

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} octobre 2013)

LA PUISSANCE CRÉATRICE DU COLLECTIF : LA LIGNE SINGULIÈRE D'ARCHITECTURE-STUDIO

par

Martin ROBAIN et Roueïda AYACHE
Associés, AS Architecture-Studio

Séance du 11 juin 2013
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

L'idée de collectif est inscrite dans les gènes de l'agence Architecture-Studio. Elle irrigue sa méthode de création, qui voit tous les associés de l'agence concevoir ensemble chaque projet, dans un jeu de ricochets permanent autour de la table de travail. Elle structure son fonctionnement, qui repose sur une égalité absolue, pour les associés, tant des rémunérations que des responsabilités ou de la liberté de parole. La croyance forte dans l'idée du groupe s'accompagne aussi de la conviction que celui-ci doit s'entretenir. Architecture-Studio a aujourd'hui quarante ans, douze associés de toutes générations, deux antennes en Chine. Les associés affirment que le fonctionnement de l'agence ne vise pas avant tout l'optimisation, mais sert un idéal partagé, permet aux équipes de prendre plus de plaisir, et est sans doute prémonitoire de formes d'organisation amenées à se développer.

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

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Martin ROBAIN et Roueïda AYACHE

Le collectif, une rationalité organique

Martin ROBAIN : Depuis ses débuts, il y a quarante ans, Architecture-Studio a fait le choix d'un travail résolument collectif. Nous qui avons milité ensemble en Mai 68, entendions appliquer à notre métier d'architecte les principes de partage et d'égalité qui nous étaient chers, quelque peu en marge du système. C'est dans cet esprit que nous avons œuvré pour la participation des habitants à l'élaboration de leur cadre de vie, par le biais de la manifestation Mars 76 et de la consultation internationale pour l'aménagement des Halles à Paris, ou encore que nous avons fondé le Syndicat de l'architecture. En 1980, Jean Nouvel, Pierre Soria, Gilbert Lezénés, mon associé Rodo Tisnado et moi-même avons installé nos agences dans un ancien atelier du centre de Paris, dont nous avons fait un espace convivial et festif.

Architecture-Studio occupe toujours ces locaux dont la configuration joue un rôle fondamental dans sa méthode. Avant de parler de l'équipe d'Architecture-Studio, évoquons donc les lieux où elle travaille.

Quand l'espace modèle le travail

Roueïda AYACHE : Tous nos espaces de travail étant ouverts, la parole circule librement et spontanément entre les uns et les autres. Les projets sont ainsi connus de tous. L'ambiance est certes un peu sonore, mais c'est le prix d'une transmission naturelle de l'information au sein de la communauté, sans la médiation de l'intranet. Les bureaux sont distribués dans des mezzanines donnant sur un espace que nous appelons la nef, abrité par une verrière et où pousse un arbre. C'est en quelque sorte notre place publique, théâtre de nos rencontres et des célébrations de nos succès comme de nos échecs. Par une passerelle, l'on accède à des locaux acquis plus récemment, ouverts eux aussi. Nous parvenons à instiller des transformations à ce cadre par petites touches, en gardant l'architecture de bois originelle, tout comme les équipes se transforment et mutent de façon assez souple. Je dirais donc de l'organisation de notre agence qu'elle a une rationalité organique.

Nos agences de Shanghai et Pékin suivent cette même logique. Malgré la distance, nous parvenons à travailler avec elles en synergie, au rythme de nos vidéoconférences hebdomadaires qui sont l'un de nos rituels.

Martin ROBAIN : Mentionnons aussi notre implantation à Venise, lieu de séminaire et de travail pour les associés et partenaires. Nous y trouvons le contrepoint du rythme effréné que nous vivons en Chine où l'agence est présente depuis une vingtaine d'années. Venise, où le temps est plus calme, est propice à la réflexion et au recul. C'est aussi une ville où vit l'art d'aujourd'hui. Aussi y avons-nous un espace d'exposition pour faire connaître, promouvoir et aider les jeunes architectes et artistes du monde entier, en lien avec la Biennale de l'architecture et de l'art contemporain. C'est là, en quelque sorte, la poursuite de notre militantisme qui, d'abord politique, passe aujourd'hui par la transmission aux nouvelles générations.

Une équipe entre stabilité et mouvement

L'équipe parisienne compte 140 collaborateurs représentant non moins de 25 nationalités, auxquels s'ajoutent les 80 salariés de nos bureaux de Shanghai et Pékin, eux aussi cosmopolites. Aux côtés des associés, dont je suis le plus ancien, travaillent 14 partenaires, chefs de projet dotés de responsabilités transversales ou spécifiques et qui participent à toutes les grandes décisions. Associés et partenaires constituent le cœur assez stable de l'agence, mais nous accueillons aussi de très nombreux architectes, qui viennent de France et d'ailleurs pour parfaire chez nous leur formation pendant un à trois ans. Certains restent et deviennent associés. Cette mixité entre stabilité et mobilité nous est bénéfique. Les architectes de passage maintiennent l'équipe en mouvement, sans pour autant la déstabiliser.

Ce sont les associés qui procèdent collégalement aux recrutements, les profils des candidats pouvant aller, selon les projets en cours, de jeunes diplômés à des architectes confirmés. Ils décident également des promotions aux statuts de partenaire et d'associé, au vu des qualités d'architecte des personnes, de leur capacité à mener des projets mais aussi du plaisir que nous avons à travailler ensemble.

L'une des particularités d'Architecture-Studio est que ses associés perçoivent tous exactement le même salaire, quels que soient leur âge et leur ancienneté. Une autre règle veut que l'échelle des salaires soit encadrée et que la plus haute rémunération ne puisse pas être plus de quatre fois la plus basse. Ce coefficient, qui valait lorsque nous distribuions des primes aux jeunes associés afin qu'ils achètent des parts, sera cependant diminué, car nous envisageons un autre système d'attribution de celles-ci. Quoi qu'il en soit, ces règles statutaires nous offrent une grande liberté, celle de la transparence, en annulant les animosités qui pourraient surgir dans ce domaine.

Une méthode palimpseste

Difficile de décrire en quelques mots la méthode d'Architecture-Studio à laquelle nous initiions nos nouvelles recrues pendant plusieurs jours ! Les projets sont le fruit d'un travail collectif ; aucun n'est donc signé par l'un d'entre nous. Tout commence par la définition du concept, au gré de discussions entre l'équipe projet, les associés et parfois des intervenants extérieurs. Il s'agit de synthétiser ce que nous comprenons de la commande et de son contexte (environnement du futur bâtiment, rôle qu'il entend jouer dans la ville, ambition de la communauté qui en fera usage, empreinte historique du projet...) pour définir la stratégie et les grandes idées que suivra notre proposition. À ce stade, il n'est généralement pas question d'esthétique ou de style mais d'intentions et de principes.

Le tracé rouge, une marque de fabrique

Le passage du monde des idées à celui des formes se fait par un tracé manuel, le fameux "tracé rouge" qui constitue la marque de fabrique d'Architecture-Studio. Dans un aller-retour entre l'esprit et la main, nous mettons à plat le concept, le questionnons, le retravaillons, pour trouver la façon dont il fera architecture. Concrètement, nous sommes réunis autour d'un grand calque et apportons tous notre touche au dessin avec – la précision a son importance – des stylos de marque Tempo. Ceux-ci ont l'avantage d'être à la fois suffisamment précis et imprécis pour dessiner à grands traits les intentions d'un projet tout en étant à l'échelle. Grâce à leurs différentes couleurs (dont chacune correspond à la nature de l'élément tracé), nous pouvons superposer des dessins. Ainsi émerge un palimpseste d'éléments techniques et architecturaux. Le résultat est ensuite figé en un tracé rouge formé de milliers de traits, plus que nécessaire. Tous ceux qui travailleront à partir de ce dessin choisiront des traits, mais ne pourront pas en ajouter. C'est donc à la fois un dessin ouvert et fermé, une ouverture des possibles dans la rigueur. Nous réalisons le tracé rouge en plan et en coupe, selon une logique qui prédétermine l'esthétique ou le principe du projet. Le tracé rouge est une radiographie de tous les éléments qui composent un bâtiment et y jouent un rôle structurant : enveloppe, périmètre, poteaux, escaliers, gaines, etc. Il positionne tous les éléments invariants du projet, niveau par niveau, auxquels on peut ajouter les éléments variables. Le plus souvent, nous travaillons sur le système métrique. Si nous avons pris le principe de diviser le mètre par six, en découle la hauteur des marches d'escalier ou par exemple des hauteurs sous plafond. C'est une méthode très facilement lisible pour les ouvriers sur le chantier.

Une mission de synthèse

Roueïda AYACHE : Notre rôle ne se limite pas à concevoir l'architecture d'un bâtiment mais intègre, pour certains projets, l'élaboration d'un plan de synthèse où figurent tous les réseaux qui courront dans le bâtiment : électricité, climatisation, plomberie, etc. Nous devons nous assurer que chacun a sa voie, qu'ils se superposent sans difficulté, qu'ils entrent dans la hauteur du faux plafond, qu'ils sont accessibles pour l'entretien, et encore que les croisements ne débordent pas de l'emprise allouée. Cela demande de coordonner au moins quatre nappes dans

trois dimensions, de sorte que les corps d'état techniques n'aient pas de surprise lors du chantier. Ces questions techniques et cachées doivent être complètement résolues, pour que la partie visible puisse être exactement conforme à notre dessin architectural.

La méthode du tracé rouge nous a aidés à opérer notre mutation vers le dessin informatique au début des années 1990. Ces nouveaux outils nécessitent en effet de constituer une référence externe, à savoir un fichier matrice à partir duquel on peut dessiner tous les niveaux du projet. C'était déjà, en quelque sorte, le principe du tracé rouge. Aujourd'hui, nous nous familiarisons avec un logiciel, Revit, qui intègre des données physiques ainsi que des informations sur la composition et les matériaux des éléments modélisés. Il deviendra un outil d'échange entre les architectes, les ingénieurs et les entrepreneurs.

Martin ROBAIN : La qualité perçue d'un bâtiment provient aussi de la maîtrise de la partie invisible. Il n'est souvent pas besoin d'y procéder aux États-Unis ou en Chine, car les bâtiments sont prévus avec d'importants faux plafonds où passent les réseaux sans difficulté. Dans les espaces contraints, cela peut devenir un vrai casse-tête. Pour l'Institut du monde arabe par exemple, nous avons respecté le programme initial bien que le permis de construire ait imposé un rétrécissement de six mètres. De fait, la synthèse fut d'une difficulté extrême.

Des réalisations sans style prédéfini ?

Passons maintenant à quelques réalisations auxquelles a donné lieu cette méthode, et qui ont jalonné la croissance de l'agence.

Espace privé, espace public

L'une des idées fortes qui nous animent est de questionner le rapport entre les espaces public et privé. Notre premier projet fut la réalisation de 274 logements à Poitiers, dans la continuité du Programme d'architecture nouvelle. « *Et si on faisait quelque chose ensemble ?* », tel était le slogan de l'affiche que nous avons envoyée à tous les habitants des HLM de la ville, pour les inviter à participer à l'élaboration de leur cadre de vie. Nous proposons aux futurs locataires de se constituer en groupes de voisins pour décider ensemble de l'aménagement d'espaces communs situés entre les logements. Ils ont pu en discuter à l'occasion de nombreuses réunions et de méchouis que nous organisons le samedi. L'opération a donné lieu à des réalisations très intéressantes, au point de servir d'exemple à de nombreux projets, en Suisse en particulier. Elle a bien fonctionné pendant quinze ans, avant que l'office HLM ne décide d'en édulcorer le principe communautaire.

Autre incursion du public dans le privé, et autre témoignage d'audace, nous avons implanté au cœur du Lycée du futur, dans le Futuroscope de Poitiers, une place centrale ouverte à tous. L'établissement lui-même portait une pédagogie un peu particulière où les élèves pouvaient choisir les thèmes qu'ils voulaient développer et où les professeurs étaient recrutés sur volontariat... à tel point qu'il ont d'ailleurs aidé à peindre les salles de classe pour que le lycée soit livré à temps.

Dans les années 1980, nous avons imaginé avec notre programme Stimuli mille petits projets qui pourraient être réalisés avec le budget des dix grands projets parisiens de François Mitterrand. Nous avons repéré toutes les parcelles délaissées où nous aurions pu intervenir. Ces petits points d'acupuncture auraient été le contre-pied des bâtiments monumentaux, constituant un puzzle de bâtiments et d'équipements culturels ou d'enseignement, et établissant une liaison entre Paris et la banlieue. Malheureusement, l'étude a surtout servi à la ville à vendre les terrains vacants à des promoteurs... Nous avons cependant réalisé un projet dans ce cadre, un bâtiment-pignon rue du Château-des-Rentiers. Étant sur pilotis, il donnait l'impression que la rue pénétrait dans l'immeuble. L'eau coulant d'une fontaine encastrée dans le plafond du porche d'entrée, causait l'étonnement des riverains et certaines situations cocasses. Sur une des façades était dessiné un grand plan du quartier et des métros alentour. Autant de stimuli inattendus pour les habitants.

Des monuments urbains contemporains

L'Institut du monde arabe fut bien sûr un moment important pour Architecture-Studio, qui nous a permis de retrouver nos camarades Pierre Soria, Gilbert Lezénés et Jean Nouvel. Ce fut un moment vif (nous avons répondu au concours en trois semaines), joyeux et marqué par une grande complémentarité.

Roueïda AYACHE : Le bâtiment était revendiqué comme très contemporain. Il recréait une place et un vis-à-vis face à l'université de Jussieu, tout en reprenant la courbe de la Seine et en aménageant des espaces intérieurs. Il s'inscrivait, à la fin des années 1980, dans une réflexion sur le rôle que pouvaient jouer l'architecture contemporaine et les monuments culturels dans la ville. C'était aussi le cas de l'église Notre-Dame-de-l'Arche-d'Alliance dans le 15^e arrondissement de Paris. Nous avons voulu traiter celle-ci comme un monument urbain et un espace public ouvert, à une époque où les églises modernes étaient généralement dissimulées dans des rez-de-chaussée d'immeubles. Il nous importait, par l'intermédiaire du bâtiment et des vitraux de Martial Raysse, de transmettre un sens porté par le culte catholique.

Ce projet fut l'occasion d'éprouver toutes les vertus du dialogue, que ce soit avec l'Association diocésaine de Paris, le cardinal Lustiger qui s'y est investi très en amont, les commissions d'art sacré ou encore les riverains. La méthode d'Architecture-Studio nous prépare particulièrement à cet exercice d'échange et de croisement des points de vue. L'église a été consacrée en 1998. Précisons qu'elle n'a bénéficié d'aucun financement public.

Martin ROBAIN : Le bâtiment que nous avons projeté était de forme cubique et entièrement métallique. Il figurait, nous a fait remarquer Jean-Marie Lustiger, une sorte d'arche d'alliance. Cela a conduit à renommer l'église en conséquence. Pour correspondre encore davantage à ce concept, nous avons entièrement modifié notre projet, adoptant cette fois-ci le bois. Ce n'était plus du tout la même esthétique.

L'église a suscité une vive réaction d'une partie des habitants soucieux de laïcité, suscitant de passionnantes discussions. Bien qu'il sût la cause perdue, le parti communiste a même mobilisé ses services juridiques pour tenter de casser le projet, préférant que l'endroit accueille des HLM. C'est dire la valeur symbolique que revêtait le projet, au-delà des aspects architecturaux.

Le Parlement européen, un bâtiment-ville

Autre jalon pour Architecture-Studio, qui a alors doublé ses effectifs, le Parlement européen de Strasbourg, bâtiment d'une telle ampleur (200 000 mètres carrés) qu'il comportait des rues intérieures. Il nous a obligés à réfléchir à l'organisation de l'agence et à sa taille critique. Nous voyions un double risque dans cet énorme projet : nous rendre très riches ou très pauvres. Dans les deux cas, cela ne devait pas changer la nature d'Architecture-Studio. Nous ne devons ni faire faillite, ni tomber dans la facilité. C'est la raison pour laquelle nous avons créé une société indépendante à Strasbourg pour conduire ce projet.

Nous étions responsables de l'ensemble des volets du bâtiment, y compris l'architecture intérieure, les lots techniques ou encore le mobilier. La méthode d'Architecture-Studio s'est avérée un outil très efficace pour gérer cette complexité, et nous a permis de changer radicalement d'échelle de projet. La réalisation du plan de synthèse ne relevait pas de notre mission. Or, le plan existant étant insuffisant, le chantier où intervenaient cent entreprises différentes allait à la catastrophe. Nous avons pris la décision d'embaucher des spécialistes et de nous impliquer nous-mêmes totalement dans la synthèse, sans l'accord de quiconque. C'était un risque fort car nous n'étions pas en charge de cette mission.

Tropisme chinois

L'agence a non seulement changé de taille à l'occasion du projet du Parlement européen, mais a aussi commencé à travailler à l'étranger, en particulier en Chine. Nous avons pourtant été mis en garde. Il était, paraît-il, extrêmement difficile d'y construire des bâtiments de qualité.

Un commanditaire que nous ne connaissions pas nous a passé commande de son siège social de 20 000 mètres carrés à Shanghai. Nous avons conduit le projet essentiellement depuis Paris, et le résultat fut très beau. C'était la preuve que l'on pouvait faire en Chine des réalisations magnifiques, et même plus exigeantes qu'en France à certains égards. À titre d'illustration, le client nous a appelés un jour, très inquiet, constatant que le marbre blanc utilisé dans le hall avait très légèrement changé en cours de pose. Nous nous sommes rendus sur place pour constater les dégâts : la différence était pratiquement invisible. En France, personne ne l'aurait décelée. Nous avons dû tout changer, sans quoi nous aurions perdu la face. Cette attitude nous a fortement impressionnés. Une dizaine d'années plus tard, ce client nous a demandé de réaliser son nouveau siège, cette fois de 180 000 mètres carrés...

Roueïda AYACHE : Un autre projet a confirmé notre envie de travailler en Chine, la World Expo 2010 à Shanghai. La ville avait lancé un concours sur le thème *better city, better life* pour sélectionner le projet qui supporterait sa candidature. Il reposait sur deux idées qui nous paraissaient essentielles. La première était la réflexion concernant le devenir du site industriel immense (650 hectares) qui accueillerait l'exposition, situé de part et d'autre du fleuve Huangpu. Comment ce quartier pourrait-il devenir la matrice d'un développement urbain après l'événement ? Ensuite, comment inscrire ce projet dans une logique de développement durable ? Nous avons gagné le concours en 2001 et travaillé sur ce projet pendant les années qui ont suivi. Cette exposition nous a donné l'occasion de penser l'écologie non plus à l'échelle du bâtiment, mais de la ville. C'est pourquoi notre plan était organisé autour de corridors végétaux, qui survivraient à l'exposition et serviraient de paysage aux bâtiments futurs.

Nous travaillons aujourd'hui sur un projet de centre culturel régional à Jinan, capitale du Shandong. Le bâtiment fera 480 000 mètres carrés et abritera une bibliothèque de 85 000 mètres carrés, un musée national, un musée d'art contemporain, ainsi qu'une série d'équipements (hôtel, restaurants...).

Une architecture écologique

Avec le lycée de Mirecourt, nous avons livré l'un des premiers bâtiments de France à répondre précisément aux quatorze cibles du label HQE (haute qualité environnementale). Il nous a permis de comprendre que les données climatiques et énergétiques devaient être intégrées aux projets dès leur conception, et non en parallèle ou en complément. Nous avons par exemple développé l'idée d'un toit parasol et d'un espace tampon intérieur qui organise le "village éducatif" constitué par les salles d'école, ventilé sur sa façade sud en été pour ne pas emmagasiner l'énergie solaire, et fermé en hiver. Une fois le lycée occupé, nous nous sommes assurés que la facture énergétique du bâtiment avait réellement été divisée par deux, comme promis. D'une façon générale, nous nous attachons à recueillir le retour d'expérience des utilisateurs des bâtiments et, pour ceux qui ont été conçus sur des critères de développement durable, à observer si les usagers parviennent à s'approprier les modes de ventilation.

Martin ROBAIN : Le projet de construction d'un nouveau Kaboul pour 3 millions d'habitants, sur un terrain vierge proche de la ville d'origine, fait lui aussi grandement appel à des données écologiques. Il faut trouver les solutions les moins coûteuses possibles, comme la récupération de l'eau des montagnes alentour ou la "phytorestauration". Un premier bâtiment a été construit dans ce cadre.

Une méthode tenace

Roueïda AYACHE : Notre synergie de groupe nous permet de travailler en souplesse tout en tenant un cap. Le projet de la Fondation Onassis à Athènes, par exemple, a connu plusieurs changements de représentant de la maîtrise d'ouvrage. À chaque fois, il fallait rouvrir le dialogue sans remettre en question le projet initial. Un autre bâtiment livré en novembre 2012, le Théâtre national de Bahreïn, nous a demandé beaucoup de ténacité, sur dix ans. Comme tous les projets que nous menons à l'étranger, il demandait d'être attentif à assurer un ancrage local. Bahreïn est connu pour sa science de la construction de bateaux de pêche de la perle. Nous avons choisi de réaliser la salle du théâtre en bois, non seulement pour les qualités acoustiques

du matériau, mais aussi en écho aux nefs artisanales. Bahreïn s'est doté entre-temps d'un ministère de la Culture. Parfois, un bâtiment permet ainsi d'accompagner une aventure ou une conquête politique, en l'occurrence celle de la culture et du partage.

DÉBAT

Pour une ingénierie globale de l'architecture

Un intervenant : *Vous réalisez la fusion du volet artistique du travail architectural et de son volet d'ingénierie, alors que ce dernier est traditionnellement négligé par les architectes français, ce qui fait d'ailleurs leur handicap. Comment expliquer cette particularité française ?*

Martin Robain : C'est un problème structurel, qui tient à la législation en vigueur. La loi sur l'ingénierie de 1973 a eu des qualités, comme d'imposer les concours pour les marchés publics, mais aussi le redoutable effet pervers de renforcer la séparation entre les bureaux d'architectes et les bureaux d'études. Cela empêche de constituer une équipe structurée d'architectes et d'ingénieurs. Il est indispensable de faire évoluer cette situation.

La France occupe d'ailleurs l'une des dernières places dans le monde en matière d'exportation de l'ingénierie globale. Celle-ci n'y existe tout simplement pas. Ce problème n'est pas lié au fait que l'architecte se prenne pour un artiste et méprise la technique, mais que la structure administrative de nos professions induise cette séparation.

De même, la mission de synthèse n'existait pas autrefois pour les architectes. Elle était généralement assurée par les bureaux d'études, en particulier par les ingénieurs en charge des fluides. La formation et la fonction de synthèse sont apparues depuis une vingtaine d'années en France dans les cursus d'architectes, alors qu'elle est pratiquée de longue date dans les pays anglo-saxons.

Une vision économique d'ensemble

Int. : *Au-delà des coûts de construction, parvenez-vous à apprécier le coût global d'exploitation d'un bâtiment, notamment au regard de son entretien et de sa maintenance ? Les choix des maîtres d'ouvrage intègrent-ils cette donnée ?*

M. R. : Nous y procédons souvent, et les maîtres d'ouvrage le demandent de plus en plus fréquemment. L'une de nos équipes est spécialisée dans l'économie de projet et intervient aux côtés des architectes dès la phase de conception. En effet, on ne peut développer un projet pertinent que si l'on en connaît le coût.

Roueïda Ayache : Dans des projets en partenariat public-privé, nous parvenons parfois à faire accepter des matériaux plus onéreux à l'achat, parce que nous démontrons qu'ils induiront un coût global moindre à moyen terme. Nous utilisons autant que possible les outils économiques qui permettent d'effectuer de telles projections. Cela dit, il faut toujours les vérifier ensuite dans la pratique.

Intégrer le regard du sociologue

Int. : *Dans quelle mesure tenez-vous compte des besoins des usagers avant la conception des bâtiments ? Recourez-vous par exemple aux études de sociologues ou d'économistes pour définir vos projets ?*

M. R. : C'est indispensable. Nous avons toujours travaillé avec des sociologues, et ceci dès notre premier projet à Poitiers à l'occasion duquel Pierre Colombot a accompagné les discussions menées avec les habitants pour définir le programme. Le programme Mars 76 avait d'ailleurs pour thème la participation des habitants à l'élaboration de leur cadre de vie. Nous avons été invités par de nombreux maires à témoigner de cette expérience. Les initiatives de ce type étaient, il est vrai, plus actives dans les années 1970 qu'aujourd'hui. Depuis, la sociologie s'est un peu retirée de l'architecture.

À la Biennale de Venise de 2013, le magnifique pavillon japonais explore le thème du vivre ensemble, à la suite de la catastrophe de Fukushima. Pourquoi ne pas desservir les tours jusqu'au quinzième étage par un grand escalier où les habitants pourraient se rencontrer, et ne réserver l'ascenseur qu'à quelques-uns ? Comment s'affranchir de la machine et se réapproprier son corps ? Ces pistes sont certes utopiques, mais tracent une voie qui me paraît probable, et qui va à contre-courant de l'approche française où pullulent les normes et les ultraspécialités, sans synthèse globale.

R. A. : En France, pour répondre à un programme public, il faut respecter un cahier des charges de plusieurs centaines de pages où tout est défini au millimètre près : besoins, surface, rapports de proximité entre les éléments... Pour le Théâtre national de Bahreïn au contraire, le programme qui nous a été soumis faisait à peine une page. Il était indispensable que nous menions un travail sur la sociologie des futurs spectateurs, la nature des spectacles qui seraient présentés ou encore la possibilité d'en faire un lieu égalitaire qui n'accueillerait pas uniquement une élite cosmopolite. Nous nous sommes fait aider par des *planners* londoniens spécialisés dans le théâtre pour définir un programme très en amont. De même, quand nous devons faire un *master plan*, le sociologue fait partie de notre cercle de travail le plus restreint.

La discipline sans hiérarchie

Int. : *Dans une organisation collective comme celle d'Architecture-Studio, sans véritable hiérarchie, la clé de la réussite est une discipline de fer. Comment parvenez-vous à l'imposer ? Quel degré d'autonomie est laissé à chaque collaborateur ?*

R. A. : Contrairement aux agences dotées d'une structure pyramidale sous la houlette d'un architecte qui signe les projets, nous fonctionnons sur un modèle horizontal. Tous les associés sont impliqués dans l'ensemble des projets, ce qui assure une diffusion permanente de leur savoir-faire dans l'équipe. Même un stagiaire est conduit à échanger directement avec les associés et à prendre part, selon ses capacités, sa créativité et son talent, à la conception d'un projet. Tout le monde se met au travail ensemble. Les tâches ne sont guère spécialisées, là aussi à la différence de nombreuses agences. Nous luttons contre toute tendance au cloisonnement des compétences afin d'assurer la perméabilité entre les disciplines, les générations, les nationalités et les cultures, dont la diversité est le propre de notre agence.

Cette souplesse de fonctionnement est contrebalancée par une grande discipline, dont notre fameuse méthode est l'expression la plus évidente. Le tracé rouge constitue la base commune d'un projet. Il ne peut pas être modifié par la volonté d'un seul individu mais uniquement par une décision commune. Nous imposons aussi des règles strictes dans la façon de réaliser des dessins numériques afin qu'ils soient compatibles, échangeables, et que tous les utilisateurs disposent des mêmes clés pour contribuer au projet. Cela dit, il faut aussi être indiscipliné pour créer. Tout l'art est de laisser la création s'exprimer, parfois dans le désordre, et de parvenir à organiser la désorganisation.

Nous avons aussi des rituels, terme que je préfère pour sa connotation festive à celui de discipline. Tous les vendredis matins, les associés se réunissent pour parler de l'organisation de la semaine, des problèmes qui se sont posés, des projets en cours, du planning, des candidatures aux concours... Les associés constituent collégalement les équipes qui seront affectées aux nouveaux projets. C'est donc une réunion d'information, de planification et d'organisation.

Avant cela, nous tenons notre traditionnelle vidéoconférence avec nos équipes de Pékin et Shanghai, pour nous faire profiter mutuellement de nos expériences. Un dispositif sophistiqué qui filme très nettement les personnes et les plans sur lesquels nous travaillons nous permet de mener des séances de travail efficaces.

Autre rituel qui scande la semaine, les associés se réunissent tous les lundis matin – dans un espace ouvert, ce qui fait que leurs discussions sont connues de tous – pour passer en revue deux ou trois projets avec les équipes qui en ont la charge.

Citons aussi les “mercredis d'Architecture-Studio”, rencontres ouvertes à tous au cours desquelles des intervenants extérieurs viennent exposer un sujet donné : médecin (lorsque nous travaillons sur des unités médicales), spécialiste du bois, ingénieur de façade, écrivain, artiste, sociologue, acousticien... C'est l'occasion de croiser des connaissances autour de thématiques architecturales et urbaines étendues.

M. R. : Rituels non hebdomadaires cette fois, les nombreux séminaires que nous organisons soit avec l'ensemble de notre équipe, soit avec les partenaires et les associés, y compris de Chine. Tous les projets de l'année, perdus ou gagnés, sont présentés par le chef de projet et l'associé référent. Il est en effet essentiel que nous ayons tous une vision globale de l'activité de l'agence.

D'une manière générale, nous jugeons très important de nous autoriser à "perdre" du temps en nous réunissant, car cela renforce le groupe. Mais il faut en contrepartie, pour rattraper ce temps apparemment perdu, une efficacité redoutable. Nous sommes à la fois très efficaces par notre méthode et très inefficaces par notre fonctionnement en groupe. Pour résoudre l'inefficacité qui tient au plaisir de travailler ensemble, et qui implique des pertes de temps, nous sommes obligés de mettre en place un système extrêmement précis.

Int. : *Comment parvenez-vous à entretenir un esprit de travail collectif malgré le renouvellement assez soutenu d'une partie de l'équipe et le développement de l'agence ?*

R. A. : L'architecture est par nature un travail d'équipe. Notre spécificité est celle de la conception collective. De nombreuses agences dans le monde, de tailles bien plus importantes que la nôtre, fonctionnent sur le principe du groupe, sans créateur identifié, mais ne créent pas collectivement. Elles désignent un chef de projet pour conduire le programme et rendre compte des pertes et des bénéfices. Bien souvent, cela se résume à une mise en commun de moyens. Nous allons bien au-delà. Le premier effort que les architectes de notre agence doivent fournir est de discipliner leur ego, pour ne pas nuire à l'essence du groupe. Ils doivent prendre conscience qu'ils créeront mieux ensemble que seuls. Nous recrutons ainsi des personnes pour le plaisir que nous trouvons à leur collaboration.

Je suis arrivée chez Architecture-Studio en tant que stagiaire. J'y suis restée car j'ai été séduite par son ouverture et son esprit de jeunesse, grâce auxquels tout devient possible pour un architecte qui a envie de s'investir. J'apprécie aussi particulièrement que nous n'ayons pas de certitudes préétablies mais une certaine approche de l'architecture et une certaine façon de travailler ensemble. Comment préserver cet esprit de jeunesse que nous avons tous aimé, alors que l'agence ne cesse de croître et doit se structurer en conséquence ? Comment maintenir le désir de tout remettre en question en permanence ? L'une des réponses est probablement le plaisir, l'enthousiasme voire l'euphorie que nous avons à travailler ensemble.

Le plaisir au-delà des frontières

Int. : *Pourquoi votre seule implantation étrangère est-elle située en Chine ? Y trouvez-vous des ressources créatives qui irriguent et renouvellent votre manière de travailler ?*

M. R. : La décision d'aller en Chine était, là encore, comme pour tous les pays où nous travaillons, motivée par le plaisir de découvrir une autre culture. La création d'une agence Architecture-Studio en Chine était presque un défi que nous avons lancé informellement lors d'un pot... mais que l'un de nos jeunes architectes a relevé. Il y est parti, alors que nous ne savions rien du contexte de travail dans ce pays. Il a rencontré son premier client par hasard à l'hôtel. Cela a donné lieu à un projet très difficile tant nous ignorions tout de la Chine. Il a néanmoins abouti. C'est ainsi que nous avons appris à y travailler et y avons multiplié les projets. Nous y avons gagné en découvrant cette culture, sa littérature, sa peinture. Je pourrais même dire que pour ma part, cette découverte a modifié ma manière d'être. Notre présence en Chine a des répercussions très joyeuses sur l'agence, car les réunions du vendredi matin sont l'occasion d'échanges riches et vivants. Depuis, nous avons accepté, non sans débat préalable en interne, la commande d'un musée de la culture tibétaine à Lhassa. Une perspective excitante !

Int. : *N'avez-vous pas été en partie motivés par les coûts de production faibles en Chine ?*

M. R. : Non, car les coûts de production en Chine sont identiques à ceux de la France pour l'architecture, voire les dépassent. Les salaires de nos responsables en Chine sont plus élevés que ceux des associés en France, et ceux des architectes sont comparables. Le chiffre d'affaires

que nous réalisons en Chine correspond d'ailleurs exactement à la moitié de celui de l'agence de France, sachant que nous avons moitié moins de personnel en Chine. Le coût global de ces agences est donc identique.

Int. : *Pour quels motifs votre agence est-elle sollicitée, notamment par des clients étrangers, alors que vous n'affichez pas un style ? Sont-ils séduits par l'efficacité de votre méthode ?*

M. R. : Notre méthode n'est pas connue au-delà des frontières, mais notre marque l'est. De ce point de vue, nous nous réjouissons que notre marque ne soit pas associée au nom d'un architecte. Cela nous permet d'intégrer des nouveaux talents et de tirer profit de leur diversité. Nous faisons des conférences, des expositions et des publications pour nous faire connaître dans le monde. Les architectes étrangers qui passent quelques années à l'agence sont aussi des relais à l'international.

R. A. : Nous refusons de dire que nous avons un style prédéfini, mais l'ensemble de nos projets illustrent notre démarche et notre philosophie. Un maître d'ouvrage s'intéressera donc à nos précédentes réalisations pour juger si elles lui correspondent ou non.

Int. : *Votre activité internationale vous préserve-t-elle des difficultés de la conjoncture européenne actuelle ?*

M. R. : Nous réalisons 60 % de nos projets à l'international. Pour le reste, la crise ne nous affecte guère. Nous avons toujours mieux fonctionné en temps de crise ! Peut-être parce que dans ces périodes, les maîtres d'ouvrage portent une plus grande attention au professionnalisme. Ils sont aussi attachés à la stabilité qu'assure un fonctionnement en équipe, alors qu'un architecte peut disparaître. Architecture-Studio est crédible de ces deux points de vue.

Présentation des orateurs :

Roueïda Ayache : est associée d'AS Architecture-Studio depuis 2001 ; architecte DESA, elle reçoit en 1989 son diplôme de l'École spéciale d'architecture de Paris ; en 1999, elle obtient un DEA de philosophie à l'université Paris-Sorbonne ; elle est membre du conseil d'administration et vice-présidente de l'AFEX (Architectes français à l'export) depuis 2012 ; très impliquée dans les projets d'architecture et d'urbanisme au Moyen-Orient, elle est aussi régulièrement invitée à participer à des conférences et jurys de concours d'architecture à l'international et en France ; elle est coauteur d'un documentaire TV de France 5 *Promenade d'architecte, les villes du Golfe, Manama, Doha, Dubaï* récompensé d'un prix par l'Unesco.

Martin Robain : diplômé de l'École nationale des beaux-arts de Paris en 1969, fonde Architecture-Studio dès 1973 ; *Visiting Professor* de plusieurs universités dans le monde, il a été enseignant à l'École d'architecture de Bordeaux et à l'École d'architecture UP8 à Paris ; il est membre de l'Académie d'architecture de Paris, cofondateur de l'AFEX (Architectes français à l'export), de l'APO (Institut Européen de la Maîtrise d'œuvre) et du Syndicat de l'architecture ; il participe à de nombreux jurys nationaux et internationaux pour des concours d'architecture.

Diffusion octobre 2013