérogénéité et la singularité de ces derniers. L'un des tout premiers que Snøhetta a porté, à la fin des années 1980, est celui de la bibliothèque d'Alexandrie (Bibliotheca Alexandrina), dont le concours avait attiré 500 candidatures, autour de plus de 1 300 architectes venant de 77 pays. Autant dire que la jeune équipe de trentenaires qui