

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

FH Zentralschweiz

**ITC Raum  
und Gesellschaft**



**Kooperation  
Industriestrasse  
Luzern**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
Office fédéral du logement OFL

# Développer un site en coopération et par le dialogue

Enseignements tirés du projet de  
l'Industriestrasse à Lucerne

---

**Auteurs :**

Thomas Steiner et Richard Zemp

Le projet d'évaluation formative de la phase de dialogue concernant le développement du site de l'Industriestrasse, à Lucerne, a été planifié et mis en œuvre par la « Kooperation Industriestrasse Luzern », qui réunit les cinq coopératives parties prenantes au projet, et a été rendu possible grâce au soutien de l'Office fédéral du logement, de la ville de Lucerne et du cluster thématique interdisciplinaire ITC « Raum & Gesellschaft » de la Haute Ecole Spécialisée de Lucerne.

Ce projet a été soutenu par l'Office fédéral du logement au titre de « Projet de référence dans le domaine du logement ».

Informations complémentaires : [www.bwo.admin.ch/projets-referance](http://www.bwo.admin.ch/projets-referance)

#### Équipes de projet

Haute Ecole Spécialisée de Lucerne – Travail social  
Institut du développement socioculturel :  
Thomas Steiner, Alex Willener, Nico Scholer

Haute Ecole Spécialisée de Lucerne – Ingénierie et Architecture  
Centre de compétence Typologie & Planification dans l'architecture (CCTP) : Richard Zemp, Angelika Juppier, Franziska Winterberger

#### Contact

tom.steiner@hslu.ch  
richard.zemp@hslu.ch

#### Image de couverture

© Ingo Höhn

DOI 10.5281/zenodo.5142189

#### Parution

Septembre 2021

## De nouvelles approches

*« Il faut trouver l'équilibre entre les intérêts des générations actuelles de locataires et les suivantes, [même si c'est], naturellement, douloureux pour certaines personnes. »*

Si, au cours des dernières décennies, les processus de reconversion de sites industriels désaffectés se sont concentrés sur les aspects liés au patrimoine architectural, la question de la prise en compte et de la préservation de la valeur sociale du bâti existant et de ses qualités sociospatiales prend toujours plus d'importance. À cet égard, il est essentiel de développer une approche de la planification qui non seulement inclut, mais valorise aussi la participation de la société civile. La citation susmentionnée l'explique bien, de tels processus de transformation ne peuvent réussir que s'ils sont une œuvre collective<sup>1</sup>.

La présente publication restitue les principaux résultats de l'évaluation de la phase de dialogue du développement du site de l'Industriestrasse, à Lucerne. Cette évaluation, qui a eu lieu entre l'automne 2018 et le printemps 2020, tente de fournir une réponse à la question fondamentale suivante : que peut apporter un tel processus coopératif et participatif, afin que les qualités bâties et sociospatiales existantes soient prises en compte de la meilleure manière possible lors de la transformation de zones de développement urbain ?

L'étude s'adresse à un large cercle de milieux intéressés, en particulier aux personnes qui participent activement au développement de tels sites et qui souhaitent prendre davantage en compte les aspects liés à la responsabilité sociale, en particulier dans le cadre du bâti existant, au moyen de nouvelles approches.



Le site de l'Industriestrasse à Lucerne est depuis des années un symbole de mixité entre commerce, logement et culture.

© Gabriel Ammon

<sup>1</sup> Les citations proviennent de personnes qui ont participé à la phase de dialogue du développement du site de l'Industriestrasse. Elles ont été reformulées dans certains cas de sorte à les rendre plus facilement compréhensibles.

## De l'utilisation provisoire à la coopération

*« L'Industriestrasse est une oasis qui s'est développée au fil des décennies. Même si l'on entendait toujours 'qu'il n'y en aurait plus que pour deux ans de plus', les gens s'y sont toujours plus investis. »*

Le site de l'Industriestrasse, à l'extrémité méridionale de la gare de Lucerne, est un des nombreux sites de la ville actuellement en mutation. Industriel et artisanal à l'origine, ce site de 8 700 m<sup>2</sup> a gardé le caractère d'une utilisation provisoire depuis la fin des années 1970. Plusieurs stratégies de développement urbain et de reconversion ont échoué, si bien qu'au fil des décennies, le site s'est mué en un véritable quartier offrant un espace de vie et de travail abordable à de petites entreprises d'artisanat, à des artistes, à des communautés de locataires et à des institutions culturelles.

Les occupants provisoires du site sont devenus de véritables résidents qui, avec le temps, ont influé sur le développement futur du site également sur le plan politique : en 2012, la vente prévue du site a été empêchée par une initiative populaire déposée par l'« Interessen Gemeinschaft Industriestrasse » (communauté d'intérêts de l'Industriestrasse, CI Industriestrasse), qui a été acceptée avec plus de 61% des voix. L'initiative demandait que le site soit cédé en droit de superficie à des maîtres d'ouvrage d'utilité publique. L'appel d'offres pour le droit de superficie a été préparé par la ville de Lucerne en 2012 et en 2013 dans le cadre d'un processus participatif intégrant diverses parties prenantes, et l'adjudication a eu lieu en 2014 au profit de la « Kooperation Industriestrasse », un consortium regroupant cinq coopératives lucernoises. Outre la grande et bien établie Allgemeine Baugenossenschaft Luzern (abl), on y trouve également la Liberale Baugenossenschaft Luzern (LBG), Wogeno Luzern, ainsi que deux coopératives plus jeunes, Wohnwerk Luzern et la Gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft Industriestrasse Luzern (GWI), issue de la CI Industriestrasse. Elles se sont réunies dans l'idée de préserver les qualités existantes du site et de définir les autres objectifs de la transformation avec la participation des utilisateurs actuels. Ces intentions ont constitué la base conceptuelle du programme élaboré en 2017 en vue du concours d'architecture. Au début de 2018, après des délibérations semi-publiques, le jury a désigné vainqueurs trois équipes d'architectes, chargées chacune de planifier les immeubles de deux ou trois des coopératives parties prenantes, l'idée étant que la diversité voulue sur le site s'exprime également à travers son architecture.



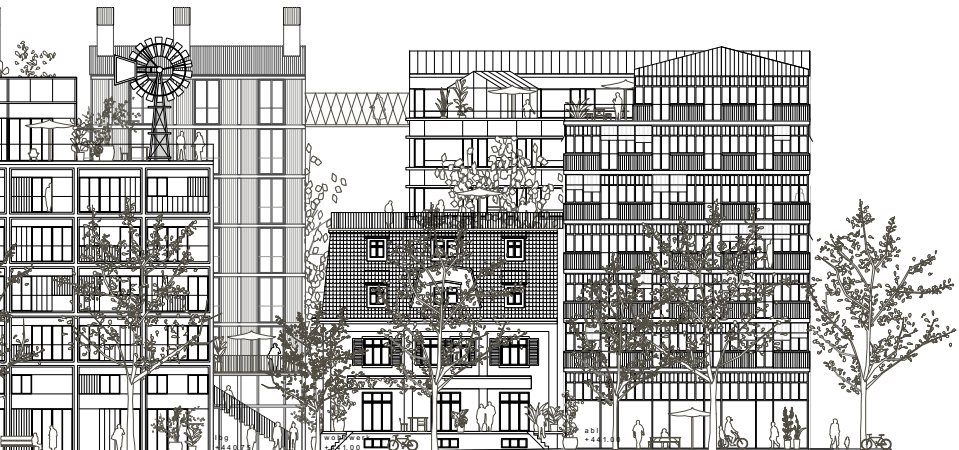
## Industriestrasse Lucerne

Développer un site en coopération et par le dialogue



Visualisation d'une possibilité d'aménagement extérieur.

© Rolf Mühlethaler, Architecte BSA SIA



Vue de la façade du projet « mon oncle » primé dans le cadre du concours, avec les nouveaux bâtiments prévus et l'intégration des bâtiments actuels, plus petits.

© Rolf Mühlethaler, Architecte BSA SIA



Discussion entre participants autour de la maquette © Stefano Schröter



## Phase de dialogue – créer un dispositif de participation

*« J'ai connu et vécu les années 1968. Le dialogue instauré m'a rappelé cette période et m'a aussi interpellé. Je pense qu'une délimitation des thèmes serait probablement bénéfique pour la suite du processus. »*

La mise sur pied d'une délibération semi-publique lors du concours d'architecture découlait notamment d'exigences élevées concernant la participation, qui devaient également se concrétiser lors de l'étape suivante, nommée « phase de dialogue ». Au cours de cette phase, la « Kooperation Industriestrasse » a invité les parties prenantes à un échange commun, dont la pièce centrale était constitué par les « Dialogues ». Cette série d'événements publics a porté sur les thèmes suivants : « Espace extérieur », « Climat et société à 2000 watts », « Coopération, voisinage, communauté » et « Thèses, règles, dialogue ». Chacun de ces modules a été structuré selon un déroulement spécifique, la manière d'animer et de conduire le dialogue étant définie en fonction du sujet.

Le résultat des discussions a été intégré au « Règlement », qui fixe la vision partagée du nouvel espace de travail, de vie et de culture. Ligne directrice en vue du développement futur du site, il s'adresse aux planificateurs, aux coopératives, mais aussi aux autres parties intéressées. En outre, le choix d'organiser cette consultation sous la forme d'un dialogue avait aussi pour but de rendre visibles les contours de la coopération possible dans l'optique de la suite du processus en identifiant les points de convergence, mais aussi les désaccords.



Échanges lors de la phase de dialogue © Stefano Schröter

## Enseignements et champs d'action

L'évaluation de la phase de dialogue a permis de tirer les enseignements suivants :

### 1. Définition de qualités partagées

*« La diversité et l'hétérogénéité, l'individualité et la vitalité sont constitutifs du quartier. Ces caractéristiques sont le reflet des acteurs culturels, des professionnels de la création, des commerçants et de ses habitants. »*

Le développement d'un site sur un mode coopératif doit pouvoir se fonder sur des visions communes, qui constituent le cœur et le sens de la coopération. Dans le cas spécifique de l'Industriestrasse, il y avait consensus sur la volonté de préserver les qualités existantes. Sur cette base, des objectifs communs ont été développés. Il est alors apparu que les qualités définies à l'origine étaient formulées de manière passablement vague et qu'elles devaient, et doivent encore être précisées.

L'évaluation a permis d'identifier les qualités suivantes :

- **Participation** : possibilité de s'impliquer dans l'aménagement et l'utilisation du site
- **Rencontres entre voisins** : rencontres à l'intérieur et à l'extérieur des bâtiments grâce à des occasions et des mesures architecturales appropriées
- **Écologie** : construire et vivre selon les exigences de la société à 2000 watts
- **Diversité** : offre permettant la cohabitation de différents modes de vie et de travail, groupes d'âge et classes sociales.
- **Loyer basé sur les coûts** : garantir à long terme un espace de vie et de travail abordable pour les familles, les couples et les célibataires
- **Adaptabilité** : ouverture au changement à chaque étape – planification, construction, exploitation
- **Authenticité historique et identité** : reconnaître et enrichir l'identité existante

- **Diversité d'utilisation** : coexistence de l'habitat, du travail et de la culture
- **Développement différencié à petite échelle** : la structure bâtie, les espaces extérieurs et l'architecture créent différents degrés d'intimité (espaces privés, semi-privés et publics).

Ces qualités ont été formulées par l'équipe d'évaluation sur la base des documents existants et d'entretiens avec des personnes clés avant d'être validées par les membres de la « Kooperation Industriestrasse » lors d'un atelier.

D'une manière générale, plus les objectifs sont généraux, plus il est facile de parvenir à un consensus avec les parties impliquées. En effet, des conflits ne sont apparus qu'au moment de la prise des décisions concrètes concernant la mise en œuvre et les investissements qui y sont liés. Il était et il est donc primordial d'identifier les divergences et d'en discuter très rapidement.

Le contrôle de la réalisation des objectifs nécessite des critères définis ensemble et une discussion régulière des possibilités et des limites de leur faisabilité.

Les principes et les valeurs de l'Industriestrasse sont le fruit d'une discussion menée aujourd'hui par des personnes qui s'y engagent depuis longtemps, mais pas, par la force des choses, par les futurs locataires. Le « Règlement » doit donc aussi servir à transmettre ces fondements.

## 2. Organisation en mutation

---

*« Nous avons compris que notre organisation est complexe et que nous sommes prêts à emprunter des voies non conventionnelles. Mais il est également apparu clairement que notre vision de l'Industriestrasse implique de répondre à de nombreuses attentes, ce qui peut induire des conflits entre des objectifs contradictoires. »*

La « Kooperation Industriestrasse » regroupe cinq coopératives indépendantes en tant que maîtres d'ouvrage, mais qui ont exprimé ainsi leur volonté de développer le site ensemble. Le secrétariat commun a pour mandat d'assurer la communication entre les différentes coopératives, mais aussi de donner un visage à leur entreprise, afin de renforcer l'identification au processus. Alors que dans la phase de développement actuelle, l'accent est encore principalement mis sur la médiation, l'organisation et la communication, la gestion des espaces et locaux communs prendra sans doute une place prépondérante avec la phase d'exploitation.

Dès lors, l'organisation mise en place doit faire preuve de souplesse pour s'adapter aux changements et il s'agit également d'anticiper le plus rapidement possible les ajustements nécessaires.

Le secrétariat de la « Kooperation Industriestrasse » joue un rôle central sur ce plan puisqu'il pilote le processus de développement, veille à la prise des décisions qui s'imposent pour chaque phase et coordonne la communication.

Les tâches qui lui sont dévolues sont autant de sources de tension potentielles. En effet, il lui incombe :

- de garder une position neutre et impartiale face aux exigences et attentes des différentes coopératives;
- d'être l'interface entre le conseil d'administration, qui doit avant tout prendre des décisions de manière efficace, et les délégués ou la base des différentes coopératives, qui souhaiteraient dans certains cas être davantage impliqués dans le processus décisionnel;
- de piloter les processus sans rogner les compétences des coopératives concernées.



### 3. Participation – qui décide comment et quand ?

---

*« Dans l'ensemble, c'est un processus très astreignant, mais il permet d'éviter la constitution de fronts opposés. [...] Parfois, je dois un peu me raisonner et accepter que tout prenne un peu plus de temps. Mais [et c'est positif], cela est aussi dû à la volonté des gens de participer, et de le faire sur la durée. »*

Le développement d'un site sur un mode coopératif, et avec des coopératives, a pour ambition d'inclure les futurs résidents ou du moins les membres actuels de la coopérative dans le processus de planification. Ce processus de développement participatif visant à la co-production pendant la phase de dialogue est associé à divers défis :

- Une part importante des participants ne seront sans doute pas les futurs résidents. C'est pourquoi la « Kooperation Industriestrasse » prévoit de maintenir cette possibilité de participer également lors de phases ultérieures.
- Les attentes en matière de participation varient fortement d'une coopérative à l'autre. Par conséquent, il était important que ce soit le secrétariat de la « Kooperation Industriestrasse » qui mène la série de dialogues et offre son soutien lorsque cela était nécessaire. Il a également pris la direction concernant d'importantes questions de coopération.
- La co-production nécessite des ressources. Cela ne va pas sans poser des problèmes à de petites coopératives gérées par des bénévoles, qui disposent de peu de ressources humaines malgré leur intérêt à participer. Le secrétariat peut dans ces circonstances fournir un appui spécifique, qui s'inscrit toutefois dans certaines limites.
- L'exemple de la discussion sur les qualités a montré que les décisions dans le cadre d'un processus de dialogue ne peuvent souvent être prises que lorsqu'elles sont absolument nécessaires pour le processus de planification. Pour qu'elles ne soient pas trop tardives pour les équipes d'architectes, les processus de planification et de participation devraient être coordonnés plus étroitement. Pour les professionnels de la planification, cela nécessite une meilleure compréhension et la volonté de s'engager dans un tel processus.
- Les objets à traiter dans le cadre du processus participatif et l'organisation du projet étaient parfois si complexes que la participation ne pouvait être envisagée qu'à titre consultatif, la décision appartenant en fin de compte aux responsables de la « Kooperation Industriestrasse » ou aux coopératives. D'où l'importance de se montrer transparent vis-à-vis de tous les participants quant aux possibilités d'influer effectivement sur les décisions.

### 4. Gérer l'hétérogénéité

---

*« Au lieu de mener une guerre de tranchées, on a compris que l'on pouvait aussi tirer profit de nos différences. Tous les avis sont précieux, c'est quelque chose d'unique. Et c'est ce qui donne sa valeur à l'engagement. »*

Les lignes directrices de la « Kooperation Industriestrasse » soulignent expressément que la collaboration entre les coopératives est le garant de la diversité des idées et des utilisations. La CI Industriestrasse, initiatrice du processus politique, dispose également d'une voix au sein de la « Kooperation Industriestrasse ». Avec les petites coopératives innovantes, elles amènent des idées nouvelles qui renforcent le projet, et bénéficient en retour de l'expérience et des ressources des grandes coopératives établies.

La disponibilité en temps, évidemment pas la même selon qu'il s'agit d'une grande coopérative professionnelle ou d'une petite coopérative fondée sur le bénévolat, constitue un défi pour l'organisation. Il est apparu qu'une coordination professionnelle telle qu'assurée par le secrétariat de la « Kooperation Industriestrasse » permet de rétablir un certain équilibre à cet égard.

L'un des grands avantages du processus coopératif est de pouvoir adapter l'offre de logements aux différents groupes cibles et de garantir ainsi dans une certaine mesure la mixité souhaitée entre les différentes couches de la population, du moins dans un premier temps. Jusqu'à présent, il y a eu consensus sur le thème de la diversité. On ne saura ce que cela signifie concrètement que par la suite, la concrétisation de cette question ne survenant que lors d'une phase ultérieure du projet.

## 5. La planification sur un mode coopératif, un processus d'apprentissage commun

---

*« Les séquences de réflexion après les événements organisés nous ont permis, grâce à une perspective extérieure, de poser un regard nouveau sur notre travail. »*

Les parties prenantes considèrent que le développement sur un mode coopératif du site de l'Industriestrasse constitue un processus d'apprentissage permanent et apprécient que l'évaluation qui l'accompagne leur offre un précieux instrument de réflexion.

Chacun des quatre modules de dialogue a été analysé par l'équipe d'évaluation et le secrétariat de la « Kooperation Industriestrasse ». Les connaissances acquises ont été intégrées dans la préparation des événements suivants.

L'approche participative exige des compétences particulières en matière de communication et de médiation, notamment de la part des architectes. L'animation d'un processus de planification envisagé dans une perspective de co-production et avec des participants très différents requiert des compétences appropriées. Il en va de même pour ce qui est de la nécessité, pour les équipes d'architectes, d'assumer des rôles très différents. La préparation de ces équipes à leur tâche est donc un élément crucial, qui nécessite que l'on y consacre le temps nécessaire. Après tout, dans un tel processus, les architectes ne doivent pas seulement amener leur expertise en matière de planification, mais aussi, et surtout, contribuer à la co-production de quartiers vivants.

## Conclusion

De nombreuses villes sont confrontées à des défis similaires : comment promouvoir des logements abordables, des quartiers vivants et mixtes, la prise en compte de la population et la protection des ressources naturelles ? Cela nécessite de nouvelles constellations d'acteurs appelés à coopérer dans le cadre d'un processus de dialogue. Qui impliquer ? Comment impliquer ? Et dans quels processus ? Ces questions sont centrales dans la perspective d'un développement urbain intégral. Elles se posent avec d'autant plus d'acuité dans le cas de sites très hétérogènes dont il s'agit d'identifier, de préserver et de développer les qualités existantes. Cela nécessite un nouvel angle d'approche qui ne se focalise pas sur la disparition de l'existant, mais plutôt sur de nouvelles impulsions et les transformations de l'espace social donné. L'exemple pionnier de la coopération développée dans le cadre de l'Industriestrasse doit inciter à repenser le développement de quartiers où il fait bon vivre et offre des pistes sur la manière de le faire avec succès.

## Industriestrasse Lucerne

Développer un site en coopération et par le dialogue



Le site impressionne par son haut degré de créativité et la diversité des utilisations – un bien rare dans l'espace urbain et qui mérite d'être préservé. © Ingo Höhn

Haute Ecole Spécialisée de Lucerne –  
Travail social  
Werftstrasse 1  
Case postale 2945  
CH-6002 Lucerne  
Suisse

T +41 41 367 48 48  
sozialarbeit@hslu.ch  
hslu.ch/soziale-arbeit

Haute Ecole Spécialisée de Lucerne –  
Ingénierie et Architecture  
Technikumstrasse 21  
CH-6048 Horw  
Suisse

T +41 41 349 33 11  
technik-architektur@hslu.ch  
hslu.ch/technik-architektur