

Pratiques et parcours Mehron Kirk, architecte-paysagiste du *Building Design Partnership*^{*}, Londres

Mehron Kirk, architecte-paysagiste de formation, travaille pour *Building Design Partnership* (BDP). Cette grande agence d'architecture a été créée, il y a quarante ans, avec l'idée d'associer toutes les disciplines et les compétences nécessaires à la construction d'un bâtiment. Elle œuvre aujourd'hui au sein de réseaux internationaux et particulièrement en Europe, sous le nom de BDP International.

Partant de son expérience pratique, Mehron Kirk illustre l'utilisation des nouveaux types de contrats et modes de travail qui sont actuellement en pleine évolution en Grande-Bretagne. Présentant d'abord les évolutions de son agence, il aborde ensuite la question de l'évolution du rôle du concepteur eu égard aux changements intervenus au niveau des méthodologies et des relations contractuelles.

Building Design Partnership : de l'agence aux filiales La première des évolutions opérées par cette agence est de nature organisationnelle. Déjà multidisciplinaire à son origine (elle comprenait un ingénieur, un architecte et un économiste), elle s'est progressivement adaptée à la demande de ses clients, en intégrant de nouvelles disciplines et compétences : paysagistes, urbanistes, graphistes, spécialistes de l'éclairage...

Aujourd'hui, toujours conformément à la demande de ses clients, BDP a séparé son activité en deux filiales : l'une s'occupe de conception proprement dite, et l'autre, nouvellement créée, se charge des aspects économiques. Elle compte, à ce jour, près de mille personnes (dont huit cents au Royaume-Uni). La structure dispose aujourd'hui d'une méthodologie approfondie sur sa façon de fonctionner, de créer, de concevoir et de construire des bâtiments. Il s'agit en réalité d'un modèle d'organisation quasiment unique au Royaume-Uni, de par sa taille et de par la diversité de ses filiales en Europe.

La seconde évolution forte concerne le développement international de BDP. Depuis quarante ans, celle-ci a multiplié ses collaborations avec d'autres agences européennes. Ainsi est-elle maintenant liée à des agences en France (à Grenoble et Paris), en Allemagne et en Espagne. Qui plus est, ce travail de mise en réseau européen se poursuit aujourd'hui par la recherche d'agences ayant les compétences nécessaires pour accueillir de nouveaux projets au niveau local.

* BDP : www.bdp.co.uk

Les évolutions du rôle de concepteur Ce développement vers une organisation multidisciplinaire en réseau implique des évolutions dans le rôle de concepteur. Cela notamment par la mise en place d'une méthode et d'une démarche adaptées. Chaque projet engage deux architectes : un architecte individuel et un architecte coordinateur du projet. En réalité, jamais un architecte ne travaille seul. Ce qui fait toute la qualité d'un projet, selon BDP, c'est le travail d'une équipe regroupant des compétences différentes.

C'est en général un *project manager* qui est responsable de la gestion de l'ensemble du projet, et c'est lui qui est en contact direct avec le client. Aussi, toutes les professions (paysagistes, urbanistes, designers, etc.) travaillent sous la direction de ce dernier.

Trois modalités de contractualisation Pour ses projets, l'agence pratique le plus souvent trois types de contrat : le PFI (*Private Finance Initiative*), le *partnering* et l'association avec les promoteurs. Mehron Kirk illustre ces trois modalités de travail par des exemples pratiques.

Tout d'abord, concernant le PFI, c'est la présentation d'un projet réalisé en Irlande du Nord par BDP qui sert d'exemple. Pour ce projet, BDP a apporté les fonds nécessaires pour la reconstruction d'une école passant du secteur privé au secteur public sur une période de vingt-cinq ans. Dans ce cas de figure, l'avantage pour BDP est d'être à la fois client et concepteur. Il s'agit alors de créer une conception globale, de qualité, et de maîtriser les coûts de maintenance et d'entretien. En effet, BDP se trouve alors responsable de la maintenance du bâtiment pendant vingt-cinq ans.

Il s'agit donc bien là de transférer le risque du secteur public vers le secteur privé. La question est donc celle de savoir si le rapport qualité-prix est satisfaisant pour le secteur public, lequel utilisera ensuite ce bâtiment. Dans ce cas précis, le travail a été réalisé rapidement. C'est là un des avantages du PFI, mais il reste qu'avec ce type de projet, il faut être en mesure de prévoir un contrat à la fois solide et adaptable.

Le second type de contrat, le *partnering* est illustré par le cas d'un projet réalisé pour *British Telecom*, qui est un des partenaires de BDP. Dans ce cas, c'est une association qui est mise en place. Cette dernière a pour but de parvenir à une simplification du processus de conception. Une équipe est organisée pour travailler sur un ensemble de projets à venir, conçus pour un même maître d'ouvrage. L'avantage est donc double : il permet d'utiliser la même technologie pour mener à bien plusieurs projets, et il associe l'agence et son client sur le long terme. C'est clairement d'un partenariat durable qu'il s'agit : une même équipe, les mêmes objectifs, le même client et les mêmes types de projets. BDP bénéficie alors de la

confiance de la société partenaire, travaille sans concurrence et dans des conditions choisies avec une équipe qui travaille presque toujours pour *British Telecom*. Néanmoins, ce type de projet, en permanente évolution, constitue toujours un challenge. C'est pourquoi il faut constamment gagner la confiance des nouveaux clients.

Le troisième type de projet concerne l'association avec le promoteur. L'exemple retenu est un projet mené pour la ville de Liverpool. Dans ce cas, le secteur public souhaite développer un nouveau centre-ville. Les autorités locales lancent donc un concours destiné à trouver un promoteur et une équipe de concepteurs pour prendre en charge ce projet. BDP établit alors une proposition avec un grand promoteur, pour lequel elle se charge de l'ensemble de la conception. Le choix porte donc sur la meilleure proposition, la meilleure équipe en capacité d'apporter une relation privilégiée avec les clients, car cette collaboration professionnelle durera environ cinq ans. L'équipe de conception de BDP mène alors les études préliminaires (plan directeur d'urbanisme et des différents secteurs, etc.) et réalise ensuite un cahier des charges. Ce projet compte quinze parcelles, et sept architectes différents sont amenés à travailler sur le projet. Ici, BDP intervient donc à la fois en tant qu'architecte et directeur du plan d'urbanisme. Enfin, tous les projets sont sous la tutelle du promoteur, qui assure également la liaison avec le secteur public.

Pour Mehron Kirk, les avantages de cette méthode sont nombreux : le promoteur prend en charge les risques, apporte les fonds nécessaires à la réalisation du projet et choisit les équipes en fonction du résultat souhaité et des compétences techniques de chacune. Par ailleurs, cette coopération est intéressante à long terme, dans la mesure où la relation au promoteur peut être pérennisée.