

## Bibliothèque et architecte ou planification comme tâche intégrative

by WILLI TREICHLER

Exposé sur la base d'un dialogue entre Willi Treichler, Bibliothèque nationale suisse, et Kurt M. Gossenreiter, architecte à Berne et membre de la „communauté des architectes BNS”

### APPRENDE A SES DEPENS...

Nombreux sont les cas où la réalisation d'une bibliothèque, mais aussi d'un musée ou d'une institution culturelle publique en Suisse se heurtait à des oppositions fondamentales entre l'utilisateur et les instances de projet. Le résultat d'une telle ambiguïté se manifeste souvent dans une réalisation peu adaptée aux vrais besoins de l'utilisateur, voire que l'immeuble une fois terminé s'insère surtout dans la catégorie d'un monument d'architecture. Après certaines expériences mitigées avec des grands projets de construction ou de rénovation, les instances de la Confédération suisse réfléchissent sur une meilleure procédure dans la gestion des projets de construction dans la domaine publique. Les deux projets – construction d'un magasin souterrain et rénovation du bâtiment principal de la Bibliothèque nationale suisse à Berne – constituaient le premier champ de test pour une nouvelle forme de direction de projet.

### ORGANISATION DU PROJET – BASE PRINCIPALE POUR UN TRAVAIL CONJOINT DES PARTENAIRES

Pour éviter les désavantages d'une organisation unilatérale ne concevant que les arguments du maître de l'ouvrage (propriétaire, c'est à dire la Confédération) ou d'une équipe de projet composée uniquement par des principes hiérarchiques, il fallait définir les trois niveaux intervenant au déroulement d'un projet:

- le plan économique et financier
- le plan architectural et constructif
- le plan d'utilisation

Il était reconnu que seulement l'accord commun de ces trois partenaires garantissent des décisions claires dans le cadre des conditions générales du projet. Le profil des personnes recherchées devrait donc correspondre aux besoins exacts de ces trois niveaux. La côté économique et financière était assurée par fonctionnaire de l'administration fédérale des finances disposant d'une large expérience dans la réalisation des projets de construction publiques ainsi que dans le privé. L'aspect „architecture et construction” prévoit un spécialiste dans la domaine d'exploitation des chantiers tandis que les besoins de l'utilisateur, de la bibliothèque, sont couverts par un collaborateur partageant ses connaissances soit dans la bibliothéconomie en général soit dans la fonctionnalité d'un tel immeuble. Ces trois personnes étaient destinées à former la direction du projet ou mieux des deux projets „Bibliothèque nationale Suisse”. Chacune formait ensuite des commissions de soutien, soit pour les questions techniques, soit pour les exigences particulières d'une bibliothèque, soit pour le déroulement des opérations financières et budgétaires.

La modération de ce groupe de direction de projet, nommé plus simplement „commission de projet”, a été confié au représentant des finances, vu que l'aspect financier prédomine largement l'exploitation. La commission de projet, c'est un des points cardinaux, ne décidait qu'à l'unanimité, toutes les divergences doivent être éliminées avant une prise de décision. Les instruments de controlling sont les procès-verbaux, une liste des points ouverts et une analyse régulière et détaillée de l'état des finances disponibles, tous les trois péniblement mis à jour. Le contact avec la communauté des architectes mandatée pour l'exploitation du projet reposait dans la présence permanente de l'architecte en chef en fonction de consultant auprès toutes les séances.

Chaque évènement marquant est l'objet d'une histoire de projet ce qui permet encore aujourd'hui de reconstruire certains changements d'opinion brusques ou de s'étonner de quelques aberrations. Reste à noter que la commission de projet voyait aussi naître beaucoup de démarches fructueuses au sein d'une convivialité sereine.

#### INDEPENDANCE DE L'HIERARCHIE

La direction de projet ne connaissait pas le principe d'une hiérarchie parmi les membres. Il y avait une stricte séparation entre les fonctions en dehors du projet (travaux du courant normal) et la gestion du projet. Ce système empêchait des discussions ou des décisions émanant des sentiments de supériorité ou d'infériorité et qualifiait tous les arguments proposés comme équivalant et conforme aux faits. Les membres de la commission de projet appartiennent à des organisations diverses (finances, construction, bibliothèque) et sont obligés, dans le cadre du projet, de renoncer aux privilèges des positions acquises. Chaque membre de la commission était donc appelé à énoncer franchement et sans égards son opinion et se voyait toujours respecté. Ce système d'équilibrage des intérêts est une des raisons de base pour la réussite de la planification et de l'exploitation.

#### CONNAITRE LE METIER DE L'AUTRE

Les expériences sur les chantiers de la Bibliothèque nationale à Berne ont démontré que les connaissances réciproques des métiers étaient les garanties les plus fortes pour un résultat largement reconnu. C'est ce schéma tripartite décrit ci-dessus qui rendait possible une forte affiliation des architectes aux mandataires du projet et en même temps une indépendance artistique. Les „bureaucrates” sont obligés de se pencher sur les principes des théories de l'architecture, de la statique et de la protection des monuments historiques. En revanche, les architectes (y compris les ingénieurs de génie civil, de la climatisation et d'acoustique) apprennent les fonctionnalités d'une bibliothèque qui est tout différent d'un immeuble d'administration ou d'une école. Ce partenariat utilisateur-constructeur est finalement formé par le vœu commun de créer quelque chose de particulier résistant aux critiques des professionnels de toutes les côtés possibles. Les théories d'un partenaire sont retenus et aménagés par l'autre et fournissaient la base pour la matérialisation et l'équipement des surfaces. Le nouvel escalier reliant le rez-de-chaussée de l'ancien magasin avec le niveau 4 sert de l'exemple: L'utilisateur du bâtiment demande la visibilité de l'accès vers les niveaux supérieurs, les architectes proposent les variantes métal léger/verre ou béton, le patrimoine historique, déjà un peu vexé par l'enlèvement de l'ancien guichet de prêt, insiste sur une matérialisation originale. Une large action d'élimination des arguments menait à la solution „béton” et, par conséquent, à la création d'un „monolithe”, d'une sculpture de béton, destiné à stimuler la curiosité des visiteurs pour l'explorer. Encore un détail en plus: L'escalier est posé de manière décentré dans les espaces découpées dans les plafonds. Deuxième exemple: organisation des places de travail informatisées. Une des demandes de l'utilisateur était

l'augmentation des places de travail pour les lecteurs, ce qui se réalisait dans les espaces vidés de l'ancien magasin. La tâche dépassait largement le problème de l'achat des chaises et des tables. Les bibliothécaires s'imaginent la solution „classique”, les architectes visent vers une solution plutôt esthétique et les dimensions du bâtiment restreignaient les modes d'intervention. Une longue période d'égalisation entre les propositions du bibliothécaire, de l'architecte et d'un expert externe, spécialisé à l'aménagement des places de travail informatisées amenait vers la solution de créer du mobilier métallique et d'acheter une chaise de bureau disponible sur le marché. Faut-il ajouter qu'un tel détail que les tranches d'un objet de métal se révélaient susceptibles à des blessures et nécessitaient d'être biseautées? Cette procédure d'évaluation demandait de chaque partenaire un maximum de compréhension des besoins et surtout de la façon de penser de l'autre. Le résultat de l'opération est la preuve de la réussite de ces efforts communs: le mobilier est vivement reconnu par les lecteurs et par les spécialistes de design appliqué. Le nombre d'exemples peut être multiplié facilement. Le procédé ressemblait donc au principe anglais du „check and balance”.

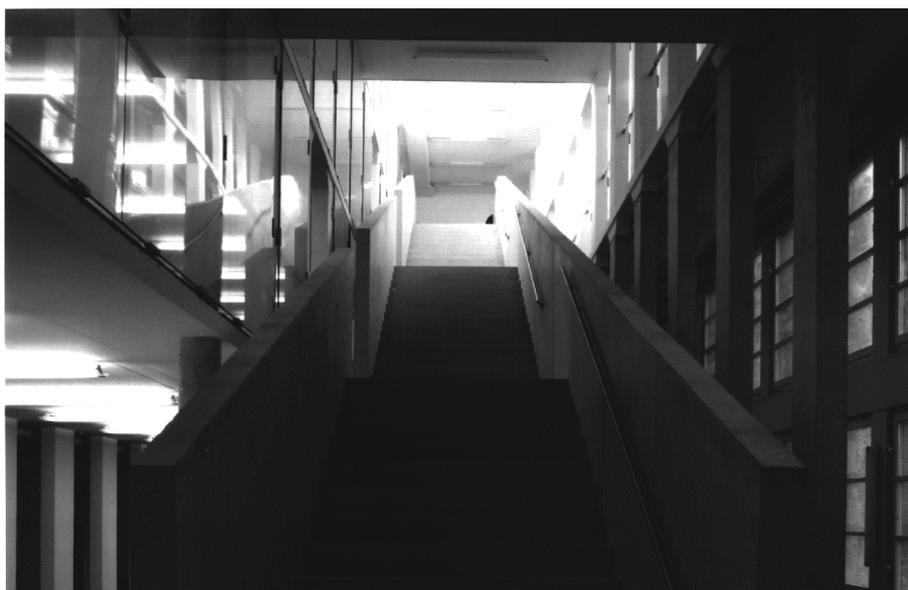
#### BESOINS DE L'UTILISATEUR – PRINCIPES DES ARCHITECTES

Ce principe n'est pas seulement une question de l'organisation, mais aussi des personnes engagées. Les conclusions retenues après une année d'expérience avec le bâtiment rénové et cinq années avec le nouveau magasin souterrain sont les suivantes:

- Construire une bibliothèque demande une objectivité et un pragmatisme. Le bâtiment sert en première priorité aux lecteurs, au personnel et aux documents y conservés et représente peut-être un monument architectural.
- Le choix des personnes formant la direction d'un tel projet est d'une importance cardinale. L'énumération des qualifications recherchées dépasserait le cadre de cet article. „Généraliste professionnelle et généraliste d'esprit” englobe un peu le profil requis. Réalisme sain est toujours équivalant à chaque forme de carriérisme ou de prestige ou même de „championnat”.
- Les compétences sont strictement réglés, mais permettent toujours une interprétation flexible.
- Le cahier de charge octroyé au projet est clair et libre des ambivalences. L'utilisateur, le bibliothécaire formule nettement ses besoins, tandis que l'architecte répond clairement ce qui est réaliste ou pas.

### *Bibliothèque et architecte ou planification comme tâche intégrative*

- Il est recommandable de formuler pour certains un „code de comportement”, par exemple pour les aspects de la protection des éléments historiques ou pour la signalisation. Les points de ces codes sont valables soit pour l'utilisateur, soit pour l'architecte.
- Information régulière et précise est la base d'une collaboration fructueuse est d'une „cohabitation” entre bibliothécaire et architecte ou mieux encore: si peu de formalisme que possible, mais tant de convivialité que nécessaire.
- Construire une bibliothèque – c'est un processus permanent d'apprentissage. Toutes les personnes impliquées au front devraient être fières de dire à la fin d'avoir passé la formation de l'autre: le bibliothécaire est devenu un peu un architecte et l'architecte un peu un bibliothécaire.



Aufnahme 1

Als markante und nicht zu übersehende Betonskulptur präsentiert sich die im ehemaligen Büchermagazin eingefügte Publikumstreppe, die das Erdgeschoss (Ebene 1) mit der Ebene 4 verbindet. © BBL (Foto: Marco Schibig)



Aufnahme 2

Der wegen seiner hervorragenden Lichtverhältnisse hochgeschätzte „alte“ Lesesaal ist unter Anleitung der Denkmalpflege in den Zustand von 1930 zurückgeführt worden. Die kaum sichtbaren Bänder auf der rechten Seite der Tische enthalten die Versorgungskabel, da jeder Arbeitsplatz vernetzt werden kann. © BBL (Foto: Marco Schibig)



Aufnahme 3

Der Kontrast aus Beton, Glas und Aluminium: die neuen Leseplätze im umgebauten Büchermagazin. Die Aluminiumtische mit dem stahlblauen Desktop wurden von den Architekten eigens für das Haus konzipiert, ebenso die Beleuchtungskörper (rechts erkennbar). Die vertikalen Rundkörper dienen der Quelllüftung und die Transmissionen oben bewegen die Horizontalstoren im Glasdach über dem Lesesaal – museale, aber nach 72 Jahren immer noch funktionstüchtige Technik. © BBL (Foto: Marco Schibig)



Aufnahme 4

Ein Magazin als Lesesaal: die Lage der Regale rechts entspricht der Anordnung von 1930. Auch die Regale selber entstammen der Bauzeit: es handelt sich um Lippmann-Regale, die für die neuen Bedürfnisse adaptiert und restauriert wurden. Die niedrige Raumhöhe wird kompensiert durch die Öffnung in einen mehrgeschossigen Bereich. Auch hier sind sämtliche Arbeitsplätze vernetzt. © BBL (Foto: Marco Schibig)