

---

## De la conception au management de l'espace

**François Hubault**

CEP - Ergonomie et Écologie Humaine, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne

**François Lautier**

Laboratoire Espaces Travail, École d'Architecture Paris-La Villette

### 1. *L'espace comme ressource : un enjeu de management*

#### 1.1 *L'espace comme ressource*

L'espace est un bien économique très particulier :

- il ne « fonctionne » bien que si l'usage par quelques uns ou pour quelque chose ne détruit pas les propriétés qu'on en espère pour les autres, ou pour d'autres choses. Un espace collectif suppose ainsi que l'usage qu'en ont certains n'entame pas sa disponibilité pour les autres (parmi le répertoire de ceux pour qui il a été conçu), ou pour d'autres usages (parmi le répertoire des possibilités pour lesquelles il a été conçu) ;
- il ne s'« utilise » pas, plus exactement l'espace forme une offre d'« usage » plus vaste que l'utilisation : ainsi, un couloir peut permettre ou ne pas permettre la rencontre, la discussion, selon comme il est fait ; à la différence d'un système technique, l'espace ne se caractérise pas seulement par son fonctionnement, mais aussi par le surplus de fonctions offertes qu'est l'usage ;
- il ne se « consomme » pas : à la différence d'un bien de consommation, il ne se dégrade pas dans l'usage (aux problèmes d'entretien près). Il se pratique : sa valeur augmente avec l'usage. Il se développe à proportion et selon qu'on s'en sert. Rien ne sert d'en économiser l'usage, le coût de l'espace s'en trouvera augmenté, et sa valeur réduite : l'espace ne vaut que s'il est pratiqué ;

Ces caractéristiques l'apparentent ainsi à un « bien collectif », d'autant qu'il est difficile de distinguer nettement entre quantité et qualité de l'espace : on peut considérer certaines de ses qualités techniques comme relevant du quantitatif (ainsi de l'isolation, du thermique, de l'éclairage,...), ne serait-ce qu'en terme de coût, et certaines de ses dimensions quantitatives, comme la surface, ont assurément une qualité, par exemple celle d'offrir plus ou moins d'usages.

Il n'empêche que ses caractéristiques l'apparentent aussi à un bien *privé*. Sa valeur dépend en effet de sa disponibilité, accessibilité, qui ne peut guère être la même pour tous, ce qui impose à sa gestion de rechercher dans son usage, une optimisation pour le moins complexe.

Ainsi, les qualités ne peuvent pas lui être imputées en propre : la valeur de l'espace ne procède pas seulement de la nature intrinsèque de l'espace mais aussi des conditions de sa mobilisation. C'est pourquoi il vaut mieux l'envisager comme une ressource.

L'espace est en effet, avant tout, l'objet d'une expérience. En particulier, c'est quand « il résiste », quand ça dysfonctionne, qu'alors, c'est sûr, nous le rencontrons. Quand la proximité empêche l'intimité, nous vérifions que l'espace

traite la distance de manière fort complexe. De même, un espace collectif ne révèle cette qualité qu'à l'épreuve de tout ce qui s'y oppose : l'absence de cloisons dans l'aménagement peut tout autant faire obstacle à la « mise-ensemble » que la servir selon ce qu'il y a à partager. A l'arrivée il y a donc moins à parler d'espace collectif (sauf peut-être dans l'intention de ses concepteurs) que de la manière collective d'occuper un espace... qui s'y prête.

Aussi bien il en est alors de l'espace comme de la « ressource humaine ». Comme pour la ressource humaine, la gestion de l'espace comme ressource relève d'une attention particulière portée à une « rencontre ».

Le concept de ressource humaine caractérise une approche économique du travail qui repose sur l'idée que sa qualité productive dérive d'une rencontre, entre une disposition humaine -dans toute l'acception biologique, psychologique et culturelle du mot- et une occasion organisationnelle -dans toute l'acception technique et gestionnaire et sociale du mot- ; c'est un effet de situation, dont la préoccupation incombe d'abord au management.

De même, l'efficacité de l'espace ne résulte pas de sa seule *disposition* à favoriser tel ou tel effet recherché. Il n'y pas de *capital* espace, de puissance intrinsèque de l'espace à réaliser quelque chose, mais bien une Ressource espace. La performance de l'espace dépend de savoir conjuguer ses dispositions, ses potentialités, sa puissance de possible, avec des *occasions* qui, seules, lui permettront de s'actualiser, de se réaliser dans une « situation » particulière, sur le fond de toutes les autres possibles que l'occasion n'aura pas élues. Restent-elles disponibles ? C'est peut-être bien là une différence essentielle avec la « ressource humaine » : la forme que prend un espace lui aliène toutes les autres dans la mesure où la conscience se perd de ce qu'il aurait pu être, quand cette conscience tout au contraire soutient l'expérience de chaque homme confronté à une situation où il se sent trahi dans ses espérances, ses possibilités, ses dispositions. On comprendra cependant que cette différence n'autorise pas moins de prudence, ni de rigueur, dans les manipulations qui visent l'espace plutôt que les hommes : leur qualité commune de « ressource » requiert un dispositif de mobilisation de même type, et d'ailleurs souvent, commun.

### 1.2 La performance de l'espace

L'espace est généralement considéré dans l'entreprise comme un coût nécessaire pour abriter ses activités. Dans cette optique, sauf en terme d'actif, l'espace n'a jamais été vraiment pensé comme relevant d'une responsabilité de management de l'entreprise.

Dans une telle optique, l'espace est sans valeur. Au mieux soulignera-t-on certaines corrélations entre telles caractéristiques et tels effets dont on ne parviendra jamais à déduire un quelconque « modèle », explicatif.

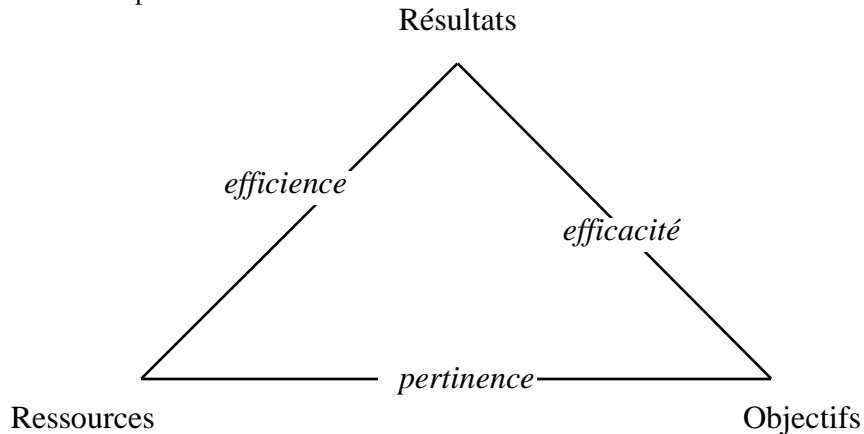
On peut considérer que l'augmentation de la part du coût de l'espace dans la structure du coût de l'entreprise, particulièrement de son activité tertiaire, oblige à mieux comprendre la valeur de l'espace pour l'entreprise, sa place dans le processus de production de la valeur. La question de la valorisation de l'espace amène ainsi un repositionnement de l'espace comme ressource.

C'est parce que l'espace est une ressource qu'il relève du management, et pas seulement de la comptabilité. Est alors en cause de savoir comment il participe du

*processus de valorisation* que toute entreprise cherche à optimiser. Comprendre *comment* et *en quoi* l'espace concourt à la création de la *valeur* économique, c'est donc l'enjeu du *modèle d'efficacité* de l'espace sans lequel on ne peut rien *décider* en matière d'espace.

Comme pour toute ressource, la « place » de l'espace dans le processus de valorisation économique peut être représentée selon le schéma suivant :

Fig. Le schéma de la performance



La *pertinence* : en quoi et comment l'espace peut-il participer aux objectifs (dimension du projet) poursuivis par l'entreprise ? Une conception instrumentaliste de l'espace imposera de s'inquiéter de la capacité intrinsèque de tel espace à réaliser, par ses caractéristiques propres, les objectifs (espace de contrôle, espace de circulation...) du projet.

Une conception stratégique de l'espace cherchera à optimiser, développer, l'enjeu que l'espace, par ses caractéristiques propres, pourra constituer pour une politique ; selon cette approche, l'espace est l'argument d'une *rencontre* entre une disposition, la matérialité-même de l'espace, et une occasion, la perspective politique dans laquelle cette matière est agie.

L'*efficacité* : dans quelle mesure l'espace a-t-il été un « apporteur de résultat » ? Directement, c'est la dimension instrumentaliste qui rapporte à la capacité de l'espace d'avoir des effets propres ; indirectement, c'est la dimension stratégique qui rapporte à la capacité de l'espace d'ouvrir des possibles qu'on aura su saisir et jouer.

Quoiqu'il en soit, l'*efficacité* ne se résume pas au coût –niveau d'engagement de la ressource-, mais concerne aussi la valeur –capacité d'effet de la ressource-, directe et alors nécessairement limitée dans l'hypothèse instrumentaliste, indirecte et alors possiblement incalculable dans l'hypothèse stratégique.

L'*efficacités* : dans quelle mesure les résultats obtenus répondent-ils aux objectifs poursuivis ? Une conception instrumentaliste s'inquiétera d'évaluer les écarts que, selon toute probabilité, on devra enregistrer entre l'intention qui présida aux décisions en matière d'espace et la situation d'arrivée. On voit tout de suite qu'une telle approche se heurte à deux problèmes : la difficulté d'avoir des objectifs précis, sans quoi la mesure des écarts est impraticable ; la limitation qu'introduit

une gestion par les objectifs qui ferme d'avance l'horizon des effets souhaitables, possibles, gérés.

Une conception stratégique cherchera à profiter des occasions que porte toute pratique de l'espace. Elle peut certes s'être donné des objectifs précis, mais elle consiste surtout à naviguer en fonction des opportunités qu'on aura su se créer : « l'efficacité de l'espace » tiendra de la capacité qu'on aura eu de générer des objectifs nouveaux à partir des résultats acquis, transformer les résistances en appuis, une erreur en chance, et de nourrir ainsi une tolérance aux événements, une générosité à l'avenir, une capacité évolutive qui constitue, par elle-même alors, une ressource. L'efficacité de la ressource spatiale, c'est finalement de *produire de la ressource tout court*, pour l'entreprise.

La contrepartie de l'investissement dans l'espace doit donc être une ressource à valoriser pour l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise.

Diverses façons de procéder peuvent dès lors s'imaginer, qui ne sont pas exclusives les unes des autres. Par exemple :

- opérer des choix qui favorisent une certaine durée, les bâtiments n'ayant d'ailleurs pas la même durée que les aménagements : cette approche suppose une bonne estimation du temps pendant lequel la congruence entre espace et organisation pourra se maintenir sans bouleversement notable ;
- opérer des choix qui dégagent pour l'avenir des « marges de manœuvre » permettant des usages et une gestion évolutives de ces espaces : cette approche suppose que la gestion des espaces devienne une préoccupation ordinaire du management, dépasse la seule préoccupation de leur coût pour s'inquiéter aussi de leur valeur ;
- faire de la conception des espaces nouveaux, le moment et le temps privilégiés de nouvelles pratiques ouvrant la voie à une autre façon de les gérer ,
- chacune des ces possibilités s'inscrivant dans une dynamique d'optimisation de la ressource organisationnelle que peut produire un bon management par l'entreprise de son espace.

### *1.3 De la méthode à la stratégie : les enjeux de la conception de l'espace*

L'approche stratégique de l'espace s'avérera d'autant plus pertinente que l'espace se verra impliqué au cœur de contradictions qu'ils ne pourra dénouer par lui-même : dans une telle circonstance, banale dans l'entreprise, l'efficacité relèvera de la gestion des tensions que l'espace objective, qui suppose de pouvoir trouver les compromis qui mettent les accidents au service des finalités. Tout cela dépend,

- de la compréhension que l'on aura des conflits des logiques supportées par l'espace ; c'est l'enjeu de la qualité de l'analyse des enjeux (rapport finalité/structure) dont l'espace se trouve porteur,
- de manière à gérer la poursuite de ces finalités à travers les occasions qui tout autant les menacent ou les servent ; c'est l'enjeu de la marge de manœuvre des managers, du projet puis de l'exploitation, de l'espace.

Ainsi, l'espace « dimensionne » autrement certaines caractéristiques fondamentales du management :

- l'arbitrage local/global : c'est bien localement, dans un(/des) lieu(/x) précis, qu'il faut pouvoir trouver les compromis locaux qui alimentent la poursuite d'un projet d'ensemble ;
- l'arbitrage autonomie/direction : ces arbitrages locaux requièrent de l'autonomie pour ceux qui, localement, auront à les prendre, et cette

autonomie suppose qu'ils puissent s'orienter dans un environnement dont ils perçoivent correctement quelle(s) direction(s) on cherche à privilégier.

Toutes ces *dimensions*, tout à la fois complémentaires et contradictoires, conflictuelles dirons-nous, constituent les dimensions mêmes de l'espace. C'est ce qui justifie un pilotage de rang élevé et une compétence méthodologique et politique du type requis pour tout management d'une ressource. Car il est en jeu de pouvoir gérer des questionnements d'un genre complexe :

- comment un espace peut-il être à la fois un espace de sécurité, un espace commercial et un espace de communication interne ?
- comment un espace peut-il être à la fois un moyen de communication et un moyen de contrôle ?
- comment un espace peut-il être à la fois adressé à l'extérieur et à l'intérieur, un espace montré et un espace habité, un discours et un acte ?
- comment, finalement, le travail de l'espace (a-)ménage-t-il le travail dans l'espace ?

En effet, si contradictions il y a, peut-on les gérer sans risquer constamment le *contresens* –i.e en privilégiant une seule logique au détriment des autres, sans considération, surtout, du système que constitue leur tension-? Aussi est-ce précisément l'enjeu de la conduite des projets concernant l'espace, qu'ils ne se fassent pas « sur le dos » de telles contradictions, selon une logique du déni qui fait alors porter aux « usagers » la responsabilité d'en trancher, mais sans plus le pouvoir les instruire.

L'espace oblige à penser ensemble, local *et* global, autonomie *et* direction. Une stratégie de l'espace ne peut ainsi se tenir quitte de n'envisager que des finalités générales : art de la rencontre, la stratégie consiste à mettre les occasions dans une tension favorable aux finalités ; et comme ces occasions se rencontrent inévitablement localement, ce qui arrive à *ceux qui sont là* ne pourra concerner l'ensemble plus vaste de l'entreprise que si les finalités des personnes et celles du systèmes ont reconnu leurs convergences/divergences, si les personnes se sentent bien dirigées –et non pas commandées- dans un ensemble au sein duquel leur autonomie leur permettra de prendre des décisions correctement « orientées ».

On voit dès lors que la conception, et au delà la gestion, de l'espace ne relève pas seulement d'une méthode qu'il suffirait de suivre pour parvenir sans trop de difficulté à ses fins, mais aussi d'une stratégie, c'est à dire d'une démarche politiquement conduite.

La méthodologie, bien sur, est nécessaire. Elle doit surtout servir à identifier les critères puis à définir les paramètres qui permettront de *construire le problème* dont la conception de l'espace se voudra la « réponse » (plutôt que la « solution »).

Les critères concernent les *intentions* qu'un bâtiment doit parvenir à faire converger dans une même forme, les points de vue aussi différents de l'architecture, les fonctionnalités, le confort, l'économie de fonctionnement, l'évolutivité, le projet social, l'image de marque....

Les paramètres concernent les *variables* d'ajustement dont on dispose pour optimiser l'ensemble. Il peut s'agir de :

- paramètres organisationnels (degré de centralisation/décentralisation, degré d'autonomie/hiérarchisation, travail individuel/collectif, variabilité des structures...),

- paramètres techniques (unité de travail = poste/module, câblage par pièce/zone, câblage/sans fil...),
- paramètres spatio-organisationnels (postes attribués/partagés, espace dédié/non dédié, espace codé/non codé, personnel mobile/stable, espaces collectifs spécifiés/non spécifiés...)
- paramètres économiques (facturation interne/non, recherche d'économie sur l'immobilier et les aménagements/recherche de la meilleure congruence organisation/espaces...)

A priori, on pourrait penser que ce qui détermine l'organisation spatiale des bureaux est principalement l'activité de l'entreprise. Par exemple, si celle-ci implique un fort niveau de relations entre personnes, il serait logique que soient préférés des « open space », les bureaux fermés étant réservés à ceux qui ont une faible interaction. En pratique, on constate que dans les entreprises ayant des activités semblables, les conceptions des bureaux peuvent être très différentes, alors que dans la même entreprise, il est fréquent que des activités fort dissemblables soient abritées dans des locaux semblables.

Si l'on prend pour exemple les entreprises d'assurances, une des activités pour lesquelles on a le plus construit durant les deux dernières décennies de bâtiments importants et innovants sur le plan architectural, on ne peut que constater leur très grande diversité formelle d'une part, et l'unité intérieure fréquente de leurs distribution spatiale d'autre part. Ainsi la Lloyds de Londres a de grand plateaux ouverts, ceux de Willis Faber et Dumas à Ipswich, très denses, sont en outre percés en leur centre par un grand système d'Escalator formant un hall central, NMB à Amsterdam a de petits bureaux collectifs fortement séparés les uns des autres, Nationale Neerlanden à Rotterdam des bureaux individuels, Central Beher à Appeldoorn des petits collectifs semi-ouverts sur un système de communication intérieure très développé, Colonia près de Cologne une structure en épis proliférant autour d'une cour centrale structurant les communications, et T.K. a réalisé de petits bureaux cloisonnés et des bureaux collectifs, lesquels ont été dès le départ prévus pour pouvoir devenir cloisonnés... On pourrait faire les mêmes remarques pour des sièges de grandes entreprises d'un même secteur, informatique (comparer Bull, IBM, Hewlett Packard par exemple, ou encore Digital, ayant pratiqué de longtemps le bureau partagé, voire virtuel) bâtiment, banque, etc. ...

Force est donc de prendre en compte d'autres dimensions que celles qui, considérées comme fonctionnelles, apparaissent à première vue comme les plus logiques.

## **2. Les enjeux du projet immobilier de l'entreprise**

### *2.1 Les principaux déterminants des structures spatiales des bureaux*

#### *- Le marché des bureaux*

Les promoteurs produisent plus volontiers des bureaux classiques et éventuellement transformables, sur des trames et des épaisseurs de bâtiments permettant plusieurs solutions d'aménagement. Leurs contraintes les conduisent à privilégier la simplicité et l'économie dans la construction, avec le risque de n'offrir que des possibilités d'organisation et des conditions de travail moyennes ou médiocres.

Dans la mesure où ils sont dominants dans la production des bâtiments tertiaires, ceux-ci s'appuient sur la norme de qualité implicite que constitue leur parc immobilier. Cela peut d'ailleurs conduire, ce fut le cas récemment, à un tel écart entre les souhaits des entreprises et ce qui est offert par le marché que celui-ci s'effondre et que nombre d'immeubles restent vides, quand bien même des besoins demeurent.

A l'opposé, on trouvera l'exemple des pays scandinaves et de l'Allemagne, où une forte tradition de maîtrise d'ouvrage directe par les entreprises et de propriété immobilière donne aux bureaux des niveaux qualitatifs très élevés tant pour l'attention aux conditions de travail que pour l'image de l'entreprise. Cette situation n'est néanmoins tenable que si les coûts fonciers sont limités.

Lorsque ce n'est pas le cas, cela conduit souvent les entreprises à privilégier des conceptions permettant de réduire les surfaces, et donc les coûts. Cela peut être l'occasion d'innovations, telles celles développées depuis quelques années en s'appuyant sur les technologies de l'information (la Grande-Bretagne où les coûts fonciers sont très élevés en est un bon exemple).

- *Les comportements par rapport à l'immobilier*

La façon dont les entreprises voient leur parc immobilier est aussi un facteur important de choix architecturaux et d'organisation spatiale.

Si celui-ci n'est pensé que comme une nécessité coûteuse, il est rare qu'il en résulte des recherches originales ou intéressantes. Les directions centrales s'y intéressent peu, et les solutions classiques, de préférence simples et économiques (comme pour le cas des promoteurs), auront leur faveur. Là encore, seule l'émergence d'une possibilité de réaliser des économies peut conduire à sortir des voies traditionnelles.

Au contraire, même si c'est encore rare, la mise en perspective de l'immobilier et des espaces comme ressource, que les structures spatiales ont des effets sur tout le fonctionnement de l'entreprise, amène les directions à chercher, en s'y intéressant, des gains de productivité plutôt que des coûts réduits. Ce qui conduit à des innovations et des modèles originaux.

- *Les traditions architecturales et professionnelles*

Les façons d'envisager l'architecture varient d'un pays à l'autre, mais aussi selon les tendances architecturales, ou d'une génération à l'autre.

S'agit-il d'abord d'une œuvre, pour laquelle primera la forme ? Cela peut correspondre à une recherche d'image de la part de l'entreprise. S'agit-il plutôt de concevoir un système fonctionnel ? Le projet sera plus centré sur la distribution des espaces, les moyens de circulations, éventuellement de communication. Est-on plus attentif au design intérieur et au confort des utilisateurs ? Ce sera encore une autre orientation, etc.

Un autre paramètre est le poids professionnel des concepteurs. Si l'on compare sur ce point la France et la Grande-Bretagne par exemple, les modes de coopération entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre sont dissemblables, les professionnels anglais ayant ordinairement une plus grande autonomie, au risque de produire plus leur projet que celui de l'entreprise, alors qu'en France cela n'existe que pour quelques individus, auxquels on demande alors justement de produire un objet pour sa valeur propre plus que pour ses qualités organisationnelles ou fonctionnelles.

De façon plus large, il y a au delà de l'architecture proprement dite, tout un ensemble de professions qui sont appelées à concourir à la conception (comme à

la réalisation, mais nous n'en traitons pas ici) d'un projet immobilier. La façon dont ces professionnels s'articulent et coopèrent, entre eux et avec le maître d'ouvrage, influence de façon lourde la qualité du projet.

- *La législation et les relations sociales*

Même si, du moins en Europe, la législation communautaire tend à imposer des règles semblables aux entreprises, chaque pays a sa propre réglementation et ses propres tolérances, pouvant conduire à des choix architecturaux différents. Cela concerne tout particulièrement les éclairages naturels, et donc la profondeur des plateaux et, par là, les modèles d'espaces ouverts, mais aussi le bruit, et, parfois les horaires de travail avec des conséquences fortes en matière de partage des surfaces ou des postes. Les règles de sécurité (ou celles prévoyant l'accès des handicapés) sont aussi appliquées de façon différente d'un pays à l'autre, voire d'un lieu à l'autre dans un même pays.

Une autre dimension de la législation concerne le télétravail et toutes les formes de travail hors site. Peuvent être mises en cause en particulier, le travail des sous-traitants sur le site du donneur d'ordre, ou le travail à domicile (assurances). Cela peut freiner des évolutions dans les modes d'organisation de l'espace de travail, ou inciter à trouver des solutions spécifiques.

Au delà de la législation, entrent aussi en ligne de compte les rapports sociaux dans l'entreprise, et notamment la capacité des organisations syndicales à peser, directement ou par l'intermédiaire de structures d'état, sur les conditions, notamment spatiales, du travail. Il serait aisé de mettre ainsi en contraste, ne serait-ce qu'en terme de surface par personne, les bureaux suédois et les bureaux anglais, ou plus encore italiens. Mais ce qui est vrai d'un pays à l'autre l'est tout autant d'une entreprise à l'autre.

- *La culture d'entreprise*

C'est en effet, finalement, au niveau de chaque entreprise que se forment les influences les plus décisives. Elles jouent aussi bien sur la localisation des immeubles, que sur leur architecture et leurs aménagements ou la façon d'y distribuer les services et les personnes. Surtout, elles représentent un référent par rapport auquel tout nouveau projet sera évalué, avant même parfois qu'il soit conçu.

Sans entrer en détail dans toutes les dimensions de ce facteur, on peut noter quelques points :

- l'entreprise différencie-t-elle fortement back-office et direction (ou le cas échéant front-office) ? Jusqu'à placer l'un et l'autre dans des localisations différentes ?
- l'entreprise est-elle fortement centralisée, avec un contrôle hiérarchique fort, ce qui rend difficile l'éclatement des implantations ?
- le travail est-il assez largement autonome ou fortement contrôlé ? Ce qui conduit à des organisations de l'espace différenciées ?
- les signes et marques de statut ont-ils cours, ou l'organisation se veut-elle plus égalitaire ? Les caractéristiques du lieu de travail sont-elles déterminées par le rang ou par l'activité ?
- les relations entre services, et entre services et direction du site, sont-elles de type féodal (le rang dans l'organisation se lit à la surface conquise et au nombre de personnes subordonnées, les conflits entre « féodaux » se traitant sans intervention d'une structure régulatrice centrale) ?



- le travail est-il conçu comme une activité collective ou comme une somme d'activités individuelles, voire concurrentielles ?
- la recherche d'intimité est-elle considérée comme une valeur ou comme une maladie ? Et pour tous également, ou différemment selon les statuts ?

Ces quelques exemples devraient suffire pour montrer à quel point ces facteurs peuvent déterminer la nature, la forme, voir la réussite d'un projet.

## 2.2. *Les principaux enjeux du projet immobilier de l'entreprise*

Un projet de construction ou de transformation d'un bâtiment existant résulte pour une entreprise de considérations explicites de natures diverses : nouvelle activité, évolution technique, obsolescence des bâtiments ou des aménagements actuels, saturation des lieux du fait d'une croissance ou d'une modification des utilisations de l'espace, déplacement d'activités, vente d'actifs immobiliers et recherche de nouveaux locaux, etc.

### - *Les deux natures du projet*

Les questions soulevées par l'ouverture du processus de conception qu'enclenche ce projet ne sont pas toutes de même nature. Certaines relèvent de dispositions relativement précisées et le plus souvent quantifiables ou formalisables (surfaces, performances attendues, équipements, coût, etc.). D'autres sont moins aisément définissables, relevant plus de l'intuition et s'exprimant plutôt par métaphore (l'image, les qualités d'habitabilité et relationnelles, le rapport à la ville, etc.).

Si l'on cherche, de façon caricaturale, sans doute, mais utile pour comprendre un certain nombre d'enjeux, à caractériser cette différenciation, nous dirons qu'il y a d'un côté des enchaînements logiques mais partiels, une rationalité déterministe, souvent des certitudes ; et de l'autre côté, du transversal, du relationnel, du symbolique, de l'incertain.

Malgré des variations d'un cas à l'autre, on observe une relative permanence dans la différenciation qualitative de ces deux parts.

Une deuxième observation constate que dans l'ordinaire de leur fonctionnement, les directions des entreprises préfèrent faire abstraction d'un certain nombre de questions dont la mise à jour ou l'actualisation leur semblent risquer de fragiliser leurs organisations. Ces questions, la part discrète de l'organisation, sont justement le plus souvent celles qui concernent l'incertain, le transversal, le symbolique, mais aussi le social, le conflictuel, le contradictoire. Le terme d'irrationnel est souvent utilisé dans les entreprises pour les désigner. Etant donc irrationnelles, elles échappent « naturellement » aux logiques linéaires considérées comme rationnelles qui y sont plus aisément et plus couramment légitimées.

Cependant, les directions d'entreprise ne peuvent ignorer ces dimensions de la réalité de leur organisation, lesquelles concernent justement leur direction « politique ». Dans la mesure où les structures, les façons de penser, les cultures internes ne sont pas orientées de telle façon qu'elles puissent s'y affronter, dans la mesure où il s'agit d'un domaine à risque, elles s'en tiennent parfois à les négliger ou à en remettre à plus tard le traitement.

Un des moments de la vie d'une entreprise où le domaine de problèmes dont on cherche à éviter l'émergence se réveille souvent, est celui de l'aménagement ou de la construction d'un espace, le moment où l'entreprise se place en position de maîtrise d'ouvrage. La troisième observation que nous soulignerons porte donc sur

un des aspects de la demande faite dans ces circonstances à la maîtrise d'œuvre, à savoir la prise en charge de ce domaine. Au delà, il apparaît que dans nombre de cas l'annonce -et les premières démarches- d'un projet immobilier ou spatial, quels que soient les motifs explicites, et réels, mis en avant, est en même temps une tentative de traitement d'une situation que la direction de l'entreprise n'a pas les moyens ou le désir de traiter directement ou de problèmes qui, jusque là lui ont, dans une certaine mesure, échappé. Un *moment de vérité*, en quelque sorte...

- *Les attentes vis à vis de l'architecture*

Un projet d'architecture dans une entreprise ne concerne jamais seulement du bâti ou de l'aménagement. Il a toujours une dimension organisationnelle et, en tout état de cause, propose à tous, de façon synthétique, une représentation du futur.

Longtemps, cette dimension s'est limitée à la production d'une « image », censée manifester ou magnifier ce que l'entreprise voulait être ou voulait paraître. Cependant, les enjeux que l'espace révèle ou ranime ont évolués durant ces dernières années, intégrant certains aspects des changements que connaissent les entreprises, notamment en matière d'emplois et de travail, et plus largement la vie économique et sociale.

On peut ainsi imaginer aisément, tout particulièrement aujourd'hui, l'inquiétude que peut induire dans une entreprise la simple annonce d'un déménagement, d'un accroissement ou d'une réduction des surfaces ; ou encore les conséquences d'une implantation déplacée pour les salariés, les clients, les fournisseurs, ou sur la commune quittée. Mais ce sont aussi les conditions et les formes de travail, les structures et le fonctionnement de l'entreprise qui sont concernées et, partiellement au moins, remises en cause par un tel projet.

Ce sont pourtant là des domaines que les structures d'entreprises ne traitent généralement que de façon partielle, selon une rationalité d'enchaînements isolés les uns des autres : on analysera par exemple la fonction logistique, pour laquelle on décidera de modifications tendant à en abaisser les coûts ou en favoriser la réactivité, au mieux on articulera ces deux objectifs ; il est rare que l'on se préoccupe en même temps des conséquences de ces décisions sur les perspectives de carrière des personnels concernés, sur les changements des rythmes de travail ou la gêne que provoquera le passage des chariots. Lorsqu'il s'agit d'aménager l'espace, les habitudes d'entreprise sont de même nature. On déplacera ou transformera un service pour obtenir tel effet, sans s'inquiéter vraiment des désordres que cela entraîne par rapport à d'autres critères ou dans d'autres champs de préoccupation, quitte à palier ces derniers ultérieurement, selon une procédure - et des effets- analogue.

A l'inverse, le mode de travail de la maîtrise d'œuvre, et plus spécifiquement des architectes, est holistique, transversal aux rationalités partielles, ce qui ne signifie évidemment pas qu'ils doivent négliger d'intégrer un certain nombre de paramètres spécifiés. Les chemins par lesquels ils passent, esthétique, symbolique, anthropologique, culturel, sans être nécessairement ignorés dans l'entreprise ne sont pas ceux qu'elle pratique et qu'elle reconnaît comme siens. C'est d'ailleurs bien ce qui induit souvent à l'égard de ce travail d'architecture le qualificatif d'irrationnel. Mais c'est aussi cette compétence à se tenir à l'écart, à aborder les réalités sous un autre angle, à prendre en compte ce qu'à l'ordinaire l'entreprise omet ou évite qui est la raison pour laquelle il est fait appel à la maîtrise d'œuvre.

Ajoutons que le caractère global du projet d'architecture rejoint l'exigence, pour les dirigeants, d'avoir une vision d'ensemble du futur de leur entreprise, tel qu'il est susceptible d'organiser les actions partielles quotidiennes. En ce sens, il peut y

---

avoir une relation directe entre projet d'architecture et projet d'entreprise, l'un et l'autre étant des visions, des représentations, servant de cadre à tout un ensemble de décisions d'ordre plus technique pour lesquelles les modes de conception et de décision habituels peuvent continuer à s'exercer.

- *De quelques conséquences sur la conduite de projet*

Il est alors nécessaire d'accompagner la tension qu'induit la démarche de projet et, pour cela, tout d'abord de l'anticiper plutôt que d'essayer de la réduire artificiellement. Cette composante de la conduite de projet est doublement essentielle.

D'une part, ce qui est en jeu est la cohésion de l'entreprise. Les domaines de l'incertain, du transversal, réveillés par le projet, interfèrent avec les différentes négociations que l'entreprise connaît en permanence et qui ne peuvent s'effectuer sans risque que sur la base d'un accord minimum. Le danger, surtout s'il s'agit d'un projet d'importance, est que se délite le tissu dégradé des relations, que soient affaiblis de façon incontrôlable les consensus pratiques indispensables au fonctionnement normal de l'entreprise.

Ce qui est en jeu ici, c'est la communication sociale dans l'entreprise. Il ne suffit pas pour qu'elle se développe de concevoir des espaces ad hoc. Les négociations doivent demeurer dans le cadre où elles sont acceptées voire recherchées. Cela signifie que le projet ne peut échapper à ces négociations, quelle que soit la méthode pour la conduite et la forme qu'elles prennent. Entendons, il ne s'agit pas nécessairement de négocier la décision du projet, ou la forme qu'il prend, mais de faire en sorte que ce qu'il porte d'étrange, d'inattendu, de décalé, d'inquiétant, puisse être introduit dans le jeu communicationnel.

D'autre part, l'opposition de logistiques que nous avons soulignée rend particulièrement délicate la prise d'information sur les besoins et les attentes des personnes, des groupes, des services, des unités. Aux uns il semble que ces attentes et ces besoins sont trop mineurs ou parcellaires, et les autres ne trouvent pas où et comment avoir quelque prise sur ce qui va advenir de leurs espaces de travail.

La difficulté est d'autant plus grande que les temporalités du projet et de la nécessaire remontée d'informations sont elles aussi divergentes. Ce n'est qu'au fur et à mesure que le projet se concrétise, lorsque il est devenu pour tous une certitude, lorsque donc l'essentiel des choix ont été effectués, et en présence de ces choix, que des informations pertinentes sont exprimables, et éventuellement saisissables.

A l'inverse, au début du projet, lorsque les choix sont ouverts, lorsque serait nécessaire cette information, il est rare que les personnes et structures concernées s'y intéressent vraiment. Le projet est trop lointain, aussi bien dans le temps que dans le système de production du sens. Il n'est souvent alors, surtout dans les grandes entreprises, qu'une rumeur, parfois une vague image, au mieux une affaire de direction générale, sans actualité.

Ce qui se recoupe ici c'est une distance entre des modes de pensée et d'agir avec celle qui sépare les responsables de l'entreprise de ceux qui en assurent et en assurent le fonctionnement quotidien. La façon dont est géré le risque de rupture culturelle et sociale qui en découle est, tout autant que l'architecture, une des conditions essentielles de réussite d'un projet immobilier d'entreprise, surtout s'il

---

est d'une certaine envergure. C'est donc aussi un des paramètres qui doivent être pris en compte dans la conception architecturale.

### ***3. Le management du projet***

Le système que constituent les liens entre les intentions, les variables d'action et les méthodes définit la « marge de manœuvre », des concepteurs, puis des usagers de l'espace. C'est l'existence de cette marge de manœuvre qui permet de penser l'espace en terme de stratégie, dès lors qu'il n'existe pas de « méthode de décision », ni en terme de conception, ni en terme d'exploitation.

Les méthodes de projet classiques se caractérisent par leur linéarité, leur séquentialité ; les démarches plus stratégiques cherchent à développer des méthodes plus itératives, participatives et convergentes avec les finalités globales de l'entreprise.

Un autre distinguo opère aussi, indépendant du précédent. Les démarches managériales anglo-saxonnes, américaines surtout, appréhendent volontiers l'entreprise sous l'angle du climat, de l'ambiance, en terme d'environnement dont elles s'inquiètent de savoir si les « utilisateurs » s'y sentent « confortables » : le rapport « client-fournisseur » imprègne les relations sociales, et c'est cette acception-là qui inspire alors la conception spatiale. Les entreprises « latines », européennes, françaises surtout, développent des modèles moins spontanément psychosociologiques, et mettent la question du travail, l'activité des salariés et pas seulement leurs sentiments, plus au cœur des enjeux. Deux tonalités différentes dans les démarches managériales qui se retrouvent dans le contenu même de l'organisation et, donc, les préoccupations qui accompagnent la conception des espaces tertiaires. Au risque de caricaturer, on pourrait résumer ce point en opposant une démarche de conception d'espace/immeuble de bureaux à la démarche de conception d'espace/immeuble de travail dans les bureaux...

#### *3.1 Les schémas classiques de la conduite de projet en construction*

Essentiellement, le schéma classique est séquentiel et hiérarchique. Il faut en effet pouvoir croiser les séquences et les acteurs. Trois acteurs clés dominent ici le paysage : le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, et l'entreprise.

Le problème vient de ce qu'ils sont considérés chacun comme des acteurs singuliers alors qu'ils sont en fait le plus souvent pluriels : la maîtrise d'ouvrage est dépendante de contexte locaux par exemple, elle est au carrefour de volontés et d'intentions diverses et non pas vraiment une unité homogène même si quelqu'un, un patron y décide. La maîtrise d'œuvre regroupe des architectes et des bureaux d'études techniques, et les entreprises sont, pour peu que le chantier soit de quelque importance, nombreuses.

Une autre difficulté est à relever : le modèle classique –en quoi ce classicisme est en parfaite résonance avec l'hypothèse classique de gestion d'une information

parfaite du « décideur »- suppose que le maître d'ouvrage « sait » précisément ce qu'il veut, que le maître d'œuvre le met fidèlement en forme –ici encore l'idée est à relier avec le modèle taylorien qui confère aux « méthodes » de formaliser sur le mode univoque des objectifs cohérents et homogènes aux moyens de production disponibles-, et que les entreprises exécutent ce que l'architecte a dessiné –on retrouve là l'« exécutant » taylorien supposé agir dans un espace opératoire entièrement stabilisé-.

Avant projet	définition des objectifs du site et du Programme, (prescriptions au maître d'œuvre, surfaces, performances, etc..., y compris le prix)
Projet	Esquisse Avant projet sommaire (APS) Avant projet détaillé (APD) Descriptif estimatif  Appel d'offre aux entreprises et éventuelles négociations  Dossier d'exécution
Chantier	de l'ordre de service jusqu'à la Réception

Le principe c'est que chaque acteur est responsable de sa propre phase, sous le contrôle de celui de la phase précédente qui en valide le déroulement et le résultat.

En pratique, de plus en plus, les il y a interactions. Par exemple le maître d'œuvre va proposer des modifications de programme, ou l'entreprise de l'architecture, qui seront négociées. D'autre part, la phase de programmation s'est beaucoup développée.

Il faut noter ici que la notion de projet est ambiguë :

- pour le maître d'ouvrage, c'est l'ouvrage à construire,
- pour l'architecte, c'est son travail, d'où l'idée que le programme serait de l'avant projet.

Quoiqu'il arrive, c'est bien là que se décide l'essentiel. Cette phase dure d'ailleurs généralement bien plus longtemps que celle du « projet » d'architecture.

Au final, le schéma séquentiel, qui inspire rappelons-le quasiment toutes les démarches actuelles de conception spatiale, peut être résumé par l'enchaînement suivant :

Interrogation	Il y a des raisons de faire quelque chose, mais rien de défini, ni a fortiori de décidé. Des hypothèses sont formulées, des études diverses peuvent être entamées sur divers points partiels (états des marchés, des coûts, etc...);
Définitions	Première définition d'une construction (ou réaménagement) possible. Par exemple : un

	<p>siège social.</p> <p>Mise en place d'un échéancier de principe.</p> <p>Désignation d'un responsable de projet et/ou distribution des études aux services, ou à des sous-traitants., consultants, ...</p>
Etudes préalables	<p>Etudes de faisabilité</p> <p>Etude de financement et éventuellement recherche de financement.</p> <p>Recherche d'un site, étude technique et urbanistique</p>
Décision de poursuivre	<p>Dégagement des financements d'études.</p> <p>Désignation d'une équipe responsable de projet.</p> <p>Publicité du projet, interne/externe</p>
Programmation	<p>Analyse des besoins, définition des intentions.</p> <p>Cahier des charges.</p> <p>La période de programmation peut être le bon moment pour faire connaître le projet ; surtout, c'est le moment où se posent des questions sur les transformations que va induire le projet s'il se réalise, sur le personnel et sur l'organisation</p>
Conception	<p>Décision de poursuivre</p> <p>Choix du maître d'œuvre</p> <p>Conception (Esquisse, APS, APD)</p> <p>Conception éventuellement séparée des aménagements (organisation intérieure, space planning, mobilier, etc.)</p> <p>La question importante ici est de savoir dans quelle mesure le maître d'œuvre est directement ou indirectement en contact avec les composantes de la maîtrise d'ouvrage. A-t-il des informations sur le travail, à travers qui ?</p>
Chantier	<p>Le moment des divers ajustements à l'initiative de l'un ou l'autre des partenaires</p> <p>Parallèlement au chantier, un certain nombre de questions vont être avancées : aménagements intérieurs et mobiliers, modes de gestion du bâtiment, etc. Une bonne partie de ce qui concerne l'« usage » commence à se travailler à ce moment là.</p>
Réception	
Mise en service	Arrivée des « utilisateurs »
Vie de bâtiment	

### 3.2 Concevoir de nouvelles démarches de conception

L'enjeu est donc que la démarche de conception de l'espace raisonne dans l'optique de concevoir un espace gérable en tant que « ressource » de l'entreprise.

#### - *les deux natures de la « participation »*

Les schémas classiques pèchent par ce qui fait leur particularité : la linéarité et le manque de transversalité, deux dimensions qui sont au cœur des évolutions dans la conduite des projets industriels. Les raisons qui poussent à ces évolutions dans l'ingénierie de projet industriel sont pourtant très proches de celles qui intéressent tout projet tertiaire : dans tous les cas il s'agit, avec les spécificités propres à la nature des projets en cause, de raisonner le projet à l'échelle économique et stratégique globale de l'entreprise, en quelque sorte le déspecialiser, dépasser sa dimension technique, et pour cela, organiser le concours synergique de l'ensemble des compétences utiles.

Ce point est essentiel : il ne s'agit pas tant de faire « participer », comme c'est souvent dit ou compris, avec l'idée qu'il s'agit et suffit d'« impliquer » les acteurs pour qu'ils « adhèrent » à un projet fondamentalement pensés sans eux –et dont on attend qu'ainsi, à tout le moins, ils ne s'y opposent pas-, mais bien de solliciter la compétence des acteurs comme ressource nécessaire dans la conception d'un système, technique ou spatial peut importe, avec l'idée que sinon l'efficacité dudit système risque d'être significativement réduite, faute que la pertinence des choix n'ait pas été véritablement validée en terme d'adéquation aux besoins, d'appréciation des contraintes nouvelles et donc du niveau d'engagement -ce que nous avons appelé l'efficience- qu'il va effectivement requérir.

La différence, ainsi, n'est pas seulement en terme de forme. C'est surtout une différence de fond, en terme d'enjeu :

- industriel et économique : la question concerne le niveau de risque que l'entreprise accepte en ne procédant pas à une démarche qui lui permettrait de mobiliser ses propres ressources internes, et de s'assurer mieux de ne pas faire d'impasse importantes dans le fonctionnement réel du système projeté ;
- politique et social : la question concerne le niveau de risque que l'entreprise accepte en tournant le dos à une véritable stratégie de « sortie du modèle taylorien » qui consiste bien, en effet, à mobiliser son personnel dans le processus de conception, comme concepteurs à part entière, à coté et avec l'assistance des « concepteurs professionnels » qui trouvent également dans cette nouvelle dynamique le moyen de raisonner à une échelle plus cohérente avec l'horizon de l'entreprise et donc l'occasion d'une professionnalisation essentielle de leur rôle : un dimensionnement stratégique de leur compétences techniques.

#### - *Une conception plus managériale de la maîtrise d'ouvrage*

La question n'est pas seulement que le modèle classique fait entrer le maître d'œuvre « trop tard » dans le processus, c'est surtout, ceci expliquant quand même aussi cela, que faire entrer le maître d'œuvre plus tôt, cela suppose de la part du maître d'ouvrage une toute autre démarche :

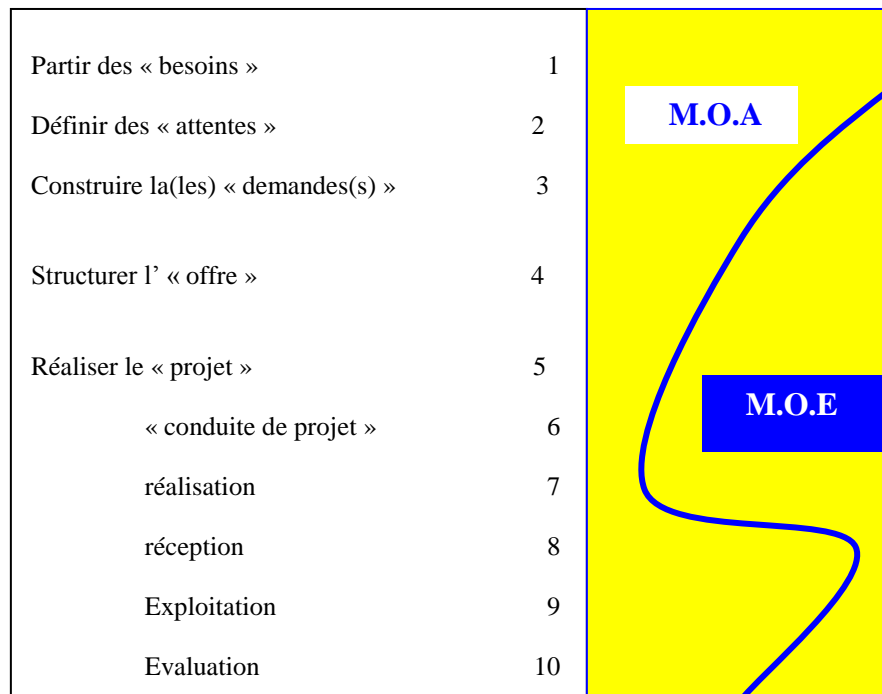
- interne : une explicitation validée de ses besoins –qui repose sur sa capacité à les faire discuter sur un mode qui garantisse la qualité et la sincérité des contributions- ;

- et externe : sa capacité à entendre aussi les besoins, les contraintes du maître d'œuvre, de l'architecte en l'occurrence, sans quoi il n'y a pas rencontre, ni en interne avec les salariés de l'entreprise, ni à l'extérieur avec les offreurs. Isolé dans une définition alors nécessairement très technique de son projet, le « maître d'ouvrage » prend tout seul tous les risques, et n'aura forcément comme recours que de chercher à se défausser sur les futurs « usagers » quand les inévitables dérapages de l'« utilisation » commenceront à produire des effets « coûts ».

Présenté dans le registre du déroulement temporel, disons pour conclure que le mode de gestion stratégique du projet introduit deux différences essentielles :

- une intimité plus grande, une meilleure confiance, du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre qui conduit ce dernier à entrer plus tôt dans le projet pour y faire reconnaître ses propres contraintes (on n'est plus ici dans un rapport client-fournisseur, mais de collaboration dans un projet commun) et à rester disponible plus tard aux évolutions possibles du projet ;
- une approche de la ressource spatiale dans une perspective qui déborde la simple question de la conception de l'espace, ni même de la « conduite de projet », mais à une échelle qui raisonne à l'horizon de la durée de vie de l'espace en cause, et des services qu'il peut rendre à la communauté qu'il abrite : cela amène une intimité plus grande, une meilleure confiance entre les différents acteurs qui configurent en interne non seulement, donc, le « maître d'ouvrage » mais aussi bien la communauté des futurs exploitants-développeurs-gestionnaires de cette ressource.

Fig. Schéma de déroulement du processus de coopération MOA/MOE



Le schéma proposé, à travailler localement, devrait nous permettre de nous résumer en soulignant les points les plus importants, en rappelant que l'enjeu tient au fait que beaucoup de « projets » ne reposent sur aucune « demande », beaucoup de « demandes » ne font écho à aucune « attente », et que beaucoup d'« attentes » ne relaient aucun « besoin ».



- 
- Partir des « besoins » : identifier les problèmes sur lesquels on souhaite que le projet puisse apporter des aides ;
  - Définir les « attentes » des différents acteurs au regard de l'occasion que peut représenter le projet. Le passage des besoins aux attentes suppose un raisonnement en terme d'enjeux ;

Associer le maître d'œuvre dès ces étapes est essentiel : c'est le moyen de bénéficier de ses analyses et les mettre en circulation dans cette phase de définition des raisons, nécessairement multiples et contradictoires, qui poussent au projet ; c'est aussi reconnaître comme a priori légitimes les attentes du maître d'œuvre, la dimension de son propre projet dans celui de l'entreprise, condition d'une véritable rencontre entre les partenaires d'un projet réellement commun.

Cette disposition a une conséquence immédiate très importante : la procédure d'appel d'offre ne peut plus être conçue de la même manière :

- à la fois du point de vue de son contenu : il s'agit de choisir un maître d'ouvrage capable de participer à la « construction des problèmes » et pas seulement à leur « solution », capable donc d'une démarche stratégique, et doué d'une sensibilité industrielle, soutenu par une méthodologie et une approche managériale et politique des problèmes ;
  - et du point de vue de son calendrier : il s'agit de solliciter le maître d'ouvrage beaucoup plus tôt et plus tard qu'il n'est habituel.
- Construire la ou les « demandes » : ce qui finalement va être recherché par et à travers le projet, au terme des confrontations entre les attentes, et des attentes avec les possibles.

Le « projet », ce n'est pas le « bâtiment », c'est tout autre chose, c'est l'entreprise. Le bâtiment constitue le terme apparent du travail de la demande, dont on a par ailleurs souligné qu'il ne se déroule pas totalement en « interne », mais gagne à associer le maître d'œuvre. Insistons bien sur cette idée de « travail » de la demande, car elle peut prendre toutes les formes imaginables : de la rencontre au sommet entre le chef d'entreprise et « son » architecte dont on peut craindre qu'elle ne produise qu'un renforcement de leurs modèles respectifs portés sur l'approche globalisante, à la transmission d'ordre à travers un cahier des charges technique, l'enjeu est de faire sa place à un processus de rencontre entre l'*entreprise* organisée en maîtrise d'ouvrage et un maître d'œuvre réellement sollicité pour intervenir dans une démarche de production de ressource.