

# 1995 : OMA BORN AGAIN



## INSTITUTIONALISATION D'UNE NÉO-AVANT-GARDE

Encadrants : Sophie Descat, Laure Jacquin

ENSAPLV Séminaire Histoires et Critiques de l'Architecture

Mémoire de Master Romain David



# REMERCIEMENTS

Un mémoire ne s'écrit jamais totalement seul. Je souhaiterais ainsi remercier les deux enseignantes encadrantes Sophie Descat et Laure Jacquin pour leurs commentaires, remarques et critiques toujours avisés. Le partage de leurs expériences, connaissances et intérêts fait que l'enrichissement de ce séminaire excède bien largement le cadre strict de mon sujet.

Mon travail s'est nourri de nombreux entretiens avec d'anciens collaborateurs de l'OMA. Chacun à sa manière apporta un éclairage complémentaire sur cette période et le travail de l'agence lors de la décennie 90. Sans leur disponibilité ce travail n'aurait en aucun cas pu être possible, pour cette raison je leur suis immensément redevable.

Ma compréhension du projet Universal Headquarters n'aurait pas été la même sans la bienveillance de Talitha van Dijk, archiviste de l'OMA, qui me permit d'avoir accès aux livrets de présentation du projet. Pour cela, je la remercie grandement.

Je voudrais remercier également Nina, Nicolas et Renaud qui durant près de deux ans (et pour certains même plus) ont supporté mes interminables monologues sur l'OMA et Rem Koolhaas. Je remercie aussi Yuko qui malgré la distance fut toujours un soutien indéfectible dans mes moments de doute. Pour terminer, les plus importants certainement, Béatrice et Bertrand qui rendirent ce travail et ses études d'architecture possible.



# SOMMAIRE

AVANT PROPOS 7

INTRODUCTION 9

I LES ÉCHECS EUROPÉENS D'UNE NÉO-AVANT-GARDE : 1990-1995

1. Hoe modern is Rem Koolhaas? 23
2. OMA fin de siècle 39

II AMITIÉS TRANSATLANTIQUES ET NOCES D'ÉTÉ : 1994-1995

1. « Our office almost died this summer » 55
2. Amitiés transatlantiques 63
3. Koolhaas Superstar 73

III L'OMA AMÉRICAIN : 1995-2002

1. Get big fast 87
2. « I wanted to change the aura of the company » 103

CONCLUSION 123

BIBLIOGRAPHIE 127

CORPUS 131



# AVANT-PROPOS

Le choix de consacrer mon mémoire de recherches à l'agence OMA<sup>1</sup> m'est apparu avec une évidence certaine. Lors de mon année d'échange universitaire au Japon, j'avais entamé un travail de recherche sur les urbanistes et architectes italiens Bernardo Secchi et Paola Vigano : loin d'être inintéressant, mais en débutant ces recherches c'était avant tout à mes obsessions koolhaasienne que je tentais d'échapper. Et c'est là que l'on se rend vite compte de ce qui nous tient éveillés la nuit. Mon parcours personnel a joué pour une grande part dans cet intérêt. J'ai un vieux lien avec Koolhaas, qui remonte à mes études de cinéma. J'ai étudié pendant quatre années à l'université avant de me réorienter vers des études d'architecture en 2012. La découverte de ses écrits de *Delirious New York*<sup>2</sup> à *Junkspace*<sup>3</sup> a été fondamentale dans ma réorientation en architecture. À partir de là, le nom de Koolhaas est entré dans mon musée imaginaire, pour ne plus jamais en ressortir. De fait, lorsque je suis arrivé en première année à l'ENSAPLV j'étais déjà totalement imprégné par les théories de Koolhaas. Je peux dire aujourd'hui sans ironie que Koolhaas m'a accouché de mon moi architectural.

Ce mémoire partage ainsi l'ambition d'interroger, clarifier et prolonger un cycle intellectuel long de près de 7 années.

---

<sup>1</sup> Fondé à New York en 1975 par deux couples : Rem Koolhaas et Madelon Viesendrop ; Elia et Zoé Zenghelis. Des quatre membres d'origine seul reste Rem Koolhaas.

<sup>2</sup> Rem Koolhaas, *Delirious New York : a retroactiv manifesto for Manhattan*, New York, Monacelli Press, 1994, (1978).

<sup>3</sup> Rem Koolhaas. *Junkspace : repenser radicalement l'urbain*. Payot, 2011



# Introduction

La fin de la décennie 1990 marque l'avènement d'une génération d'architectes qui sera regroupée rapidement sous le terme de « starchitectes ». Ces architectes se caractérisent par une présence importante dans les médias spécialisés et généralistes, mais surtout par la production d'objets architecturaux spectaculaires et singuliers. Parmi ces architectes, on peut citer Rem Koolhaas, Zaha Hadid, Steven Holl, Norman Foster, Peter Eisenman, Toyo Ito, Jean Nouvel, Bernard Tschumi, Frank Gehry et d'autres. Leur médiatisation se joue sur deux tableaux, d'abord à travers une figure charismatique qui incarne l'agence à grands coups d'interviews, de conférences, de publications et autres puis par la production de bâtiments iconiques dont le rayonnement et la diffusion sont mondiaux. Pourtant on peut s'interroger, derrière les façades spectaculaires et singulières de ces architectures n'est-ce pas quelque chose de plus profond et structurel qui se joue ? Il est important de remarquer que tous les architectes précédemment cités ont commencé leurs carrières au tournant des années 70 et nombre d'entre eux entretiennent des relations étroites depuis cette époque ou les années 80. Ils ont tous incarné à leurs débuts des tendances avant-gardistes dans le milieu architectural, mais ont dû se confronter lors de la décennie 1990 au processus de mondialisation qui bouleverse les rapports de force économiques et culturels.

Si on prend du recul sur cette fin de siècle, quelque chose semble se nouer à ce moment-là de l'Histoire pour tout un pan de l'architecture contemporaine. Ce moment historique pourrait être qualifié comme l'institutionnalisation des néo-avant-gardes. Peter Burger<sup>4</sup> qualifie sous ce terme les mouvements artistiques de la seconde moitié du 20e siècle qui reprirent les outils et les formes esthétiques des avant-gardes artistiques originelles comme le dadaïsme, le constructivisme, le suprématisme ou le surréalisme. Les procédés de collage, de montage, de peinture sont convoqués à nouveau par les néo-avant-gardes. Rem Koolhaas par exemple emprunta la méthode de paranoïa critique à Salvador Dali, dans son analyse de New York en 1978<sup>5</sup>. En histoire de l'art il existe deux visions antagonistes sur les néo-avant-gardes. La première de Peter Burger voit dans ces mouvements une simple répétition formelle et surtout le passage d'un art transgressif à un art institutionnel au travers d'un abandon du projet politique de l'avant-garde originel. De

---

<sup>4</sup> Peter Burger, « Avant-Garde and Neo-Avant-Garde : An Attempt to Answer Certain Critics of Theory of the Avant-Garde », *New Literary History*, Vol 41, n°4, ( 2010 ), pp. 698-715

<sup>5</sup> Rem Koolhaas, *Delirious New York : a retroactiv manifesto for Manhattan* , op. cit.

l'autre Hal Foster<sup>6</sup> qui adopte une vision plus nuancée de ces néo-avant-gardes. Il met en avant leur hybridité : à la fois réactionnaires et radicales elles s'inscrivent dans un processus de réinterprétation et de reconstruction des avant-gardes et non pas de simple répétition. Les néo-avant-gardes marquent un retour à des pensées perdues ou incomprises à leur époque. Cette démarche permet de se distinguer d'une pratique contemporaine que l'on juge inopérante ou dépassée. Dans le cas de l'architecture, ces néo-avant-gardes furent particulièrement opérantes dans les années 70-80. Elles coïncidèrent avec la remise en cause générale du Style International et du modernisme. Parmi les architectes on peut citer Zaha Hadid, Rem Koolhaas, Peter Eisenman, Franck Gehry, Bernard Tschumi et d'autres.

Mon étude se focalisera parmi ces agences sur l'OMA de Rem Koolhaas. Ce choix ne se base pas sur une qualité supérieure présumée de leurs projets, mais sur de tout autres choses. Tout d'abord parmi toute cette génération des néo-avant-gardes Rem Koolhaas est celui à avoir produit le discours le plus articulé et important sur les phénomènes de mondialisation et de production de la ville dans l'économie néolibérale<sup>7</sup>. On peut donc estimer que l'inscription de l'OMA dans ces processus est pleinement consciente et théorisée. Sa pratique délaisse aussi assez rapidement le discours esthétique, caractéristique des néo-avant-gardes, pour se concentrer sur une substance davantage programmatique et pragmatique. Une des particularités de l'OMA est aussi son double AMO, sa branche prospective qui s'occupe à la fois de scénographie, marketing, désign des organisations, communication et autres productions dites immatérielles en complément de l'architecture. AMO peut ainsi être perçu comme une réponse au rôle étendu que peut jouer la profession architecturale dans le processus de mondialisation.

Produire aujourd'hui un travail neuf sur l'OMA n'est pas chose aisée tant parmi les agences contemporaines elle est l'une des plus commentées. Il m'a donc fallu me délimiter peu à peu une *terra incognita* dans l'œuvre de l'OMA.

Dans la carrière de Rem Koolhaas, ses années de formations sont aujourd'hui amplement documentées. L'article de Bart Lootsma<sup>8</sup> documente certainement le mieux à ce jour les carrières de journaliste et de scénariste de Rem Koolhaas, avant que celui-ci

---

<sup>6</sup> Hal Foster, *The return of the real. The avant-garde at the end of the century*, Cambridge, MIT press, 1996

<sup>7</sup> Pour une synthèse de sa pensée des années 90 sur ces questions voir : Rem Koolhaas. *Junkspace : repenser radicalement l'urbain*. op. cit.

<sup>8</sup> Bart Lootsma, « Le film à l'envers : les années 60 de Rem Koolhaas », *Le Visiteur*, n°7, 2001, p. 90-111.

n'entame ces études d'architecture à la AA<sup>9</sup> en 1968. L'auteur profite notamment de sa proximité avec Koolhaas pour obtenir des informations biographiques impossibles à collecter autrement. La période de formation de Koolhaas auprès d'Oswald Matthias Ungers<sup>10</sup> de 1972 à 1978 environ a été documentée par Sébastien Marot et Florian Hertweck lors de la réédition du manifeste *Berlin : un archipel vert*<sup>11</sup>. Paul Bouet dans son mémoire de recherches<sup>12</sup> analyse avec grands détails la relation de Koolhaas avec la France dans la période 1976-1982. Ce travail sur cette période méconnue se concentre sur les interactions de Koolhaas avec le milieu architectural français au moment même où celui-ci entame sa révision du modernisme. Le travail de Paul Bouet interroge de manière remarquable la relation de Koolhaas au postmodernisme et à la modernité. Cette période de genèse pour l'OMA et Rem Koolhaas semble ainsi être un sujet suffisamment documenté.

La première partie de la carrière de l'OMA a souvent été étudiée sous l'angle d'une relecture maniériste de l'esthétique moderne. À l'image des peintres du 16<sup>e</sup> siècle, Rem Koolhaas multiplie alors les emprunts et les citations à l'histoire moderne dans une tentative de dépassement et de reformulation des canons modernes. Sur cette période, un des ouvrages de référence est le numéro 94 de la revue *OASE* paru en 2015 et intitulé « OMA First Decade : 1978-1988 »<sup>13</sup> avec en particulier un article de Matteo Kuijpers<sup>14</sup>. L'auteur défend l'idée que durant cette période Koolhaas utilise les éléments de références aux avant-gardes du début du 20<sup>e</sup> siècle de manière combinatoire. La référence architecturale moderne est l'élément de base de son langage comme a pu l'incarner la référence classique pour Aldo Rossi<sup>15</sup> au même moment. On peut citer sur ces mêmes questions Françoise

---

<sup>9</sup> Architectural School Association of Architecture. École fondé à Londres en 1847. Elle forma dans les années 60-70 en plus de Rem Koolhaas de nombreux architectes devenus célèbres tels que Zaha Hadid, Leon Krier ou Bernard Tschumi.

<sup>10</sup> Architecte d'origine allemande qui enseigna jusqu'au milieu des années 70 aux États-Unis, sa pensée urbaine a eu une influence fondamentale sur les premiers travaux de Koolhaas.

<sup>11</sup> Florian Hertweck et Sébastien Marot (dir.), *La ville dans la ville : Berlin : un archipel vert*. Zurich, Lars Muller, 2013.

<sup>12</sup> Paul Bouet, Françoise Fromonot (dir.), *Rem Koolhaas et la révision du modernisme en France (1976-1982)*, Paris, ENSAPB, 2012.

<sup>13</sup> Christophe Van Gerrewey, Véronique Patteeuw (dir.), *OASE*, n°94, 2015.

<sup>14</sup> Matteo Kuijpers, « A Copy & Paste Decade: Typology in the work of OMA », Christophe Van Gerrewey, Véronique Patteeuw ed., *OASE* n°94, 2015, p.22-29.

<sup>15</sup> Architecte italien, figure central du post-modernisme et du retour à la ville en Europe. Il s'intéresse particulièrement aux formes urbaines et au langage classique de l'architecture. Sa pensée est encore très influente aujourd'hui en Italie.

Fromonot<sup>16</sup> qui produit une analyse très érudite et poussée de la Villa dall'Ava<sup>17</sup>. Elle compare à la fois le dispositif architectural et la communication à la villa Savoye du Corbusier. Avec encore la même intention, Manuel Delluc<sup>18</sup> décrit les effets modernistes que développe Koolhaas dans son architecture. Jacques Lucan<sup>19</sup> dans une forme d'histoire immédiate de l'architecture publie dès 1990 une monographie des travaux de l'agence, en plaçant son analyse sous le thème de la congestion. Les premières années de production de l'OMA sont ainsi d'ores et déjà commentées avec abondance.

Le second temps de l'OMA est principalement traité par des ouvrages monographiques dont les deux plus importants sont écrits par Roberto Gargiani<sup>20</sup> et Ingrid Bock<sup>21</sup>. Ces deux auteurs développent aussi avec grands détails les premières années de Koolhaas et de l'OMA, cette période leur servant à définir une matrice des obsessions koolhaasiennes. Malgré leur exhaustivité, Gargiani et Bock restent pourtant assez succincts sur certains projets. Leur attention se focalise sur les projets majeurs de l'agence, en tout cas ceux qui ont conservé une postérité critique. Leur travail n'opère pas de redécouverte fondamentale de l'œuvre de l'OMA. À ces deux ouvrages, on peut ajouter les nombreuses publications d'*El Croquis* qui couvre la majorité des projets de la période 1987-2007<sup>22</sup>. Les publications récentes de Jacques Lucan<sup>23</sup> ne rentrent pas dans la catégorie des monographies, mais accordent une grande place au travail de l'OMA dans leurs analyses. L'auteur a le mérite de s'intéresser à des projets célèbres tel que la Casa da Musica comme à des projets à priori « mineurs » et méconnus tels que l'Astor Hôtel. En parcourant toutes ces publications, on se rend compte assez vite qu'il existe trois groupes de projets abondamment commentés. Le premier se situe aux origines de l'OMA, il comprend le projet

---

<sup>16</sup> Françoise Fromonot, « The House of Doctor Koolhaas », *AA files* n° 68, 2014, p. 69-87.

<sup>17</sup> Maison livrée en 1991 à Saint-Cloud par l'OMA.

<sup>18</sup> Manuel Delluc, « De quelques manières d'être un architecte moderne », *Le Visiteur* n°2, 1996, p. 64-75.

<sup>19</sup> Jacques Lucan, *OMA-Rem Koolhaas pour une culture de la congestion*, Paris, Milan, Electa Moniteur, 1990.

<sup>20</sup> Roberto Gargiani. *Rem Koolhaas : OMA. The construction of Merveilles*. Lausanne : EPFL Press, 2008.

<sup>21</sup> Ingrid Bock, *Six canonical projects by Rem Koolhaas : essay on history of ideas*, Berlin, Jovis, 2015.

<sup>22</sup> *El Croquis 53 : OMA / Rem Koolhaas 1987-1992*. El Croquis, 1992

*El Croquis 79 : OMA / Rem Koolhaas 1992-1996*. El Croquis, 1996

*El Croquis 53+79 : OMA / Rem Koolhaas 1987-1998*. El Croquis, 1998

*El Croquis 131+132 : OMA / Rem Koolhaas Vol I*. El Croquis, 2007

*El Croquis 134+135 : OMA / Rem Koolhaas Vol II*. El Croquis, 2007

<sup>23</sup> Jacques Lucan, *Compositions, non-compositions. Architectures et théories. XIXème-XXème siècles*, Lausanne, Presses polytechnique et universitaires romandes, 2009.

Jacques Lucan, *Précisions sur un état présent de l'architecture*. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2015

de fin d'études de Koolhaas à la AA<sup>24</sup>, son livre *Delirious New York*<sup>25</sup> et le concours pour le parc de la Villette en 1982. Le second comprend les projets de Zeebrugge Terminal (1989), Zentrum fur Kunst und Medientechnologie (1989), Très Grande Bibliothèque de France (1989), Villa dall'Ava (1991), Kunsthall (1992), Deux Bibliothèques de Jussieu (1992) et Euralille (1989-1995). Le dernier groupe comprend la villa de Floirac (1998), l'ambassade des Pays-Bas à Berlin (2003), le ITT McCormick Center (2003), la bibliothèque de Seattle (2004) et la Casa da Musica (2005). Si on observe attentivement ce découpage, on remarque que la seconde moitié de la décennie 1990 est peu considérée. On peut avancer plusieurs raisons pour cela.

Les projets post 1995 adviennent après le second groupe de projets marquants pour l'OMA. Ces projets, non réalisés en grande partie, sont couverts dans *S,M,L,XL*<sup>26</sup> et ont donc profité de la prospérité de l'ouvrage. Les projets de la deuxième partie de la décennie 90 sont pourtant dans *Content*<sup>27</sup>, mais le succès de cette publication est moindre. Peu de projets furent réalisés également. Par exemple, le projet central de cette période, la commission Universal Headquarters (1995-1999), fut une commande privée et non réalisée. Cela conduisit à un très faible écho de ce projet dans les médias. À cela s'ajoute les projets du troisième groupe, aujourd'hui les plus iconiques de l'OMA, et qui éclipsent en grande partie la production précédente. La deuxième moitié des années 90 est ainsi une sorte de point aveugle dans la compréhension de l'OMA. Pourtant elle n'est pas dénuée d'intérêts puisqu'elle fait le lien entre les deux périodes fastes de l'OMA, celle du succès critique des premiers concours et réalisations épisodiques et celle de la construction des projets les plus spectaculaires et médiatique. Que s'est-il passé pendant ces années peu documentées et qui restent en fin de compte assez mystérieuses ?

Dans cette période, un événement à priori anodin cristallisa mes interrogations. Le 29 novembre 1995, Rem Koolhaas donne une conférence à l'Architectural Association School de Londres afin d'y présenter son opus Magnus *S,M,L,XL*. Une vidéo YouTube basse définition en garde aujourd'hui la trace. On y voit un Koolhaas héroïque nous faire pourtant une étrange confidence : l'OMA était tout proche de la faillite à l'été précédent. Pourtant dans la salle personne ne semble s'intéresser à cette remarque, *S,M,L,XL* est le centre de toutes les attentions. La machine koolhaasienne se remet ensuite en route.

---

<sup>24</sup> « Exodus, or the voluntary prisoners of architecture ». 1972

<sup>25</sup> Rem Koolhaas, *Delirious New York : a retroactiv manifesto for Manhattan*, New York, Monacelli Press, 1994, (1978).

<sup>26</sup> Rem Koolhaas, Bruce Mau et OMA, *Small, Medium, Large, Extra-large*, New York, Monacelli Press, 1995.

<sup>27</sup> Rem Koolhaas et Brendan McGetrick, *Content*, Berlin, Taschen, 2004.

En regardant cette vidéo aujourd'hui on a la troublante sensation que tout le monde a regardée à côté, que les mots prononcés ont échappé à l'Histoire.

Harun Farocki relatait en 1988 ce surgissement soudain de sens dans l'archive<sup>28</sup>. Le 4 avril 1944, un avion de reconnaissance américain survole une partie de la Pologne. Il rapporte à son bord d'innombrables photographies sur les industries implantées dans la région. Quelque trente ans plus tard, des agents américains redécouvrent à nouveau ces images et quelque chose les bouleverse. Des images aériennes distinguent très clairement le camp d'Auschwitz, ses miradors, ses baraquements, ses fours crématoires, mais personne au moment de la prise de vue n'avait su percevoir cette prise historique. Ils n'ont vu que les usines alentour. Plongés dans l'Histoire, ils n'ont pas su la distinguer. Trente plus tard, on trouve dans le regard des agents américains, la béance de l'indice qui se forme neuf sous leurs yeux.

Toute l'interrogation de ce mémoire est toute proportion gardée partie de ce même sentiment, en découvrant quelque vingt années plus tard cette archive de Rem Koolhaas où personne déjà n'avait su voir. De là est née l'intuition alors encore nébuleuse que quelque chose de fondamental se joue à ce moment dans la vie de l'OMA.

En histoire de l'architecture l'évolution d'une agence ou d'un architecte est souvent mesurée à l'aune de ses projets et des ruptures esthétiques qu'ils impliquent. Dans mon approche de l'histoire de l'OMA, il est nécessaire de s'affranchir de la canonisation de certains projets. Ceux-ci peuvent parfois éclipser des productions moins médiatiques, mais tout aussi importantes. L'importance d'un projet n'est donc plus jugée par sa postérité critique, mais à partir d'autres données plus factuelles. Le premier facteur d'évaluation qui vient à l'esprit est celui du montant total des travaux, base sur laquelle est rémunérée l'agence selon un pourcentage. Malheureusement, ce critère pose problème puisque seuls les projets réalisés rentrent dans ce mode de calcul. Il exclut de la liste les rémunérations pour des études ou des phases avancées de conception. Le facteur de mesure le plus pertinent et accessible est ainsi celui du nombre de collaborateurs ayant participé à un projet. Ce nombre est relié de manière étroite à la complexité et au budget du projet et permet un ordre d'idée. Une agence n'investira jamais à perte des ressources humaines sur un projet, ou du moins pas sur toute la durée du projet. On peut ainsi estimer que plus le nombre de collaborateurs est élevé, plus le projet relève d'une importance financière pour l'agence. Un projet significatif peut aussi se définir par les transformations structurelles qu'il amène dans

---

<sup>28</sup> Harun Farocki, *Images du monde et inscription de la guerre (Bilder der Welt und Inschrift des Krieges)*, RFA, 1988, 75', nb et coul., vostf.

l'entreprise. Un projet majeur de grande échelle peut conduire à une augmentation des ressources humaines de l'entreprise pour répondre à cette situation inédite. On peut ainsi juger que plus le nombre de nouveaux collaborateurs est élevé sur un projet, plus celui-ci a marqué une rupture dans l'histoire de la société.

À partir de ce postulat, j'ai étudié l'ensemble des projets de la période 1988-2002. J'ai recensé l'ensemble des collaborateurs et les ai associés aux projets auxquels ils ont participé sur cette durée. Ce travail fut réalisé grâce à l'outil Graphcommons<sup>29</sup>. Le résultat fut surprenant<sup>30</sup>, les projets les plus célèbres comme la Kunsthall ou la maison Lemoine n'y occupent qu'une place mineure. Deux projets émergent immédiatement : Universal Headquarters et MCA Masterplan. Le premier verra au total 83 collaborateurs participer au projet tandis que le second 35. À titre de comparaison, un bâtiment considéré comme un jalon important de l'OMA de la seconde période, la Bibliothèque de Seattle, ne verra que 32 collaborateurs prendre part au projet sur une durée équivalente. Ces deux projets, Universal Headquarters et MCA Masterplan, sont exactement contemporains, tous les deux en 1995. Ils sont une commande directe d'Edgar Bronfman Jr, héritier de l'empire Seagram ayant récemment réinvesti sa fortune dans les médias. Les deux projets ne forment en réalité presque qu'un. Universal Headquarter est intégré dans le plan d'urbanisme pour MCA, cela est accentué par le fait que les collaborateurs de ces projets sont presque identiques, tous ceux ayant travaillé sur le MCA Masterplan ont aussi participé au Universal Headquarters. Si on s'attarde sur chaque architecte, on observe que pour ceux-ci, c'est en général leur première collaboration avec l'OMA. Ces deux projets rentrent ainsi dans les deux critères énoncés précédemment, soient à la fois le grand nombre de participants et la forte présence parmi ceux-ci de nouveaux collaborateurs. Les projets du MCA Masterplan et Universal Headquarters se dégagent comme les projets les plus importants de la décennie pour l'OMA, le paradoxe est pourtant que ces deux projets sont en grande partie oubliés aujourd'hui.

En modélisant ce réseau, une autre information est apparue : celle de groupes de collaborateurs. Je définis ce terme comme un ensemble de collaborateurs ayant participé à plusieurs reprises à des projets communs possédant une certaine unité esthétique. Le premier groupe est constitué fondamentalement d'Elia Zenghelis (1975-1987) et des collaborateurs anciens étudiants de la AA comme Ron Steiner (1978-1992), Alex Wall (1980-1989) ou Stefano de Martino. Ils sont les membres originels de l'OMA avec Rem Koolhaas. À ce premier groupe se greffe lors des années 1980 un second constitué principalement de

---

<sup>29</sup> Outil en ligne de modélisation et de visualisation des réseaux.

<sup>30</sup> Voir annexes, ou pour le document interactif en ligne : <https://graphcommons.com/graphs/ee2e9490-f196-4c6b-988a-58cffc260c36>.

Kees Christiaanse (1980-1989), Jeroen Thomas (1980-1996) ou Xaveer de Geyter (1983-1991). À la fin des années 80, début 1990 une troisième vague émerge avec Winny Maas (1989-1993), Yushi Uehara (1989-1993), Fuminori Hoshino (1989-1994), Floris Akelmade (1990-2008), Gros Bonesmo (1990-1998), Frans Blok (1989-1997) Gary Bates (1992-1999) ou un peu plus tardivement Dan Wood (1994-2003). La quatrième vague est composée de Joshua-Prince Ramus (1996-2006), Shoei Shigematsu (1998-aujourd'hui), Reiner de Graaf (1996-aujourd'hui), Ellen van Loon (1998-aujourd'hui), Matthias Hollwich (1996-2007), Ole Scheeren (1995-2010), Chris Van Dujin (1996-aujourd'hui) ou Erez Ella (1999-2006). On observe une première particularité dans ce groupe, de nombreux collaborateurs travaillent encore à l'agence aujourd'hui et tous mis à part Matthias Hollwich et Erez Ella atteignent le rang d'associé de l'OMA. Leur longévité à l'OMA est d'autant plus exceptionnelle si on la compare aux groupes précédents. La deuxième particularité est qu'ils commencèrent tous à l'OMA lors du projet Universal Headquarters. Cela confirme l'importance de ce projet dans l'histoire de l'OMA puisque ces collaborateurs constitueront l'épine dorsale de tous les projets des vingt années suivantes.

Chaque groupe de collaborateurs peut être associé à une série de réalisations ou de projets emblématiques. Le premier s'articule autour des projets du parc de la Villette (1982), Checkpoint Charlie (1980-1990), du Théâtre de la danse de la Hague (1980-1987) et du Panopticon (1980). Le second s'organise autour de trois concours de 1989, le ZKM, le ZeeBruges Terminal et la Très Grande Bibliothèque, ainsi que la villa d'all'Ava (1984-1991), la Kunsthall (1987-1992), le NAI (1988) ou la Patio Villa (1984-1988). Le troisième groupe a lui participé à la conception des projets emblématiques des deux bibliothèques de Jussieu (1992), d'Euralille (1989-1994) de l'Educatorium d'Utrecht (1992-1995), de la maison de Floirac(1994-1998), du ITT McCormick Center (1997-2003) ou encore de l'ambassade des Pays-Bas à Berlin (1997-2003). Le quatrième groupe travaillera sur les projets iconiques de la Casa de Musica (1999-2005) et de la bibliothèque de Seattle (1999-2004) ainsi que sur l'Astor Hotel (1999), le Whitney Museum (2001), le Prada New York (2000-2001) le LACMA (2001) ou encore le CCTV Headquarters (2002-2012).

On remarque cependant un délai d'incubation de deux ans environ à chaque fois entre l'arrivée d'un nouveau groupe de collaborateurs et son influence dans le design de l'agence. Cela est certainement dû au temps requis par ces protagonistes pour obtenir une position décisionnelle dans l'agence.

Certains départs de collaborateurs relèvent d'une valeur particulière pour l'OMA. Il y a d'abord Elia Zenghelis en 1987, qui rentre en Grèce et laisse l'OMA à Rem Koolhaas, puis Ron Steiner quitte l'agence en 1992 après avoir collaboré depuis le tout premier projet

européen de l'agence. À la suite ce départ, Koolhaas devient le seul membre d'origine encore présent. En 1996 la révolution s'achève avec le départ de Jeroen Thomas, avec lui c'est toutes les années 80 et les projets de néo-avant-garde qui s'éclipsent.

La deuxième partie de la décennie 90 marque ainsi un changement complet des collaborateurs de l'agence et peut être vue sur cette question comme la période où l'agence achève sa métamorphose.

Nous avons déjà démontré l'influence presque démographique du projet Universal Headquarters sur l'OMA, pourtant un autre critère peut s'appliquer et accroître sa signification dans la vie de l'agence. Dans leurs ouvrages collectifs Véronique Patteeuw<sup>31</sup> et Michael Shamiyeh<sup>32</sup> considèrent que la plus grande caractéristique de l'OMA des années 2000 s'incarne dans sa branche prospective AMO. Elle fonctionne comme une entité autonome de l'OMA et se concentre sur la production immatérielle de l'architecture : publications, recherches, communication, expositions, etc.

Koolhaas explique l'origine de l'AMO selon trois facteurs<sup>33</sup> : son enseignement à Harvard qui débute en 1995, la sortie de *S,M,L,XL* la même année et le projet Universal Headquarters. Encore ce projet qui revient. Toutes les métamorphoses de l'OMA se cristallisent dans Universal Headquarters, le changement de collaborateurs, la création de l'AMO, l'expansion sur le sol américain, l'explosion de la taille de l'agence, etc. Il est évident que ce projet contient ainsi une partie de la clé du mystère de cette période.

Ces années se fondent ainsi sur un paradoxe. En janvier 1995 paraît *S,M,L,XL*. Le livre est considéré comme l'apothéose de la carrière de l'OMA, pourtant à l'été de la même année l'agence est au bord de la faillite et est racheté par le bureau d'ingénierie néerlandais De Weger. En décembre 1995, l'OMA obtient auprès de la compagnie Seagram le projet Universal Headquarters pour un budget global de plus d'un milliard de dollars. Ce projet du MCA Masterplan/Universal Headquarters arrive comme une bénédiction pour l'agence et est fondamental dans son histoire. De manière étonnante ce projet est commenté succinctement par des auteurs comme Bock ou Gargiani, ce dernier ne lui consacre par exemple que deux pages, illustrations comprises. Rem Koolhaas cite souvent ce projet comme la matrice de la marque AMO, la branche prospective de l'OMA. Quelque chose semble ainsi se former à

---

<sup>31</sup> Véronique Patteeuw (ed.), op. cit.

<sup>32</sup> Michael Shamiyeh dir., *Organizing for change-profession: integrating architectural thinking in other fields: Organizing for change-space*, Bâle, Birkhauser, 2007.

<sup>33</sup> Rem Koolhaas in conversation with Giovanna Borasi and Mirko Zardini - <https://www.youtube.com/watch?v=RA2HDn-igFI> - consulté le 26/03/2017

l'orée de la seconde moitié des années 90 et qui constituera la structure de l'OMA des grands projets des années 2000.

La période d'études de mon sujet se borne de 1990 à 2002. Cette délimitation me permet d'embrasser l'ensemble de la trajectoire de l'OMA, de sa reformulation de la modernité au début des années 90 à sa faillite imminente en 1995 jusqu'à la fin de son association avec le bureau d'ingénierie De Weger en 2002. Cette période marque également une réorientation partielle de l'activité de l'agence vers les États-Unis et l'Asie. Je porterai mon étude sur les projets américains puisque sur cette période aucun projet sur le continent asiatique ne dépassa le stade de concours, au contraire des projets américains tels qu'Universal Headquarters, l'ITT McCormick Center, la bibliothèque centrale de Seattle, ou la boutique Prada.

Mon travail ne cherche pas à produire une analyse monographique de la production d'OMA sur cette période. Des ouvrages comme ceux de Roberto Gargiani<sup>34</sup>, Ingrid Bock<sup>35</sup> ou Jacques Lucan<sup>36</sup> se concentrent déjà avec brio sur cette approche esthétique. Comme l'indique clairement le titre de l'ouvrage de Bock, leurs travaux se veulent d'abord une exploration de l'histoire des idées et des formes. Ces hypothèses sont stimulantes, mais dans le même temps incomplètes puisqu'elles sous-tendent l'idée d'une autonomie de l'architecture. En cela, je m'oppose à leur approche et j'affirme la fondamentale hétéronomie de l'architecture à son milieu. J'utilise le terme d'hétéronomie selon Kant<sup>37</sup> qui qualifie l'inévitable soumission d'un individu au socius politique et sa soumission à une loi extérieure à lui-même. Ce terme appliqué à l'architecture définit l'impossibilité de la discipline architecturale à définir par elle-même ses règles. Pour autant, il faut voir cette opposition entre autonomie et hétéronomie davantage comme une hybridation, une tension entre l'hétéronomie essentielle de la profession et sa recherche d'autonomie par le discours. Un de mes objectifs est ainsi d'éclairer ce discours autonome de la discipline architecturale à la lumière de sa fondamentale hétéronomie.

OMA et ses méthodes de design ont été assez largement commentés. Ce fut le cas dans l'ouvrage dirigé Veronique Patteeuw<sup>38</sup> qui réunit différents articles sur ce qui constitue la singularité de l'agence et notamment son double AMO. Les travaux les plus passionnants

---

<sup>34</sup> Roberto Gargiani, op. cit.

<sup>35</sup> Ingrid Bock, op.cit.

<sup>36</sup> Jacques Lucan, *Compositions, non-compositions. Architectures et théories. XIXème-XXème siècles*, op.cit.

Jacques Lucan, *Précisions sur un état présent de l'architecture*, op.cit.

<sup>37</sup> Emmanuel Kant, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Paris, Collection Ellipses, 2015 (1785)

<sup>38</sup> Veronique Patteeuw (ed.), op. cit.

sur les processus de désign sont pourtant produits par Albena Yaneva<sup>39</sup>. Sa méthode se construit pour ainsi dire à l'opposé du spectre de celle de Lucan, Bock ou Gargiani. Elle refuse d'avoir recours à l'histoire des formes et des idées pour expliquer l'œuvre et le travail de l'OMA. Elle adopte une méthode ethnographique dans la lignée de celle de Bruno Latour et de la théorie de l'acteur réseau. Son approche est pragmatiste au sens où elle refuse d'utiliser des idées extérieures pour interpréter le projet. L'interprétation n'étant pas pour elle une preuve empirique. Son étude se concentre sur la vie quotidienne dans l'agence à Rotterdam et sa réalité appréhendable, ce zoom extrême constitue à la fois la force et la faiblesse de cette analyse. Cette approche permet de mettre à jour des déterminants particulièrement concrets dans la production, comme l'utilisation de la mousse bleue, des tables de travail, des trajets en ascenseur, etc. Par la précision de son analyse, Albena Yaneva nous offre des informations précieuses sur la vie et l'organisation de l'entreprise. On peut cependant lui reprocher que par son approche elle construise l'agence comme un lieu totalement hermétique au monde qui l'entoure. Elle oublie ainsi les lieux d'interaction de l'agence avec les autres champs de la production de l'architecture comme les chantiers, les réunions extérieures ou la scène culturelle dans laquelle Koolhaas intervient.

À l'opposé des démarches de Jacques Lucan et Albena Yaneva, on peut voir dans les travaux des sociologues Judith Blau<sup>40</sup> et Magali Sarfatti-Larson<sup>41</sup> une occultation de la question du produit architectural au profit de la mise en avant des processus de production et leur inscription dans un contexte économique. Cette approche me semble potentiellement riche puisqu'elle permet de lever le voile sur des déterminants tels que l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines ou le modèle de développement économique. Ces facteurs sont souvent éliminés dans l'analyse architecturale au profit d'une subjectivisation du processus architectural qui ne fait que maintenir sous perfusion le mythe de l'architecte-artiste. Il y a encore une forme de gêne persistante à oser analyser une agence d'architecture comme d'une « vulgaire » entreprise. Donald McNeill dans son ouvrage sur les agences d'architecture mondialisées<sup>42</sup> nous offre une analyse qui pourrait aller dans ce sens, mais son travail se concentre surtout sur l'agence Foster et Partners, le

---

<sup>39</sup> Albena Yaneva, *Made by the Office of Metropolitan Architecture: an ethnography of design*, Rotterdam, 010 Publishers, 2009.

Albena Yaneva, *The Making of a Building: A Pragmatist Approach to Architecture*, Berne, Peter Lang, 2009

<sup>40</sup> Judith Blau, *Architects and firms. A sociological perspective on architectural practice*, Cambridge, MIT Press, 1984.

<sup>41</sup> Magali Sarfatti-Larson, *Behind the postmodern facade: architectural change in late twentieth-century America*, Berkeley, University of California Press, 1993.

<sup>42</sup> Donald McNeill, *The Global architect : firms, fame and urban form*, Londres, Routledge, 2008.

chapitre sur OMA et Rem Koolhaas étant peu documenté. Pour autant, il offre un cadre pertinent d'analyse socioéconomique d'une agence d'architecture dans un contexte global comme c'est le cas de l'OMA.

Le questionnement qui articulera tout ce mémoire sera de déterminer pourquoi une agence telle que l'OMA, qui a construit toute sa réputation dans les années 80 sur sa posture de néo-avant-garde, opère elle une métamorphose aussi complète lors de la décennie suivante ? Mon hypothèse est que le développement et le succès de l'OMA entre 1995 et 2002 ne sont pas uniquement dus à la qualité intrinsèque des projets, mais découlent des conséquences d'une stratégie managériale préméditée de la part de Rem Koolhaas et de l'OMA. On peut ainsi estimer que l'alliance de l'OMA avec un groupe multinational comme De Weger constitue l'occasion d'acquérir un savoir-faire organisationnel propre aux entreprises internationales. De la même manière, la confrontation au monde corporate nord-américain qu'incarne le projet Universal Headquarters a pu permettre à l'OMA d'affiner son rôle dans l'économie mondialisée.

Mon approche se définit par l'emploi de plusieurs méthodes d'analyse qui s'adaptent ainsi aux éléments hétérogènes de mon corpus. Selon la situation je m'appuierai sur une analyse des réseaux d'acteurs, dans d'autres sur les procédures de médiatisation de l'architecture et les logiques de consécration qu'elles sous-tendent. Pour certains points, j'ai adopté une analyse de la vie de l'entreprise proche de celle de Judith Blau ou Donald McNeill.

Mon corpus se compose de douze entretiens avec des acteurs de l'époque, de l'étude des archives de l'agence sur le projet Universal Headquarters, d'un dépouillement de la presse anglophone et néerlandaise spécialisée sur la période 1990-2002, d'un dépouillement de la presse américaine généraliste sur cette période, sur un recensement complet des collaborateurs et des projets entre 1990 et 2002, des différentes publications de l'agence de 1990 à 2002, des expositions de l'agence sur cette même période, la presse économique au sujet du Universal Headquarters, conférences et entretiens donnés par les différents acteurs.

Ma première partie se concentre sur les difficultés que rencontre l'agence OMA au début de la décennie 1990 ainsi que du rôle central de Rem Koolhaas dans la redéfinition du concept de modernité dans le milieu néerlandais. La partie suivante s'organise autour de l'année 1994-1995, la presque faillite de l'agence à l'exposition de Rem Koolhaas au MoMA et la sortie de *S,M,L,XL*. Elle s'intéressera également au réseau américain de Rem Koolhaas. La dernière partie est consacrée au projet clé des années 90, le Universal Headquarters, ainsi qu'à l'influence de ce projet sur l'agence.





# Partie 1

Les échecs européens de l'OMA

1990-1995



# Chapitre 1

Hoe Modern is Rem Koolhaas?

7 novembre 1989. Amsterdam. Le gouvernement Lubbers III succède au gouvernement Lubbers II. Il est constitué d'une coalition du CDA<sup>43</sup> et du PvdA<sup>44</sup>, qui remplace le VVD<sup>45</sup> comme premier partenaire. Cette alliance est menée par Ruud Lubbers, le premier ministre depuis 1982 et Wim Kok membre du PvdA qui devient alors vice-premier ministre. Cette coalition entre le parti sortant conservateur et le parti d'opposition sociodémocrate est emblématique du concept très néerlandais de « démocratie du consensus ». Lubbers III possède comme ambition d'offrir un visage humain à la politique d'austérité et de renforcement de l'économie de marché qu'opère le CDA, au pouvoir depuis 1977.

27 avril 1990. Rem Koolhaas après deux années d'enseignement à l'université de Delft, organise un colloque de départ au titre polémique : « How modern is Dutch architecture ? ». Sont conviés toutes les plus grandes figures de l'architecture néerlandaises de l'époque : Herman Hertzberger, Joe Coenen, Hans van Dijk, Ed Taverne, Bart Lootsma etc.

Un recueil de textes est publié en avril 1990, en amont du colloque par les organisateurs. L'ouvrage regroupe des publications ayant eu lieu dans diverses revues néerlandaises lors de la décennie précédente. Cette publication se veut une anthologie sur les débats autour de la modernité aux Pays-Bas lors de la décennie 1980. Cette période marque dans le monde occidental l'émergence du mouvement postmoderne et de la révision profonde du modernisme et de ses échecs. Ce mouvement axe sa critique selon deux points, la remise en cause du Style International selon des critères esthétiques et le rejet des formes d'urbanisme moderne. Même si on utilise aujourd'hui le terme de postmodernisme de manière englobante, il fut sujet à de très nombreuses divergences à la fois sur les questions urbaines et esthétiques. On doit tout d'abord marquer une distinction entre postmodernité et postmodernisme. Le premier peut être qualifié de régime d'historicité si l'on se base sur l'analyse de François Hartog<sup>46</sup>, il définit ce terme comme le rapport qu'entretient une société au passé, au présent et au futur. Pour lui, la décennie 80 marque la disparition du « futurisme » au profit du « présentisme ». Le « futurisme » fut le régime d'historicité de la période moderne et sa confiance dans le progrès, il est marqué par une domination du point de vue du futur sur le temps. Cependant, les crises successives du capitalisme ébranlèrent

---

<sup>43</sup> « Christen Democratisch Appel », l'Appel Chrétien Démocrate, parti de centre droit conservateur

<sup>44</sup> « Partij van de Arbeit », parti travailliste d'orientation social-démocrate qui connu une évolution centriste similaire à celle du « Labour Party » britannique dans les années 90.

<sup>45</sup> « Volkspartij voor Vrijheid en Democratie », Parti Populaire libérale et démocrate, d'orientation libérale de centre droit.

<sup>46</sup> François Hartog, *Régimes d'historicité. Présentisme et expériences du temps*, Paris, Le Seuil, 2003.

cette hégémonie et cette croyance dans l'idéologie moderne. À cette domination du point de vue du futur se substitue alors celui du présent. Le présentisme se caractérise par une lecture du passé et du futur à l'aune des enjeux présents. Dans ce régime d'historicité, c'est la mémoire et les traces du passé qui la composent qui sont importantes. Le temps n'est plus qu'une immense surface plane et non hiérarchisée dans laquelle le présent peut piocher librement. La postmodernité peut ainsi être définie comme le cadre intellectuel de cette période.

Le postmodernisme en tant que mouvement architectural s'insère dans ce régime d'historicité et y déploie ses propres oppositions. Les questions de *référentiel* et de *mémoire* deviennent centrales pour toute une génération d'architectes. En urbanisme, on reprend différents modèles afin de proposer une alternative à la ville moderniste. Cela va du postmodernisme européen d'Aldo Rossi, dont le modèle urbain reste la ville protocapitaliste et historique à celui de Venturi-Scott-Brown dont le modèle est celui de la ville consumériste et capitaliste américaine.

D'un point de vue esthétique la grande majorité des architectes postmodernes piochent leurs formes dans le répertoire historique, c'est avant tout le choix de référentiel qui les distingue. Certains architectes se tournent vers une forme d'éclectisme, mêlant le vernaculaire contemporain aux formes classiques et historiques comme Robert Venturi, James Stirling ou Michael Graves. Ils s'inscrivent aussi dans un refus de l'héritage esthétique moderne.

À l'opposé du spectre esthétique, d'autres architectes retournent vers la période héroïque des années 20-30, à la recherche d'une architecture moderne qui n'aurait pas été compromise par le Style International. Ils se réapproprient le langage formel des avant-gardes artistiques originelles tels que le constructivisme, le surréalisme, le dadaïsme ou le suprématisme tout en les expurgeant de leur contenu politique. La répétition des formes et méthodes de ces premières avant-gardes est ce qui les caractérise comme « néo-avant-garde ». Pour eux, la forme de l'avant-garde est éternelle et son rejet par d'autres courants du postmodernisme ne découle pas d'un vice inhérent du modernisme, mais de sa corruption esthétique par le Style International. Il y a une tentative de lancer à nouveau les dés de l'Histoire chez ces architectes.

Ces deux mouvements à priori antagonistes sont pourtant liés par leur volonté de renouer avec le rôle social et culturel de l'architecte comme avant-garde artistique. En effet comme l'a démontré Magali Sarfatti-Larson<sup>47</sup>, les décennies 70 et 80 constituent des

---

<sup>47</sup> Magali Sarfatti-Larson, op. cit

périodes de redéfinition intenses de la profession architecturale et de son rôle dans la société et l'économie capitaliste. Cette position de néo-avant-garde s'insère ainsi dans les débats de l'époque. Parmi ces architectes on retrouve Richard Meier, Peter Eisenman, Rem Koolhaas, Bernard Tschumi ou Zaha Hadid. Même si chacun poursuit à la suite une trajectoire esthétique propre on peut englober ce moment de retour aux racines de l'esthétique moderne dans les années 80 sous le terme de néomodernisme. C'est cette forme postmoderne de reprise des avant-gardes qui nous intéressera particulièrement dans le cas des Pays-Bas.

Au début des années 90, l'engouement pour le postmodernisme semble se dissiper progressivement en Europe. En 1990, en introduction de « How modern is Dutch Architecture ? », Christophe Grafe, Wouter Deen et Bernard Leupen se réjouissent du reflux progressif de ce qu'il qualifie de postmodernisme. Ce terme étant particulièrement plurivoque il convient de préciser ce que les auteurs entendaient par ce concept dans leur article. Pour eux le terme de postmodernisme renvoie à ce qui s'éloigne du canon esthétique moderne, y sont inclus Michael Graves, Robert Venturi et Denise Scott Brown, Aldo Rossi, Philip Johnson, Charles Moore, Ricardo Boffil et autres. C'est donc cette branche particulière du postmodernisme que les auteurs considèrent comme ne s'étant jamais imposée aux Pays-Bas, et ce malgré son omniprésence dans les débats d'alors.

Les chefs de file de l'architecture néerlandaise restèrent fidèles à l'esthétique moderne, que ce soit DKV, Mecanoo, Rem Koolhaas, Carel Weeber, Joe Coenen ou Herman Hertzberger. Le département d'architecture de Delft, qui incarna à partir des années 20 le foyer du mouvement traditionaliste et antimoderne, bascule aux débuts des années 50 avec l'arrivée de Jaap Bakema comme enseignant jusqu'à devenir le lieu privilégié de la transmission de l'architecture moderne aux Pays-Bas. Une des particularités des Pays-Bas est la continuité qu'il existe entre les générations d'architectes et d'enseignants, puisqu'à la suite de Bakema et Van Eyck, Herman Hertzberger, un de leur disciple, prend la relève en tant que figure clé de l'enseignement à Delft. La tradition de l'esthétique moderne semble ainsi ininterrompue des années 50 aux années 90. Elle permet notamment dans le cadre de Delft de proposer d'importants principes formels structurant la profession autour de cet idéal.

Plusieurs facteurs peuvent être avancés pour expliquer cette situation. Jusqu'au milieu des années 50, le mouvement moderne rencontre une forte résistance de la part du mouvement traditionaliste avec en tête Granpré Molière qui obtenait encore une grande partie des commandes publiques aux Pays-Bas. Jusqu'à son départ en 1954, le département d'architecture de l'université de Delft était ainsi entièrement consacré à un

enseignement de composition et de l'ornement. Cette opposition tardive obligea les architectes modernes à radicaliser leur position esthétique, mais aussi à faire évoluer le mouvement contrairement à d'autres pays. Par exemple, Jaap Bakema et Aldo Van Eyck, tous les deux membres du Team X, remirent en cause avant le mouvement postmoderne les dogmes urbanistes de la Charte d'Athènes tout en restant fidèles à l'esthétique moderne. Cette autocritique qu'opéra le mouvement moderne permit dans le cas des Pays-Bas de lui redonner une pertinence nouvelle. À la suite du Team X, Hertzberger, figure centrale des années 70 et 80, continua à repenser le modernisme en prenant en compte les découvertes et méthodologies en sciences humaines, l'architecture en tant que telle disparaît presque comme enseignement. À cette démarche s'oppose une autre figure clé des années 70 et 80 : Carel Weeber. Celui-ci rejette toutes ces démarches empreintes de sciences humaines et appelle à un retour aux fondamentaux et au savoir-faire de l'architecture en tant que discipline. Il est le premier aux Pays-Bas à ouvrir cette voie et à remettre sur le devant de la scène la question formelle. Il s'oppose à la complexité des structures chez Hertzberger et Van Eyck et prône le retour à une rationalité et une clarté de la forme, tout cela sans se détacher de l'esthétique moderne. Sa critique se double aussi d'un regard nouveau sur la ville contemporaine dont il est le premier à accepter son chaos et sa fragmentation. Le paysage prékoolhaasien est construit par cette opposition entre le groupe Forum des structuralistes et Carel Weeber, même si paradoxalement ces deux courants partageaient le référent moderne comme base de leur vocabulaire architectural. Ces deux forces dominantes empêchèrent l'émergence d'un courant esthétique postmoderne au sens d'un Venturi ou d'un Graves puisqu'un consensus évident existait sur l'acceptation du modernisme comme référent formel.

Dans le sillage de Carel Weeber émergea toute une génération au début des années 80, avec Mecanoo et Rem Koolhaas en tête. Cette génération nourrie à ses idées lui permit d'asseoir peu à peu sa victoire idéologique. Sa conception de la ville coïncidait parfaitement à la néolibéralisation des moyens de production de celle-ci, menée par le gouvernement Lubbers. Une grande partie de la rhétorique de Rem Koolhaas est issue de celle de Carel Weeber.

À Mecanoo et l'OMA s'ajoute un troisième acteur majeur des débats de l'époque : Joe Coenen. Ayant étudié à TU Eindhoven, il est considéré comme chef de file de cette école qui fut très nettement orientée vers les sciences humaines durant les décennies 70 et 80. Paradoxalement, il est pourtant un architecte plus intéressé par les formes fortes que par les méthodologies des sciences humaines. Ses influences personnelles sont variées, de l'esthétique moderne du Corbusier ou Snozzi, en passant par la monumentalité de James Stirling, les formes urbaines des villes méditerranéennes ou encore les bâtiments utilitaires

en zones rurales. Il représente ainsi aux Pays-Bas une figure de synthèse entre l'esthétique moderne, un retour aux formes urbaines traditionnelles et un intérêt pour le vernaculaire contemporain, en soi un éclectique.

En 1990, au moment du symposium, Joe Coenen, Mecanoo et Rem Koolhaas dominant le milieu architectural néerlandais et ses débats.

Afin d'évaluer la teneur du débat architectural néerlandais et ses principaux acteurs le meilleur indicateur est celui du *Jaarboek*, publié annuellement par le NAI et qui revient sur les projets majeurs de l'année écoulée. Je me base ainsi sur la méthodologie mise en avant par Magali Sarfatti-Larson dans son chapitre « Mapping a change of paradigme »<sup>48</sup> qui fonde son analyse sur les récompenses du magazine *Progressive Architecture* entre 1965 et 1985.

Dans le milieu architectural, le système de récompenses, de prix et de publications est fondamental dans la circulation et la construction du capital symbolique des architectes. Ces récompenses permettent de valoriser le travail de l'architecte en dehors de la profession et donc de rassurer le client sur la pertinence de son choix. Les revues spécialisées deviennent ainsi un lieu d'autonomie du jugement qui permet à la fois de développer des discours propres à la profession, mais aussi de les diffuser parmi ses membres. Les producteurs de ces discours sont principalement les élites de la profession qui font ainsi office d'autorités culturelles. Ces élites mettent en avant certains projets, en excluent d'autres et définissent ce qui correspond à un projet architectural de qualité à un instant donné. Étudier des projets récompensés et les commentaires qui les entourent nous permet donc d'approcher l'esprit d'une époque. Le NAI sera jusqu'au milieu des années 2000 l'épicentre et le catalyseur de la scène architecturale néerlandaise, on peut donc estimer que son *Jaarboek* est particulièrement représentatif de la production architecturale dominante de l'époque.

Chaque numéro du *Jaarboek* présente et commente une vingtaine de projets divers, équipements publics, logements individuels, collectifs, tertiaires, etc. avec documents graphiques et photographies. Pour ce chapitre, j'ai concentré mon étude sur les publications allant de 1991 à 1996, couvrant ainsi les projets de 1990 à 1995. Cela me permet de prendre état du climat intellectuel précédant le symposium de Delft et ainsi de pouvoir évaluer son impact sur les débats dans le milieu architectural. Mon étude se porte principalement sur la manière dont la modernité est abordée dans ces publications.

---

<sup>48</sup> Magali Sarfatti-Larson, *op. cit.*

Le numéro de 1991, qui porte sur l'année 1990, est en ce sens éclairant puisque le modernisme y est avant tout défini comme un style et non une idéologie. Dans l'introduction, les auteurs s'interrogent sur la variété des propositions formelles des architectes néerlandais et lorsqu'ils abordent la question du modernisme c'est uniquement pour tracer des filiations esthétiques aux architectes contemporains tels que Mecanoo ou DKV. On peut ainsi considérer qu'avant 1990 et le symposium de Delft, le modernisme incarne avant tout pour le milieu architectural néerlandais un référentiel stylistique et non un outil idéologique. Le ton général de la publication n'est absolument pas polémique.

Le numéro suivant, postérieur au symposium est d'une tout autre teneur. Deux articles, l'un de Hans van Dijk et l'autre de Henk Engel, se montrent notamment d'une étonnante virulence à l'encontre des architectes néerlandais reprenant le référentiel moderne.

L'article de Hans van Dijk intitulé « Dutch modernism and its legitimacy » possède un titre pour le moins explicite. L'auteur s'interroge sur l'héritage moderne des architectes néerlandais et leur interprétation de celui-ci. Il considère la fin des années 80 comme la victoire des nouveaux modernes aux Pays-Bas, avec des figures telles que Mecanoo ou DKV. Il fait un point sur les années écoulées :

« Au même moment le modernisme continue de dominer la production de beaucoup d'architectes. Certains encore plus jeunes l'ont même développé en un formalisme raffiné. Grâce à l'intérêt croissant pour l'architecture, ils ont bien rempli leurs portfolios de commissions. En grande partie, le travail de cette génération détermine la publication de notre publication annuelle ainsi que celle des quatre années précédentes. »<sup>49</sup>

Hans van Dijk définit ainsi le travail de ces nouveaux modernes comme un style et un formalisme. Il reprend en cela une idée sous-jacente des numéros précédents du « Jaarboek » et la rend explicite : celle d'une modernité qui ne serait plus que de façade. Les agences telles que Mecanoo ou DKV dominent alors à la fois par leur accès à de très nombreuses commissions, mais aussi par leur importance médiatique aux Pays-Bas.

La capacité à reproduire l'héritage moderne devient chez ces architectes l'essence même de leur travail. Le reproche qui leur est formulé par Hans van Dijk ne constitue

---

<sup>49</sup> « At the same time modernism continues to dominate the design of many architects. Some even younger architects even developed it into a refined formalism. Thanks to the booming interest in architecture they had reasonably to well filled portfolios of commissions. To an important extent, the work of that generation determines the complexion of both this year's Architectural Yearbook and the numbers of the last four years. » Hans van Dijk, "Dutch modernism and its legitimacy", *Jaarboek 1991-1992*, Rotterdam, NAI Publishers, 1992, p.6.

pourtant pas tant une condamnation esthétique et formelle qu'une critique du rôle qu'ils proposent pour les architectes dans une société en mutation. Hans van Dijk définit la pratique moderniste aux Pays-Bas dans un double mouvement : à la fois repli sur le canon esthétique moderne et abandon de toute volonté de transformer la société. C'est le second critère qui deviendra le véritable angle d'attaque de l'auteur. En parlant du modernisme pratiqué aux Pays-Bas, il déclare notamment :

« Ses origines, racines et source d'inspiration formelle ne sont pas sujet à débat, mais les fondations idéologiques ne sont plus si naturels et valides tels qu'elles nous l'apparaissent il y a quelques années. »<sup>50</sup>

Il est intéressant de noter une forme de prudence surprenante dans le discours de Van Dijk qui n'ose pas critiquer frontalement la dimension formelle de l'architecture des nouveaux modernes se contentant de s'attaquer à la dimension idéologique. Comme si Mecanoo ou DKV faisaient encore trop consensus aux Pays-Bas pour être remis en cause dans toutes leurs dimensions.

Afin d'étayer son argumentation, il définit deux manières dont les architectes modernes originels ont construit la légitimité de la profession. L'une forte, que l'on pourrait qualifier par le rôle culturel des architectes dans le processus de modernisation. L'autre « faible », qui représente celle de l'architecte comme artiste et créateur de forme. L'auteur oppose ces deux positions et critique la posture autonomiste de l'architecture. Même si les nouveaux modernes néerlandais constituent sa cible explicite, sa critique peut en réalité s'adresser à l'ensemble des courants postmodernes qui se sont repliés sur cette autonomie par la forme de l'architecture. Ainsi au-delà des nouveaux modernes comme Mecanoo, DKV, Eisenman ou Meier c'est aussi ceux qui retournent vers le référentiel classique comme Graves ou Rossi qui peuvent être identifiés dans cette critique. De manière évidente, il considère ces deux courants comme deux variations d'une même posture de l'architecte : celle de l'architecte comme artiste. Avec cette position, la plus-value de l'architecte à la société n'existe plus que dans le domaine de l'art et abandonne toute ambition à opérer hors de sa discipline. Ainsi se dessine une critique à peine voilée de la posture de l'architecte comme avant-garde artistique :

« Parce que peu importe à quel point notre perception est élargie par les prêcheurs de l'autonomie- de Eisenman à Rossi- on en perd les gains quand l'autonomie de l'architecture est comprise comme un isolement de la réalité sociale et culturelle de son temps. [...]

---

<sup>50</sup> « Its origin, roots and formal source of inspiration are beyond dispute, but its ideological foundation has turned out to be not so natural, reliable and valid as it appeared down through the years. », *ibid.*, p.6.

L'architecture doit prouver ses capacités d'autonomie en offrant une résistance à ces forces sociales et non pas en s'élevant au-dessus d'elle dans une tour d'ivoire a priori invincible. »<sup>51</sup>

Il parfait son attaque quelques lignes plus loin en qualifiant la démarche des nouveaux modernes néerlandais comme la « part la plus faible de la faible légitimation de l'architecture »<sup>52</sup>. On peut identifier clairement que le questionnement de Hans van Dijk à ce moment-là n'est pas « comment doit être l'architecture ? », mais « quel doit être le rôle de l'architecte dans la société ? » Pour autant, cette réflexion est encore embryonnaire, davantage opposition à un modèle existant que proposition précise d'une alternative.

Le second article, celui de Henk Engel est tout aussi critique et acerbe que celui de Van Dijk à l'égard des néomodernistes, mais cette fois sur la question stylistique. Pour lui, il n'existe paradoxalement pas de continuité de la tradition moderne chez les nouveaux modernistes et leur allusion à la période héroïque est totalement exogène et artificielle. L'argument d'une superficialité de ces architectes est ainsi encore une fois mis en avant. Il qualifie ce mouvement d'éclectique et surtout comme le premier de ce type depuis l'école de Delft aux Pays-Bas. Pour appuyer son argumentation il met en avant les similitudes formelles et les jeux de composition dans l'urbanisme de Granpré Molière à l'entre-deux-guerres et de Carel Weeber, Mecanoo ou DKV lors des années 80. Ces architectes néomodernes sont ainsi comparés et assimilés au mouvement le plus honni des architectes modernes originels : celui du traditionalisme et de l'académisme. Par un subtil jeu de comparaison, le nouveau modernisme est ainsi décrit par l'auteur comme un mouvement fondamentalement réactionnaire et donc antimoderne par essence. C'est là où s'opère un étrange glissement dans le discours. Habituellement, ces critiques de compositions urbaines, d'ordonnancement, d'imitation de la forme urbaine sont réservées aux postmodernes ayant intégré le référentiel classique comme Rossi ou Graves. Le fait qu'Engel applique cette critique aux nouveaux modernes renvoie ainsi ces deux courants à priori contradictoires dos à dos et surtout met à jour leurs similitudes malgré leurs différences de façades.

Il est intéressant de voir ces deux articles apparaître dans le *Jaarboek* d'une même année. Chacun attaque selon un angle précis le nouveau modernisme néerlandais, l'un sur son absence idéologique et l'autre sur sa dimension formelle qui est qualifiée d'antimoderne.

---

<sup>51</sup> « Because no matters how much our insights are broadened by preachers of that autonomy – from Eisenman to Rossi – they lose their fruitfulness when the autonomy of architecture is misunderstood as an isolationist turning away from the social and cultural reality of this time. [...] Architecture has to prove its autonomous capacities by offering resistance to those social forces and not by elevating itself above them in an apparently invulnerable Ivory Tower. », idem., p.10.

<sup>52</sup> « weakest part of the « weak » basis for legitimacy of architecture. », idem. p.13.

Surtout, chacun pointe des similitudes paradoxales entre le nouveau modernisme comme il s'est développé aux Pays-Bas et le reste du mouvement postmoderne. Le néomodernisme néerlandais apparaît comme un modèle dominant en crise, mais surtout dont les critiques semblent toujours pointer dans la même direction : à quel point le néomodernisme est-il réellement moderne ? Cependant en y regardant de plus près ce sont les fondements du postmodernisme qui sont remis en cause au travers de leur avatar régional du nouveau modernisme aux Pays-Bas. Ce qui se joue à ce moment-là de l'Histoire dans les débats n'est donc pas une liquidation de l'héritage moderne, mais au contraire la fin de l'hégémonie intellectuelle du postmodernisme aux Pays-Bas.

Qu'est-ce qui a donc bien pu changer en un an dans le milieu architectural néerlandais pour que la parole se libère de cette manière ? Hans van Dijk nous apporte la réponse dans son article.

Pour lui, le rapport à l'architecture moderne possédait un besoin vital d'être remis en question aux débuts des années 90. Le mouvement postmoderne n'ayant eu jusque-là que peu d'impact aux Pays-Bas sa remise en cause ne fut que superficielle. Mais tout a basculé ce 27 avril 1990 à l'Université de Delft. Rem Koolhaas prend la main sur le débat architectural néerlandais :

« Rem Koolhaas terminait deux années d'enseignements là-bas et saisit l'opportunité de définir l'agenda du débat architectural. »<sup>53</sup>

Pour Hans van Dijk « l'agenda caché du colloque était la pauvre manière dont la modernité de l'architecture néerlandaise récente était légitimée. »<sup>54</sup>

Rem Koolhaas définit lui-même l'architecture du nouveau modernisme comme « une architecture sans but, un modernisme triomphant, totalement inoffensif, ses dents retirées, stérilisées. Personne n'en perd son sommeil ou ne se sent menacé. »<sup>55</sup>

Automne 1991. La Biennale de Venise s'ouvre sans titre ni thème, souhait de son directeur Francesco Dal Co mais surtout dû à l'incertitude qui plana jusqu'au dernier moment sur cette édition. Les expositions ne seront préparées qu'en 3 mois et donnent un aspect

---

<sup>53</sup> « Rem Koolhaas was completing a two year professorship there and seized the opportunity to define the agenda of architectural debate. », idem., p.7.

<sup>54</sup> The hidden agenda of the symposium was the poor manner in which the modernity of recent Dutch architecture was legitimized » ibid.

<sup>55</sup> « An architecture without aims, a triumphalist modernism, totally harmless, his teeth removed, sterilized. Nobody loses any sleep over it and nobody will get worked up about it. » idem., p.13.

inconscient et instinctif à cette édition. Beaucoup de ces pays s'emparent alors du sujet dominant de leurs débats nationaux. Pour les États-Unis, l'opposition entre Peter Eisenman et Frank Gehry articule le discours de Philip Johnson dans son exposition intitulée « Peter Eisenman and Frank Gehry ». Pour les Pays-Bas c'est la question de la modernité qui est mise en avant lors de son exposition *Modernism without Dogma : Architects of a younger generation in the Netherlands*.

Par définition, un pavillon national à la Biennale d'Architecture met en valeur sa production architecturale et la fait connaître au-delà de ses frontières. Ce que propose le pavillon néerlandais, il expose ainsi le travail d'agences importantes : Mecanoo, DKV, Ben van Berkel, Frits van Dongen, Koen van Velsen, Jan Pesman, Bert Dirix et Rein van Wylick, Jan Neutelings et Frank Roodbeen. Ces agences peuvent toutes être considérées à un degré plus ou moins grand comme faisant partie du nouveau modernisme aux Pays-Bas.

Le catalogue est rédigé par Hans Ibelings. Celui-ci assista au symposium de Rem Koolhaas en 1990 et on peut remarquer une influence de cet événement sur son propos. Il reconnaît à la fois la richesse formelle de ces architectes, mais dans un même mouvement leur superficialité et leur manque de profondeur dans leur compréhension de la modernité. À la fois éloge de leur aisance formelle et condamnation de leur absence d'idéologie. Cet argumentaire s'inscrit dans la droite lignée de ceux précédents de Rem Koolhaas ou Hans van Dijk. Pour autant, cette position contradictoire étonne dans une Biennale d'Architecture où l'autopromotion est monnaie courante.

On perçoit dans ces articles et ce catalogue une certaine confusion et une ambiguïté vis-à-vis du nouveau modernisme de la part des critiques néerlandais. Il y apparaît comme le modèle dominant aux Pays-Bas, mais paradoxalement aussi comme un modèle à bout de souffle et dont la justification devient de plus en plus difficile. Il est intéressant de remarquer l'impossibilité d'alors de produire un discours cohérent sur cette question, comme si un état de crise profond agitait le milieu et rendait obsolètes tous les discours précédents. Les critiques n'arrivent alors plus à trancher sur ce qui doit définir la modernité et par extension la qualité de l'architecture, si elle doit se définir par son aspect formel ou bien idéologique et culturel. Rien que de se poser la question, démontre que le discours dominant n'est plus si évident et qu'un vide est à combler. On perçoit pourtant qu'en filigrane se joue la bascule vers une définition de la modernité comme idéologie, une position dont Rem Koolhaas incarnera le plus grand porte-parole.

Cette volonté de défendre le concept de modernité peut sembler à première vue un anachronisme ou un combat d'arrière-garde. Le mouvement postmoderne des années 80 n'est-il pas censé avoir invalidé définitivement cette croyance en la modernité ? À l'origine, le

postmodernisme devait mener une attaque contre la modernisation comme idéologie, mais n'alla jamais plus loin que dans le discours puisque par nature l'hétéronomie de l'architecture l'en empêche. Dans le système capitaliste, l'architecture a besoin de ce processus de modernisation pour exister, rejeter totalement ce processus revenait pour tous ces architectes à ne jamais construire. Ce que réussit seulement à invalider le postmodernisme est le modernisme comme style dominant. En cela, la position des architectes néerlandais dans les années 70 et 80 est intéressante puisqu'ils se sont construits avant tout comme un mouvement de résistance de l'architecture moderne face au postmodernisme en tant que style. Le néomodernisme néerlandais incarne un recentrement sur la question formelle afin de générer un modèle esthétique opposable à celui du postmodernisme. Dans les deux cas, cette position relève de la production d'un discours autonome dans le champ de l'architecture. Rem Koolhaas se positionne alors précisément contre cette autonomie. Il distingue deux définitions du modernisme : celui-ci comme processus de modernisation et celui-ci en tant que mouvement artistique. Il ne cache d'ailleurs jamais sa préférence pour la première définition :

« Mon travail est positif vis-à-vis de la modernisation, mais critique vis du modernisme comme mouvement artistique. »<sup>56</sup>

La modernisation pour Koolhaas peut se définir comme le processus de développement et de croissance de l'économie capitaliste notamment à travers son expansion urbaine. Derrière ce terme de modernisation, c'est surtout l'hétéronomie de l'architecture et son lien de soumission à la réalité économique et politique que Koolhaas veut mettre à jour. Son discours reste pourtant ambigu et atypique, à la fois il rejette l'esthétique moderne, mais dans le même temps accepte pleinement le processus de modernisation. En réalité ce qu'il rejette dans le modernisme c'est l'idée de l'architecte comme avant-garde artistique. En cela il s'oppose à l'ensemble du spectre esthétique postmoderne, de Graves à Mecanoo, en passant par Hadid ou Eisenman qui tous continuèrent d'adopter cette posture.

Cette position de Rem Koolhaas semble à priori surprenante puisque les travaux de l'OMA furent présentés en 1988 lors de l'exposition au MoMA « Deconstructivist Architecture » qui peut être considérée comme la dernière tentative du 20e siècle d'établir une avant-garde architecturale. En réalité, Koolhaas, même s'il profita de la notoriété de cette exposition, n'hésita pas à rapidement critiquer ce mouvement déconstructiviste. 1988

---

<sup>56</sup> « My work is positive vis a vis modernization but critical vis a vis modernism as artistic movement. » Rem Koolhaas, *Rem Koolhaas : conversations with students*, Princeton architectural press, 1996. Transcription d'une conférence donnée en 1991.

est aussi une période de transition pour l'OMA. En 1987 Elia Zenghelis quitte l'agence et Rem Koolhaas s'investit complètement dans les projets. Comme il le dit lui-même en 1991 :

« Quoiqu'il en soit je n'étais peut-être pas particulièrement investi dans d'autres projets, mais en 87 quand le Théâtre de la Danse s'est terminé j'ai pris la direction de l'agence. [...] C'était aussi le moment où le partenariat avec Elia Zenghelis s'est dissout ; j'avais le sentiment de m'extraire moi-même de beaucoup de liens. »<sup>57</sup>

En 1988, ce n'est ainsi pas une œuvre singulière à Koolhaas qui est exposée, mais bien celle de l'OMA comme partenariat entre lui et Elia Zenghelis. Koolhaas se montrera vite critique sur cette période de l'OMA.

« Le mécanisme interne le plus important était une réaction d'autocritique de notre propre développement dans les années 80. Je pensais que certains de nos projets étaient trop dépendants de précédents dans l'architecture moderne. »<sup>58</sup>

Sa posture contre le déconstructivisme comme mouvement artistique est quant à elle tout aussi critique :

« Ce que le déconstructivisme a produit, est la pire réponse que l'on puisse donner par rapport à mon interprétation de ce que devrait faire la profession en ce moment. »<sup>59</sup>

L'année 1988 semble d'autant plus importante et signifiante pour l'OMA que lorsque *El Croquis* publie la première monographie de l'agence<sup>60</sup>, aucun projet antérieur à 1988 n'est inclus. Les 13 années précédentes de collaboration avec Zenghelis, mais aussi les projets qui furent apparentés au déconstructivisme sont ainsi consciemment obliérées par Koolhaas.

Au début des années 90, Rem Koolhaas s'est donc en partie détaché dans le discours de cette posture d'avant-garde dont le déconstructivisme est alors l'ultime avatar. Cette opposition frontale à ce qu'il incarna si peu de temps auparavant peut surprendre.

---

<sup>57</sup> « Anyway I was not maybe particularly involved in others project, but in 87' when the Dance Theater was finish I took charge of the office. [...] That was also the moment when the partnership with Elia Zenghelis dissolved ; I had a sense of extricating myself from a lot of ties. » Rem Koolhaas, *El Croquis 53 : OMA / Rem Koolhaas 1987-1992*, El Croquis, 1992, p.9.

<sup>58</sup> « The most important internal mechanism was an autocritical reaction on our own development in the 80's. I thought that some of the work we did was much too dependent on precedents in modern architecture. », idem., p.7.

<sup>59</sup> « What déconstructivisme has produced is the worst response you could possibly give in terms of my interpretation of what the profession should do at this moment. » idem., p.30.

<sup>60</sup> *El Croquis 53 : OMA / Rem Koolhaas 1987-199*, El Croquis, 1992.

Attaquer le déconstructivisme est en réalité aussi pour lui l'occasion de critiquer l'OMA avant qu'il n'en prenne la charge en 1987, de rompre avec la période de Zenghelis et de se créer une légitimité dans sa propre pratique. Sa critique des avant-gardes artistiques se recoupe alors à celle de sa trajectoire personnelle à l'agence. Mais ce que l'on retiendra avant tout est son opposition systématique au début des années 90 à tous les mouvements architecturaux d'avant-garde artistique. Aux Pays-Bas, il s'oppose au nouveau modernisme aux Pays-Bas, au déconstructivisme aux États-Unis, etc.

Dès le début de sa carrière dans les années 70 Rem Koolhaas a défendu le processus de modernisation ainsi que son corolaire capitaliste. Cette position n'est pas donc pas nouvelle chez lui, mais au début des années 90 elle trouve enfin un écho dans une Europe dont la décennie 80 marque la transition définitive de l'État Providence vers l'économie de marché.<sup>61</sup>

Sous le gouvernement Lubbers, à la suite des lois successives de décentralisation les régions et les municipalités récupèrent de nombreuses prérogatives de l'État, dont le logement social. En 1986, les bailleurs sociaux qui représentaient jusqu'alors près de 50 % du parc de logements sont privatisés. Le gouvernement développe tout un arsenal d'incitations fiscales et juridiques afin d'augmenter la part de propriétaires aux Pays-Bas et par extension l'investissement privé dans la construction. On remarque deux mouvements parallèles dans les années 80 : une fragmentation du pouvoir décisionnel publique et un accroissement de l'emprise du privé sur l'économie de la construction. Pour les architectes cela marque une évolution fondamentale, la commande publique se réduisant, ils sont conduits à travailler avec de nouveaux acteurs dont les modes de fonctionnement et les intérêts sont tout autres. Dans cette économie de la construction en mutation qu'elle place et quel rôle pour l'architecte ?

Cette question semble dessiner une ligne de fracture supplémentaire parmi les architectes et à mon sens beaucoup plus fondamentale que celle esthétique entre Rem Koolhaas et les différents mouvements d'avant-garde, car disons-le tout de suite à aucun moment l'OMA n'abandonna l'histoire de l'architecture moderne comme référentielle et ce malgré le rejet dans son discours de l'esthétique moderniste. La fracture qui se dessine dans le milieu architectural à ce moment excède la question stylistique d'une opposition entre moderne, antimoderne, postmoderne.

---

<sup>61</sup> Pour une analyse plus complète voir GREEN-PEDERSEN, Christoffer Green-Pedersen, *The Politics of justification: Party competition and welfare-state retrenchment in Denmark and the Netherlands from 1982 to 1998*, Amsterdam, Amsterdam University Press, 2002.

Par rapport à l'économie de marché, les architectes des années 70 et 80 qui ont connu un autre système de production de la ville ont beaucoup plus de mal à obtenir des commandes et on observe progressivement un remplacement générationnel. Des architectes importants tels que Joe Coenen refusent au maximum de travailler avec des promoteurs privés, car ils considèrent que ce type d'alliance ne peut garantir la qualité architecturale du projet. En d'autres termes, ces architectes considèrent l'économie de marché comme une menace pour l'architecture en tant que discipline. La position de l'architecte comme artiste et l'autonomie de l'architecture se retrouvent face à de nouveaux commanditaires avec qui ce système rhétorique devient inopérant. L'architecte comme membre de l'avant-garde artistique a permis un temps de justifier la présence de l'architecte dans l'économie de la construction, celui étant le garant de la dimension artistique. Cette valeur artistique a longtemps été considérée comme un apport de l'architecte à l'espace public et donc au commun. Cette dimension n'est plus défendable auprès de promoteurs privés. Si l'architecte est dépossédé de sa dimension artistique, que peut-il encore apporter ?

C'est en relation à cette question que de nombreux architectes, dont Koolhaas, se trouvent au début des années 90. Que nous reste-t-il lorsque notre justification devient inopérante ?

Certains dont Joe Coenen ou Mecanoo continuent de tenir une ligne où l'architecture doit se définir comme un champ autonome et qui par cette caractéristique voient dans l'architecture un acte de résistance aux forces du marché. Ces architectes connaîtront un lent déclin de leur activité lors des années 90.

De l'autre Rem Koolhaas et l'OMA dont soudainement l'apologie de la modernisation prend un tout autre sens. Derrière cette défense, c'est bien un engagement dans l'économie de marché et son acceptation que réclame Koolhaas auprès de ses collègues architectes. On retrouve alors un discours récurrent chez lui qui est à la fois reconnaissance de l'hétéronomie de l'architecture et un refus de la marginalisation du rôle de l'architecte dans la société.

À l'aube des années 90, la fracture qui se dessine dans le milieu architectural excède donc la question stylistique d'un conflit entre moderne ou postmoderne pour glisser vers une opposition entre partisans de l'hétéronomie de l'architecture ou de son autonomie. Au travers de sa critique du nouveau modernisme et du déconstructivisme, c'est donc tout le paradigme autonomiste dominant de la décennie 80 auquel Rem Koolhaas s'attaque, paradigme auquel il tente d'y substituer celui d'une hétéronomie fondamentale de l'architecture.

Les notions de néo-avant-garde et de modernité sont donc cruciales pour appréhender cette période puisque c'est par elles que se construit la critique d'un postmodernisme à bout de souffle par Rem Koolhaas.

# Chapitre 2

OMA fin de siècle

21 août 1989. François Mitterrand, président de la République Française, confirme le choix de l'architecte Dominique Perrault pour la construction de la Très Grande Bibliothèque, renommée par la suite Bibliothèque Nationale de France.

Au même moment, Rem Koolhaas contemple l'immense maquette de sa TGB qui ne sera jamais construite : un échec supplémentaire à ajouter à la liste déjà longue des grands concours perdus lors des années 80. En 1989 après plus de dix ans d'existence l'OMA n'a alors réalisé que cinq projets : le Théâtre de la Danse de la Hague, la Patio House, De Brink, le poste de police d'Almere et Ij-plein. Mis à part le Théâtre de la Danse, ces réalisations constituent avec la perspective d'aujourd'hui des projets définitivement mineurs de l'OMA. D'autant plus que la profession accueille ses réalisations par un sentiment mitigé. Un des points de critique principale qui poursuivra longtemps l'agence est la pauvreté de ses détails et de sa maîtrise constructive. En somme, Koolhaas serait un vulgaire architecte de papier, aux idées brillantes certes, mais incapable de les matérialiser dans un bâtiment. D'autres projets plus ambitieux sont pourtant en cours de réalisations à la fin de l'année 89 : Nexus World au Japon, la villa dall'Ava à Saint-Cloud, le ZKM<sup>62</sup> de Karlsruhe, la Kunsthall de Rotterdam et surtout Euralille. On notera par ailleurs l'internationalisation de ces commandes qui contrastent avec ses réalisations jusque-là toutes aux Pays-Bas. Dans l'attente de leur livraison, Rem Koolhaas demeure cependant en tant qu'architecte ce que Hans Ibeling nomme de « promesse inachevée »<sup>63</sup>.

En mars 1989, quelques mois avant la déception du concours de la TGB l'agence remporte pourtant celui du ZKM. L'échelle du projet - 30 000 m<sup>2</sup> - et sa nature – des laboratoires et un musée du multimédia, un musée d'art contemporain, une bibliothèque, des salles de conférences et de lecture- sont alors sans équivalents dans la carrière de l'OMA. Ce projet marque aussi l'occasion de reprendre le principe de coupe du Downtown Athletic Club<sup>64</sup>, dont la superposition programmatique et l'autonomie des fonctions avaient déjà été utilisées pour le concours du parc de la Villette en 1982. À cette coupe, s'ajoute une distinction entre espace servant (les locaux techniques et les circulations) dans son périmètre et espace servi en son cœur (les salles de représentation et d'expositions), entre

---

<sup>62</sup> Zentrum für Kunst und Medien, centre pour l'art et les médias

<sup>63</sup> Entretien de l'auteur avec Hans Ibeling, 13/10/2017

<sup>64</sup> Ce gratte-ciel illustre la notion de congestion et de complexité programmatique portée par Rem Koolhaas. L'immeuble contenait notamment une piscine, des salles de boxes et un bar à huitres. La coupe du gratte-ciel peut être considérée comme le diagramme séminal de la pensée de Koolhaas sur la congestion. Rem Koolhaas, *Delirious New York : a retroactiv manifesto for Manhattan*, op.cit.

plein et vide, poché et non poché qui servira d'inspiration à la fois pour la TGB, mais pour d'autres projets à venir dans la décennie suivante<sup>65</sup>.

Ce projet est à ce moment crucial pour l'OMA puisque pour la première fois l'agence à l'opportunité de construire un bâtiment que l'on peut qualifier de métropolitain, avec sa complexité programmatique, sa grande échelle et sa relation immédiate avec l'infrastructure. Des thèmes que Rem Koolhaas mettait déjà en avant depuis des années. Le ZKM est donc attendu comme la validation des hypothèses manhattaniennes de l'OMA.

28 décembre 1990. Südwestfunk une radio d'Allemagne de l'Ouest révèle que Lothar Späth, premier ministre de la région Baden-Württemberg dont dépend Karlsruhe a passé un séjour dans la mer Égée avec le PDG de l'entreprise SEL et cela aux frais de la compagnie. Quelques semaines après ce voyage SEL obtenait sans appel d'offres publiques le marché des fax pour toute l'administration du Lander.

13 janvier 1991. Lothar Späth démissionne et est remplacé par Erwin Teufel.

Mai 1992. Le projet est annulé. Deux points de vue existent sur cet abandon. Pour Rem Koolhaas et l'OMA, l'instabilité politique et les changements qui découlèrent de cette affaire expliquent l'annulation du projet. Il y a ensuite le point de vue de l'institution du ZKM qui expliqua que le site était finalement trop petit et la proposition de l'OMA trop couteuse. Le ZKM préféra s'installer par la suite dans une ancienne friche industrielle.

Les deux points de vue contiennent certainement chacun leur part de vérité. Au-delà des problèmes d'ordre institutionnels, l'OMA semble pourtant avoir été confronté aussi à ses limites techniques. Comme l'explique Markus Roethlisberger au début des années 90 le savoir-faire constructif et une vision plus pragmatique font défaut à l'OMA.

« Comme le projet du ZKM commençait rapidement les plans d'exécution, l'entreprise générale allemande réclamait désespérément des dessins d'exécution professionnels. Jusqu'ici, l'OMA avait produit essentiellement des dessins conceptuels, mais pas de dessins techniques, spécialement pas selon les standards allemands. »<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Pour une analyse esthétique plus complète du projet et de ses prolongements voir Roberto Gargiani. op.cit.

<sup>66</sup>« As the ZKM Project in 91 was starting rapidly with the phase of execution planning, the German general contractor asked desperately for "professional execution drawings". Up to that moment OMA had produced essentially conceptual and design drawings but no technical execution drawings (especially not in a German standard). », Entretien mail de l'auteur avec Markus Roethlisberger, 18/09/2017.

En 1992, le projet de l'Educatorium, remporté en 1991, est à son tour tout proche d'être abandonné, mais survit miraculeusement à la suite d'une réunion de la dernière chance selon le témoignage de Gary Bates.<sup>67</sup>

En 1992, peu de temps après l'annulation du ZKM, l'OMA remporte à nouveau un concours majeur, cette fois au cœur de Paris avec les deux bibliothèques de Jussieu. Des remaniements importants sont immédiatement demandés à l'OMA après le concours afin de rendre le projet plus réaliste, le sujet des pentes semble avoir notamment cristallisé les critiques de la part des bibliothécaires. En 1993, le projet est annulé. D'après l'étude de Christine Hottin<sup>68</sup>, en réalité aucun budget ne semble avoir été provisionné par l'État pour la construction de ce projet. L'arrivée d'un nouveau gouvernement de centre droit avec Édouard Balladur en 1993 a joué un rôle évident dans l'abandon politique de ces deux bibliothèques. Les bibliothèques de Jussieu firent partie initialement des grands projets de François Mitterrand au même titre que le parc de la Villette ou la BNF. Il représentait ainsi pour Balladur un symbole politique fort du gouvernement précédent.

Il est intéressant de remarquer que dans ces deux projets abandonnés les deux mêmes explications reviennent. À la fois une instabilité politique qui ne permet plus la réalisation de projets de cette envergure puisqu'à cette époque ils sont encore portés exclusivement par les pouvoirs publics, mais aussi des doutes de la part de la maîtrise d'ouvrage sur les capacités de l'OMA à proposer des projets réalistes et constructibles.

Au début des années 90, l'OMA se retrouve ainsi confronté à deux obstacles majeurs, l'évolution de la nature de la commande, mais aussi son absence d'expériences et de références de projets à grande échelle.

À cette situation se superpose un ralentissement général de l'économie dans toute l'Europe au début des années 90. La France voit son taux de croissance passer de 4,4 % en 1989 à 1 % en 1991 puis -0.6 % en 1993. Pour les Pays-Bas la situation est identique, même si moins marquée, de 4,4 % en 1989 à 1,3 % en 1993. L'annulation des projets du ZKM et de la bibliothèque de Jussieu peut ainsi être aussi comprise dans ce contexte particulièrement difficile pour les finances publiques. À l'annulation des projets en cours s'additionne un assèchement de la commande en général. En 1992 et 1993, on remarque d'ailleurs un ralentissement violent de l'activité à l'OMA. L'agence ne participe qu'à 5

---

<sup>67</sup> Entretien de l'auteur avec Gary Bates et Gro Bonesmo, 09/11/2017.

<sup>68</sup> Christine Hottin, « Jussieu, l'inachevée. Cinquante ans de projets pour la « faculté des sciences de Paris centre » », *Livraisons de l'histoire de l'architecture*, mis en ligne le 10 juin 2009, consulté le 07 décembre 2016. URL : <http://lha.revues.org/402> ; DOI : 10.4000/lha.402

concours sur ces deux années et seul Jussieu sera remporté avec l'issue que l'on connaît. Avant cela les deux derniers projets obtenus datent de 1991 et sont une commande privée de maison individuelle, la Dutch House et d'un équipement universitaire, l'Educatorium. En 1993, l'agence ne travaille ainsi plus que sur quelques projets, la Dutch House et l'Educatorium donc, ainsi que Congrexpo. Auxquels s'ajoutent les projets urbains d'Euralille et du Museum Park. De la même manière, aucune publication ni exposition n'ont lieu en 1992 et 1993. On peut cependant expliquer cette absence par la préparation de l'exposition du MoMA pour la fin d'année 1994 qui occupe déjà Rem Koolhaas à partir de 1993. À cela s'additionne la rédaction de plus en plus chronophage de *S,M,L,XL* qui démarra en 1991.

Ce ralentissement de l'activité à l'OMA fragilise la situation économique de l'OMA, déjà précaire. Comme l'explique Markus Roethlisberger en évoquant l'année 1992 :

« La situation économique de l'agence devint problématique, nombreux de mes collègues étaient payés de manière très irrégulière, même si j'étais personnellement très bien traité et payé régulièrement, peut-être dû à mon expérience constructive. »<sup>69</sup>

Matthias Bauer abonde dans ce sens puisqu'à son arrivée en 1992 l'OMA ne compte que 12 collaborateurs et des économies de matériels sont préconisées par la direction afin de limiter les pertes financières toujours plus importantes. À la suite de l'abandon du projet de Jussieu, de nombreux collaborateurs, dont Matthias Bauer, doivent quitter l'agence.

L'année 1994 voit pourtant un rebond de l'activité de l'agence avec l'obtention de trois commissions : des projets d'urbanisme pour les villes d'Almere et de Breda, et la villa de Floirac. En parallèle, l'agence participe à des concours pour des équipements culturels de grande échelle : la Tate Modern, la Saitama Arena, le Cardiff Bay Opera House et le Miami Performing Arts Center. Tous perdus et en partie oublié dans l'œuvre de l'OMA aujourd'hui.

Malgré cette reprise, la situation économique de l'agence reste préoccupante. Le concours de Saitama exprime en partie ces difficultés. L'appel d'offres pour ce projet demandait à ce qu'une équipe regroupant un gestionnaire, une entreprise de construction, un bureau d'études et un architecte s'associent. Haseko, géant du bâtiment au Japon, alla chercher l'OMA ainsi qu'Ove Arup pour l'ingénierie et l'américain Cablevision pour la gestion. Face à l'OMA, tous les architectes internationaux de l'époque, Norman Foster, Renzo Piano, etc.

---

<sup>69</sup> « The economic situation of the office emerged to be problematic, many of my colleagues in the office were paid very irregularly, but I was treated always very correct and paid regularly, maybe due to my practical experience. » Entretien mail de l'auteur avec Markus Roethlisberger, 18/09/2017.

Thomas Daniell<sup>70</sup> qui travailla sur ce projet pour l'OMA explique que l'agence ne pouvait pas le rémunérer et que ce fut l'entreprise Haseko qui paya tous les salaires de l'équipe du concours ainsi que la maquette et les multiples trajets entre Rotterdam et Tokyo.

À la fin de l'année 1994, après avoir perdu successivement tous les concours, l'OMA voit Congrexpo et Euralille, deux commandes publiques et socialistes, s'achever. Dans l'agence se mêle à la fois la fierté d'avoir enfin livré ces deux projets, mais surtout la conscience qu'un cycle s'achève. Les revenus de l'agence étaient presque intégralement issus de ces projets. Sans les rentrées financières de ces projets, une grande partie des collaborateurs doivent ainsi partir.

La même année Winny Maas et Jacob van Rhys, deux anciens collaborateurs ayant tout juste fondé MVRDV, commence la construction de la VPRO Villa qui met en application directe le concept de sol continu développé dans le projet avorté de la bibliothèque de Jussieu.

En 1995, l'agence FOA de Farshid Moussavi et Alejandro Zaer-Polo remporte le concours pour le terminal maritime de Yokohama, dans le jury : Rem Koolhaas. FOA s'était à l'origine formé lors de leur passage à l'OMA et ils commencèrent par des compétitions après leurs heures de travail. Yokohama représente leur premier concours après avoir quitté l'agence et ils reçurent l'aide de collaborateurs de l'OMA après leurs heures de travail à Rotterdam<sup>71</sup>. D'une certaine manière, ce projet de FOA est presque un projet de l'OMA, mais sans Koolhaas.

Ainsi toute la première moitié de la décennie est une succession de concours perdus, de projets avortés, d'équilibres précaires pour l'OMA et Rem Koolhaas. Incapable de mettre en œuvre ses idées, il voit paradoxalement ses anciens collaborateurs remporter plusieurs projets provenant directement de leur expérience à l'agence. Le début des années 90 marque le premier affrontement pour l'OMA avec l'architecture de la grande échelle, mais aussi l'acte de construire cette Bigness. Seulement, on observe que la convergence des facteurs n'existe plus, l'économie est en crise, l'intervention directe de l'État se désagrège et l'OMA ne possède pas encore totalement les compétences pour mener à bien ces projets. Une partie du discours de Koolhaas sur la faiblesse et l'impuissance de l'architecture face aux forces extérieures se consolide alors à ce moment-là dans ses propres échecs face aux cycles économiques et politiques. Confronté à la réalité chaotique de sa pratique, on peut estimer que la croyance en l'autonomie de l'architecture qui représenta le grand paradigme

---

<sup>70</sup> Entretien de l'auteur avec Thomas Daniell, 22/08/2017.

<sup>71</sup> Ibid.

de la décennie 80 lui apparaît alors comme obsolète. Cette insatisfaction profonde de Koolhaas ne fait que renforcer sa croyance en l'hétéronomie de l'architecture, mais surtout dans la manière dont elle doit servir de point de départ à toute redéfinition du rôle de l'architecte

### *Évolution du personnel*

L'analyse du processus de création lorsqu'il implique des figures tutélaires comme celle de Koolhaas dessine souvent à tort un rapport purement vertical. L'architecte-artiste possédant la vision transmet celle-ci à ses collaborateurs afin qu'ils puissent la transformer en architecture. Cette position est problématique puisqu'elle nie les apports potentiels des collaborateurs à l'élaboration du projet. De la même manière, cette perception verticale est aussi utilisée dans la compréhension des relations de maître-apprenti qui ne serait qu'un rapport univoque du maître vers l'élève. Roxanne Williamson<sup>72</sup> considère par exemple que ce mécanisme est crucial dans la transmission de la notoriété dans le milieu architectural. Pour autant, le fait d'avoir travaillé pour un architecte reconnu n'est pas déterminant, puisque dans ce cas tous ceux y ayant travaillé auraient dû accéder à la consécration, mais bien à quel moment celui-ci y travailla. En sous-texte il y a l'idée que participer à un projet exceptionnel d'un architecte est ce qui permet d'atteindre le rang de future élite architecturale :

« Ce qui est passé d'un architecte à un autre est la puissance du design, une habilité qui requiert du courage et une inébranlable foi en son talent. »<sup>73</sup>

Si on applique cette analyse à l'OMA, on pourrait identifier toute la descendance d'anciens collaborateurs ayant ouvert leur propre agence. La liste est longue et je me contenterais des plus reconnus aujourd'hui, Winny Maas et Jacob Van Rhys de MVRDV, Joshua Prince-Ramus de REX, Bjarke Ingels de BIG, Xaveer de Geyter, Julien de Smedt, Kees Christiansee, Alejandro Zaer-Polo et Farshid Moussavi de FOA, Jeanne Gang de Studio Gang etc. À partir de l'analyse de Roxanne Williamson, on pourrait décréter que leur carrière internationale fut possible, car ils ont travaillé chacun sur des projets exceptionnels à l'OMA. Je souhaite prendre le contrepied de cette hypothèse et affirmer au contraire que si ces projets ont existé c'est grâce à l'apport de ces collaborateurs qui constituent fondamentalement les coauteurs du projet.

---

<sup>72</sup> Roxanne Williamson, *American Architects and the mechanisms of fame*, University of Texas Press, 1991.

<sup>73</sup> « What is passed from one architect to another is design power, an ability that requires courage and an unshakable belief in one's own talent. », *ibid.*

Erez Ella nous apporte un commentaire sur cet apport : « À mon avis, une des choses les plus importantes que faisait Rem et que je vois rétrospectivement après mon départ, était qu'il amenait toujours de très talentueux collaborateurs, et ces gens amenaient leurs idées, leur manière de travailler et leurs centres d'intérêt. »<sup>74</sup>

La description la plus juste du modèle de fonctionnement général de l'OMA est énoncée par Roberto Gargiani qui décrit l'agence comme « un laboratoire similaire à la Ville du Globe Captif ou chaque membre de l'équipe générait des idées qui étaient ensuite tenues par la théorique et métaphorique grille de Koolhaas »<sup>75</sup>. À titre d'exemple, le célèbre concept du plan incliné des deux bibliothèques de Jussieu est attribué officieusement à Yushi Uehara. De la même manière dans la monographie de l'OMA, *Content*<sup>76</sup> une série de brevets spatiaux issus des projets de l'agence est présentée, avec pour chacun le nom de ses inventeurs. Ainsi dès le départ il existe ce dilemme étrange dans l'OMA qui construit sa réputation comme néo-avant-garde artistique à la fin des années 70 alors que dans son fonctionnement elle se conçoit comme collaborative et empêche donc toute notion d'auteur au sens traditionnel. Cette position ne fera d'ailleurs que s'éroder lentement au cours des années 80, jusqu'à ce que l'OMA opère sa mue complète lors de la décennie suivante, comme si l'OMA avait dû avancer masqué pendant toutes ces années jusqu'à ce que son propos rentre en écho avec son époque.

Une fois acceptée l'importance cruciale des collaborateurs de l'OMA dans l'élaboration des projets, on peut aller plus loin et émettre l'hypothèse que les changements de collaborateurs sont déterminants dans l'évolution de l'OMA. De ce point de vue le tournant des années 90 marque une évolution profonde dans la structure de l'agence. En 1987, Elia Zenghelis abandonne le contrôle de l'agence à Koolhaas. En 1989 Kees Christiaanse et Alex Wall, tous les deux présents depuis 1980, quittent l'agence. D'autres membres historiques comme Jeroen Thomas ou Xaveer de Geyter décident de rester. C'est à ce moment qu'arrive une nouvelle génération, plus jeune, avec Winny Waas, Gro Bonesmo, Christophe Cornubert, Yushi Uehara, Floris Akelmade ou Fuminoro Ushino, Farshid Moussavi, Alejandro Zaera-Polo tous en 1989 ou 1990. Pendant un bref moment et à l'occasion de certains projets, ces deux générations vont se croiser et s'enrichir

---

<sup>74</sup>« In my opinion, one of the most important things Rem was doing, which I saw in retrospect after I left, was that he was always bringing in very talented people, and those people are bringing their ideas, their way of working and what they believe is interesting. » Erez Ella, « Rem », *CLOG*, New York, 2014, p. 71.

<sup>75</sup>« a laboratory similar to The City of Captive Globe where each member of the team generated idea that were then held by the theoretical and metaphorical grid of Koolhaas. » Roberto Gargiani, op. cit. p.90.

<sup>76</sup> Rem Koolhaas et Brendan McGetrick, *Content*, op.cit.

mutuellement. Les projets du ZKM, de la TGB et de Jussieu marquent à la fois l'apogée de la génération des Alex Wall, Xaveer de Geyter, Ron Steiner et son chant du cygne. Les échecs successifs de ces projets ne feront que signifier d'autant plus l'impasse de l'OMA à ce moment. Pour la nouvelle génération des Winny Maas et Gro Bonesmo, la situation est différente, elle s'est forgée dans ces grands projets du ZKM et du TGB, elle y trouve son acte de naissance, le point de départ de toute sa démarche. Le tournant des années 90 marque ainsi une période de transmission et de réinterprétation de l'héritage de l'OMA par de nouveaux collaborateurs pour la plupart non néerlandais.

Un départ est pourtant plus significatif que les autres. En 1992, Ron Steiner disparaît de l'organigramme de l'OMA. Compagnon de la première heure de l'OMA, il fut d'abord élève de Rem Koolhaas et Elia Zenghelis à la AA avant de rejoindre l'agence dès le premier concours pour l'extension du Parlement néerlandais en 1978. Dès 1984, il atteint le stade d'associé au même titre que Rem Koolhaas, Jeroen Thomas ou Kees Christiaanse. Il participe à tous les grands concours de l'agence, le parc de la Villette, le ZKM, Jussieu, Agadir, la TGB, Zeebrugge, etc. Pourtant au moment où il quitte l'agence son importance semble mineure depuis un certain temps déjà. Jim Njoo explique par exemple qu'en 1990 Ron Steiner opérait des tâches de simples collaborateurs : « Ron faisait toutes les élévations d'intérieur, Eduardo les coupes et moi les plans, c'était encore à la main à l'époque. »<sup>77</sup> Le chef de projet pour la phase finale du projet était alors Fuminori Hushino, arrivé pourtant récemment à l'OMA. Matthias Bauer<sup>78</sup> qui arrive en 1992 complète ce témoignage en décrivant un Ron Steiner mystérieusement cantonné à la réparation de maquettes, ce qui ne ressemble pas à des tâches typiques d'un associé d'une agence internationale. Qu'est-ce qui peut bien expliquer la marginalisation d'une telle figure historique de l'OMA au début des années 90 ?

Matthias Bauer nous apporte un élément de réponse dans la description qu'il en fait : « Ron Steiner était un véritable artiste. »<sup>79</sup> On peut lire dans cette citation qu'en 1992 Ron Steiner représentait une figure singulière dans l'agence par sa sensibilité artistique. Son domaine d'intervention semble avoir été avant tout visuel, au travers de maquettes de concours comme pour la Villette ou de panneaux de présentation à l'esthétique déconstructiviste. En cela, il incarne le dernier gardien d'une période où l'OMA se définissait encore pleinement comme une néo-avant-garde. La nouvelle génération des Gro Bonesmo ou Winny Maas qui prend lentement le pouvoir dans l'agence ne se reconnaît plus dans cette

---

<sup>77</sup> Entretien de l'auteur avec Jim Njoo, 05/01/2017.

<sup>78</sup> Entretien de l'auteur avec Matthias Bauer, 12/10/2017.

<sup>79</sup> « Ron Steiner was a true artist. » *ibid.*, 12/10/2017.

filiation. Une figure comme celle de Ron Steiner devient alors rapidement anachronique dans l'agence. Cette marginalisation est aussi concomitante aux critiques répétés de Koolhaas envers les néo-avant-gardes. Ainsi, qu'elle place à l'OMA pour un architecte qui incarne malgré lui cette posture autonomiste ? Peu à peu, et peut-être même sans en avoir conscience Rem Koolhaas remplace les figures de la période néo-avant-gardiste par une nouvelle génération, incarnant davantage le nouvel état d'esprit qu'il souhaite pour l'agence. Lorsque Ron Steiner part, c'est ainsi tout le chapitre de l'OMA en tant que néo-avant-garde qui se referme.

Ces difficultés économiques ont pour conséquence un départ massif de collaborateurs clés, en 1993 Xaveer de Geyter quitte l'OMA pour fonder XDGA, Winny Maas et Jacob van Rhys également pour créer MVRDV, Yushi Uehara quitte l'agence pour rentrer au Japon. Puis en 1995 Farshid Moussavi et Alejandro Zaera-Polo inaugurent FOA. Peu de collaborateurs passeront au travers de cette crise de la première moitié de la décennie. On peut citer Gro Bonesmo, Gary Bates, Frans Blok, Floris Akelmade, Christophe Cornubert ou Jeroen Thomas comme figures majeures ayant survécu à cette période. Parmi ces rescapés seuls, ce dernier collabore à l'agence depuis la création du bureau à Rotterdam en 1980. Il y a presque une « révolution » complète des équipes de désign où les figures historiquement dominantes disparaissent et où une nouvelle génération prend le pouvoir.

Ce changement générationnel à la fin de la décennie 80 marque une inflexion dans la production de l'OMA. La période 1988-1994 peut être ainsi comprise comme un ensemble de projets relativement homogènes pour l'agence.

Beaucoup de concours auxquels participe l'OMA dans la première moitié de la décennie tournent autour de la question de l'équipement de grande échelle. Un opéra, un palais des congrès, une salle de concert, une bibliothèque nationale, un musée, un stade, etc. Une comparaison est donc possible entre ces différents projets puisqu'ils possèdent une certaine analogie programmatique.

Je vais d'abord décrire quatre projets autour de 1988-1992 : le ZKM, la TGB, Zeebrugge Terminal et de la bibliothèque de Jussieu.

Le ZKM se situe à Karlsruhe, à proximité des voies de chemin de fer qui le séparent du centre-ville historique. Il se situe à la limite du centre et de sa périphérie. Le bâtiment est un parallélépipède au sein duquel se superposent des programmes culturels divers. Chaque programme est équivalent à un niveau. Chacun de ces niveaux courants est plan carré, mais possède des hauteurs et inclinaisons différentes adaptées à ses fonctions. Une distinction est faite entre circulation et espaces techniques, dans le périmètre, et salle d'exposition ou

de représentation, au centre. Les circulations principales se situent dans les angles du volume. Certains volumes au centre peuvent être de formes plus libres ou courbes que l'enveloppe carrée qui les contient. La façade en relation avec la ville et la voie ferrée est équipée d'un écran diffusant films, œuvres d'art ou promotions pour l'institution.

La TGB se situe en face de la Seine dans une friche du Sud-est parisien. Elle est constituée d'un parallélépipède avec trois éléments distincts. Un niveau de rez-de-chaussée transparent, de forme carrée en plan, contient l'espace public de la bibliothèque. Par-dessus celui-ci flotte un cube qui intègre les espaces de stockages et de lecture. L'espace intérieur est construit par la soustraction des espaces de lectures et leurs formes ovoïdales au volume général du cube. L'espace restant après cette opération est dédié au stockage. À ces deux volumes s'adjoint sur toute la façade orientée vers la Seine une épaisseur pour l'administration et les services techniques. L'ensemble de la volumétrie et le traitement de la façade produisent un effet monolithique.

Le Zeebrugge Terminal se situe au bord de la mer du Nord. Sa forme est celle d'un œuf posé sur sa pointe et tronqué d'une portion de sa partie basse. La section inférieure est transpercée par des passerelles amenant directement dans les ferrys. La partie intermédiaire comporte une rampe centrale et plusieurs niveaux de parkings. La partie supérieure sous un dôme de verre contient l'administration et les hôtels. Tous les plans de niveaux sont de formes circulaires, mais varient dans leur diamètre selon leur hauteur dans l'édifice. Il y a la recherche d'une forme iconique en complément de la superposition programmatique.

Le projet de Jussieu se situe dans le sud de Paris, à proche distance de la Seine. Le plan à partir duquel émerge le volume est de forme carrée. Le projet se compose d'une surface pliée courbe qui se prolonge dans tout le bâtiment du niveau de rez-de-chaussée à la toiture. La surface en béton se plie et s'adapte aux programmes qu'elle rencontre : amphithéâtre, salle de lecture, stockage, etc. Pour soutenir cet élément, une structure de poteaux ronds aux fortes dimensions.

Je vais maintenant décrire brièvement quatre projets de concours produits par l'OMA en 1994 et qui sont ainsi représentatifs de l'OMA au milieu de la décennie.

La Saitama Arena se compose de trois éléments : un socle creusé au niveau bas, un toit épais contenant des programmes et entre les deux une rampe continue venant s'enrouler autour du bâtiment. Chaque élément contient une fonction qui lui est propre. Les gradins et le stade permanent occupent le socle, la toiture se compose de boîtes pouvant être combinées et déplacées afin d'offrir plus de possibilités dans les usages, la rampe continue accueille les circulations ainsi que les espaces techniques du bâtiment. La combinaison de

ces trois blocs programmatiques s'insère dans une trame métallique tridimensionnelle ayant des similitudes formelles avec le Fun Palace de Cedric Price. La forme du projet semble n'être que la résultante pure d'une manipulation des programmes. La question de la forme s'efface au profit de celle du programme.

Le projet de la Tate Modern s'inscrit dans une ancienne centrale électrique au bord de la Tamise. L'OMA conserve en partie l'enveloppe du bâtiment existant, mais insère trois parallélépipèdes superposés contenant les espaces traditionnelles d'exposition. Ces blocs programmatiques sont ensuite transpercés par un réseau de passerelle et d'escalier mécanique. Les espaces résiduels entre les volumes et l'enveloppe sont laissés indéterminés afin de permettre à la fois la possibilité d'une extension, mais aussi une plus grande liberté dans les usages. La relation entre boîtes neutres et le vide de l'enveloppe génère l'espace et la forme du bâtiment.

Le Miami Performing Art Center combine dans un même bâtiment deux équipements : un opéra et une salle de concert. Le plan d'ensemble s'inscrit dans un carré. Le volume de chaque équipement est déterminé par les prérequis techniques imposés en amont pour la salle. L'opéra et la salle de concert sont traités comme deux blocs programmatiques autonomes desservis par un atrium commun les mettant en relation. L'atrium se situe sur la façade publique du bâtiment. Les programmes techniques sont mis en commun entre les deux équipements et se trouvent dans la partie arrière. La forme du bâtiment résulte de la juxtaposition des éléments programmatiques.

Le Cardiff Opera Bay se compose de deux blocs distincts chacun correspondant à un programme. Le premier contient tous les espaces nécessaires à la production des œuvres, administration, espaces techniques, stockage, etc. Son volume est celui de deux cubes juxtaposés et partiellement évidés. L'autre bloc intègre l'espace de représentation avec à la fois le lobby et l'auditorium. L'auditorium prolonge le sol du lobby et le retourne afin de le transformer en son plafond. Il y a une distinction formelle entre la surface courbe de l'espace de représentation et celui plus monolithique des espaces techniques. Malgré son expression formelle plus prononcée, l'organisation générale du bâtiment est fondée sur la séparation entre espace de représentation et espace technique.

On retrouve des similitudes évidentes entre tous ces projets, géométrie du plan souvent de base carrée ou circulaire, juxtaposition de blocs programmatiques autonomes, distinction entre espaces servants et servis, séparation entre espaces de représentation et espaces techniques. Dans son ensemble, c'est la définition d'un projet non pas comme forme architecturale, mais comme stratégie programmatique qui émerge au début de la décennie

avec comme apothéose les projets de Saitama Arena et Tate Modern qui ne deviennent plus qu'un assemblage de boîtes programmatiques.

La période 1988-1994 marque ainsi une période de transformation et de doutes pour l'OMA, jusqu'alors dans une trajectoire ascendante. Le climat économique et politique fragile de l'époque, auquel s'ajoutent les difficultés de l'OMA à sortir de son statut d'architecte de papier, met l'agence dans une situation financière de plus en plus précaire.

Au même moment une nouvelle génération de jeunes collaborateurs émerge et avec elle l'abandon progressif de la position de néo-avant-garde. Ce changement possède une influence indéniable sur les projets qui se définissent peu à peu comme des stratégies programmatiques.

C'est dans ce climat particulier et cette insatisfaction en tant qu'architecte que Rem Koolhaas commence à s'interroger : est-ce que notre manière de définir le rôle de l'architecte répond de manière pertinente aux mutations de la société dont il dépend ? Un évènement crucial va pourtant bientôt lui permettre de prolonger ce questionnement.



# Partie 2

Amitiés transatlantiques et noces d'été

1994-1995



# Chapitre 3

« Our office almost died this summer »

29 novembre 1995. Locaux de l'Architectural Association. Londres. Rem Koolhaas dans sa chemise blanche typique des années 80-90 remet maladroitement en place son micro. Sa calvitie s'affirme. Au premier rang : Moshen Mostafavi, directeur de l'école et ami de longue date. La lumière s'éteint, ne laissant plus que la blafarde lueur du rétroprojecteur éclairer la pièce. On distingue à peine l'étrange silhouette de Koolhaas. Sur le mur : *S,M,L,XL*. Deux mains le tiennent entre elles : une photographie typiquement OMA. 1376 pages. 2,7 kg. Tout le monde dans la salle voit ce livre comme l'apothéose de la carrière d'OMA. Il clôture une période de grands projets majoritairement infructueux, mais héroïques pour l'agence, le ZKM, la TGB, les deux bibliothèques de Jussieu, Zeebrugge, Euralille, etc. Nouvelle image sur le mur : la courbe des revenus de l'OMA. Une courbe croissante, puis une chute vertigineuse.

Rem parle : « Vous pouvez voir ici les fluctuations de nos revenus, diriger une agence aujourd'hui revient à essayer d'équilibrer une série de variations irrationnelles, une tâche impossible. C'est important de faire ces révélations puisqu'à un certain niveau le livre est une critique de l'agence. Il a été écrit à un moment d'incroyables difficultés financières, donné simplement, je peux dire que notre agence a presque disparu cet été. Mais dans le même temps il y a un intéressant retournement de situation, nous avons entamé une association avec un important bureau d'ingénierie néerlandais et nous sommes maintenant totalement autonome, mais complètement adossé dans notre travail à une énorme entreprise de 700 personnes qui construit des routes, des ponts, des tunnels et qui attend grâce à cette association de maintenant couvrir le champ de l'architecture à l'infrastructure. Mais je reviendrais là-dessus plus tard. »<sup>80</sup>

Il n'en sera plus mention dans son allocution. S'est-il rendu compte entre temps de ce qu'il venait de dire en public ? Que finalement *S,M,L,XL* ne matérialisait pas la consécration de son agence, mais sa faillite ?

---

<sup>80</sup> Rem Koolhaas, *S,M,L,XL*, enregistré le 29/11/1995, mis en ligne le 05/05/2015, consulté le 13/11/2016, URL : <https://www.youtube.com/watch?v=YEGmhjoueAeM> .

“Here you can see the up and down fluctuations of income, so running an office now is to try to even out a series of completely irrational mountain ranges, and therefore it is an almost impossible task. It is important to make those revelations, because the book is to some extent a critique of the office. It was written at a time of incredible financial difficulty, the difficulties are simply given here, I can say that our office almost died this summer. But at the same time there is an interesting plot or twist in the scenario, we started to give association with an important and major engineering firm in Netherlands and we are now totally autonomous but completely reliable in work in association with an enormous office of 700 people who build roads, bridges and tunnels and who expect through association to now cover the entire field from architecture to infrastructure. But I will talk about it later. » Ibid.

Très vite, Rem Koolhaas revient à des rivages familiers à coup de Bigness, de porno japonais, de Generic City, de Singapour, de John Portman et autres. Le moment de troublante et fragile honnêteté n'a été qu'une parenthèse avant que la machine médiatique koolhaasienne ne se remette en marche.

40 minutes plus tard. Les lumières se rallument dans la salle avec un Koolhaas, mystérieusement, bière à la main. Moshen Mostafavi le rejoint près de l'estrade et après quelques mots à son ami entame immédiatement une citation de « Bigness »<sup>81</sup>:

« Au-delà d'une certaine échelle, l'architecture acquiert la propriété de la Grosseur. La meilleure raison d'aborder la Grosseur est celle donnée par les grimpeurs du mont Everest "car c'est là". La Grosseur est l'architecture ultime. »<sup>82</sup>

Pause et recherche laborieuse d'un second extrait :

« Ensemble, toutes ces ruptures – avec l'échelle, la composition, la tradition, la transparence, l'éthique- sous-entendent la rupture la plus radicale : La Grosseur ne fait plus partie d'aucun tissu. Elle existe ; au mieux elle coexiste. Son sous-texte est nique le contexte. »<sup>83</sup>

Ces mots sont alors accueillis comme ceux d'un nouvel évangile par un public de la AA déjà conquis. Personne ne posera de questions à Koolhaas sur cette surprenante faillite.

Retour à Londres. 30 novembre 1995. Nous sommes le lendemain de cette conférence à la AA. Rem Koolhaas retrouve Alejandro Zaera Polo<sup>84</sup> à l'occasion d'un entretien qui nourrira la seconde monographie *d'El Croquis*<sup>85</sup> consacré à l'OMA. La date de l'entretien n'est pas explicitement donnée, mais il est fait mention en introduction que cet échange s'organise le lendemain d'une présentation publique de *S,M,L,XL* par Rem Koolhaas à la AA<sup>86</sup>. La description correspond parfaitement à celle de notre vidéo.

---

<sup>81</sup> Rem Koolhaas, Bruce Mau et OMA, *Small, Medium, Large, Extra-large*, op.cit., p.495-516.

<sup>82</sup> « Beyond a certain scale, architecture acquires the property of Bigness. The best reason to broach Bigness is the one given by climbers of Mount Everest: «because it is there. » Bigness is ultimate architecture. », *ibid.*

<sup>83</sup> « Together, all these breaks – with scale, with architectural composition, with tradition, with transparency, with ethics – imply the final, most radical break: Bigness is no longer part of any tissue. It exists; at most, it coexists. Its subtext is fuck context. », *ibid.*

<sup>84</sup> Architecte et critique d'architecture, ancien collaborateur de l'OMA de 1991 à 1993.

<sup>85</sup> *El Croquis 79 : OMA / Rem Koolhaas 1992-1996*. El Croquis, 1996.

<sup>86</sup> « By pure chance it was finally recorded the day after the public presentation of his second book, *S,M,L,XL* at the Architectural Association in London. », *idem*, p. 9.

La conversation est surprenante, ni Koolhaas ni Zaera Polo ne reprennent la brutalité du « our office almost died » de la veille. Pourtant tout le début de l'entretien semble tourner autour de cette phrase. Il est question de « changements substantiels dans l'organisation »<sup>87</sup>, de « mutations dans la structure de l'OMA », de « reconsidérer la nature de l'agence. »<sup>88</sup>. Les termes sont volontairement sibyllins, le choix des mots se fait avec une plus grande prudence que la veille. On peut émettre l'hypothèse d'un Rem Koolhaas, conscient de la portée et de la diffusion de cette interview et surtout du caractère pérenne de cette parole, en opposition avec ses mots volatils de la veille. Les termes utilisés sonnent pourtant étranges et peu familiers dans la bouche d'architectes, habituellement plus prompte à parler d'espace que de techniques de management.

Koolhaas exprime sa fascination renouvelée envers l'Asie, Singapour et ses atriums, mais surtout le modèle économique qui y existe.

« En Asie, il existe un modèle d'architectes qui s'associent avec des bureaux d'ingénierie pour créer des structures plus fortes, cela semble être une alternative intéressante ».<sup>89</sup>

Trois années plus tôt, Rem Koolhaas entamait des discussions avec Cecil Balmond<sup>90</sup> et Ove Arup<sup>91</sup> au sujet d'une possible association. Celle-ci n'eut jamais lieu entre les deux parties, mais elle souligne un intérêt précoce de Koolhaas pour une alliance avec un grand groupe d'ingénierie.

Le nom de la compagnie d'ingénierie demeure toujours inconnu. Koolhaas commence par leur première rencontre. C'était en 1991, lors de la commission IJ-Oever, l'amour au premier regard :

---

<sup>87</sup> « After three years of uncertainty, you have recently made substantial changes in the organization of your office. What is the nature of the mutations in the structure of OMA ? », idem., p.10.

<sup>88</sup> « It coincided with a need to reconsider the nature of the office », ibid.

<sup>89</sup> « In Asia, there is a model of architects associated with engineering firms that create larger wholes and that seems an interesting alternative », ibid.

<sup>90</sup> Ingénieur Sri-Lankais, basé à Londres, né en 1943. Il est un des collaborateurs les plus réguliers de l'OMA, il a participé à des projets emblématiques tel que la maison Lemoine, la Kunsthall, Congrexpo ou CCTV Tower.

<sup>91</sup> Bureau d'études et d'ingénierie spécialisé dans la construction, employant environ 12 000 employés à travers le monde.

« Ils étaient impressionnés par notre habileté à nous démêler de l'infrastructure ; nous étions impressionnés par leur volonté de traiter avec ce que nous leur proposons. »<sup>92</sup>

Le voile sur le nom de la toute jeune épouse est enfin levé : De Weger. Koolhaas nous liste ensuite ses qualités : bureau d'études et d'ingénierie de 700 personnes, spécialisé dans la construction d'infrastructures, basé à Rotterdam, mais avec des bureaux au Vietnam, en Thaïlande et en Indonésie. Les heureux mariés partagent une passion évidente pour l'Asie et l'infrastructure, en d'autres termes : ce qui fait partie de la très grande échelle.

On remarque pourtant une différence notable dans la présentation de cette collaboration par rapport à la veille. Là où il indiquait que l'intérêt de l'OMA était lié à une forme de survie et celui de De Weger à une volonté d'étendre son champ expertise à l'architecture, il rétablit une forme d'équilibre des forces lors de l'entretien.

« Ce qui les attira fut notre expérience dans l'infrastructure, l'idée que d'une certaine manière un architecte peut jouer un rôle dans la définition des conditions d'un territoire. Ce qui est intéressant dans cette nouvelle situation c'est qu'elle produit des avantages des deux côtés. Notre association nous permet de couvrir un champ entier de l'architecture à l'infrastructure, ce qui semble particulièrement attractif dans la perspective de certaines opérations qui ont lieu maintenant en Asie. »<sup>93</sup>

Les versions de Koolhaas sont quelque peu changeantes et ambiguës. Il est donc important d'apporter des précisions sur cette association à la fois du côté de l'OMA, mais aussi de De Weger. Depuis quelque temps déjà le bureau d'études cherchait à étendre son expertise vers le domaine de l'architecture, la situation économique fragile de l'OMA était alors connue de tous dans le milieu néerlandais. En mai 1995 en apothéose de cette situation une grève d'une journée est organisée par les salariés afin de percevoir les versements impayés depuis janvier.<sup>94</sup> Des articles sont publiés sur ce sujet dans divers journaux, dont *NRC Handelsblad*<sup>95</sup> ou *Het Parool*<sup>96</sup>. C'est à ce moment-là d'après Wim

---

<sup>92</sup> « They were impressed by our ability to disentangle with infrastructure; we were impressed with their willingness to deal with what we proposed. », idem., p. 12.

<sup>93</sup> « Our attraction in their eyes was our experience with infrastructure, the idea that somehow an architect could play a role in a definition of territorial conditions. What is interesting about this new situation is that there is clear advantage for both sides. Our association allows us to cover the entire field from architecture to infrastructure, which seems especially attractive in the perspective of certain operations that are now occur in Asia. », ibid.

<sup>94</sup> Entretien de l'auteur avec Dan Wood, 10/11/2017.

<sup>95</sup> « Bureau Rem Koolhaas in financiële problemen », *NRC Handelsblad*, 06/05/1995.

<sup>96</sup> « Forste tekorten voor Koolhaas », *Het Parool*, 08/05/1995.

Steutel que De Weger prend contact avec l'OMA pour monter un partenariat. Il existe une forte estime de la part de De Weger envers l'OMA. Du côté de l'OMA, une autre version existe<sup>97</sup>. À la suite de la protestation de mai 1995, le service administratif de l'agence cherche une solution pour éviter la faillite imminente. Parmi eux, un jeune administratif émet l'idée d'une association avec un bureau d'études afin d'apporter une stabilité financière. Cette suggestion est accueillie avec enthousiasme, il propose même comme candidat idéal l'entreprise De Weger. Son nom : Jan de Wit. Son père : P.G de Wit, directeur général de De Weger. Un surprenant hasard. On peut émettre deux hypothèses sur le rôle de Jan de Wit dans ce rapprochement. Soit, De Weger préalablement au fait des difficultés de l'OMA utilisa Jan de Wit afin de sonder le terrain, mais aussi d'implanter l'idée d'une association entre les deux structures. Soit, Jan de Wit mobilisa son réseau professionnel et familial afin de trouver un partenaire économique solide pour l'OMA. Même si le mariage semble avoir été de raison pour chacune des parties il m'est impossible de déterminer, dans l'état actuel de mes savoirs quelle structure suggéra la première, cette association.

Le 6 octobre 1995 est officialisé le rachat de 50 % des parts de l'OMA par De Weger<sup>98</sup>. À ce moment, Rem Koolhaas demeure l'unique propriétaire de l'agence bien que plusieurs membres soient qualifiés d'associés tel Jeroen Thomas. Pour Wim Steutel « ils parlaient de partenariat, mais en réalité ce ne l'était pas. Rem Koolhaas était le seul propriétaire de l'OMA avec quelques associés, mais cela n'avait jamais été couché vraiment sur papier. »<sup>99</sup>

Plusieurs facteurs ont conditionné l'association de l'OMA avec De Weger. Wim Steutel, alors directeur du département d'architecture du bureau d'études devient directeur administratif de l'OMA tandis que Rem Koolhaas conserve le contrôle de la partie architecturale. Les salariés de l'OMA déménagent dans les locaux de De Weger, toujours à Rotterdam. Les parts détenues par De Weger dans l'OMA sont équivalentes à celles de Rem Koolhaas, ce point sembla particulièrement crucial dans la négociation :

---

<sup>97</sup> Entretien de l'auteur avec Dan Wood, 10/11/2017.

<sup>98</sup> « De Weger neemt helft aandelen OMA over », *Cobouw*, 06/10/1995.

<sup>99</sup> « They were talking about partnership but in the reality it wasn't. Rem Koolhaas was the sole owner of OMA with some senior staff but it was never really put on paper. », entretien de l'auteur avec Wim Steutel, 18/11/2017.

« Nous avons dit de manière très néerlandaise : nous voulons être vos partenaires, mais si nous sommes vraiment vos partenaires alors ce doit être un partenariat équitable. Si vous avez besoin de la majorité des parts pour réussir alors ce n'est pas un partenariat. »<sup>100</sup>

En dernier élément, Rem Koolhaas s'engage contractuellement à rester pour un minimum de 10 ans dans l'entreprise tant que le partenariat existe.

Le 13 août 1996<sup>101</sup>, De Weger fonde une holding qui regroupe les différentes acquisitions de la compagnie. Cette holding possède 80 % des parts de IWACO BV, un bureau de conseil eau et environnement, 100 % de Svasek BV, conseil hydraulique, 100 % de Zandvoort Ordening et 50 % de l'OMA. On remarque vite que l'OMA ne compose qu'une partie parmi d'autres dans la stratégie de développement de De Weger qui couvre déjà un large champ d'expertise. La manière qu'a Koolhaas de présenter l'association comme d'égal à égal reste donc discutable. On peut cependant noter que toutes les entreprises subordonnées sont présentes au conseil d'administration et que l'OMA est la seule à conserver une forme juridique d'autonomie puisqu'elle n'a cédé que tout juste la moitié de ses parts. La holding est juridiquement dite « simple », au sens où elle est seulement gestionnaire de patrimoine et n'intervient pas activement dans la conduite de la politique des filiales ni rend de service administratif, juridique, financier ou autres. Elle se contente d'un droit sur les dividendes et d'un droit de vote dans son conseil d'administration. Ce statut de holding « simple » s'oppose à celui dit « animatrice ». Nous verrons plus tard que la réalité fut tout autre.

28 juin 1997<sup>102</sup>. La holding De Weger et le bureau d'études Royal Haskoning publient un communiqué officiel annonçant leur fusion. La holding dont OMA est partie prenante est ainsi absorbée. La fusion entre les deux groupes a pour objectif de créer le quatrième plus grand bureau d'études des Pays-Bas. Pour ordre d'idée, le chiffre d'affaires estimé représente 150 millions d'euros, avec plus de 40 % de l'activité hors des Pays-Bas, pour un total de 1800 salariés. L'entreprise possède à présent des bureaux aux Pays-Bas, en Belgique, en Allemagne, en Espagne, en Pologne, en Thaïlande, au Vietnam, en Inde, au Nigeria, en Malaisie, au Maroc et en Indonésie. Surtout, elle couvre par leur expertise cumulée un champ extrêmement vaste : routes, chemins de fer, aéroports, zones portuaires, tunnels, transports, etc.

---

<sup>100</sup> « We said we in a typical Dutch way: we would like to be your partners but if we are really partners it would be an equal partnership. If you need the majority of the shares to success then you are not a partnership. », *ibid.*

<sup>101</sup> « De Weger bundelt kennis in adviesgroep », *Cobouw*, 13/08/1996.

<sup>102</sup> « Haskoning komt met overname van De Weger in top 4 adviesbureaus », *Cobouw*, 30/06/1997

15 avril 2002. OMA et Royal Haskoning décident conjointement de mettre fin à leur association<sup>103</sup>. Même si aucune précision n'existe on peut émettre l'hypothèse crédible que la bonne santé financière de l'OMA sur cette période lui a permis de racheter les parts détenues par Royal Haskoning. Deux facteurs expliquent la sortie de l'OMA de la holding. Tout d'abord, Royal Haskoning se restructure et intègre toutes ses filiales auparavant autonomes comme De Weger ou Iwaco sous la bannière unique de Royal Haskoning. L'OMA aurait dû ainsi à ce moment-là ne devenir qu'un département de la compagnie et abandonné son nom et son autonomie. Cette situation était certainement inacceptable pour l'OMA. Cette réticence était partagée par Royal Haskoning, d'après Wim Steutel<sup>104</sup>, Royal Haskoning ne voyait que peu d'intérêts à conserver une figure atypique comme l'OMA dans son giron. En parallèle, la santé financière de l'agence est à ce moment excellente grâce aux revenus des commandes avec Prada. Cette concordance des deux facteurs permet à l'OMA de racheter son autonomie.

De 1995 à 2002, l'OMA a donc connu une parenthèse qui l'a vu être intégré à des compagnies globalisées. On peut ainsi émettre l'hypothèse que cette période de contacts intenses avec ces groupes multinationaux fut déterminante dans la métamorphose de l'OMA en une agence d'architecture globalisée.

---

<sup>103</sup> « Royal Haskoning en OMA uit elkaar », Archined, mis en ligne le 15/04/2002, consulté le 10/01/2017, URL : <https://www.archined.nl/2002/04/royal-haskoning-en-oma-uit-elkaar> .

<sup>104</sup> Entretien de l'auteur avec Wim Steutel, 18/11/2017.

# Chapitre 4

Mes amis d'Amérique

8 juillet 1996. À l'occasion des 90 ans de Philip Johnson, un repas est organisé au MoMA pour célébrer celui qui en fut un de ses membres les plus éminents. Des publications et des conférences sont organisées en complément de cet anniversaire.

9 juillet 1996. Restaurant « Four Seasons », Seagram Building. New York. Anniversaire de Philip Johnson, avec un jour de retard cette fois. Le comité présent se veut plus restreint, intime. Une photographie est prise pour l'occasion. Au premier rang assis sur le sol : Peter Eisenman et Jaquelin Robertson. Au second rang assis : Michael Graves, Arata Isozaki, Philip Johnson, Phyllis Lambert et Richard Meier. Derrière eux, debout : Zaha Hadid, Robert Stern, Hans Hollein, Stanley Tigerman, Henry Cobb et Kevin Roche. Au fond : Charles Gwathmey, Terence Riley, David Childs, Frank Gehry et Rem Koolhaas.

C'est toute l'élite architecturale américaine de la seconde moitié du 20e siècle qui se retrouve autour de Philip Johnson.

Parmi tous ces architectes seuls Arata Isozaki, Rem Koolhaas, Zaha Hadid et Hans Hollein ne sont pas américains ou canadiens. Sur dix-huit participants, cinq ont déjà été honorés du prix Pritzker : Philip Johnson en 1979, Kevin Roche en 1982, Richard Meier en 1984, Hans Hollein en 1985 et Frank Gehry en 1989. Deux autres obtiendront cette distinction dans la décennie suivante : Rem Koolhaas en 2000 et Zaha Hadid en 2004. Kevin Roche et Philip Johnson ont déjà reçu la médaille d'or de l'AIA<sup>105</sup>, le prix le plus prestigieux sur le sol américain qui récompense un travail ayant eu une importance déterminante sur la pratique et la théorie architecturale. Michael Graves, Richard Meier et Frank Gehry suivront dans les 4 années suivantes.

La photographie est prise par le photographe du magazine Vanity Fair Timothy Greenfield-Sanders. Ce n'est donc pas une banale photographie prise par un des participants au hasard de l'évènement. Un photographe professionnel a été engagé afin de construire cette image pour la postérité. On peut donc se poser la question : que veut nous dire l'image ?

Un point sur Philip Johnson s'impose alors pour comprendre cette image<sup>106</sup>. Philip Johnson peut être considéré d'une certaine manière comme le faiseur de rois de l'architecture américaine lors du 20e siècle. En 1930, il rejoint le département d'architecture et de désign du MoMA qui deviendra un des organes majeurs de communication et de

---

<sup>105</sup> American Institute of Architects, organisation professionnelle des architectes américains.

<sup>106</sup> Pour plus de détails voir les ouvrages: Franz Schulze, *Philip Johnson : Life and Work*, Chicago Press, 1994 ; Hilary Lewis, *The Architecture of Philip Johnson*, Boston, Little Brown and Company, 2005 ; Emmanuel Petit (ed.), *Philip Johnson : The Constancy of Change*, New Haven, Yale University Press, 2009



Photographie d'anniversaire de Philip Johnson. 9 Juillet 1996. « Four Seasons », Seagram Building, New York, USA. Timothy Greenfield-Sanders.

diffusion des mouvements architecturaux du 20e siècle. En 1932 avec Henry-Russell Hitchcock et Alfred Barr ils organisent au MoMA la première exposition consacrée à l'architecture moderne aux États-Unis. En 1935, il fait venir pour la première fois Le Corbusier sur le sol américain. Il aide également Mies van der Rohe et Marcel Breuer à fuir le régime nazi et à s'installer aux États-Unis. En cela, il est un des artisans majeurs de l'installation du modernisme aux États-Unis.

En 1954, il s'associe avec Mies van der Rohe et Phyllis Lambert pour la réalisation du Seagram Building qui deviendra un bâtiment emblématique du Style International. Tous les intérieurs sont dessinés par les architectes, dont le Four Season qui accueillera rapidement les repas d'affaires de toute l'élite new-yorkaise et constituera un lieu de représentation sociale jusqu'à sa fermeture en 2016. Philip Johnson y possédait notamment ses habitudes quotidiennes et une table à son nom. Ceci explique en partie le choix du Four Season pour cette photographie d'anniversaire, choix sentimental et personnel d'abord, mais aussi une volonté claire de se représenter soit même ainsi que les générations d'architectes qu'il a aidé à mettre en avant comme partie de la très haute société new-yorkaise. Il y a une proximité évidente entre les élites économiques et les élites artistiques qui se dessinent, presque une forme d'homogénéité qui transparait dans leur pratique de ces lieux de représentation.

À partir des années 60-70 lorsque le Style International commence à être de plus en plus contesté il devient l'un des chefs de file du mouvement postmoderne nord-américain et aide une nouvelle génération à émerger. Une photographie illustre parfaitement cela, et fait d'ailleurs écho dans sa mise en scène à celle prise en 1996. En 1978, Philip Johnson reçoit la médaille d'or de l'AIA, une cérémonie est organisée pour l'occasion et une photographie collective est prise à ce moment-là. Philip Johnson siège au centre, entouré de Frank Gehry, Charles Moore, Stanley Tigerman, Robert Stern, Michael Graves, Cesar Pelli, Charles Gwathmey, et Peter Eisenman. Seul Charles Moore, décédé en 1993, et Cesar Pelli sur fond de querelle pour l'extension du MoMA ne seront pas à nouveau sur la photographie de 1996. Philip Johnson y est présenté comme la figure tutélaire de la nouvelle génération d'architectes postmodernes sur le point de prendre le pouvoir dans les débats nord-américains.



Cérémonie de remise de la médaille d'or de l'AIA à Philip Johnson. 1978. Photographe inconnu.

Le 23 juin 1988 s'ouvre au MoMA l'exposition « Deconstructivist architecture ». Cette exposition marque l'ultime tentative de définition d'une avant-garde architecturale au 20e siècle. Elle pose la question, après le modernisme, après le postmodernisme, quel nouveau style en architecture ? Mis à part Frank Gehry et Peter Eisenman, plus âgés, tous les participants - Rem Koolhaas, Zaha Hadid, Coop Himmelblau, Bernard Tschumi, Daniel Liebeskind - forment une nouvelle génération émergente, née dans les années 40 ou 50 pour Zaha Hadid. Cette exposition est organisée par Philip Johnson et Mark Wigley. Philip Johnson tente une dernière fois de définir l'agenda architectural américain.

Tout au long de sa vie, il tenta ainsi d'institutionnaliser, au travers du MoMA notamment, les avant-gardes émergentes, d'abord le modernisme, puis le postmodernisme et enfin le déconstructivisme. Cependant, ce système de classification englobe souvent sous des travaux d'architectes très hétérogènes. Il faut davantage voir l'action de Philip Johnson comme un processus de propagande en faveur de certains groupes d'architectes à des moments donnés de l'Histoire. Le regroupement sous la bannière d'un mouvement leur construit de manière autoréalisatrice le statut de groupe dominant dans le discours architectural, d'autant plus lorsqu'il émane d'institutions comme le MoMA.

Revenons à présent à la photographie de 1996. Trois générations de l'architecture américaine se mélangent.

Kevin Roche, Phyllis Lambert, Henri Cobb et Philip Johnson lui-même incarnent le modernisme triomphant de l'après-guerre. Kevin Roche travailla de 1950 à 1961 avec Eero Saarinen tandis que Henry Cobb fonda en 1955 son agence avec I.M. Pei. Ils incarnent chacun à leur manière la génération des architectes ayant appris le modernisme auprès des maîtres originels comme Mies van der Rohe Walter Gropius.

La génération la plus représentée à l'image est celle apparue lors de la décennie 70 sur la scène américaine. Richard Meier, Peter Eisenman, Charles Gwathney, Hans Hollein, Jaquelin Robertson, Arata Isozaki, Robert Stern, Michael Graves, David Childs, Frank Gehry et Stanley Tigerman. Au début des années 70, deux groupes s'opposent dans cette génération. D'un côté se positionne les « New York Five » ou « White » avec Peter Eisenman, son cousin au second degré Richard Meier, Michael Graves, Charles Gwathmey et John Hedjuk. Il s'oppose au Style International à bout de souffle en prônant un retour aux formes de l'architecture moderne originelle des années 20 et 30 avec une analyse renouvelée des premiers projets du Corbusier ou de ceux méconnus de Giuseppe Terragni. On peut les qualifier à ce moment-là de néomodernes. Parmi ces cinq architectes, tous sont présents en 1996 à l'exception de John Hedjuk. À ce groupe s'opposent les « Grey » avec Romaldo Giurgola, Allan Greenberg, Charles Moore, Jaquelin Robertson, et Robert Stern

qui prônent un retour aux formes classiques et à une architecture signifiante. Si la pensée des « Whites » a été forgée en grande partie par l'enseignement de Colin Rowe à Cornell, ou étudièrent Eisenman et Meier, celle des « Grey » se situe davantage sous l'influence de Robert Venturi et Denise Scott-Brown et de leur ouvrage *Learning From Las Vegas*<sup>107</sup>. Cette fracture sera la plus significative du débat américain de la décennie. Comme la montre la photographie de 1978 Philip Johnson supportera indifféremment ces deux courants du postmodernisme américain.

Au-delà de cette opposition apparente, les trajectoires de chacun attestent d'une limite poreuse entre les deux camps qui constitue en réalité un groupe social homogène. Par exemple, Michael Graves, dans un premier temps, défenseur de l'architecture moderne, devint un des plus fervents postmodernes classiques américains. Peter Eisenman et Jaquelin Robertson furent quant à eux associés entre 1980 et 1988 au sein de l'agence Eisenman/Robertson Architects. Ce qui réunit en réalité cette génération c'est un repli sur l'autonomie de l'architecture ou chacun à sa manière tenta de réactiver l'idée de l'architecte comme artiste et producteurs de formes. Parmi les dix architectes de ce débat, six répondront présents pour le repas du « Four Seasons ».

Deux architectes plus jeunes viennent compléter le tableau de ces générations. Il s'agit de Rem Koolhaas et Zaha Hadid qui font leur apparition officielle dans l'orbite de Philip Johnson lors de l'exposition sur le déconstructivisme en 1988. D'une certaine manière, ils représentent la nouvelle génération dont l'avènement est proche. Pourtant dans le cas de Rem Koolhaas on peut s'interroger. Pourquoi un architecte néerlandais alors en position d'échec dans sa pratique professionnelle en Europe est-il invité au repas d'anniversaire de Philip Johnson, figure tutélaire de la scène new-yorkaise ?

Quelques rappels sur ses années de formation s'imposent. Entre 1968 et 1972 Rem Koolhaas, étudie à l'AA de Londres. À l'automne 1972, il déménage à New York afin d'étudier une année à Cornell sous les ordres de Oswald Mathias Ungers. Au même moment y enseigne Colin Rowe le théoricien du néomodernisme américain. Lors de son séjour, il se lie d'amitié avec Peter Eisenman, Kenneth Frampton et Hubert et Teri Damisch<sup>108</sup>. Il est ensuite invité par Kenneth Frampton, qu'il rencontra lors de sa dernière année à la AA, à enseigner à l'IAUS<sup>109</sup>, ce qu'il fera de 1973 à 1979. Durant cette période, il partagera son

---

<sup>107</sup> Steven Izenour, Denise Scott-Brown et Robert Venturi, *Learning From Las Vegas*, Cambridge, MIT Press, 1972.

<sup>108</sup> Pour plus de détails sur l'influence de ces rencontres sur la pensée de Rem Koolhaas voir : Paul. Bouet, op. cit.

<sup>109</sup> Institute for Architecture and Urban Studies, 1967-1984. Peter Eisenman en fut le directeur de 1967 à 1982

bureau avec l'assistant de Peter Eisenman. Lors de ce séjour à l'IAUS Koolhaas finalise la rédaction de *Delirious New York*. Sur cette période, l'IAUS joue un rôle central dans les débats new-yorkais et peut-être vu comme le laboratoire des avant-gardes new-yorkaises. Richard Meier, Michael Graves, Robert Stern ou Charles Gwathmey présents lors de ce repas de 1996 y enseignèrent, Philip Johnson était présent à tous les événements, Bernard Tschumi y étudia un temps, etc.

Il existe une proximité évidente entre l'IAUS, Cornell et le MoMA. Cornell finança l'IAUS à l'origine au travers de Colin Rowe, mais lorsque celui-ci fut expulsé de l'institut par Eisenman elle cessa son soutien. De la même manière, le MoMA finança les publications de la revue *Oppositions* issue de l'IAUS puis Philip Johnson à son tour finance en 1978 *Skyline* la nouvelle revue de l'institut.

Son soutien le plus évident et indéfectible reste pourtant Peter Eisenman. Il offre à Koolhaas des locaux pour rédiger *Delirious New York* et au travers de l'IAUS en finance en partie la publication. En 1974 il fait publier le tout premier article de Rem Koolhaas dans la revue *Oppositions*<sup>110</sup>. En 1975, il défendra dans la revue *Progressive Architecture* un projet de Rem Koolhaas avec Laurinda Spear pour les parents de cette dernière et lui permit d'obtenir son premier prix :

« Cette maison est par-dessus tout un geste critique envers l'architecture actuelle et la société... Elle rompt avec la tradition du Corbusier ; il n'y a pas de Venturi, pas de Giurgola, rien de cela ; c'est a-stylistique et c'est cela que j'aime. C'est l'une des quelques applications qui fait un commentaire sur la banlieue, la maison individuelle, la manière dont elle occupe l'espace, au sujet de la nature métaphorique de nos vies. C'est une sorte de geste utopique au milieu de cette affreuse banlieue de la classe moyenne ; c'est un pied de nez à la classe moyenne, et à la fin un geste poétique de la sorte que l'on peut que faire dans une maison individuelle. »<sup>111</sup>

On peut ainsi émettre l'hypothèse que les années de formation de Koolhaas aux États-Unis et notamment son passage à l'IAUS et Cornell lui ait permis de se constituer un

---

<sup>110</sup> Voir Rem Koolhaas et Gerrit Oorthuys, « Ivan Leonidov's Dom Narkomtjazzprom. Moscow », *Oppositions*, n 2, 1974, p. 96-102.

<sup>111</sup> « This house is above all a critical gesture at architecture today and a society ... It breaks from the Corbu tradition; there is no Venturi, no Giurgola, none of that ; it's a-stylistic and that's what I like about it. It's one of the few submissions that makes a comment about the suburb, the private house, the way it occupied space, about the metaphorical nature of our personal lives. It's a kind of utopist gesture in the midst of this awful middle-class suburbia; it thumbs its nose at the middle-class, and in the end it's a poetic gesture of the sort you can only do in a private house. » Peter Eisenman, *Progressive architecture*, janvier 1975, p.46.

réseau professionnel sur le sol américain et de s'y lier avec des figures telles que Peter Eisenman ou Philip Johnson. La photographie de 1996 nous montre ainsi la continuité de ses relations dans le milieu des avant-gardes new-yorkaises depuis les années 70 et son premier séjour aux États-Unis.

Deux personnages restent encore à présenter pour comprendre tout ce que représente cette image de famille pour Rem Koolhaas : Terence Riley et Phyllis Lambert.

Au centre, vêtue de blanc, Phyllis Lambert tient la main de Philip Johnson. Son nom de jeune fille est Phyllis Bronfman. Sa famille est une des plus puissantes et riches familles d'Amérique du Nord de l'après-guerre. Les Bronfman doivent leur fortune à l'entreprise Seagram, spécialisée dans la vente d'alcools et spiritueux, mais aussi à des actions importantes dans l'entreprise de pétrochimie DuPont. C'est son père qui commanda à Mies van der Rohe et Philip Johnson la réalisation du Seagram Building en 1954. Elle joua un rôle déterminant dans l'attribution de la commission aux deux architectes, mais aussi dans sa conception<sup>112</sup>. Elle est donc par sa famille propriétaire du bâtiment dans lequel a lieu le repas d'anniversaire de 1996. En 1979 elle fonde à Montréal le CCA<sup>113</sup> à la fois lieu de recherche et d'exposition dédiée à l'architecture. Ce lieu représentera un support constant de Peter Eisenman et des avant-gardes architecturales new-yorkaises, avec l'organisation de conférences, d'expositions, de bourses de recherches, etc. Phyllis Lambert est aussi une proche des époux Damisch, amis de Koolhaas depuis Cornell. Teri Damisch réalisa en 2006 un film sur Phyllis Lambert<sup>114</sup> et Hubert Damisch passa de nombreuses résidences au CCA. Phyllis Lambert peut ainsi être considérée comme le mécène majeur des avant-gardes architecturales new-yorkaises. Sa place au centre de l'image avec Philip Johnson n'est donc pas anodine puisqu'ils représentent deux des mécènes les plus puissants et influents du monde de l'art new-yorkais.

En octobre 1992, Terence Riley remplace Stuart Wrede à la tête du département d'architecture et de design du MoMA. Il travailla auparavant comme directeur des galeries d'architecture de l'université de Columbia. Sa dernière exposition à Columbia fut un hommage à Philip Johnson. Il reprend en effet pour les 60 ans l'exposition *Modern Architecture : International Exhibition* organisé par Philip Johnson en 1932.

Dès son arrivée, il met en avant les architectes étrangers dans sa programmation. Au travers d'un cycle intitulé *Thresholds*, il souhaite s'intéresser à la production contemporaine.

---

<sup>112</sup> Pour plus de détails voir : Phyllis Lambert, *Building Seagram*, New Haven, Yale University Press, 2013

<sup>113</sup> Canadian Center for Architecture.

<sup>114</sup> Teri Wehn Damisch, *Citizen Lambert : Jeanne d'architecture*, Paris : CNC, 2006. 52min.

À l'origine, deux expositions sont prévues, la première en mai 1993 autour de l'œuvre de Santiago Calatrava et la seconde en novembre 1993 avec Rem Koolhaas. Finalement, une exposition autour de Bernard Tschumi, doyen de l'université de Columbia où officia Terence Riley, prend place en avril 1994 et celle de l'OMA est repoussée en novembre 1994. En septembre 1995 il organise ensuite *Light Architecture* qui regroupe les travaux d'architectes internationaux comme Toyo Ito, Jean Nouvel, Kazuya Sejima, Herzog et De Meuron ou à nouveau Rem Koolhaas. Terence Riley incarne ainsi l'un des principaux importateurs de l'architecture internationale aux États-Unis. Au travers de ces expositions, c'est tout une nouvelle génération d'architectes qui obtiennent une notoriété au-delà des cercles d'initiés. Rem Koolhaas en est peut-être d'ailleurs celui qui sut au mieux se nourrir de cette notoriété nouvelle.

# Chapitre 5

Koolhaas Superstar

La seconde moitié de la décennie 90 marque une réorientation de l'activité de l'OMA et de Rem Koolhaas vers les États-Unis. Comment mesurer cela ? Un premier indicateur peut être le nombre de projets ou concours sur le sol américain auxquels participe Rem Koolhaas ou l'OMA sur la période 1975-2002. Je choisis la date de 1975 qui coïncide à la fondation de l'OMA et celle de 2002 qui correspond à la fin de mon sujet d'étude.<sup>115</sup>

Entre 1975 et 1994 Rem Koolhaas, ne participe qu'à deux projets sur le sol américain. En 1975, il concourt avec Elia Zenghelis sur le projet de réaménagement de Roosevelt Island puis avec Laurinda Spear il propose un projet de maison pour ses parents à Miami. Il faudra ensuite attendre 1994, et le concours pour le Miami Performing Arts Centers, pour revoir l'OMA concourir sur le sol américain. Hasard de l'Histoire, il y sera opposé à Cesar Pelli, mais surtout Arquitectonica l'agence de Laurinda Spear. Les choses s'accélérent à partir de 1995. En fin d'année, l'OMA obtient la commission pour le projet de nouveau siège social d'Universal à Los Angeles ainsi que l'étude urbaine de l'ensemble MCA. En 1996, elle construit la galerie Lehman Maupin à Manhattan, qui malgré son échelle réduite peut être considéré comme la première réalisation américaine de l'OMA. En 1997 l'agence remporte le concours pour l'ITT McCormick Center à Chicago, en plein cœur du campus dessiné par Mies van der Rohe. La même année, elle participe au concours pour la rénovation et l'extension du MoMA qu'elle ne remporta pas malgré son statut de favorite aux vues des relations qu'entretenait Rem Koolhaas avec Terence Riley et Philip Johnson. En 1999, en association avec Richard Gluckman l'OMA réalise The Second Stage Theater à Manhattan. Au même moment elle remporte le concours pour la bibliothèque centrale de Seattle et collabore avec Herzog et De Meuron pour l'Astor Hotel de New York. L'an 2000 marque peut-être l'apogée de cette réorientation stratégique vers les États-Unis. Cette année-là commence à la fois le chantier du Guggenheim à Las Vegas, mais aussi celui de la boutique Prada de New York. Tous les nouveaux projets auxquels participe l'agence seront sur le territoire nord-américain : le magasin Prada a San Francisco, la Taschen House a Los Angeles, Downsview Park à Toronto et Distributed House dans les Hamptons. En 2001 l'agence participe aux concours pour le LACMA et le Caltrans District 7 HQ tous deux à Los Angeles, mais aussi pour l'Union Station de Toronto, le Whitney Museum et UN City à New York. En complément elle remporte le projet du Dee and Charles Willy Theater de Dallas. En 2002 elle participera au concours de l'académie musicale de Brooklyn et construira la nouvelle galerie de Lehman Maupin. À partir de cette période, l'agence s'orientera ensuite davantage vers le marché asiatique avec de nombreux projets en Chine et en Corée du Sud notamment. Au total se sont donc 23 projets réalisés ou non auxquels participent l'OMA sur

---

<sup>115</sup> Voir annexes

la période 1994-2002, ce qui en comparaison des 2 projets entre 1975 et 1994 semble particulièrement significatif. Au total sur cette même période l'agence travaille sur 70 projets, ceux américains représentent environ un tiers de la production sur cette période. Ce pourcentage est particulièrement élevé pour une agence n'étant pas nord-américaine. Il est important aussi de noter l'échelle et le prestige des projets américains remporté par l'agence sur cette période avec la bibliothèque de Seattle, le Willy Theater ou l'ITT McCormick Center.

Une autre manière d'évaluer la présence de l'OMA aux États-Unis est de s'intéresser aussi à sa couverture dans les médias. Pour cela, plusieurs indices permettent de mesurer la médiatisation de l'agence. Le premier est purement quantitatif<sup>116</sup>. En utilisant la base de données de la Avery Library de Columbia qui possède une des meilleures indexations j'ai évalué le nombre d'occurrences pour Rem Koolhaas en langue anglaise, années par années, sur la période 1988-2016. En 1988, 151 occurrences sont relevées. Ce chiffre est relativement stable jusqu'en 1994 où celui-ci monte à 323 puis graduellement jusqu'à 496 en 1998. En 1999, c'est 948 occurrences en langues anglaises qui apparaissent au sujet de Rem Koolhaas. On note ainsi dans la décennie deux bonds dans la médiatisation, le premier en 1994 qui passe de 173 à 323 occurrences puis en 1999 qui double presque son score, de 496 à 948. Il semble ainsi évident qu'en 1994 et 1999 se déroulent deux événements importants dans la médiatisation de l'OMA dans le monde anglophone. Quels peuvent être ces événements ?

On peut émettre l'hypothèse que le premier gain de notoriété de 1994 peut être attribué à deux facteurs : la livraison des projets d'Euralille et de Congrexpo qui furent abondamment commentés ainsi que l'exposition du MoMA et la réédition de *Delirious New York*. Le second peut être lui attribué à la livraison en 1998 de la maison de Floirac qui constitue encore aujourd'hui un des projets les plus emblématiques et commentés de la production de l'OMA.

Je m'intéresserais plus spécifiquement à l'exposition du MoMA puisqu'elle inaugure la nouvelle notoriété américaine de l'OMA, mais surtout joua à mon sens le rôle de caisse de résonance pour les projets de l'agence.

3 novembre 1994. MoMA. Après un an de retard, l'exposition *O.M.A. at MoMA : Rem Koolhaas and the place of public architecture* ouvre enfin. Elle se tiendra jusqu'au 31 janvier 1995 à New York avant de se rendre du 21 février au 21 avril 1995 au CCA de Montréal puis

---

<sup>116</sup> Voir annexes

du 6 mai au 13 août au Wexner Center for Arts de Columbus. Il est intéressant de prêter attention aux deux lieux où se rend l'exposition après le MoMA, car il éclaire encore une fois sur le réseau professionnel américain dans lequel s'insère Rem Koolhaas. Le CCA est l'institut de promotion de l'architecture fondée en 1979 par Phyllis Lambert. Le bâtiment du Wexner Center for Arts est quant à lui réalisé par Peter Eisenman dont on peut donc supposer une proximité avec l'institution. Dès le départ, on retrouve donc dans cette exposition des indices des amitiés transatlantiques de Rem Koolhaas.

L'exposition présente des travaux à l'échelle urbaine ou architecturale. Dans la première catégorie Euralille, Yokohama et Melun-Sénart. Dans la seconde, des projets non réalisés côtoient les quelques constructions de l'OMA : la Très Grande Bibliothèque, les deux bibliothèques de Jussieu, le ZKM de Karlsruhe, la Kunsthall et Congrexpo. Les maquettes sont situées au centre de l'exposition, les dessins sont quant à eux imprimés sur du papier peint collé sur les cloisons qui forment le périmètre de la pièce. En complément de cette exposition principale, trois maquettes de maisons individuelles, les noms ne sont pas précisés dans la brochure, ainsi qu'une vidéo sur la Villa Dall'Ava sont présentées au Edward John Noble Education Center, dédié à l'éducation artistique et directement dans les locaux du MoMA. À l'exposition dans les locaux du MoMA s'ajoute des installations sur la West 53 Street et dans la station de métro au 666 Fifth Avenue qui présente des textes de Rem Koolhaas sur la condition urbaine. Aucune information plus précise n'existe sur ces textes, mais on peut émettre l'hypothèse crédible qu'ils proviennent de *S,M,L,XL*.

*O.M.A. at MoMA : Rem Koolhaas and the place of public architecture* est en réalité conçue comme un triple événement par Terence Riley et Rem Koolhaas. En parallèle à l'exposition est réédité pour la première fois depuis 1978 *Delirious New York*. On peut y voir plusieurs raisons, tout d'abord très prosaïquement la réédition permet de redonner une visibilité à l'ouvrage sur lequel s'est construite la notoriété de Rem Koolhaas. Elle permet ensuite de définir Koolhaas non pas comme architecte, mais comme écrivain et architecte et de lui construire une image singulière par rapport à ses confrères architectes. Ce livre est aussi le témoignage de son expérience américaine et on peut même dire que c'est dessus qu'il bâtit sa légitimité à être un architecte américain. *Delirious New York* exprime la compétence de Rem Koolhaas à comprendre la ville américaine et à pouvoir travailler avec celle-ci.

Le troisième événement devait être à l'origine la sortie simultanée de *S,M,L,XL* la monographie sur les vingt premières années de l'OMA. Le livre ne sortira finalement que le 31 octobre 1995, mais connaîtra un succès important, les multiples rééditions et traductions en attestent. Surtout avant l'exposition des exemplaires des premières versions sont déjà

distribués à la presse qui le commente abondamment avant même sa sortie officielle un an plus tard. Une étude de la réception et de l'impact de la réédition de *Delirious New York* et de *S,M,L,XL* dans le milieu architectural américain pourrait être pertinent à mener, mais elle excède à mon sens le cadre de mon mémoire. Je me bornerais ainsi à lire ce triple évènement – l'exposition au MoMA, la réédition de *Delirious New York* et la publication de *S,M,L,XL* – comme une stratégie consciente de communications et de médiatisations de l'œuvre de Rem Koolhaas au moment où celui-ci réoriente son activité professionnelle vers le sol américain. Terence Riley commanda à l'OMA l'exposition dès la fin de l'année 1992 lorsqu'il devient directeur du département d'architecture et de design du MoMA. L'impulsion première ne vient donc pas de l'OMA. On peut pourtant émettre l'hypothèse que Koolhaas tout à fait conscient du pouvoir de résonance du MoMA pensa cette exposition comme le moment idéal de son retour aux États-Unis. Il est d'ailleurs très lucide sur le rôle culturel du MoMA :

« J'observe le MoMA, en tant que visiteur fréquent et comme quelqu'un qui a été occasionnellement impliqué, si je regarde son histoire, je dirais que la chose la plus impressionnante au sujet du MoMA est sa production d'aura. [...]. Je pense que cette aura a été achevée au travers d'opérations d'exclusions, d'opérations de sélections, d'opérations de propagande, et depuis un très jeune âge, depuis l'étude des années 30, d'opérations de manipulation des médias. »<sup>117</sup>

Ces trois évènements simultanés concourent donc à occuper l'espace médiatique new-yorkais où jusque-là Koolhaas était absent. En cela, la réédition de *Delirious New York*, la publication de *S,M,L,XL* et l'exposition au MoMA peuvent être qualifiées et je reprendrais les termes de Rem Koolhaas cités précédemment, d'opérations de propagande et de manipulations des médias. Le but ultime de cette manœuvre est de construire l'aura de Rem Koolhaas qui lui permettra ensuite d'accéder à la commande.

11 septembre 1994 : une page dans le *New York Times*, New York.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> « I look at the Modern, as a frequent visitor and as somebody who've been occasionally involved, if I look at its history, I would say the most impressive thing about MoMA is in its production of aura. [...] I think that this aura has been achieved through operations of exclusion, operations of selection, operations of propaganda, and from a very early age, from study in the 1930's, operations of media manipulation. », Rem Koolhaas dans John Elderfiel (ed.), *Imagining the future of the Museum of Modern Art*, New-York, Museum of Modern Art of New York, 1998, p.62.

<sup>118</sup> Douglas Coupland, « Rem Koolhaas, post-nationalist architect », *New York Times*. New York, 11/09/1994.

Septembre 1994 : dossier de 47 pages sur le travail de Koolhaas dans *ANY : Architecture*, New York.<sup>119</sup>

Octobre 1994 : trois pages dans le *New York Observer*, New York.<sup>120</sup>

27 octobre 1994 : deux pages dans le *New York Times*, New York.<sup>121</sup>

4 novembre 1994 : 5 pages dans le *New York Times*, New York.<sup>122</sup>

5 novembre 1994 : deux pages dans *The Globe and Mail*, Toronto.<sup>123</sup>

Novembre 1994 : 6 pages dans *Vogue Magazine*, New York.<sup>124</sup>

Novembre 1994 : 3 pages dans *Harper's Bazaar*, New York.<sup>125</sup>

Novembre 1994 : 8 pages dans *Progressive Architecture*, New York.<sup>126</sup>

2 décembre 1994 : entretien en tête à tête de dix minutes de Charlie Rose avec Terence Riley puis de quinze minutes avec Rem Koolhaas pour le *Charlie Rose Show*, PBS.<sup>127</sup>

7 décembre 1994 : deux pages dans *The New Criterion*, New York.<sup>128</sup>

10 décembre 1994 : trois pages dans le *Washington Post*, Washington DC.<sup>129</sup>

22 décembre 1994 : deux pages dans le *Christian Science Monitor*, Boston.<sup>130</sup>

---

<sup>119</sup> Jonathan Crary et al., « The bigness of Rem Koolhaas », *ANY: Architecture New York* no.9 1994, p.10-57.

<sup>120</sup> Nicolai Ouroussof, « No longer cool to Koolhaas, New York welcomes designer of imagined cities », *New York Observer*, New York, pas de date exactes mais l'article explique que l'exposition ouvrira dans quelques jours.

<sup>121</sup> Herbert Muschamp, « Sighting beauty on the beauty side of fear », *New York Times*, New York, 27/10/1994.

<sup>122</sup> Herbert Muschamp, « Rem Koolhaas's New York state of mind », *New York Times*. New York, 4/11/1994.

<sup>123</sup> Adele Freedman, « The tall order of sizing up a very big book », *The Globe and Mail*. Toronto, 5/11/1994.

<sup>124</sup> Charles Gandee, « Rem Cycle », *Vogue Magazine*. New York, novembre 1994.

<sup>125</sup> Michel Arnaud, Martin Filler, « The Rem cycle », *Harper's Bazaar*, n 3396, 1994, p194.

<sup>126</sup> Thomas Fisher et Rem Koolhaas. « Koolhaas critiques bigness », *Progressive Architecture* vol.75 no.11 novembre 1994, p.80-87.

<sup>127</sup> *Charlie Rose Show*. PBS, 2/12/1994, 52min.

<sup>128</sup> Mildred Schmetz, « Exhibitions notes », *The New Criterion*. New York, 7/12/1994.

<sup>129</sup> Benjamin Forgey. « Metropolitan maximum : nothing Rem Koolhaas design is on small scale », *Washington Post*, Washington DC, 10/12/1994.

<sup>130</sup> Philip Aroldl, « Rem Koolhaas in New York: pump up the volume », *Christian Science Monitor*, Boston , 22/12/1994.

25 décembre 1995 : une demi-page dans le *New York Times*, New York.<sup>131</sup>

5 janvier 1995 : une page dans le *New York Times*, New York.<sup>132</sup>

16 janvier 1995 : une page dans *Newsweek*, New York.<sup>133</sup>

16 janvier 1995 : une page dans le *New Yorker*, New York.<sup>134</sup>

Et cela ne représente encore que les articles publiés durant ou peu de temps avant l'exposition au MoMA. On remarque surtout le prestige des publications généralistes : *Harper's Bazaar*, *Vogue Magazine*, *New York Times*, *Washington Post*, *Newsweek*, *New Yorker* et même l'émission de Charlie Rose. Le propos général des articles est particulièrement enthousiaste et semblent séduits par le caméléon Koolhaas, à la fois journaliste, scénariste, écrivain et architecte, le tout conduisant une Maserati bleu nuit dans les rues de New York. En très peu de temps, Rem Koolhaas devient une figure incontournable du paysage new-yorkais. Le propos général des articles peut être résumé dans la présentation que fait Charlie Rose de Rem Koolhaas sur son plateau de télévision :

« Il y a le sentiment à votre sujet que vous vous êtes déplacé vers le centre en architecture et le MoMA en est un exemple. [...]. Vous représentez d'une certaine manière la proposition d'une nouvelle génération. »<sup>135</sup>

Derrière la façade médiatique, il se joue encore davantage de choses en coulisses. Rem Koolhaas s'investit énormément dans la préparation de l'exposition du MoMA et dans la rédaction de *S,M,L,XL*. Il passe ainsi la majeure partie de son temps à New York lors de l'année 1994. À Rotterdam, Euralille et Congrexpo s'achèvent et très peu de projets sont en cours. Comme l'explique Thomas Daniell<sup>136</sup> qui travailla en 1994 sur la compétition pour la Saitama Arena, Koolhaas était alors totalement absorbé par l'exposition du MoMA. L'engagement de Koolhaas à New York va même plus loin puisqu'il décide de mener la compétition de la Tate Modern depuis les États-Unis :

---

<sup>131</sup> Herbert Muschamp, « 3 whose magic number was 50 », *New York Times*. New York, 25/12/1994.

<sup>132</sup> Herbert Muschamp, « Pumping energy into urban spaces », *New York Times*, 05/01/1995.

<sup>133</sup> Peter Plagens, « Cool hand Koolhaas: a hit book from a hot architect » in *Newsweek*. New York, 6/01/1995.

<sup>134</sup> Auteur non cité. « Delirious Dutchman », *New Yorker*, New York, 16/01/1995.

<sup>135</sup> « There is the sense about you that you moved to the center in architecture and MoMA is one example of that. [...] You kind of represent the coming to forth of a new generation » Charlie Rose dans *Charlie Rose Show*, PBS, 2/12/1994, 52min.

<sup>136</sup> « Koolhaas was in New York a lot as he was doing the exhibition at the MoMA. », entretien de l'auteur avec Thomas Daniell, 22/08/2017.

« À un certain point Rem décida qu'il allait mener le concours pour la Tate depuis New York puisqu'il était là pour l'exposition et qu'il essayait aussi de finir *S,M,L,XL*. Après que l'exposition ait débuté, il décida pourtant de travailler le concours à New York et non pas à Rotterdam. »<sup>137</sup>

Pour travailler à la fois sur l'exposition, la publication et le concours, l'OMA a besoin de locaux. C'est Peter Eisenman qui dans un premier temps accueillera l'avant-poste américain de l'OMA avant que ceux-ci ne se relocalisent dans les locaux de Richard Gluckman avec qui il réalisera un projet en 1999. Koolhaas reçoit ainsi dès le départ l'assistance de son réseau new-yorkais. Pourtant une question reste en suspens : pourquoi une fois la préparation de l'exposition terminée ne rentre-t-il pas à Rotterdam auprès des autres projets ?

20 janvier 1993. Bill Clinton devient le 42<sup>e</sup> président des États-Unis d'Amérique. Sous sa présidence, l'économie américaine, portée par la bulle des nouvelles technologies, connaîtra une euphorie et une croissance exceptionnelle. L'économie de la construction bénéficiera de cette embellie générale.

1<sup>er</sup> janvier 1994. Rudolph Giuliani devient le 97<sup>e</sup> maire de New York. Il privatise durant ces deux mandats une partie des services publics de la ville et met en place une politique policière répressive qui inventa le qualificatif de « Tolérance zéro ». Il redonne à la ville une image propice à attirer les investisseurs. La conséquence urbaine la plus visible est la transformation sous son mandat de Times Square en un quartier touristique de luxe.

La première hypothèse du retour de Koolhaas aux États-Unis peut ainsi être celle-ci : attiré par le climat économique et politique favorable, tout le contraire de l'Europe à ce moment-là, Rem Koolhaas acteur économique rationnel, souhaite profiter des opportunités et des projets qui s'y dessinent. Comme il le dira lui-même lors d'un colloque « Architecture and Globalization » qu'il organise au Harvard GSD au printemps 1993 :

« Je pense qu'une manière de lire le concept de l'architecture globale est que des pays et cultures successifs définissent, pour des périodes limitées, les zones de spéculations maximales. [...]. Le résultat de l'élection française peut dicter où je vis et travaille.

---

<sup>137</sup> « At some point Rem decided he was gonna run the Tate competition from New York because he was here from the show and he was also trying to finish SMLXL. After the show opened in 1994 and he decided to work up the competition in New York and not in Rotterdam. », entretien de l'auteur avec Dan Wood, 10/11/2017.

L'effondrement du socialisme en Europe me fait me demander si l'Amérique sous Bill Clinton m'offrira des opportunités compensatoires. »<sup>138</sup>

En face de cette situation excitante, il y a ainsi surtout celle de l'OMA en Europe, en tout point opposée. L'agence est au bord de la faillite et la situation est qualifiée par plusieurs collaborateurs comme étouffante pour Rem Koolhaas. Cette période à New York à travailler sur l'exposition a ainsi pu être un moment de respiration en retrait de son activité professionnelle jusque-là infructueuse en Europe. L'accueil qu'il reçoit aux États-Unis est aussi sans commune mesure à sa réception critique en Europe. Là où en Europe ses projets sont considérés comme des échecs, il est reçu aux États-Unis comme le nouveau Mies van der Rohe, comme l'ultime héritier de ces illustres transfuges européens. Là où en Europe ses positions sur la mondialisation et ses corolaires de la Ville Générique et de la Bigness divisent, il est acclamé sur ces questions en Amérique.

Ils retrouvent aussi un milieu intellectuel qu'il connaît bien et dans lequel il peut trouver des supports indéfectibles tels Philip Johnson, Terence Riley, Peter Eisenman, Phyllis Lambert et autres de ses jeunes années. Il ne faut ainsi pas négliger la part humaine dans la décision de revenir pleinement aux États-Unis et comme le dira Gro Bonesmo qui travailla avec lui sur le concours de la Tate Modern : « À chaque occasion il ne manquait pas de dire qu'il devrait laisser toute cette agence derrière lui et partir et s'installer à New York. Il a toujours eu ce souhait. »<sup>139</sup>

Ce désir de revenir aux États-Unis, là où sa carrière débuta d'une certaine manière Koolhaas le confesse lui-même à Charlie Rose, il ne mentionne bien sûr pas les difficultés de son agence en Europe :

« En 1978, j'étais dans une situation vraiment paradoxale et légèrement ridicule, car j'étais célèbre, mais je n'avais jamais rien construit et ainsi j'ai dû me retirer vers une condition où je pourrais me former discrètement et où je pourrais faire des erreurs et où je pourrais basiquement apprendre la profession d'architecte qui est plutôt difficile. Et donc je

---

<sup>138</sup> « I think that one way of reading this concept of global architecture is that successive countries and successive culture define, for limited periods, the areas of maximum speculation. [...].The outcome of the French elections might dictate where I live and work. The collapse of socialism in Europe makes me wonder whether America under Bill Clinton will offer compensatory opportunities. » Rem Koolhaas, « Architecture and Globalization », SAUNDERS, William (ed.). *Reflections on Architectural Practice in the Nineties*, Princeton Architectural Press, 1996, p237-238.

<sup>139</sup> « On every occasion he wouldn't miss to say the he should leave that all office behind and get going and settle in New York. He always had that wish. », entretien de l'auteur avec Gro Bonesmo et Gary Bates, 09/11/2017.

crois que c'est seulement récemment, disons les cinq dernières années que j'ai senti que nous savions ce que nous faisons et ainsi maintenant c'est vraiment le temps de considérer faire des choses aux États-Unis. »<sup>140</sup>

Juste après le concours pour la Tate Modern en 1994 l'équipe sur place à New York enchaine avec des architectes locaux sur le concours du Miami Performing Arts Center. On peut ainsi estimer que Koolhaas lors de son séjour prolongé à New York a noué des contacts professionnels et qu'il estime que d'autres commandes peuvent intervenir rapidement. Cette possibilité de nouvelles sources de revenus, à un moment précaire pour l'OMA, ont pu le décider à poursuivre sa réorientation stratégique vers les États-Unis.

En 1995 Rem Koolhaas consolide sa position dans le milieu académique américain en acceptant le poste d'enseignant que Peter G.Rowe, doyen de la Harvard Graduate School of Design lui proposait depuis son arrivée en 1992.

Il semblerait qu'à ce moment-là tout s'aligne pour Koolhaas aux États-Unis, l'exposition du MoMA, la ressortie de *Delirious New York*, un accueil critique triomphale, un enseignement à Harvard, les premiers concours et projets sur le sol américain, une économie américaine en pleine croissance, etc. Tous ces facteurs nous expliquent pourquoi l'OMA a réorienté sa stratégie vers les États-Unis, mais une question reste en suspens et semble être la plus importante : comment une agence artisanale d'à peine 20 salariés comme l'OMA a-t-elle pu survivre dans le milieu architectural américain, là où les agences corporate sont si dominantes ?

---

<sup>140</sup> « In 1978 I was in a really paradoxical and slightly ridiculous situation because I was famous but I have never built anything and so I had to retreat to a condition where I could do my own discreet job training and where I could make mistakes and where I could basically learn the profession of architecture which is fairly difficult. And so I think it's only recently, let's say in the past five years that I sensed that we know what we are doing and so therefore now it's really the time to considering doing things in America. » Rem Koolhaas dans *Charlie Rose Show*. PBS, 2/12/1994, 52min.

# Partie 3

L'OMA américain :

1995-2002



# Chapitre 6

Get big fast

1996. Quelques mois après l'arrivée de De Weger, Jeroen Thomas le numéro 2 de l'OMA lors du rachat a déjà quitté l'agence. La signification de ce départ n'est pas à sous-estimer. Depuis le départ de Ron Steiner quelques années plus tôt Jeroen Thomas est le plus ancien collaborateur de l'agence, il est présent depuis le retour de l'OMA en 1980 à Rotterdam. Si d'une certaine manière Elia Zenghelis peut être vu comme le cofondateur de l'OMA londonienne en 1975, Jeroen Thomas peut être considéré avec Kees Christiaanse et Jan Voorberg comme un des pères fondateurs de l'OMA néerlandaise. Il réalisa même le premier logo pour l'entête de l'agence<sup>141</sup>. Pourtant à la différence des deux autres, Christiaanse part en 1989 et Voorberg est assassiné au Brésil en 1983, il reste présent en 1995 lorsque l'agence se fait racheter par De Weger. De fait à ce moment-là il incarne l'héritage de la première vie de l'OMA.

Son rôle exact dans l'agence a toujours été peu clair, même pour d'anciens collaborateurs. Son champ d'intervention semblait à la fois recouvrir la gestion de l'agence, mais aussi une expertise structurelle. Il fut derrière tous les projets construits de l'OMA, la Villa dall'Ava, Congrexpo, l'Educorium, la Kunsthall, ou le début de la villa de Floirac. Son intervention exacte semble être impossible à définir avec exactitude. Par exemple dans un premier temps Matthias Bauer décrit l'importance de son expertise constructive pour l'agence :

« Il était la conscience constructive de l'agence, il était celui qui avec Xaveer de Geyter construisit la villa de Saint-Cloud. [...] Il était celui qui donna à tous ces architectes fous le support pour actuellement construire quelque chose. »<sup>142</sup>

Puis plus loin, il complète ce propos avec une définition tout autre :

« Il n'était pas un designer au sens traditionnel, mais il était un penseur, un stratège de ce qu'était l'OMA. »<sup>143</sup>

Jeroen Thomas est ainsi décrit à la fois comme un architecte, un penseur, un constructeur, un manager, un stratège. Son emprise se fait sentir dans les moindres recoins de l'agence. On peut dire de manière certaine qu'avec Rem Koolhaas, Jeroen Thomas est le concepteur de l'OMA tel qu'elle exista entre 1980 et 1995. Ce moment c'est

---

<sup>141</sup> Entretien de l'auteur avec Matthias Bauer, 12/10/2017.

<sup>142</sup> « He was the construction conscious of the office, he was the one who with Xaveer de Geyter built the Villa Saint-Cloud. [...]He was the guy who gave to all those crazy architect the back-up to actually construct something. », *ibid.*

<sup>143</sup> « He was not a designer in the traditional sense but he was a thinker, a strategist of the whole OMA thing. », *ibid.*

celui de l'agence artisanale, avec ses 20 salariés, ses quelques projets réalisés, ses collages à la main, sa précarité économique, sa gestion dysfonctionnelle, son absence de hiérarchie et de comptabilité et ses projets héroïques.

Il est évident que le manque de clarté dans le statut de Jeroen Thomas ne devient problématique qu'au moment du rachat par De Weger. Lorsque De Weger prend le contrôle administratif de l'OMA avec Wim Steutel, la position de Jeroen Thomas devient rapidement incertaine puisque ses prérogatives se chevauchent à celle du nouveau directeur. Rapidement, une incompatibilité s'impose entre Jeroen Thomas et le nouveau management jusqu'au point de rupture. Pour Wim Steutel, « Jeroen Thomas a dû finalement quitter l'agence, car il n'était pas capable de travailler comme il en avait eu l'habitude. »<sup>144</sup> Derrière ces propos, l'affirmation par le management de De Weger que l'ancienne organisation de l'OMA est révolu et que des figures jusque-là centrales comme Jeroen Thomas n'y ont plus leur place.

En 1996, Jeroen Thomas part donc de l'agence qu'il a aidé à fonder quelque seize années plus tôt. Avec son départ, qui fait suite à celui progressif des autres collaborateurs historiques, c'est la révolution de l'agence entamée au début des années 90 qui s'achève. Tous les collaborateurs de la période néomoderniste sont partis et la gestion de l'agence se métamorphose sous une nouvelle direction.

### *Un partenariat en partie inachevé*

Déminons tout de suite les échecs du partenariat entre De Weger et l'OMA afin de mieux nous concentrer sur ses réussites par la suite. Une des attentes initiales de De Weger et de l'OMA était un renforcement mutuel de la commande. De Weger espérait par exemple qu'ils pourraient intervenir en tant que bureaux d'études sur des concours remportés par l'OMA tandis que ceux-ci espéraient profiter du large carnet d'adresses de De Weger pour obtenir de nouvelles commissions.

Cet enrichissement mutuel n'eut jamais lieu. L'OMA jouissait toujours de la liberté de choisir les concours auxquels il participait, et surtout de choisir ses partenaires. L'agence détenait déjà un lien fort avec le bureau d'ingénierie Ove Arup et Cecil Balmond et ainsi ne proposa jamais à De Weger de participer à un de leur projet comme bureau d'études en près de 7 années d'association. Dans l'autre sens, De Weger n'invita qu'à une seule reprise l'OMA à travailler sur un concours celui du port d'Inchon en Corée du Sud avec sa filiale

---

<sup>144</sup> « Jeroen Thomas had to ultimately left the office because he wasn't able to work in the office as he used to work. », entretien de l'auteur avec Wim Steutel, 16/11/2012.

Iwaco. On peut ainsi dire de manière certaine que ce partenariat n'a permis ni à l'OMA ni à De Weger de décrocher conjointement des commissions.

Plusieurs facteurs expliquent cet échec. Lors de la décennie 90, De Weger travaille particulièrement dans les pays émergents, au même moment l'activité de l'OMA se réoriente vers le sol américain. Comme l'explique Wim Steutel, directeur administratif de l'OMA lors du partenariat avec De Weger :

« Nous travaillions en Afrique et en Asie, mais Rem se déplaçait vers les États-Unis dans un environnement totalement différent et nous n'avions pas la licence aux États-Unis. »<sup>145</sup>

Il y a ainsi deux visions stratégiques qui s'opposent entre les deux entreprises et qui débouchent sur l'impossibilité pour De Weger de participer aux projets majeurs de l'OMA sur le sol américain. Était-ce un choix délibéré de Rem Koolhaas pour diminuer l'emprise de De Weger sur l'agence ? Il m'est impossible de le définir aujourd'hui, mais cet évitement continu durant sept années soulève des questions.

Cependant, la véritable raison semble encore se situer ailleurs. La différence entre les clients est ce qui joua vraiment. De Weger travaillait avec de grandes multinationales, tel que Heineken ou HSBC et comme l'explique Wim Steutel de manière laconique :

« Rem Koolhaas aurait été intéressé, mais pas les clients. »<sup>146</sup>

À cela s'ajoute le fait que l'OMA sauf rare exception ne fait que des concours. De Weger en tant que bureaux d'études ne participe pas à de concours, elle reçoit directement des commandes par les clients. Un concours représente un risque financier pour n'importe quelle structure, il représente une dépense importante en ressources humaines et physiques qui ne peuvent être récupérées si le concours n'est pas remporté. De Weger ne voulait pas doubler les risques financiers d'un concours en s'associant à l'OMA.

### *L'architecture, une économie du risque*

Pour Judith Blau<sup>147</sup> l'architecture constitue une économie du risque et donc du hasard, contrairement à d'autres secteurs économiques. En cela, on peut la rapprocher d'une économie du coup comme dans l'industrie culturelle (cinématographique, musicale, etc.), où c'est la multiplication de projets uniques qui assure la continuité de revenu. Comme chaque

---

<sup>145</sup> « We were working in Africa and in Asia but Rem was moving to the US in a totally different environment and we didn't have license in the United States. », *ibid.*

<sup>146</sup> « Rem Koolhaas would have been interest but not the clients. », *ibid.*

<sup>147</sup> Judith Blau, *op.cit.*

projet est par nature unique et expérimental, il est impossible d'évaluer avec précision les gains et les pertes potentiels de ce projet. L'industrie cinématographique a contourné cette problématique par la taille toujours plus gargantuesque de ses studios. À partir d'une certaine échelle, la comptabilité globale s'équilibre entre films ayant échoué dans leurs attentes et d'autres les ayant dépassés. Les studios ne jouent ainsi pas leur survie sur chaque projet malgré une économie générale du risque. En architecture, la problématique demeure la même, pour la majorité des agences, ne pas remporter plusieurs projets d'affilés suffit à les mettre dans une position économique précaire. À l'opposé, les agences d'architecture sur le modèle corporate anglo-saxon possèdent la même approche que les studios de cinéma, avec plusieurs centaines de salariés et des dizaines de projets perpétuellement en cours, cela leur assure une ligne de projets et des revenus plus ou moins stables sur plusieurs années. Pour arriver à ce stade-là il leur a généralement fallu créer des relations d'affaires proches du système d'une entreprise classique avec des commerciaux chargés de fidéliser les clients et une forte division du travail pour optimiser les économies d'échelle. La diversité des sources de revenus limite la dépendance à un seul secteur d'activité, en l'occurrence l'architecture. Ces entreprises sont aussi rémunérées par leur expertise en ingénierie, en aménagement intérieur, en montage financier, en aménagement urbain, etc. Ainsi elles se prémunissent de l'aléatoire de la commande architecturale. Cette approche est exactement celle du bureau d'études De Weger.

Magali Sarfatti-Larson<sup>148</sup> distingue quant à elle trois types d'agences d'architecture :

- Les agences à idées fortes qui délivrent une expertise singulière sur des projets uniques, cette catégorie intégrée typiquement des agences telles que l'OMA, Frank Gehry, Zaha Hadid ou autres
- Les agences orientées vers le service et qui ont fortement intégré les autres corps de métiers, comme l'ingénierie ou la finance. Ces agences sont spécialistes des projets de très grande échelle comme les stades ou autres.
- Les agences qui livrent davantage un produit. Elles réutilisent des idées qui ont fait leurs preuves, mais qui permettent avant tout de rassurer le client et d'être efficace dans le respect des contraintes. Une porosité peut exister entre les deux derniers types de structure.

Dans les années 90, on observe une polarisation évidente de la profession avec d'un côté un petit nombre d'agences de très grandes tailles qui construisent une part majoritaire des projets prestigieux, et de l'autre, un très grand nombre de petites agences devant se contenter de projets à petite échelle et faible rémunération. Le paradoxe de cette situation

---

<sup>148</sup> Magali Sarfatti-Larson, op.cit.

est que les élites productrices du discours architecturaux se situent à ce moment-là dans les petites agences. Il y a ainsi à ce moment-là une inadéquation entre le groupe social qui produit le discours et celui qui a accès aux marchés.

### *La rencontre de deux modèles antagonistes*

Au moment où l'OMA s'associe avec De Weger elle fait partie clairement de l'élite productrice de discours, mais comme nous l'avons vu, connaît de grandes difficultés à construire. Elle a accès à des commandes prestigieuses, mais ne possède pas encore la solidité structurelle pour les mener à bien. Cette problématique demeure commune à toute une génération d'architectes ayant émergé dans les années 80. En sous-texte surtout se pose la question pour ces architectes : comment rester hautement créatif et innovant, puisque jusqu'ici c'est cette caractéristique qui les définissait sur le marché de l'architecture, tout en se renforçant leur organisation et devenir crédible face à la commande ? Donald McNeill démontra, qu'<sup>149</sup> au milieu de la décennie 90, Norman Foster, Zaha Hadid, Bernard Tschumi, Renzo Piano, Daniel Libeskind, Thom Mayne, Coop Himmelb(l) au, Steven Holl, Jean Nouvel, Frank Gehry et d'autres se posent la question de l'évolution de leur agence. En cela, la situation de l'OMA à ce moment précis peut être vue comme un cas exemplaire des transformations que connaissent les agences de l'élite postmoderne lors de la décennie 90.

Reprenons de ce point de vue, une citation de Jeroen Thomas, le numéro 2 de l'OMA au moment de l'association avec De Weger :

« La stabilité des comptes est une bonne combinaison avec notre créativité. Ils ont une vaste expérience dans le secteur financier et commercial. Cette connaissance nous est maintenant accessible. Grâce à ce support financier, nous pouvons pleinement nous concentrer sur nos activités de conception. »<sup>150</sup>

En réalité, cet extrait tente de répondre à la question que l'OMA se pose alors : comment ce savoir managérial et organisationnel peut-il soutenir et stimuler l'activité de création de l'OMA ? Derrière cela, l'hypothèse qu'un compromis ou un modèle hybride restent possibles entre l'agence à fortes idées et celle orientée vers le service, entre l'agence artisanale et la firme multinationale.

En s'y attardant davantage, la rencontre entre De Weger et l'OMA incarne un choc des extrêmes en termes organisationnels. Afin d'identifier à quels niveaux le partenariat entre les deux entreprises a pu avoir une influence sur l'organisation de l'OMA je vais préciser les

---

<sup>149</sup> Donald McNeill, op.cit.

<sup>150</sup> "De Weger neemt helft aandelen OMA over", *Cobouw*, 6/10/1995.

caractéristiques de De Weger et de l'OMA en 1995, puis de l'OMA en 2002 au moment de sa sortie de la holding. Pour permettre une comparaison pertinente entre les deux structures, je vais me baser sur huit caractéristiques mises en avant par Judith Blau<sup>151</sup> pour définir l'organisation d'une entreprise d'architecture :

- Le degré de spécialisation de l'architecte, mesuré par le nombre de tâches auxquels celui-ci participe
- La complexité de l'agence, mesurée par le nombre de services qu'elle peut fournir au client
- La taille totale correspond au nombre de salariés
- La formalisation, indique le niveau de bureaucratisme et de rationalisation, mesurée par le nombre de procédures régularisées par des documents écrits
- La séparation entre activités de création et de production se mesure par le nombre d'employés n'étant pas architectes
- L'âge de l'agence
- Le degré d'autonomie se mesure par son affiliation à une autre entreprise ou sa complète intégration à une autre
- L'utilisation en interne d'ingénieurs

À ces 8 points, j'y ajouterais le nombre de bureaux implantés hors du territoire national et qui permettent de mesurer la dimension internationale d'une agence.

Afin de définir les niveaux de rationalisation et de bureaucratisme de l'OMA, je me base sur différents entretiens avec des collaborateurs de l'époque, chacun insista sur la forme de chaos créatif qui régnait dans l'agence, mais aussi sur son fonctionnement objectivement dysfonctionnel. Cela me donna un ordre d'idée pour le niveau de rationalisation de l'agence. Quant aux données sur De Weger elles proviennent de mon entretien avec Wim Steutel, ancien directeur administratif de l'OMA et aujourd'hui encore salarié de Royal HaskoningDHV (anciennement De Weger).

---

<sup>151</sup> Judith Blau, op.cit.

Caractéristiques structurelles	De Weger	OMA 1995	OMA 2002
Nombres de salariés	700	25	100
Âge	50 ans	15ans	22 ans
Utilisation en interne d'ingénieur	Oui	Non	Non
Complexité de l'agence, nombres de services fournis au client	Architecture, aménagement urbain, conseil financier et juridique, ingénierie, gestion de projets, etc.	Architecture, urbanisme, aménagement d'intérieur	Architecture, urbanisme, aménagement d'intérieur, scénographie, marketing, communication
Degré d'autonomie	Possède des filiales	Détenu à 50 % par un bureau d'études	Possède des filiales
Niveau de rationalisation et de bureaucratisme	Fort	Très faible	Moyen
Taux d'employés n'étant pas architectes	Élevé	Très faible	Faible
Bureaux hors du territoire national	Oui	Non	Oui
Organisation générale	Départements	Groupes de projets	Groupes de projets

On observe ainsi qu'en 1995 les deux structures s'opposent point par point. L'enjeu reste ensuite d'identifier dans quelles catégories l'OMA s'est rapproché du modèle de De Weger en 2002 et pourquoi ces caractéristiques ont évolué, mais pas d'autres.

Sur les neuf catégories, sept ont évolué. Parmi celles-ci, on peut exclure l'âge qui constitue dans notre cas un facteur non significatif en soi. Parmi les six catégories restantes, on note le nombre de salariés, le nombre de services pouvant être fournis au client, le degré d'autonomie, le niveau de bureaucratisme, le taux d'employés architectes et la présence de bureaux à l'étranger. Toutes tendent dans la direction d'une organisation similaire à De Weger. Ainsi l'OMA grandit en taille passant d'environ 25 en 1995 à près d'une centaine en 2002, elle étend son offre de service à la scénographie, au marketing et à la communication

avec AMO, elle passe d'une autonomie partielle à la création de deux filiales avec AMO et OMA New York, elle rationalise davantage son organisation, accueille de nouveaux collaborateurs non architectes que ce soit graphiste, chercheur ou administratif et elle possède à présent un bureau à l'étranger. À la suite de son analyse Judith Blau a déterminé que les facteurs les plus décisifs dans la production de projets de qualité restent le pourcentage d'architectes dans l'agence comparée aux techniciens, l'expression collective et le degré de départementalisation de l'agence, soit la séparation par tâches et non par projets.

Pour Judith Blau la taille de l'agence constitue le véritable facteur déterminant puisqu'il conduit à l'adoption des autres caractéristiques. Ainsi une entreprise de taille importante devra posséder un niveau de bureaucratisme élevé afin de garder trace de ses dépenses et de ses affectations de ressources. Elle devra aussi clarifier les relations hiérarchiques entre les collaborateurs et avec l'extérieur de l'entreprise, etc. Cette bureaucratisation influe sur le nombre de personnels administratifs qui croît de manière exponentielle dans ce type de situation et réduit ainsi la part de ressources humaines qui peut être attribuée à la création. Afin de maintenir sa croissance et stabiliser ses finances une agence importante doit diversifier ses sources de revenus afin de ne pas demeurer dépendant d'un seul projet. De la même manière, avoir des bureaux à l'étranger lui permet de se déconnecter des cycles économiques nationaux et de pouvoir jongler d'un territoire de croissance à un autre. Malheureusement, le manque dans l'analyse de Judith Blau est qu'elle n'explique pas les facteurs influant sur la taille de l'entreprise. Ainsi si on se base uniquement sur son propos on arrive à la conclusion que De Weger n'a pas eu d'influence sur l'OMA et que c'est la croissance interne de l'agence qui a déterminé cette évolution organisationnelle. En réalité, on peut émettre l'hypothèse que c'est le soutien financier et logistique qu'apporta De Weger ainsi que la rationalisation que Wim Steutel mis en place à son arrivée qui permirent à l'OMA de remporter de nombreux projets et donc d'accroître ses revenus et son personnel.

### *À la recherche de continuité*

En 1995 lorsqu'il prend la direction administrative de l'OMA, Wim Steutel identifie de nombreuses lacunes telles que l'absence de chef de projets expérimentés, le manque de connaissances légales, la faiblesse des références de l'agence qui avait jusque-là peu construit, l'absence de traçabilité comptable dans les projets, etc.

On peut définir le support de De Weger en deux catégories : d'un côté, un soutien logistique, financier et humain ponctuel afin de renforcer l'OMA dans des situations précises et de l'autre la mise en place de tout un nouvel appareil organisationnel afin que l'OMA ne soit plus dépendante de ces soutiens.

Dans la première catégorie on retrouve par exemple des chefs de projets de De Weger qui sont affectés à des projets de l'OMA afin de les mener à bien, comme ce fut le cas pour l'ambassade des Pays-Bas à Berlin<sup>152</sup>. De Weger utilise aussi ses experts juridiques afin de conseiller les clients de l'OMA et formaliser les contrats. Au début de l'association entre les deux structures De Weger apporta beaucoup de liquidités afin de faire tourner l'entreprise correctement. Toutes ces interventions étaient perçues par Wim Steutel comme temporaires jusqu'à ce que ces compétences non architecturales soient implantées directement dans l'OMA.

De Weger mis en place une gestion des projets similaires à celle qu'elle possédait en interne<sup>153</sup>. Concrètement, cela implique une comptabilité séparée pour chaque projet afin d'évaluer avec précisions son cout en ressources humaines et matérielles. Mis en rapport avec les revenus concrets dans le cas d'un projet en cours ou espérés dans le cas d'un concours, elle permet d'ajuster aux mieux l'investissement sur ce projet.

Cependant pour Wim Steutel le plus grand défi de l'OMA à ce moment-là restait de prouver qu'ils étaient capables de construire :

« La difficulté lorsque nous sommes arrivés en 1995 était l'absence de références. OMA avait construit beaucoup sur papier, mais très peu en réalité. [...]. [Rem Koolhaas] devait prouver qu'il était un architecte capable de construire. »<sup>154</sup>

Un de ses objectifs fut ainsi de « chercher des gens qui n'étaient pas seulement designers, mais chefs de projet »<sup>155</sup>, des gens avec une expérience constructive significative dans de grands projets et qui sauraient rendre possibles les rêves architecturaux de l'OMA. Pourtant cette volonté se heurte à la réputation peu flatteuse de l'OMA dans le milieu, instable économiquement, changements fréquents de personnel, salaires impayés, horaires à rallonge, etc. Elle peine alors à recruter des chefs de projets expérimentés. Comme le dira Wim Steutel :

---

<sup>152</sup> « Pour l'ambassade néerlandaise le chef de projet était de De De Weger. », entretien de l'auteur avec Wim Steutel, 16/11/2017.

<sup>153</sup> « Nous avons mis en place une gestion des projets comme dans notre organisation. », *ibid.*

<sup>154</sup> « The difficulty we had when we arrived in 1995 was the lack of tracking record. OMA had built a lot on paper but only few on reality.[...].He had to prove that he was an architect that could build in reality. », *ibid.*

<sup>155</sup> « We started to look for people who were not only designers but also project manager. », *ibid.*

« C'était plus difficile de convaincre ces personnes que l'OMA était une agence saine avec qui travailler. Car ils cherchaient une continuité. »<sup>156</sup>

Le terme de continuité relève de plusieurs dimensions. Elle signifie pour ces collaborateurs extrêmement qualifiés l'assurance que la compagnie ne fera pas faillite dans les quelques années qui suivent, c'est ainsi une question de sécurité financière. On peut émettre sur ce point que l'association avec De Weger a permis à l'OMA de rassurer ces collaborateurs potentiels sur la stabilité économique de l'agence. Un autre facteur qu'implique ce terme est celui de la promotion interne à l'entreprise, des collaborateurs potentiels veulent s'assurer que leurs compétences seront à terme reconnues dans l'entreprise et que des possibilités de devenir associé par exemple existent. Un élément important à ajouter est l'apparition du système d'associés immédiatement après la fin du partenariat avec De Weger en 2002, rendu permis par sa nouvelle situation juridique. Plusieurs collaborateurs dont Ole Scheeren, Ellen van Loon, Reinier de Graaf, Floris Akelmade ou Joshua Prince-Ramus sont nommés associés. Le système directoire de De Weger peut ainsi être vu comme son préambule.

Cette stabilité du personnel est d'un point de vue de la gestion également bénéfique pour l'entreprise, puisqu'elle élimine toute période d'adaptation ou de formation du personnel avant qu'il ne soit pleinement effectif. Dans les postes clés, c'est d'autant plus important qu'ils demeurent les garants d'une culture d'entreprise et de méthodes de travail éprouvées. Un changement trop fréquent à ces positions empêche ainsi toute sédimentation du savoir-faire dans une entreprise. On peut diviser le capital d'une entreprise en deux catégories : le capital matériel (liquidités, biens physiques de la société, contrats, etc.) et le capital immatériel (compétences, savoir-faire, techniques, etc.). Cette seconde catégorie de capital est principalement apportée par les collaborateurs même de l'agence. Il est donc fondamental pour une entreprise dans les domaines créatifs de pouvoir maintenir la valeur de son capital immatériel et donc de posséder une continuité dans ses salariés.

### *Une influence indirecte sur le design : l'attention au détail*

La figure d'Ellen van Loon symbolise les nouveaux collaborateurs de l'OMA. Elle rejoint l'agence en 1996 après avoir travaillé notamment chez Norman Foster pour le Reichstag et chez Enric Miralles pour le Parlement écossais. Elle possède alors une expérience technique, constructive et surtout managériale dont peu peuvent se targuer alors à l'OMA. De la même manière Ole Scheeren arriva en 1995, avec moins d'expérience

---

<sup>156</sup> « It was more difficult to convince those people that OMA was a healthy company to work for. Because they look for continuity. », *ibid.*

professionnelle, mais un bagage technique solide de par sa formation en Allemagne et en Suisse. Comme l'indiquera plus tard Erez Ella ces deux architectes furent les premiers embauchés dans l'agence non pas uniquement pour leur qualité de design, mais aussi pour leur habilité à conduire à bien un projet, pour lui « ils étaient très utiles pour construire et donner réalité au projet. »<sup>157</sup> Ces collaborateurs apportent aussi au-delà de leurs compétences techniques un point de vue nouveau sur la conception. Le point de cristallisation de cette évolution semble être la notion de détail.

La position historique de l'OMA autour de cette question peut être résumée par la citation de Rem Koolhaas en 1992 :

« Les critiques disent que les détails de nos projets sont simplement mauvais, et je dis qu'il n'y a pas de détails. C'est la qualité du bâtiment. Pas d'argent, pas de détails, juste du pur concept. »<sup>158</sup>

On y note ainsi une primauté de la réflexion sur le concept architectural ou le programme plutôt que sur la réalité physique du bâtiment incarné par le détail. Cette position continuera à exister avec des collaborateurs comme Joshua Prince-Ramus ou Erez Ella. Ce dernier nous explique que cette conception était encore dominante lors de la seconde moitié des années 90 jusqu'à ce qu'Ellen van Loon et Ole Scheeren gagnent en importance dans l'agence :

« Quand j'étais là, l'agence traitait toujours par de grands gestes, nique le détail, il était question de culture et on ne la change pas avec des détails, mais avec le programme. [...] Ellen [van Loon] et Ole [Scheeren] étaient ceux qui amenèrent cette attention au détail. Si vous regardez ceux de Porto et ceux de Seattle vous pouvez immédiatement dire c'est Ellen [van Loon] et c'est Joshua [Prince-Ramus]. »<sup>159</sup>

De la même manière Stephen Cassel nous confirme l'importance d'Ole Scheeren dans l'évolution esthétique de l'OMA :

---

<sup>157</sup> « Ole and Ellen came and became project manager really fast, they were really helpful in the order to execute and to bring to reality the project. », entretien de l'auteur avec Erez Ella, 16/11/2017.

<sup>158</sup> « Critics say that the details of the project are simply bad, and I say there are no details. That is the quality of the building. No money, no details, just pure concept. » Rem Koolhaas dans *El Croquis 53 : OMA / Rem Koolhaas 1987-1992*, El Croquis, 1992, p.10

<sup>159</sup> « When I was there the office was always dealing with big moves, fuck the details, it was about culture and you don't change it with details but with the program. [...] Ellen and Ole were the one who actually brought this attention to details. If you see at Porto detailing and at Seattle detailing you would say immediately that's Ellen and that's Joshua. », entretien de l'auteur avec Erez Ella, 16/11/2017.

« Le projet Prada était un point d'inflexion qui commença probablement dans la villa de Bordeaux- il y avait beaucoup de détails et de matériaux similaires, comme les panneaux d'aluminium – et Ole [Scheeren] était très impliqué dans les deux. Avant ce n'était pas vraiment à propos des détails, mais plutôt du programme ou de la forme ; ou de la forme qui intersecte le programme ; ou idées de l'architecture moderne avec un M majuscule. »<sup>160</sup>

Ainsi il est important de remarquer que même si on ne peut parler d'influence directe dans la conception des projets de l'OMA par De Weger, il est indéniable que les stratégies organisationnelles mises en place ont permis l'arrivée de figures déterminantes comme Ellen van Loon ou Ole Scheeren. Cela contredit les propos des anciens collaborateurs lorsqu'on leur demande si De Weger eut une influence sur les projets de l'agence. Leur réponse est unanime : il n'y a eu aucun impact et l'agence a conservé sa pleine autonomie dans le design. Pour Gary Bates « conceptuellement, intellectuellement, dans les méthodes de travail cela n'a rien changé du tout »<sup>161</sup> ou comme le dira Erez Ella :

« Nous n'avons jamais ressenti en tant que designer de contrainte sur le temps que nous voulions passer sur un projet ou quoique ce soit d'autre. »<sup>162</sup>

À contrepied des apparences, on voit ainsi se dessiner de manière subtile l'effet à retardement que possèdent le choix des ressources humaines et l'organisation d'une entreprise sur ses capacités de design. À l'origine embauchée pour leurs compétences techniques, leur impact sur le design peut être vu comme un effet secondaire imprévu de cette recherche de nouveaux profils de collaborateurs.

### *Une entreprise excentrique*

Deux caractéristiques n'évoluent pourtant pas durant cette période et c'est peut-être celles-ci qui incarnent le plus le projet de l'OMA : la non-intégration de l'ingénierie dans l'agence et l'organisation générale en groupes de projets. En voyant tous les autres caractéristiques de l'OMA tendre vers une structure similaire à De Weger on peut ainsi

---

<sup>160</sup> « The Prada Project was a shift that probably started with the Villa de Bordeaux – there were a lot of similar details and materiality, such as the aluminum plates – and Ole was really involved in both. Before, it wasn't really about details, but rather program or form ; or form intersecting program ; or ideas of Modern Architecture with a capital M. » Stephen Cassel, « Rem », *CLOG*, 2014, p.115.

<sup>161</sup> « Conceptually, intellectually, in methods of working it didn't change at all. », entretien de l'auteur avec Gary Bates et Gro Bonesmo, 9/11/2017

<sup>162</sup> « We never felt as a designer any limitation on how long we can work on a project or whatever we want. », entretien de l'auteur avec Erez Ella, 16/11/2017

s'interroger : pourquoi celles-ci n'évoluèrent-elles pas et en quoi nous éclairent-elles sur la politique de l'OMA ?

Judith Blau nous apporte en partie la réponse. Dans son analyse des agences new-yorkaise dans les années 70 elle se rend compte que le point commun parmi les agences qui possède le plus de mérite est leur grande taille. Pour mesurer le mérite de chaque agence Judith Blau, adresse un questionnaire aux membres des 5 écoles d'architectures de New York, recense le nombre de citations dans les journaux professionnels sur une période de 5 ans, comptabilise le nombreux de récompenses et concours victorieux sur la même période.

Encore une fois, elle ne le prend pas comme un déterminant en soi dans l'attribution des prix. Elle estime que les choix organisationnels faits par l'agence lui permettent d'accéder à des commandes de qualité et d'échelle supérieures qui sont plus à même d'attirer les louanges des jurys. Elle remarque dans le même temps que malgré cela certaines agences de petite taille arrivent à remporter de nombreux prix. En les étudiant de plus près, elle observe alors que pour la grande majorité de ces agences possèdent déjà les caractéristiques positives des grosses agences, elle les qualifie alors d'excentriques :

« Il apparait que ces entreprises gardent beaucoup de caractéristiques d'une petite agence tandis qu'elles connaissent une rationalisation et une bureaucratisation à un rythme irrégulier. Par exemple, elles ont une communication relativement ouverte et une large définition des responsabilités des employés, et nourrissent un sentiment de collégiale camaraderie, tandis qu'au même moment elles acquièrent les ressources organisationnelles pour obtenir de bons clients et des commissions plus importantes. »<sup>163</sup>

L'un des risques pour ces agences est qu'elles perdent lors de leur croissance les caractéristiques leur offrant un gain dans la qualité du design. Judith Blau identifie deux déterminants fondamentaux dans la qualité du design : le pourcentage d'architectes dans l'agence comparée aux techniciens et le degré de départementalisation de l'agence soit la séparation par taches et non par projets. De manière très intéressante, ce sont exactement ces deux caractéristiques qui ont été conservées par l'OMA entre sa structure en 1995 et celle en 2002. En réalité qu'est-ce que l'OMA sinon une agence excentrique

---

<sup>163</sup> « It appears that these firms retain many of the features of the small professional office while they undergo rationalization and bureaucratization at an uneven rate. For example, they have relatively open communication and a broad definition of employees' responsibilities, and they nurture a feeling of collegial camaraderie, while at the same time they are acquiring the organizational resources to obtain good clients and go after venturesome commissions. » Judith Blau, op.cit., p.140.

selon la définition de Blau ? Elle se retrouve ainsi face à cette question : comment grandir et donc enfin accéder à la commande tout conservant la qualité de ses projets et l'ambition architecturale d'origine ? La conservation de ces deux caractéristiques symbolise ainsi une recherche d'hybridation entre la structure d'une entreprise multinationale corporate et les structures artisanales des avant-gardes dont Koolhaas est l'héritier. On peut d'ailleurs y voir un acte conscient de Rem Koolhaas. Après l'alliance avec De Weger, Christian Muller<sup>164</sup> fut par exemple envoyé dans différentes agences nord-américaines d'avant-garde qui connaissaient la même croissance comme Morphosis, Franck Gehry ou Steven Holl afin d'évaluer les différentes possibilités d'organisation qui s'offraient à l'agence. Ce qui se joue dans la seconde moitié des années 90 est ainsi bien plus large que l'OMA. C'est le moment de résolution final de la crise de leadership de toute la période postmoderne. Les décennies 70 et 80 sont marquées par l'effondrement idéologique de l'architecture moderne et du Style International, cette bascule est en partie causée par la fin d'une génération avec les décès dans les années 60 du Corbusier, de Mies van der Rohe, de Louis Kahn et autres qui avaient su construire un bloc hégémonique englobant le discours et l'accès aux commandes majeures. Pendant toutes les décennies suivantes, aucun architecte ne réussit à reproduire cette articulation entre le discours et l'intégration au capital. Les élites architecturales produisaient le discours, mais à l'image de l'OMA connaissaient de sérieuses difficultés à construire tandis que celles qui avaient accès aux commandes majeures sont invisibles dans le champ intellectuel.

La fin des années 90 est ainsi le moment où l'élite architecturale parvient par une refonte de ses structures à rebâtir un nouveau bloc hégémonique. En cela, elle renoue les vœux de l'avant-garde avec le capitalisme comme sut le faire le mouvement moderne après la Seconde Guerre mondiale. Le moment que l'on qualifie aujourd'hui de « starchitecture » est en réalité l'apothéose d'un mouvement de fond entamé au début des années 80 et qui ouvre la période hégémonique dans laquelle nous nous trouvons encore.

---

<sup>164</sup> Entretien de l'auteur avec Christian Muller, 23/08/2017.



# Chapitre 7

« I wanted to change the aura of the  
company. »<sup>165</sup>

---

<sup>165</sup> « Je voulais changer l'aura de la compagnie. », entretien de l'auteur avec Edgar Bronfman Junior, 18/12/2017.

9 avril 1995. L'entreprise Seagram dirigée par Edgar Bronfman Junior parvient à un accord avec l'entreprise Matsushita Electric Industrial Company pour le rachat de 80 % des actions de MCA-Universal. Le montant total est de 5,7 milliards de dollars. Plusieurs entreprises de l'industrie du divertissement, sont incluses dans le groupe : Universal Pictures, MCA Television, MCA Music Entertainment, Putnam Publishing, le parc d'attractions Universal Studios à Hollywood et la moitié de celui en Floride. On peut y ajouter 50 % des parts dans USA Network, une chaîne de télévision câblée et 40 % dans l'exploitant de salles de cinéma Cineplex Odeon.

Pour rendre possible ce rachat, Seagram a dû céder ses parts dans l'entreprise de pétrochimie DuPont de Nemours pour un montant de 8,8 milliards de dollars. Ces actions représentaient 70 % des revenus du groupe Seagram, les 30 % restants provenant de son activité historique de vins et de spiritueux. C'est ainsi toute l'entreprise qui réoriente son activité économique vers les médias.

Juin 1995. Seagram prend officiellement le contrôle de MCA-Universal. Au même moment l'OMA s'associe à De Weger. Deux entreprises en mutation.

L'image d'Universal à Los Angeles est particulièrement négative. Dès son arrivée Edgar Bronfman Jr. s'emploie à modifier la culture d'entreprise, mais aussi sa perception auprès du public et des professionnels. Son objectif était de « créer un environnement beaucoup plus amical, beaucoup plus ouvert, beaucoup plus accueillant pour les nouveaux talents. »<sup>166</sup>

Un bâtiment incarne à ses yeux tous les défauts de l'ancienne entreprise : la MCA Tower. Son surnom dans le milieu est explicite : « The Black Tower ». C'est en réalité une tour d'échelle modeste pour les États-Unis, environ une vingtaine d'étages, mais elle se détache dans l'horizontalité de Los Angeles et surplombe l'ensemble d'Universal Studios. Elle est composée en façade d'une ossature de poutre en « I » en aluminium noir et d'une façade rideau teintée qui lui donne son aspect sombre. Ironie du sort, il y a d'évidentes similitudes formelles entre la « Black Tower » et le Seagram Building commandité par Samuel Bronfman, le grand-père d'Edgar Jr. La seconde ayant servi de matrice au double maléfique que son petit-fils aura à affronter quelque 50 années plus tard. Pour Dan Wood « toute l'attention d'Edgar [Bronfman Jr.] était de se débarrasser de la Black Tower. »<sup>167</sup> Une anecdote illustre bien l'effroi que procurait cette tour chez les collaborateurs. Les bâtiments

---

<sup>166</sup>« I wanted to create an environment much friendlier, much more open, much more welcoming for new talents. », *ibid.*

<sup>167</sup> « Edgar's entire focus was to get rid of the Black Tower. », entretien de l'auteur avec Dan Wood, 10/11/2017.

avoisnants profitaient chacun de larges terrasses ou balcons pour profiter du climat californien. Pourtant lorsque l'OMA se rendit dans les locaux toutes les portes donnant sur ces espaces étaient condamnées. La raison : tous les employés étaient trop effrayés à l'idée de se faire surprendre par les exécutifs de la Black Tower qu'ils préférèrent condamner purement et simplement ces accès.

Avant tout, la tour incarnait aussi un homme et un système : Lew Wasserman, le dernier Nabab d'Hollywood, un de ses agents les plus puissants de l'après-guerre qui racheta Universal en 1962. Il demeurait toujours en poste en 1995 même si son emprise réelle s'était amoindrie dès 1990 avec la cession d'une partie de la société à Matsushita. Edgar Bronfman prend finalement la décision de détruire la « Black Tower » et de construire un nouveau bâtiment ailleurs sur les terrains d'Universal. Ce choix relève alors de deux ambitions. Tout d'abord affirmer son autorité dans l'entreprise qu'il vient d'acquérir en éliminant tous les symboles de l'ancien pouvoir en place. L'architecture devient ainsi un point de cristallisation des luttes et des rapports de force internes à l'entreprise. Il souhaite détruire l'aura de l'ancienne direction et y substituer la sienne. Pour y parvenir, il doit ériger un bâtiment qui à la fois incarne et supporte de manière fonctionnelle les changements qu'il souhaite apporter à Universal. Dès le début, le projet de nouveau siège social est ainsi souhaité dans un double mouvement : à la fois symbolique et performatif.

À ce projet de nouveau siège social s'ajoute une étude de réaménagement de l'ensemble des sites d'Universal et des potentiels de développement qu'ils recèlent. Budget total estimé des investissements : 3 milliards de dollars.

### *Une sélection informelle*

Afin de réaliser ce projet Edgar Bronfman Jr. se met à la recherche d'un architecte qui pourra concrétiser ses ambitions. Il nomme Larry Wayne Richards responsable du processus de sélection. Celui-ci est alors doyen du département d'architecture et de paysage de l'Université John H. Daniels de Toronto. Il est une figure académique importante au Canada. Le choix d'un universitaire canadien peut à priori surprendre pour un projet à Los Angeles. Il est ainsi important de rappeler les origines canadiennes de la famille Bronfman et son ancrage dans les milieux politiques et économiques du pays. À titre d'exemple, ils furent les argentiers des campagnes électorales des Trudeau pères et fils. Aucun concours ou appel d'offres ne seront organisés, pas de maquettes, de croquis, ou de présentations ne seront demandés aux candidats, seulement des entretiens et des discussions ouvertes.

Une liste de six architectes est établie. Aujourd'hui, seuls deux sont identifiés : Renzo Piano et Rem Koolhaas.

« Je me souviens d'avoir pensé à Renzo Piano, c'était vraiment entre lui et Rem [Koolhaas]. »<sup>168</sup>

Les quatre autres n'ayant pas laissé une trace indélébile dans la mémoire d'Edgar Bronfman Jr. Cependant contrairement à ce que l'on pourrait croire ce n'est ni Larry Wayne Richards ni Edgar Bronfman Jr. qui définit ce panel :

« Ma tante fit plus ou moins la sélection et je sais qu'elle soutenait toujours Rem [Koolhaas]. »<sup>169</sup>

Cette tante est une figure que nous avons déjà croisée précédemment : Phyllis Lambert, héritière de la famille Seagram, fondatrice du CCA, collaboratrice de Mies van der Rohe et Philip Johnson pour le Seagram Building, mais surtout connaissance et soutien de longue date de Rem Koolhaas et des avant-gardes new-yorkaises. En réalité, on peut émettre l'hypothèse que c'est elle qui contrôle complètement le processus de sélection. En effet lors de l'entretien Edgar Bronfman Jr. ne se souvenait pas du nom de Larry Wayne Richards, il semblerait ainsi que celui ne soit pas une de ses connaissances avant le projet, ni après d'ailleurs. Au vu de son implication dans le milieu architectural canadien on peut donc supposer que c'est Phyllis Lambert qui suggéra Larry Wayne Richards comme conseiller à son neveu.

Octobre 1995. Larry Wayne Richards envoie une lettre à chaque agence sélectionnée. Une première rencontre a lieu entre Rem Koolhaas et Edgar Bronfman Jr. lors de la visite conjointe de la villa dall'Ava à Saint-Cloud. Quelques semaines plus tard, une seconde rencontre est organisée cette fois-ci à New York. Entre les deux rencontres Edgar Bronfman Jr. visite l'agence de Renzo Piano à Gênes, vue imprenable sur la Méditerranée. Au même moment l'OMA déballe ses cartons dans les locaux de De Weger à Rotterdam. Aucune visite n'est conseillée.

Novembre 1995. Number one Malibu Colony, Los Angeles. Ancienne villa de Robert Redford. Nouvelle rencontre entre Rem Koolhaas et Edgar Bronfman Jr.

Décembre 1995. L'OMA obtient la commission. Quelques mois après être passé tout proche de la faillite, l'agence est donc choisie pour mener à bien un projet de 3 milliards de dollars.

---

<sup>168</sup> « I remember thinking about Renzo Piano, it was really between him and Rem [Koolhaas]. », entretien de l'auteur avec Edgar Bronfman Junior, 18/12/2017.

<sup>169</sup> « My aunt made the shortlist pretty much and I know she always stayed with Rem [Koolhaas]. », ibid.

La décision définitive revient à Edgar Bronfman Jr. On peut cependant supposer que plusieurs facteurs ont influé sur son choix. Le premier est la préférence très clairement affirmée de sa tante Phyllis Lambert envers Rem Koolhaas. Par son expérience avec le Seagram Building et son investissement dans le milieu architectural, elle représente une figure d'autorité. On peut ainsi estimer que Rem Koolhaas obtient en partie cette commission grâce à ses connexions new-yorkaises. L'opacité du processus de sélection favorise d'ailleurs l'importance du capital social dans la prise de décision. Le second facteur est celui de la notoriété américaine à ce moment-là de Rem Koolhaas. Depuis l'exposition au MoMA de 1994, celui-ci jouit d'une célébrité qui en fait l'architecte du moment aux États-Unis. À cela s'ajoute la sortie en octobre 1995 de S,M,L,XL qui connaît un succès immédiat. Deux ans auparavant, Rem Koolhaas n'aurait jamais obtenu cette commission. Edgar Bronfman Jr. n'aurait jamais choisi un tel inconnu du grand public, avec un historique de projets construits aussi mince. Le MoMA confère à Koolhaas un capital symbolique qui lui permet d'obtenir ce projet. Il ne faut pas négliger la manière dont l'architecture s'intègre aux stratégies d'images des grandes multinationales. Une partie de l'arbitrage semble s'être décidé sur ce point pour Edgar Bronfman Jr. :

« Piano était disons un architecte classique, il m'aurait donné quelque chose d'élégant, mais je voulais vraiment plus réaliser quelque chose comme une assertion. »<sup>170</sup>

Quel meilleur architecte alors que Rem Koolhaas ? Il est présenté publiquement comme la tête de file d'une nouvelle génération d'architectes, prêt à renverser l'ancien ordre et à prendre le pouvoir. Tout comme si imagine alors Edgar Bronfman Jr dans l'industrie du divertissement. Il y a ainsi une concordance parfaite entre l'image de l'OMA aux États-Unis et celle à laquelle aspire Edgar Bronfman Jr. pour son entreprise : innovante, créative, ouverte, etc. Magali Sarfatti-Larson définit parfaitement la situation en ces termes :

« L'identification de l'architecture avec le pouvoir et le statut du client le rend étroitement sujet à ce que Vilfredo Pareto appela la circulation des élites : le déclin, remplacement, et la naissance de différents groupes dans la classe dirigeante. »<sup>171</sup>

Sa nouveauté sur le sol américain semble d'autant plus attirer le président de Seagram :

---

<sup>170</sup> « Piano was more let's say a classic architect he would get me something elegant but I really wanted to do more like a statement. », *ibid.*

<sup>171</sup> « Architecture's identification with client's power and status closely subject's it to what Vilfredo Pareto called the circulation of elites : the decline, replacement, and the rise of different groups within a ruling class », Magali Sarfatti-Larson, "Patronage and Power", SAUNDERS, William (ed.), *op.cit.*, p.134.

« J'aimais l'idée que ce soit le premier bâtiment américain de l'OMA. »<sup>172</sup>

Un autre facteur qui n'est pas à négliger dans ce choix reste la tradition de patronage des avant-gardes de la famille Seagram. Le patronage peut se définir comme « une structure de pouvoir asymétrique qui accorde protection et privilèges aux bénéficiaires (mais pas de pouvoir, sauf dans le cas d'autres échanges asymétriques). »<sup>173</sup> Lorsque Samuel Bronfman choisit Mies van der Rohe pour le Seagram Building, c'est d'une certaine manière l'avant-garde moderne européenne qu'il soutient et promeut. On peut émettre l'hypothèse qu'Edgar Bronfman Jr. a perçu en Rem Koolhaas l'héritier de cette tradition des avant-gardes, certainement davantage que Renzo Piano qui s'est construit une image publique plus proche de celle de l'artisan. Le discours sur la mondialisation semble incarner au tournant des années 90 le grand axiome koolhaasien, bien plus présent que chez d'autres architectes comme Piano, Nouvel, Gehry et autres qui ne s'emparèrent jamais réellement de ces problématiques. Lorsqu'il est invité chez Charlie Rose<sup>174</sup> on lui demande à chaque fois de commenter la ville contemporaine, il organise à Harvard au printemps 1993 un colloque intitulé « Architecture and Globalization », il écrit « Bigness » et « Generic City », un article du *New York Times* le décrit comme un architecte « postnationaliste »<sup>175</sup> qui grandit à Jakarta, habite à Londres, travaille à Rotterdam, voyage à Tokyo et expose à New York, etc. Au milieu des années 90, Rem Koolhaas semble ainsi rentrer idéologiquement en écho avec la nouvelle classe dominante mondialisée dont fait partie Edgar Bronfman Jr. C'est particulièrement important dans ce cas où le client souhaite porter une vision et s'investir personnellement dans le projet.

Paradoxalement, Edgar Bronfman Jr. représente une figure de dirigeant atypique pour l'époque. Les années 70 marquent aux États-Unis l'émergence d'une classe managériale<sup>176</sup> qui fragmente le pouvoir décisionnel et introduit une mise à distance entre l'architecte et les plus hautes instances. Une relation directe entre l'architecte et le commanditaire comme ce fut le cas pour le Seagram Building est alors presque impossible. Ce n'est pas le cas pour Universal où il y a une volonté chez Edgar Bronfman Jr. de travailler

---

<sup>172</sup> « I liked the idea that it was his first US building for OMA. », entretien de l'auteur avec Edgar Bronfman Junior, 18/12/2017

<sup>173</sup> « a structure of asymmetric power which bestows protections and privileges to the beneficiaries (but not power, except in other asymmetric exchanges) », Magali Sarfatti-Larson, "Patronage and Power", SAUNDERS, William (ed.), op.cit., p.130.

<sup>174</sup> Charlie Rose Show, PBS. 02/12/1994 et 20/03/1996. 52min.

<sup>175</sup> Douglas Coupland, « Rem Koolhaas, post-nationalist architect », *New York Times*, New York, 11/09/1994.

<sup>176</sup> Pour une analyse plus complète de ce phénomène voir Alfred Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University press, 1977.

avec l'architecte dans un rapport presque d'égal à égal. La relation avec le client est souvent mise en avant pour expliquer la qualité d'un projet :

« Une constante est que l'intérêt du patron toujours transcende l'immédiate utilité de l'acte de construire, toujours implique une aspiration, explicite ou cachée, au-delà de l'immédiate utilité et beaucoup plus large que la question esthétique. [...]. Ce type d'imagerie, ce type d'assertion d'identité est la plus sensible des décisions d'entreprises, jamais prise en dessus du directeur général. Ou si elle l'est, cela signifie essentiellement qu'il n'y a pas d'aspiration, qu'il n'y a pas de patronage, et en effet il n'y a pas d'architecture. »<sup>177</sup>

En cela on peut voir en Edgar Bronfman Jr. une attitude similaire à celle qu'adopta son grand-père avec Mies van der Rohe pour le Seagram Building. Un architecte américain, Bob Hale organise la liaison entre l'OMA et lui, mais toutes les dernières décisions lui reviennent. L'avantage de ce type de relation pour l'architecte est « qu'en traitant avec le patron, l'architecte gagne une autorité parallèle à celle du président. »<sup>178</sup>

### *Congestion = Synergie*

Février 1996. Rem Koolhaas et l'OMA se rendent à Universal City pour la première fois. Ils doivent y définir un site et un programme pour le nouveau siège social, mais aussi proposer des interventions afin d'améliorer l'efficacité générale d'Universal City. Le premier constat de l'agence est la fragmentation de l'entreprise sur le site qui malgré son unité juridique ne s'incarne pas spatialement. Le site d'Universal City est à l'image des vagues successives de mutation de l'entreprise : une accumulation d'éléments autonomes les uns aux autres. L'OMA identifie quatre éléments principaux : les studios de cinéma, le parc d'attractions et ses hôtels, City Walk, un centre commercial à ciel ouvert et la nature résiduelle entre ces éléments. Le site se divise entre une colline au sud, sur laquelle se situent City Walk et le parc d'attractions et la plaine au nord avec les studios de cinéma et les bureaux.

---

<sup>177</sup> « A constant is that the interest of the patron always transcend the immediate usefulness of the act of building, always involves some aspiration, explicit or concealed, beyond immediate usefulness and much broader than aesthetic. [...] That kind of imagery, that kind of assertion of identity is the most sensitive corporate decision, never made below the level of chief executive officer. Or if it is, it means that essentially there is no such aspiration, there is no patronage, and in effect there is no architecture. ». Harry Cobb cité dans Magali Sarfatti-Larson, "Patronage and Power", SAUNDERS, William (ed.), op.cit., p.137.

<sup>178</sup> « In sum by dealing with the boss, the architect stands to gain an authority parallel to that of CEO. », idem., p.136.

Pour chacun de ses points, l'OMA liste des objectifs de développement généraux<sup>179</sup> et détermine un programme qui verra le nombre de visiteurs passer de dix-millions en 1996 à 20 millions en 2010. À partir de cette hypothèse, ils doublent les surfaces de programmes passant de 500 000 à 1 000 000 de m<sup>2</sup>. À l'origine, leur proposition excède largement les attentes initiales d'Edgar Bronfman Jr. Ils imaginent un parking de 37 000 m<sup>2</sup> qui permettra de réduire le nombre de parkings à 7 contre 16 initialement, le « Coral Garage ». Émergera de celui-ci une « Tower Club », 8 boîtes de nuit superposées ou « chaque étage sera indépendant et avec une thématique unique. »<sup>180</sup>. Le City Walk est ensuite étendu de part et d'autre du site afin de le constituer comme un espace public connectant chaque élément hétérogène du projet. Un City Walk Bowl de 20 000 m<sup>2</sup> contenant salles de conférences, restaurants, et autres est proposé. Il servirait d'interface entre le City Walk et le complexe hôtelier en devenir. Ce dernier serait composé de quatre hôtels suivant un développement linéaire.<sup>181</sup> Le schéma linéaire se ponctue de variations stylistiques à la manière postmoderne avec une ville coloniale, une ville industrielle, un village mexicain, etc. Là où les précédents hôtels étaient fragmentés, il propose un strip postmoderne de 1500 m de long.

Ces nouveaux projets s'ajoutent à ce qui représente le cœur de la démarche : le nouveau siège social devant remplacer la « Black Tower ». Si celle-ci accueille les exécutifs des studios de cinéma, ceux de la musique se trouvent ailleurs, la même chose pour le parc d'attractions et la télévision.

Un des points importants qui est soulevé par Edgar Bronfman Jr. est celui de la synergie. Ce terme est souvent utilisé dans le monde de l'entreprise. Il s'agit de la mise en relation d'éléments indépendants dans le but de créer un résultat plus performant que la somme de ses parties. La mise en commun de départements, de personnel ou de compétences vise ainsi à une meilleure productivité, mais aussi à des économies d'échelle importantes. Une intégration de toutes les parties en un tout cohérent devient ainsi un enjeu stratégique pour l'entreprise. Ce qu'attend donc Edgar Bronfman Jr. c'est qu'au travers de l'architecture s'accomplisse la synergie de son groupe, ce que confirmera Dan Wood :

« L'idée de synergie et toute cette entreprise travaillant ensemble sont vraiment venues de sa vision. »<sup>182</sup>

---

<sup>179</sup> Voir : *Universal City Vision Plan*, juillet 1996

<sup>180</sup> « each floor will be independent and uniquely themed » in *Universal City Vision Plan*, juillet 1996

<sup>181</sup> Voir *Universal City Vision Plan*, juillet 1996

<sup>182</sup> « The idea of synergy and all this company working together really came from his vision », entretien de l'auteur avec Dan Wood 10/11/2017

Cette notion de synergie prend étrangement sens avec des propos publiés par Rem Koolhaas quelques mois plus tôt :

« 1. Au-delà d'une certaine masse critique, un bâtiment devient un Grand Bâtiment. Une telle masse ne peut plus être contrôlée par un seul geste architectural, ou même par une combinaison de gestes architecturaux. Cette impossibilité déclenche l'autonomie de ses parties, mais ce n'est pas une fragmentation : les parties restent subordonnées au tout. »<sup>183</sup>

La définition de la « Bigness » semble s'appliquer presque mot pour mot aux grandes multinationales du divertissement dont fait partie Universal. Chaque partie de l'entreprise est subordonnée au tout. À titre d'exemple, Universal produit des films par sa branche Universal Pictures, ces films sont ensuite diffusés dans son réseau de distribution Cineplex Odeon puis sur ses chaînes de télévision USA Network et MCA Television. L'aura produite par ces films est ensuite capturée par les parcs d'attractions qui à leur tour développent des projets hôteliers et commerciaux afin de capitaliser sur cet afflux touristique. La proposition de l'OMA est alors de réunir toutes ces parties en un seul bâtiment, qui deviendrait le siège social d'Universal Pictures, mais aussi de toutes les autres filiales. Ce concept semble présent dès avril 1996 au travers d'un diagramme connectant tous les départements d'Universal à un rectangle incarnant l'entreprise<sup>184</sup>. Les premières traductions de cette intention seront d'ailleurs quatre tours - une pour chaque département de l'entreprise - qui intersectent une poutre de 3 étages génériques. Cette poutre incarne l'entreprise dans son ensemble et ces niveaux communs deviennent le lieu où à la fois les départements communiquent, mais aussi l'endroit d'où peut être instaurée la nouvelle culture d'entreprise.

Février 1997. Présentation finale du plan directeur ainsi que les phases esquissées du « Coral Garage » et du siège social.

Mars 1997. Le plan directeur et le « Coral Garage » sont abandonnés, seul est maintenu le projet de siège social qui entre en phase d'avant-projet.

À ce stade, l'idée des quatre tours est conservée, mais ce n'est plus chaque département qui les habite, mais des fonctions générales à l'entreprise. On a en premier la « Tour collective » qui contient des espaces de conférences, des salles de réunions, des

---

<sup>183</sup> « 1. Beyond a certain critical mass, a building becomes a Big Building. Such a mass can no longer be controlled by a single architectural gesture, or even by any combination of architectural gestures. This impossibility triggers the autonomy of its parts, but it's not the same as fragmentation: the parts remain committed to the whole » Rem Koolhaas, Bruce Mau et OMA, « Bigness », *Small, Medium, Large, Extra-large*, op.cit., p.499-500.

<sup>184</sup> Voir *Analyses and propositions MCA Masterplan*, 4 avril, 1996

centres de documentations, des salles de projection, etc. En un mot tout ce qui peut être mis en commun entre les différents départements d'Universal. Il y a ensuite la « Tour virtuel » qui intègre toutes les facilités dédiées à la recherche et au développement de l'entreprise. La « Tour de circulation » est un puits à ciel ouvert qui devient un lieu de concentration et d'intensité des flux verticaux dans le bâtiment. La dernière, la « Tour administrative » incluent tous les services administratifs principaux d'Universal et ses plus hauts dirigeants. Ses quatre tours intersectent des plans génériques de bureaux sur la majorité de leurs étages à l'exception du niveau représentant l'entreprise qui sort en porte à faux de la structure. Les étages possèdent une façade sud en redents, à la fois pour protéger du soleil californien, mais aussi pour offrir le plus possible de bureaux en angle. Ce détail est basé sur une analyse de l'organisation d'Universal et de sa multiplication de salarié avec le titre de « directeur », comme le dira Gro Bonesmo : « Tout le monde était important, tout le monde voulait un bureau en angle. »<sup>185</sup> La façade nord était composée de fenêtres rotatives de très grandes hauteurs. Le climat californien propice permettait de les laisser ouvertes 70 % de l'année et ainsi d'économiser en chauffage et climatisation.

Universal durant les quatre années du projet ne cessa d'évoluer, cédant ou intégrant de nouvelles parties en permanence, à l'image du rachat de Polygram en 1998. La question que soulève alors l'OMA dans ce projet est : comment donner une image stable et unitaire à une entreprise dont ses parties évoluent sans cesse ? Les tours accueillent les fonctions permanentes de l'entreprise et du bâtiment tandis que les étages génériques absorbent l'instabilité programmatique. En cela ce projet peut être lu comme une nouvelle application pure du théorème de la Bigness :

« L'humaniste attende d'«honnêteté» est condamnée : intérieur et extérieur deviennent deux projets séparés, l'un traitant avec l'instabilité programmatique et les besoins iconographiques, l'autre- agent de désinformation- offre à la ville l'apparente stabilité d'un objet. »<sup>186</sup>

Décembre 1997. Présentation finale de la phase d'avant-projet du siège social. Le projet est suspendu.

Septembre 1998. La phase d'études de projet débute.

---

<sup>185</sup> « Everybody was important, everybody wanted a corner office. », entretien de l'auteur avec Gro Bonesmo et Gary Bates, 09/10/2017

<sup>186</sup> « The humanist expectation of « honesty » is doomed : interior and exterior architectures become separate projects, one dealing with the instability of programmatic and iconographic needs, the other – agent of disinformation- offering the city the apparent stability of an object. » in Rem Koolhaas, Bruce Mau et OMA, « Bigness », *Small, Medium, Large, Extra-large*, op.cit., p.500.

Juillet 1999. Présentation finale de la phase d'études de projet. Edgar Bronfman Jr. suspend la construction du nouveau siège social. La « Black Tower » est toujours là. Le projet lui ne sera jamais repris.

### *Abandon du projet*

Différentes raisons expliquent cet abandon. D'abord le partenariat entre AOL et Time Warner qui fait naître un tel géant de l'industrie du divertissement que même Universal en comparaison devient trop petite pour lutter. Edgar Bronfman Jr. doit ainsi fusionner avec le groupe Vivendi de Jean-Marie Messier. C'est en tout cas l'argument avancé par l'OMA. La chronologie des faits invalide en partie cet argument puisque le projet est abandonné en juillet 1999 alors que le partenariat AOL et Time Warner n'est dévoilé que le 10 janvier 2000 et qu'il prend tout le monde de court dans le milieu. La raison n'est donc pas une instabilité institutionnelle ou économique. Edgar Bronfman Jr. détient l'explication :

« Je pense que la raison de l'annulation du projet n'était pas vraiment l'alliance avec Vivendi ou AOL-Time Warner. C'était plus à cause du fait que cela allait être extrêmement couteux, je veux dire beaucoup plus couteux que ce que nous avions pensé. Et tandis que la compagnie se portait bien, j'avais des difficultés à l'intérieur de mon conseil d'administration et il me semblait qu'avec toutes les batailles que j'avais à mener, ce n'en était pas vraiment une où je voulais aller à la fin de la journée. J'avais senti que l'entreprise avait fait beaucoup de progrès durant ces années et que nous n'avions plus besoin tant que ça du bâtiment. »<sup>187</sup>

Cette phrase est intéressante et marque une rupture complète avec les intentions initiales d'Edgar Bronfman Jr. À l'origine, ce nouveau siège social devait servir de catalyseur aux transformations dans l'entreprise, il semblait presque un prérequis à celles-ci. Quatre années plus tard, le bâtiment semble être devenu surnuméraire ou anecdotique dans ce processus. Comme si ce que cherchait à atteindre l'architecture était en réalité déjà possible sans passer par la forme physique.

---

<sup>187</sup> « I think the reason the project was cancel wasn't so much the venture with Vivendi or AOL-Time Warner. It was more about the fact that it was going to be extremely expensive, I mean much more expensive than what we have thought. And while the company was doing well, I had difficulties within my board and it seems that with all the battles I had to fight that it wasn't really one I wanted to go at the end of the day. I also felt that as a company we made a lot of progress during those and we didn't need that much the building anymore. », entretien de l'auteur avec Edgar Bronfman Junior, 18/12/2017.

## *L'héritage Universal Headquarters*

Malgré cet échec, Universal Headquarters représente un terreau fertile pour l'OMA et son influence demeura fondamentale dans l'expansion américaine de l'agence. Tout d'abord, c'est à l'origine une source de revenus majeurs pour une OMA encore convalescente en 1995. C'est aussi la première commande américaine de l'agence. Le client reste fondamental dans les dynamiques d'expansion à l'étranger puisque seuls la commande et donc les revenus anticipés justifient une implantation sur le long terme. D'une certaine manière, cette commission a donné raison à Rem Koolhaas de persévérer dans sa conquête du marché américain. La seconde commission majeure est celle de l'ITT McCormick Center de Chicago, mais elle n'intervient qu'en 1997, soit près de deux ans après l'obtention d'Universal. On peut donc émettre l'hypothèse qu'une période infructueuse de 3 ans aux États-Unis aurait sonné le glas des ambitions américaines de l'OMA.

Le fait de travailler sur un projet concret de cette échelle aux États-Unis donne une légitimité à l'OMA pour postuler à d'autres concours et augmente sensiblement ses chances de victoires. Sans compter le fait qu'un soutien de l'importance d'Edgar Bronfman Jr. peut aussi peser lors des prises de décisions des jurys :

« Rem appela et me demanda si je pouvais joindre au téléphone le président du comité pour la bibliothèque de Seattle, car il présentait pour cela et ce serait très important pour lui que je donne ma perspective sur Rem en tant qu'architecte. Et je me souviens travailler très dur au nom de Rem. »<sup>188</sup>

Le niveau de détail d'Universal fut particulièrement poussé et c'est la première fois que l'OMA atteint un tel stade de définition pour un projet de cette échelle. En 1998-1999 lorsque le projet est annulé le seul projet réalisé de très grande échelle par l'OMA est celui de Congrexpo, mais sa complexité est alors sans commune mesure avec celle du siège social d'Universal. Des maquettes à l'échelle 1 : 1 des détails des façades sont produits. Il est ainsi testé un vitrage innovant pour la façade sud qui se teinterait ou s'éclaircirait selon l'intensité lumineuse et thermique des rayons solaires. Ou encore des modèles à l'échelle 1 : 1 sont testés pour les fenêtres pivotantes de la façade sud. La signalétique des locaux est dessinée en collaboration avec Bruce Mau et tend à devenir une définition d'une charte graphique pour l'entreprise. On peut d'ailleurs y voir une préfiguration du travail à venir avec l'entreprise Prada.

---

<sup>188</sup> « Rem called me and asked me if I could get on the phone with the chairman of the board for the Seattle Library because he was pitching for that and it would be very important for him that I give my perspective on Rem as an architect. And I remember working really hard on Rem's behalf. », *ibid.*

Une autre compétence qu'a démontrée l'OMA à travers ce projet est sa capacité à piloter un projet à distance depuis Rotterdam, en effet l'agence ne créera sa succursale new-yorkaise qu'en 2001. Elle rassure en cela les autres commanditaires potentiels qui auraient pu voir son implantation aux Pays-Bas comme un handicap. C'est aussi le moment où l'informatique apparaît définitivement dans toutes les agences d'architecture internationales. L'OMA inaugure son service informatique à ce moment-là pour pallier en partie à la distance avec les États-Unis. Christian Müller, celui qui développa en partie le service, expliqua par exemple que ce projet obligea l'agence à comprendre comment gérer et stocker cette immense quantité de données très rapidement.<sup>189</sup> Ce qui n'aurait pas été le cas sur un projet de maison individuelle comme la maison Lemoine.

### *Rencontre avec le monde corporate*

Ce projet constitue la première confrontation de l'OMA avec le monde de l'entreprise nord-américain. Jusque-là, ses commandes majeures étaient issues d'institutions publiques. Les attentes et contraintes ne sont pas ainsi les mêmes. L'OMA doit ainsi collaborer avec des architectes locaux House and Robertson qui en est l'antithèse presque parfaite : une entreprise spécialisée dans l'exécution des projets d'autres agences. À l'origine la collaboration semble avoir été difficile comme l'explique Olivier Touraine qui fit la liaison entre les deux structures :

« House and Robertson était très professionnel, mais n'avait pas l'habitude de travailler avec une société dysfonctionnelle comme OMA. »<sup>190</sup>

Finalement, on peut pourtant supposer que cette expérience constructive à renforcer la position de l'OMA aux États-Unis puisqu'elle s'est ainsi confrontée aux règles et contraintes de la construction sur place, là où elle avait connu des difficultés par exemple avec le projet du ZKM. Lorsqu'elle postule à des concours de grandes échelles, elle peut justifier d'une expérience significative sur des projets similaires et donc contrecarrer les objections d'« architecture de papier » qui lui étaient souvent opposées. Les États-Unis semblent avoir représenté pour l'OMA une rencontre entre l'idéalisme de ses projets héroïques et le pragmatisme américain. Selon Dan Wood, la situation y était très différente de l'Europe :

---

<sup>189</sup> Entretien de l'auteur avec Christian Müller, 23/08/2017.

<sup>190</sup> Entretien de l'auteur avec Olivier Touraine, 23/08/2017.

« Pour moi, les projets américains ont une très forte et pragmatique atmosphère, nous avons des architectes locaux, nous avons un budget, il me semble qu'ils étaient beaucoup plus professionnels que ce qui se passait à ce moment-là en Europe. »<sup>191</sup>

C'est aussi le premier projet d'une nouvelle génération de collaborateurs qui n'a pas connu les concours du TGB, de Jussieu, du ZKM, etc. Dan Wood le chef de projet arrive à l'agence en 1994, ce sera le premier projet pour Ellen van Loon, Ole Scheeren, Shoji Shigematsu ou Joshua Prince-Ramus qui deviendront chacun des associés en 2002. D'une certaine manière, c'est comme si le projet d'avant-garde de l'OMA se concrétisait par action différée. Là où la génération précédente avait échoué à concrétiser ses rêves c'est une nouvelle vague, plus pragmatique certainement qui les réalise. Dan Wood résumera cet état d'esprit :

« Je sentais vraiment que c'était ma mission : comment peut-on rendre la TGB constructible. »<sup>192</sup>

Il y a ainsi un phénomène de retraduction et par essence une altération des grands projets par une nouvelle génération de collaborateurs. Tout cela au travers du filtre du monde corporate américain.

« Avec ces deux projets [Universal et Seattle] spécialement nous avons épousé l'approche que Rem [Koolhaas] développait pour la TGB ou même Jussieu pour le détourner d'une manière à ce que cela reste une avant-garde, mais puisse être construit dans ce professionnalisme américain. »<sup>193</sup>

Un point semble d'ailleurs avoir cristallisé toutes les tensions entre le monde corporate d'Edgar Bronfman Jr. et celui de l'OMA : les matériaux.

L'utilisation de matériaux pauvres ou industriels par l'OMA était ainsi en totale contradiction avec les attentes d'une société comme Universal et l'image qu'elle se faisait d'elle-même :

---

<sup>191</sup>« For me the American projects have a really strong and pragmatic atmosphere, we had local architects, we had budget it seems that they were much more professionals than what was happening at that time in Europe.», entretien de l'auteur avec Dan Wood, 10/11/2017.

<sup>192</sup>« I really felt it was my mission: how can we make TGB buildable? », ibid.

<sup>193</sup> « With those two projects especially we married the kind of approach Rem was developing in the TGB or even Jussieu to really kind of twisted it in a way that it remains an avant-garde but who could be built in this American professionalism. », ibid.

« Je me souviens que nous avons eu un désaccord au sujet du bâtiment. Je ne voulais vraiment pas que le bâtiment ait l'air daté, que vous puissiez le regarder et dire que c'est les années 70,80 ou 90. Et je n'aimais pas non plus le fait que Rem [Koolhaas] nous proposait des matériaux très pauvres. »<sup>194</sup>

La rhétorique de l'avant-garde semble aussi relativement inefficace sur Edgar Bronfman Jr., malgré les multiples références à Mies van der Rohe ou l'architecture moderne dans les présentations :

« Rem était plutôt théâtral, mais j'essayais de ne pas trop y prêter attention et de me concentrer sur le bâtiment. »<sup>195</sup>

C'est ainsi un moment où le discours au client doit donc évoluer. On peut ainsi émettre l'hypothèse qu'une part de la rhétorique diagrammatique de l'OMA, dont Seattle sera peut-être l'apothéose, émerge lors de la rencontre avec le monde corporate d'Universal. Certains collaborateurs relèvent d'ailleurs l'importance de la communication dans leur démarche :

« Nous travaillons beaucoup à améliorer la compréhension, et notre manière de communiquer en est une qui est très liée à la simplicité et à des séries d'arguments simples pour construire éventuellement un ensemble très complexe. »<sup>196</sup>

Cependant, une des influences les plus durables d'Universal sur l'OMA reste sa compréhension du monde de l'entreprise, Universal incarne presque un cas d'études pour l'agence et semble avoir affirmé son hybridation corporate avec De Weger :

« Le projet Universal a changé beaucoup de choses, car nous avons vu comment les choses dans le monde des affaires et que nous ne pouvions pas rester derrière. »<sup>197</sup>

---

<sup>194</sup> « And I remember we have gone through kind of an argument about the building. I really don't want the building to look dated, that you could look at it and say it's 70's,80's or 90's. And I also didn't like the fact that Rem brought us really cheap material. », entretien de l'auteur avec Edgar Bronfman Junior, 18/12/2017.

<sup>195</sup> Rem was kind of theatrical but I tried not to pay too much attention to this aspect and to focus on the building. », *ibid.*

<sup>196</sup> « We work a lot on improving understanding, and our way of communicating is one that is very much related to simplicity and series of simple arguments to construct eventually a very complex whole. » Ole Scheeren cité dans Albena Yaneva. *Made by the Office of Metropolitan Architecture: an ethnography of design*, Op. cit., p.138.

<sup>197</sup> « The Universal Project changed things a lot because we saw how things were changing in the business world and that we could not stay behind. », entretien de l'auteur avec Christian Müller, 23/08/2017.

## L'aura et l'AMO

Juillet 1999. Quelques jours après l'abandon du projet Rem Koolhaas et Dan Wood s'interroge sur un héritage possible d'Universal Headquarters pour l'agence.

2000. Jeffrey Inaba, Rem Koolhaas, Paul Nakazawa, Michael Rock et Dan Wood fonde l'AMO. C'est alors une entité juridique distincte de l'OMA. Les locaux sont cependant intégrés à ceux de Rotterdam.

Une définition de l'AMO nous est proposée par Rem Koolhaas :

« AMO ne représente pas quelque chose de spécifique, mais il pourrait s'agir d'Architecture Media Organization. OMA et AMO sont comme des jumeaux siamois récemment séparés. Nous divisons l'ensemble du domaine de l'architecture en deux parties : l'une est la construction réelle, la boue, l'énorme effort de réalisation d'un projet ; l'autre est virtuel - tout ce qui touche aux concepts et à la pensée architecturale "pure". La séparation nous permet de libérer la pensée architecturale de la pratique architecturale. Cela conduit inévitablement à une remise en question du besoin d'architecture, mais maintenant notre façon de questionner a changé : d'abord, nous l'avons fait à travers les bâtiments ; maintenant, nous pouvons le faire à travers des activités intellectuelles parallèles à la construction. »<sup>198</sup>

Pour comprendre cette démarche, il faut revenir au début de la décennie, lorsque Koolhaas s'attaquait au discours autonomiste de l'architecture. Il y avait alors une forme de cynisme dans son apologie de l'hétéronomie de l'architecture, de son impuissance à jouer un rôle dans la nouvelle économie. Les interrogations sur le futur de la profession d'architecte sont un débat récurrent dans les milieux architecturaux de l'époque et Koolhaas n'y échappe pas, encore moins aux États-Unis.<sup>199</sup> Deux positions y sont majoritairement défendues. La première qui serait un repli sur la discipline architecturale, les architectes se reconstruiraient

---

<sup>198</sup>« AMO doesn't stand for anything specific, but it could be Architecture Media Organization. OMA and AMO are like Siamese twins that were recently separated. We divide the entire field of architecture into two parts: one is actual building, mud, the huge effort of realizing a project; the other is virtual — everything related to concepts and "pure" architectural thinking. The separation enables us to liberate architectural thinking from architectural practice. That inevitably leads to a further questioning of the need for architecture, but now our manner of questioning has changed: first we did it through buildings; now we can do it through intellectual activities parallel to building. », *Index Magazine*. 2000. [http://www.indexmagazine.com/interviews/rem\\_koolhaas.shtml](http://www.indexmagazine.com/interviews/rem_koolhaas.shtml) consulté le 24/03/2017

<sup>199</sup> Pour un inventaire complet des débats américains sur la définition et le futur de la profession architecturale voir : SAUNDERS, William (ed.). op.cit.

un monopole économique à travers une expertise technique retrouvée et un retour aux fondements de l'architecture comme art de bâtir. Cette position est problématique puisque dans l'économie de la construction les agences d'architecture souffrent d'un déficit structurel évident face aux bureaux d'études. La seconde position, qu'incarne Koolhaas, émerge du constat inverse. Elle accepte immédiatement l'hétéronomie de l'architecture, mais elle imagine que si les autres champs peuvent coloniser l'architecture peut-être que celle-ci peut en faire autant et non pas se replier, mais s'étendre. Cette position aspire à une définition de l'architecte beaucoup plus vaste que ce qu'elle est aujourd'hui.

C'est là que l'expérience d'Universal s'avère fondamentale pour Koolhaas dans la conceptualisation du nouveau rôle de l'architecte. Lorsqu'Edgar Bronfman Jr. déclare que le bâtiment n'était plus nécessaire, car les objectifs de redéfinir l'entreprise furent atteints par d'autres moyens il dit en réalité autre chose. L'architecture n'est plus aujourd'hui qu'un élément parmi d'autres, au même titre que le management, le graphisme, le design des organisations, la communication pour ces grands groupes corporate. Ce que va proposer l'AMO une intégration de tous ses services dans son offre, du dessin de l'organisation à sa communication, en passant par sa charte graphique et potentiellement son incarnation physique.

Se pencher sur les fondateurs de l'AMO peut nous aider à décrypter les intentions initiales de l'entreprise. Rem Koolhaas est architecte, mais possède aussi une expérience de journaliste, de scénariste, d'écrivain et d'éditeur. Dan Wood fut le chef de projet d'Universal, mais eut aussi une entreprise de modélisme et possède une expérience dans la scénographie avec sa participation à l'exposition du MoMA. Jeffrey Inaba codirige avec Rem Koolhaas pendant la seconde moitié des années 90 l'enseignement à Harvard. Il est ainsi directement issu du monde universitaire et de la recherche. Il y a donc une proximité directe entre l'enseignement de Koolhaas et l'AMO, ce qui lui fera même dire :

« Harvard et AMO sont honnêtement presque un dans beaucoup de cas. »<sup>200</sup>

Michael Rock fonde en 1994 la société de graphisme et de communication 2X4 à New York et collabore pour la première fois avec l'OMA à l'occasion du concours pour la Tate Modern. Il participera à la production de nombreuses présentations pour le projet Universal. Paul Nakazawa est consultant en stratégie d'entreprise, et enseigne depuis 1996

---

<sup>200</sup> « Harvard and AMO are two frankly often, almost one in many case. » in *Rem Koolhaas in conversation with Giovanna Borasi and Mirko Zardini* - <https://www.youtube.com/watch?v=RA2HDn-igFI-> consulté le 26/03/2017

à Harvard GSD en se spécialisant sur les agences d'architecture. À partir de la même année, il est consultant pour l'OMA sur sa stratégie d'entreprise. On peut donc émettre l'hypothèse qu'ils se sont rencontrés à Harvard. Ils ont tous, mis à part Michael Rock, une formation d'architecte, mais chacun opère un dépassement de sa formation d'origine. Il est intéressant de remarquer que tous entre en contact avec l'OMA par les États-Unis, Dan Wood lors de l'exposition au MoMA, Michael Rock par le concours de la Tate Modern qui fut mené à New York et Jeffrey Inaba et Paul Nakazawa par Harvard GSD. Dans les faits, cela veut aussi dire que l'AMO se compose officiellement de trois architectes, un graphiste et un consultant en stratégie d'entreprise. Elle met bien à jour la volonté transdisciplinaire, mais surtout elle se dote ainsi des compétences que recherchait justement une entreprise comme Universal.

En 2000, AMO entame sa collaboration avec Prada, Koolhaas définit leur mission :

« Ils nous ont demandé de faire une proposition afin qu'ils puissent gérer leur expansion sans perdre leur réputation d'aventure et d'expérimentation. Il s'agissait donc d'une explosion d'échelle - comment pouvaient-ils rester intéressants ou surprenants malgré leur présence beaucoup plus grande. Nous avons abordé une série de questions stratégiques et organisationnelles. Sur la base de ces facteurs, nous avons défini ce que pourrait être un magasin et comment l'expérience d'un magasin pourrait être étendue. Ensuite, ils nous ont demandé de faire trois magasins. En complément de ces magasins, nous sommes impliqués dans la définition de leur identité dans l'espace virtuel. »<sup>201</sup>

Dans la mission de Prada il y a quelque chose qui rappelle étrangement l'ambition initiale d'Edgar Bronfman Jr. lorsqu'il disait vouloir changer l'aura de la compagnie. Le rôle de l'AMO est ainsi cela dans la nouvelle économie mondialisée : produire de l'aura. Koolhaas en discutera d'ailleurs en ces termes :

« Par coïncidence, j'ai récemment été impliqué dans une société américaine, où j'ai également dû faire face à cette question de l'aura. J'ai été fasciné par cela, comment ils abordent l'aura comme une sorte de question séparée et comment ils pensent ensuite

---

<sup>201</sup> « They asked us to make a proposal for how they could manage their expansion without losing their reputation for adventure and experimentation. So it dealt with an explosion of scale - how they could REMain interesting or surprising in spite of their much greater presence. We addressed a series of strategic and organizational issues. Based on those factors, we defined what a store could be, and how the experience of a store could be extended. Then they asked us to do three stores. Complementary to those stores we're involved in defining their identity in virtual space.» in *Index Magazine*. 2000. [http://www.indexmagazine.com/interviews/rem\\_koolhaas.shtml](http://www.indexmagazine.com/interviews/rem_koolhaas.shtml) consulté le 24/03/2017

systématiquement ce qu'ils pourraient faire avec une aura, comment ils pourraient manipuler le développement historique, comment ils pourraient exploiter l'aura, augmenter l'aura pour la marque. »<sup>202</sup>

Au début de la décennie 2000 ce que l'OMA achève ainsi c'est sa complète intégration dans les nouveaux réseaux à l'économie mondialisée.

---

<sup>202</sup> « By coincidence, I've been recently involved in an American corporation, where I also had to confront this issue of aura. I've been fascinated with this, how they address aura as a kind of separate issue and how they then think systematically what they could do with an aura, how they could manipulate the historic development , how they could exploit the aura, increase the aura for branding. In other words, I think the issue of aura is the whole thing and that therefore the focus on architecture is slightly misguided in that, more so than a museum, MoMA might need new Headquarters, and in those headquarters it could study what to do with aura» in ELDERFIELD, John (ed.). *Op.cit*, 1998



# Conclusion

Les années 90 marquent les vœux renouvelés de l'avant-garde et du capital. La figure de Rem Koolhaas est dans ce processus à la fois singulière et exemplaire.

Singulière, car avec l'OMA il propose une réinterprétation de la modernité qui lui est propre, sa trajectoire personnelle faite de transferts permanents (de Rotterdam à Jakarta, de Londres à New York puis Rotterdam, puis à nouveau New York et plus tard Lagos ou Pékin...) le distingue de ses contemporains. Il a par ailleurs toujours déclaré son admiration pour les architectes corporate Américains au moment même où ils étaient décriés en Europe, que ce soit Wallace Harrison, SOM ou John Portman. Le plus mythique dans le panthéon koolhaasien demeure pourtant Mies van der Rohe, dont la similitude de parcours avec Rem Koolhaas -de l'avant-garde européenne au corporate américain- frappe aujourd'hui.

Exemplaire pourtant, car au travers de Koolhaas c'est toute l'évolution de l'élite architecturale mondialisée que l'on peut lire. Cette nouvelle génération hégémonique combine les spécificités du discours de la néo-avant-garde avec la puissance économique et médiatique du monde corporate. Le retour de Koolhaas aux États-Unis et son partenariat avec le bureau d'études De Weger sont ainsi symptomatiques de cette volonté de rapprochement entre ces deux mondes à priori antagonistes.

Cette évolution prend place au début de la décennie 90, à un moment d'essoufflement du discours des néo-avant-gardes. Rem Koolhaas par sa vision hétéronomiste de l'architecture joua un rôle crucial dans la redéfinition d'un discours hégémonique, mais aussi d'un tropisme envers les forces du marché.

Les États-Unis semblent avoir fait office de catalyseur pour cette transformation et cette intégration dans l'économie globalisée, avec comme premier jalon certain le projet Universal Headquarters qui fut une riche source d'enseignements pour l'OMA.

Aujourd'hui, alors que la génération des néo-avant-gardes se rapproche de son crépuscule, on peut s'interroger sur son remplacement. L'Histoire semble se répéter avec depuis peu un retour du discours autonomiste réarticulé avec une dimension politique plus prononcée, par de nouveaux penseurs et architectes tels que Pier Vittorio Aureli ou Kersten Geers d'OFFICE KGDVS. Tous furent formés aux Pays-Bas à l'aube des années 2000, à l'apogée du discours koolhaasien sur l'hétéronomie de l'architecture et son alliance avec le marché. Dans leur pratique, ils retournent aux collages et à l'esthétique des projets des néo-avant-gardes, citant explicitement à la fois les projets de Superstudio ou les premiers projets de l'OMA. On pourrait partir du principe que la compromission de l'avant-garde avec les

forces économiques sonne la fin de toute ambition et qu'une nouvelle néo-avant-garde est nécessaire pour reprendre là où la précédente s'était interrompu. Je prendrais une position inverse et affirmerais qu'au contraire ce n'est que lorsque l'avant-garde s'institutionnalise qu'elle devient pleinement effective, le moment de sa compromission constituerait en réalité celui de sa réalisation. C'est ainsi le débat sur la place des avant-gardes architecturales dans le capitalisme tardif qui se joue au travers de la métamorphose de l'OMA lors de la décennie 90.





# Bibliographie

## Commentaires de l'œuvre architectural de l'OMA et de Rem Koolhaas :

- *El Croquis 53 : OMA / Rem Koolhaas 1987-1993*. El Croquis, 1994.
- *El Croquis 79 : OMA / Rem Koolhaas 1992-1996*. El Croquis, 1996.
- *El Croquis 53+79 : OMA / Rem Koolhaas 1987-1998*. El Croquis, 1998.
- *El Croquis 131+132 : OMA / Rem Koolhaas Vol I*. El Croquis, 2007.
- *El Croquis 134+135 : OMA / Rem Koolhaas Vol II*. El Croquis, 2007.
- BOCK, Ingrid. *Six canonical projects by Rem Koolhaas: essay on the history of ideas*. Berlin : Jovis, 2015.
- DELLUC, Manuel. « De quelques manières d'être un architecte moderne », *Le Visiteur* n° 2, 1996, p. 64-75.
- FROMONOT, Françoise. « The House of Doctor Koolhaas », *AA files* n° 68, 2014, p. 69-87.
- GAHINET, Olivier. « L'architecte, le critique et le client », *Le Visiteur* n° 14, 2009, p. 125-164
- GARGIANI, Roberto. *Rem Koolhaas- OMA: the construction of merveilles*. Lausanne : EPFL press, 2008.
- LUCAN, Jacques. *OMA-Rem Koolhaas pour une culture de la congestion*. Paris, Milan : Electa Moniteur, 1990.
- LUCAN, Jacques. « On en veut à la composition (2) », *Matières* n° 6, 2003, p. 68-79.
- LUCAN, Jacques. « La théorie architecturale à l'épreuve du pluralisme », *Matières* n° 4, 2000, p. 54-66.
- LUCAN, Jacques. *Précisions sur un état présent de l'architecture*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2015.
- LUCAN, Jacques. *Composition, non-composition : architectures et théories, XIXeme-XXeme siècles*. Presse polytechnique et universitaires romandes, 2009.
- MONEO, Rafael. *Intranquillité théorique et stratégie du projet dans l'œuvre de huit architectes contemporains*. Marseille : Parenthèses, 2013.
- POTIE, Philippe. « New York, le nègre et le schizophrène », *Le Visiteur* n° 16, 2010, p. 43-54.
- TABET, Marco. *La terrifiante beauté de la beauté : naturalisme et abstraction dans l'architecture de Jean Nouvel et Rem Koolhaas*. Paris : Sens et Tonka, 1996
- OASE, n° 94, 2015

## Postmodernisme

- BOUET, Paul. FROMONOT, Françoise (dir.) *Rem Koolhaas et la révision du modernisme en France (1976-1982)*. ENSAPB, 2012.
- FOSTER, Hal (ed.). *The Anti-aesthetic : essays on postmodern culture*. Bay Press, 1983.
- GILLON, Ludovic. RAGOT, Gilles (dir.). *Koolhaas donne-t-il une seconde chance au modernisme ?* ENSAB, 2011.
- HARTOG, François. *Régimes d'historicité. Présentisme et expériences du temps*. Paris : Le Seuil, 2003.
- IBELING, Hans. *Supermoderne, l'architecture à l'ère de la globalisation*. Paris : Hazan, 2003.
- MARTIN, Reinhold, *Utopia's Ghost : Architecture and Postmodernism, Again*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 2010.

## Contexte néerlandais

- BEKAERT, Geert. *Rooted in the real : writings on architecture*. WZW editions, 2011.
- BUCH, Joseph. *A Century of Architecture in the Netherlands 1880 – 1990*. NAI, 1993.
- COLENBRANDER, Bernard. *Style : Standard and signature in dutch architecture of the nineteenth and twentieth century*. NAI, 1993.
- DIDELON, Valéry. « La conspiration du réel », *Le Visiteur* n° 7, 2001, p. 138-153.
- DIDELON, Valéry. « Pays-Bas, une avant-garde pour le meilleur et le pire. De la crise de l'urbanisation à la crise de la critique de l'urbanisation », *Werk, bauen + wohnen* n° 10, 2001, p. 12-17.
- GADANHO, Pedro. *Post-Rotterdam : architecture and the city after the tabula rasa*. 010 Publishers, 2001.
- GRAAFLAND, Arie. *The socius of architecture : Amsterdam, Tokyo, New York*. 010 Publishers, 2000.
- GREEN-PEDERSEN, Christoffer. *The Politics of justification : Party competition and welfare-state retrenchment in Denmark and the Netherlands from 1982 to 1998*. Amsterdam University Press, 2002.
- IBELING, Hans. *Dutch architecture and the transatlantic model*. NAI, 1997.
- IBELING, Hans. *20<sup>th</sup> century architecture in Netherlands*. NAI, 1995.
- PATTEEUW, Véronique. *Qu'est-ce que l'OMA : à propos de Rem Koolhaas et de L'Office for Metropolitan Architecture*. Paris : Le Moniteur, 2004.
- RAMAKERS, Renny. *Droog Design, spirit of the nineties*. 010 Publishers, 1998.

- VAN DIJK, Hans. *Twentieth century architecture in Netherlands*. 010 Publishers, 1999.
- VAN KAMPEN, Ronal. *Urban issues and urban policies in the new EU*. Ashgate, 2005.
- VAN RAVESTEYN, Nico .*Unseen Europe: A Survey of EU Politics and Its Impact on Spatial Development in the Netherlands*. NAI, 2005.

## Architecture et avant-garde

- BÜRGER Peter, « Avant-Garde and Neo-Avant-Garde : An Attempt to Answer Certain Critics of Theory of the Avant-Garde », *New Literary History*, Vol 41, n°4, ( 2010 ) , pp. 698-715.
- COWHERD, Robert. *Notes on Post-criticality : Towards an architecture of reflexive modernization*. Delft University of Technology , 2009.
- DUNHAM-JONES, Ellen. "Irrational exhuberance: Rem Koolhaas and the 1990's" in DEAMER, Peggy (dir.). *Architecture and capitalism : 1845 to the present*. Routledge, 2014.
- FOSTER, Hal. *The return of the real. The avant-garde at the end of the century*. MIT press, 1996.
- HARTOONIAN, Gevork. *Architecture and spectacle : a critique*. Ashgate, 2012.
- HAYS, Michael. *Architecture's desire : reading the late avant-garde*. MIT Press, 2009.
- SOMOL, Robert. *In form falls fiction: Misreading the avant-garde in contemporary architecture*. University of Chicago, 1997.
- SOMOL, Robert (ed.). *Autonomy and Ideology: positioning an avant-garde in America*. Monacelli Press, 1997 .
- VAN SCHAIK, Martin. *Exit Utopia : architectural provocations 1956-1976*. Munich : Prestel, 2005.

## Médiatisation, reconnaissance, consécration, réputation

- BLAU, Judith. *Architects and firms: a sociological perspective on architectural practice*. MIT, 1984.
- MCNEILL, Donald, *The Global Architect : firms, fame and urban form*, Londres / New York, Routledge, 2008.
- SARFATTI LARSON, Magali. *Behind the postmodern facade: architectural change in late twentieth-century America*, Berkeley: University of California Press, 1993.
- VIOLEAU, Jean-Louis. *Rem : Le bon, la brute...* . Paris : éditions B2, 2014.

- WILLIAMSON, Roxanne. *American Architects and the mechanisms of fame*. University of Texas Press, 1991.

## Pratique architecturale

- SAUNDERS, William (ed.). *Reflections on Architectural Practice in the Nineties*. Princeton Architectural Press, 1996.
- SHAMIYEH, Michael. *Organizing for change-profession: integrating architectural thinking in other fields: Organizing for change-space*. Birkhauser, 2007.
- SHAMIYEH, Michael. *Creating desired futures : How design thinking innovates business*. Birkhauser 2010.
- SHOSHKES, Ellen. *The Design Process*. Watson-Guptill, 1989.

# Corpus

## Écrits OMA/AMO/ Rem Koolhaas 1990-2004

- KOOLHAAS, Rem. *Delirious New-York a retroactiv manifesto for Manhattan*. New York : Monacelli Press, 1994, édition originale 1978.
- KOOLHAAS, Rem ; MAU, Bruce ; OMA. *Small, medium, large, extra-large*. New York : Monacelli Press, 1995.
- KOOLHAAS, Rem. *Rem Koolhaas: conversations with students*. Princeton architectural press, 1996. Transcription d'une conférence donnée en 1991.
- KOOLHAAS, Rem. *The great leap forward: Harvard design school project on the city*. Taschen, 2001
- KOOLHAAS, Rem. *Mutations*. Arc en rêve d'architecture, 2001
- OMA/AMO. *Prada*. Fondazione Prada, 2001
- KOOLHAAS, Rem ; MCGETRICK, Brendan. *Content*. Taschen, 2004

## Entretiens de Rem Koolhaas :

- BOUMAN, Ole. « Scherp blijven. Interview met Rem Koolhaas [Stay on the alert. An interview with Rem Koolhaas] », *Archis* no.12, décembre 1998, p.60-66
- *Architecture d'aujourd'hui*, n° 238, 1985, p. 1-98
- EISENMAN, Peter. *Supercritical*. London : AA Publications, 2009
- JOHNSON, Philip. *Philip Johnson in conversation with Rem Koolhaas and Hans Ulrich Obrist*. Verlag der Buchhandlung Walter König, 2003
- LUCAN, Jacques ; MANDOUL, Thierry ; POY, Cyrille ; VIOLEAU, Jean-Louis. « Rem Koolhaas- entretien », *L'architecture d'aujourd'hui*, n° 385, 2011, p 30-51
- WHITING, Sarah. « Spotcheck », *Assemblage* n° 40, 1999, p.36-55
- *Index Magazine*. 2000.[http://www.indexmagazine.com/interviews/rem\\_koolhaas.shtml](http://www.indexmagazine.com/interviews/rem_koolhaas.shtml) consulté le 24/03/2017

## Informations sur la pratique de l'agence

- YANEVA, Albena. *Made by the office of metropolitan architecture: an ethnography of design*. Rotterdam : 010 Publishers, 2009.
- Yaneva, Albena. *The Making of a Building : À Pragmatist Approach to Architecture*, Berne, Peter Lang, 2009.
- *CLOG* n° 11, 2014.

## Universal Headquarters

- FAITH, Nicolas. *The Rise and the Fall of the Seagram's house*. St Martin's press, 2007.
- KOOLHAAS, Rem ; WOOD, Dan. « OMA & UNIVERSAL. 100 % design development : Universal Building », *A+ U : Architecture and Urbanism* no.1 (364), Tokyo, janvier 2001, p.6-204.
- MILNER, Bryan. « The Unmaking of a Dynasty » in *Cigarafictionado*, mars 2003.
- *Rem Koolhaas in conversation with Giovanna Borasi and Mirko Zardini* - <https://www.youtube.com/watch?v=RA2HDn-igFI>- consulté le 26/03/2017.

## Archives de l'OMA sur Universal Headquarters et MCA Masterplan

- *Analyses and propositions MCA Masterplan*. 4 avril, 1996.
- *Universal City Vision Plan*. Juillet 1996.
- *MCA Headquarters, programming and development*. Octobre 1996.
- *Universals Headquarters Building*. Février 1997.
- *Universal Headquarters building. A day in the life*. Février 1997.
- *50 % Universal Headquarters building*. 31 juillet 1997.
- *100 % Schematic design presentation*. Décembre 1997.
- *Universal Building Update*. Novembre 1998.
- *Perforated booklet*. Juillet 1999.

## Faillite de l'agence

- « De Weger neemt helft aandelen OMA over », *Cobouw*, 6 octobre 1995.
- « Haskoning komt met overname van De Weger in top 4 adviesbureaus », *Cobouw*, 30 juin 1997.
- « Bureau Rem Koolhaas in financiële problemen », *NRC Handelsblad*, 06/05/1995.
- « De Weger zoekt 'stevige kerels », *Cobouw*, 3 mars 1999.
- « De Weger bundelt kennis in adviesgroep », *Cobouw*, 13 aout 1996.
- KOOLHAAS, Rem. *S,M,L,XL*. <https://www.youtube.com/watch?v=YEGmhjoueAeM>. Architecture Association, 29/11/1995. 15/04/2017.
- DE HAAN, Jasper. <http://www.jasperdehaanarchitecten.nl/en/jasper-de-haan-architects/writings/interview-with-rem-koolhaas.aspx>. consulté le 13/04/2017.
- <https://www.archined.nl/2002/04/royal-haskoning-en-oma-uit-elkaar>. consulté le 15/04/2017.

- « Forste tekorten voor Koolhaas », *Het Parool*, 08/05/1995.

## Publications néerlandaises choisies par ordre chronologique décroissant sur la période 1990-2002

### 2000

- LOOTSMA, Bart. *Superdutch : new architecture in the Netherlands*. Londres : Thames and Hudson, 2000.
- CHRISTIANAANSE, Kees. « Once again how modern is Dutch architecture? », *Archis*, n°11, 2000, pp79-80.
- IBELING, Hans (ed.) *Architecture in the Netherlands, yearbook 1999-2000*. NAI, 2000
- LOOTSMA, BART. « Oooh nooo ! Shenzhen is a model city! », *Archis*, n°6, 2000, pp30-37.

### 1999

- IBELING, Hans (ed.) *Architecture in the Netherlands, yearbook 1998-1999*. NAI, 1999.

### 1998

- WORTMANN, Arthur. « Un paradis artificiel : huis van OMA in Floriac », *Archis* no.11 November 1998 pp.46-53.
- CURTIS, William. « Synthetic landscapes and sloping floors », *Archis* no. 9, septembre 1998.
- COLENBRANDER, Bernard. « The big coalition : OMA's students », *Archis* n°6 1998, pp.46-51.
- DE CAUTER, Lieven, « The forward flight of Rem Koolhaas », *Archis*, n°4, 1998.
- LOOTSMA, Bart (ed.) *Architecture in the Netherlands, yearbook 1997-1998*. NAI, 1998.

### 1997

- SPEAKS, Michael. « It's just fresh – a new urban approach. Young Dutch architects » in *Archis*, n° 11, 1997, pp8-14.
- GRAFE, Christoph ; SPEAKS, Michael. *Nine and one: ten young Dutch architectural offices*. NAI, 1997.

- VAN TOORN, Roemer. « Fresh Conservatism and beyond », *Archis* , n°11, 1997, p 15-21.
- VAN DIJK, Hans. « Off-shore discussion on Dutch Architecture », *Archis*, n° 11, 1997, p.22-28.
- PASCUCCI, Ernest. « Galerie XS – Koolhaas opManhattan », *Archis* no.1 January 1997, p. 47-49.
- BROUWERS, Ruud (ed.) *Architecture in the Netherlands, yearbook 1996-1997*. NAI, 1997

## **1996**

- BROUWERS, Ruud (ed.) *Architecture in the Netherlands, yearbook 1995-1996*. NAI, 1996

## **1995**

- BOSMAN, Jos ; Colenbrander, Bernard. *Reference OMA : the sublime start of a generation*. NAI, 1995
- VERMEULEN, Paul. « Euralille horizontal : superblocs by Nouvel and Koolhaas », *Archis*, n°11, 1995
- VAN DIJK, Hans. « Oedipus sublimated. OMA's footsteps. Follow or avoid ? », *Archis*, n°9, 1995
- BROUWERS, Ruud (ed.) *Architecture in the Netherlands, yearbook 1994-1995*. NAI, 1995

## **1994**

- BROUWERS, Ruud (ed.) *Architecture in the Netherlands, yearbook 1993-1994*. NAI, 1994

## **1993**

- VAN DIJK, Hans. « Principles of metropolitan architecture: OMA's Kunsthal in Rotterdam », *Archis* no.1, janvier 1993, p.17-27.
- BROUWERS, Ruud (ed.) *Architecture in the Netherlands, yearbook 1992-1993*. NAI, 1993.

## **1992**

- BROUWERS, Ruud (ed.) *Architecture in the Netherlands, yearbook 1991-1992*. NAI, 1992.

## 1991

- IBELING, Hans. *Modernism without dogma : architects of a younger generations in Netherlands*. Rijksdienst Beeldende Kunst, 1991
- BROUWERS, Ruud (ed.) *Architecture in the Netherlands, yearbook 1990-1991*. NAI, 1991

## 1990

- LOOTSMA, Bart ; VAN STRALEN, Mariette. « From instruction giver to visionary: Koolhaas blasts the classic role for new life in the architect », *Archis* no.5, mai 1990, p.36-45.
- DEAN, Wouter ; GRAFE, Christoph ; LEUPEN, Bernard. *How modern is Dutch architecture?* 010 Publishers, 1990.
- BROUWERS, Ruud (ed.) *Architecture in the Netherlands, yearbook 1989-1990*. NAI, 1990.

Publications américaines choisies par ordre chronologique décroissant sur la période 1990-2000

## 1999

- MUSCHAMP, Herbert. « Design that coaxes buildings out of themselves », *New York Times*, 10/09/2000.
- LUBOW, Arthur. « Rem Koolhaas builds », *New York Times*, 09/07/2000.
- MUSCHAMP, Herbert. « And the winner is ... the prize and the architect. ; Koolhaas a guiding force in modern theory since 1978, gets the Pritzker », *New York Times*, 17/04/2000.
- DUNLAP, David. « Planners hope new Hotel jolts New York », *New York Times*, 23/01/2000.
- MUSCHAMP, Herbert. « Crystal Corridor in the city of glass », *New York Times*, 24/12/1999.
- VILADAs, Pivar. « Castles in the sand », *New York Times*, 19/12/1999.
- MUSCHAMP, Herbert. « Design fantasies for a strip of the west side », *New York Times*, 18/10/1999.

- MUSCHAMP, Herbert. « Peeking inside other people's dream houses », *New York Times*, 19/09/1999.
- MUSCHAMP, Herbert. « Imaginative design finds it's homeless no longer », *New York Times*, 12/09/1999.
- FLANNAGAN, Barbara. « Rem Koolhaas's Hurrah », *New York Times*, 24/06/1999.
- GRAAFLAND, Arie. « Of rhizomes, trees, and the IJ-Oevers, Amsterdam », *Assemblage* no.38 avril 1999, p.28-41.
- MUSCHAMP, Herbert. « The premiere of Koolhaas fantasy », *New York Times*, 08/04/1999.
- KUNTZ, Thomas. « In architecture, mortar isn't the the stuff you lay on really thick », *New York Times*, 28/03/1999.
- MUSCHAMP, Herbert. « A 12 block glimmer of hope for New-York », *New York Times*, 14/03/1999.

## 1998

- MUSCHAMP, Herbert. « Public space, private space and anti-space », *New York Times*, 27/12/1998.
- COLOMINA, Beatriz; LLEO, Blanca. « A machine was its heart », *Assemblage* no.37 Décembre 1998, p.36-45.
- MUSCHAMP, Herbert. « At play with space and it's ideal proportion », *New York Times*, 08/10/1998.
- MUSCHAMP, Herbert. « Aalto, a modernist ahead of his time », *New York Times*, 26/02/1998
- MUSCHAMP, Herbert. « Student center as mall and jukebox », *New York Times*, 10/02/1998.

## 1997

- MUSCHAMP, Herbert. « An ambitious symbol of Newark's pride », *New York Times*, 17/10/1997.
- IOVINE, Julie. « One of five will stand beside Mies », *New York Times*, 28/08/1997.
- MUSCHAMP, Herbert. « Architect's vision of how the modern may one day appear », *New York Times*, 03/08/1997.
- MUSCHAMP, Herbert. « Make the modern modern? How very rash ! », *New York Times*, 15/06/1997.
- MUSCHAMP, Herbert. « Rethinking the meaning of the modern », *New York Times*, 26/01/1997.

- MUSCHAMP, Herbert. « 10 architects to compete for project at the Modern », *New York Times*, 16/01/1997.

## 1996

- MUSCHAMP, Herbert. « The urban landscape », *New York Times*, 29/09/1996.
- ANDERTON, Frances. « Hollywood's fresh blueprint », *Los Angeles Time*, 22/09/1996.
- IOVINE, Julie. « Size is in the eyes of the architect », *New York Times*, 19/09/1996.
- KERR, Nora. « Renewal in New York, thinking big beyond », *New York Times*, 29/12/1996.
- LEVY, Daniel ; LUSCOMBE, Belinda. « Making a splash », *Time*, Vol. 147 Issue 15, 8/4/1996, pp.62.
- MUSCHAMP, Herbert. « Rem Koolhaas sizes up the future », *New York Times*, 03/03/1996.
- MUSCHAMP, Herbert. « Could Norman Bates lives here ? », *New York Times*, 15/02/1996.
- MUSCHAMP, Herbert. « Some unfinished business in St-Germain », *New York Times*, 14/02/1996.
- MUSCHAMP, Herbert. « Buildings born of dreams and demons », *New York Times*, 07/01/1996.

## 1995

- MUSCHAMP, Herbert. « Remodeling New York for the bourgeoisie », *New York Times*, 24/09/1995.
- KOOLHAAS, Rem. « Whatever happened to urbanism? », *Design Quarterly* no.164 Spring 1995, p.1-32.
- MUSCHAMP, Herbert. « On to an age where rational doesn't make sense », *New York Times*, 23/07/1995.
- ROGERS, Michael. « Book reviews : classic returns », *Library Journal*, Vol. 120 Issue 6, 1/4/1995, p.130.
- SCMERTZ, Mildred. « Koolhaas urbanism exhibited at MoMA, New York », *Architecture (AIA)* vol.84 no.1 January 1995, p.24-25.
- MUSCHAMP, Herbert. « Pumping energy into urban spaces », *New York Times*, 05/01/1995.
- « Urbanism vs architecture : the bigness of Rem Koolhaas », *Any* no.9, 1995.

- PLAGENS, Peter. « Cool hand Koolhaas », *Newsweek*, Vol. 125 Issue 3, 16/1/1995, p.68.
- VINE, Richard. « Post-delirium », *Art in America*, Vol. 83 Issue 4, 1995, pp35.
- SULLIVAN, Thomas. « The paradoxes of Rem Koolhaas », *World & I*, Vol. 10 Issue 7, 1995, p.116.

## 1994

- ROSE, Charlie. *Charlie Rose Show*. PBS, 2/12/1994, 52 min.
- FISHER, Thomas. KOOLHAAS, Rem. « Koolhaas critiques bigness », *Progressive Architecture* vol.75 no.11 November 1994 p.80-87, 94, 96, 98.
- MUSCHAMP, Herbert. « Sighting beauty on the beauty side of fear », *New York Times*, 27/10/1994.
- MUSCHAMP, Herbert. « Rem Koolhaas's New York state of mind », *New York Times*, 4/11/1994.
- MUSCHAMP, Herbert. « Radical moderation, right out of the 60's », *New York Times*, 16/06/1994.
- MUSCHAMP, Herbert. « Urban dreams, urban realities », *New York Times*, 22/04/1994.
- « Rem Koolhaas and the place of public architecture », *Art in America*, Vol. 82 Issue 8, 1994 , p.23.
- GANDEE, Charles. « Rem cycle », *Vogue*, Vol. 184 Issue 11, 1994 , p.331.
- ARNAUD, Michel ; FILLER, Martin. « The Rem cycle », *Harper's Bazaar*, Issue 3396, 1994, p.94.
- CRARY, Jonathan et al. « The bigness of Rem Koolhaas », *ANY* no.9 1994, p.10-57.
- KAHN, Eve. « Daring Dutchman », *House Beautiful* , Vol. 136 Issue 11,1994, p38.

## 1993

- MUSCHAMP, Herbert. « Who should define a city ? », *New York Times*, 15/08/1993
- DAVIDSON, Cynthia. « Why I wrote Delirious New York and other textual strategies », *ANY*, n°0, 1993.

## 1992

- COHEN, Jean-Louis. « Suburban subversion », *Progressive Architecture* vol.73 no.4 April 1992, p.114-121.

- « Tough kid on the block », *Blueprint* no.85 March 1992, p.16-18.

## 1991

- SCULLY, Vincent. « Back to the future, with a detour through Miami », *New York Times*, 27/01/1991.

## 1990

- NEUMEYER, Fritz. « OMA's Berlin : the polemic island in the city », *Assemblage* no.11 April 1990, p.36-53.
- FISHER, Thomas. « Projects: Rem Koolhaas and OMA », *Progressive Architecture* vol.71 no.4 April 1990, p.123-125.
- FISHER, Thomas. « Logic and will », *Progressive Architecture* vol.71 no.3 March 1990, p.96-101.

## Expositions

- *Light Construction*. Museum of Modern Art, New-York. 21 septembre 1995 – 2 janvier 1996.
- *O.M.A. at MoMA : Rem Koolhaas and the place of public architecture*. Museum of Modern Art, New-York. 4 novembre 1994 - 31 janvier 1995.
- *Deconstructivist Architecture*. Museum of Modern Art, New-York. 23 juin 1988 – 30 aout 1988.

## Entretiens réalisés par l'auteur :

- NJOO, Jim. 5/01/2017.
- DANIELL, Thomas. 22/08/2017.
- TOURAINE, Olivier. 23/08/2017.
- MULLER, Christian. 23/08/2017.
- BAUER, Matthias. 12/10/2017.
- IBELING, Hans. 13/10/2017.
- BATES, Gary ; BONESMO, Gro. 09/11/2017.
- WOOD, Dan. 10/11/2017.
- STEUTEL, Wim. 16/11/2017.
- ELLA, Erez. 16/11/2017.
- BRONFMAN, Edgar Junior. 18/12/2017.
- ROETHLISBERGER, Markus. Entretien par mail.