



François Lautier

LABORATOIRE
ESPACES
TRAVAIL
(LET)

Tel : 01 53 72 84 64
Fax : 01 53 72 84 78
Mel : flautier@paris-
lavillette.archi.fr
<http://www.let.archi.fr>

La gestion de la ressource spatiale

1 - L'espace d'une entreprise

L'espace, dans une entreprise, est d'abord le support des activités, mais aussi celui de l'organisation. Il situe les personnes ou les groupes les uns par rapport aux autres. Il indique à chacun la place qui lui est attribuée et l'attention qu'on lui porte. Il favorise ou gêne la communication. Il rend manifeste la hiérarchie. Il donne de l'entreprise une image que chacun, à l'intérieur ou de l'extérieur, peut comprendre. Aménager un lieu existant, déménager dans un nouveau lieu, créer un espace nouveau, transforment donc bien plus de choses que des surfaces et des objets (immobiliers et mobiliers).

Chez soi, dans sa maison, on ne se contente pas de surfaces. On différencie les pièces en fonction de leurs caractéristiques et de leur position dans le logement, on les meuble différemment suivant l'usage prévu. On ne traite pas de la même façon les pièces à vocation strictement privée et celles qui seront ouvertes aux amis, aux visiteurs. On ne dispose pas au même endroit ni de la même façon la chambre d'un nouveau-né et celle d'un adolescent. Chaque famille essaye de faire coïncider l'aménagement de son logement avec ses besoins et ses moyens, avec ses goûts et ses habitudes, ou encore avec la façon dont elle désire que les autres la voient. Parfois, on change une partie ou l'ensemble de l'aménagement et de la distribution des pièces, ou même on déménage, parce que les besoins ou les moyens ont changé, parce que la famille, au long des ans, a changé.

Dans l'entreprise, on peut considérer que l'espace est une chose neutre, que c'est seulement une question d'abri et de surfaces indispensables pour travailler. Ou bien, comme à la maison, s'intéresser au sens de l'espace et aux multiples possibilités qu'il offre dès lors que l'on fait attention à ses rôles actuels ou potentiels.

ECOLE
D'ARCHITECTURE
DE
PARIS
LA VILLETTE

144
Avenue
de Flandre
75019 Paris

Qu'est ce qui change lorsque l'on modifie ou transforme les lieux du travail et comment faire face à ces changements ? Comment ces lieux participent-ils à l'activité de l'entreprise ? Comment les modifications dans l'activité (croissance, décroissance, nouveaux produits, nouvelles techniques, changement de l'organisation du travail) peuvent-elles être soutenues – ou handicapées – par des modifications des espaces ? Les lieux et leurs aménagements peuvent-ils concourir à la performance de l'entreprise ? Y a-t-il des modèles d'organisation de l'espace qui soient facilement utilisables et qui permettent de répondre aux besoins de chaque entreprise ? Quels sont les structures spatiales qui conviendraient le mieux à mon entreprise ? Comment s'y prendre pour les reconnaître et les mettre en œuvre ? Voici quelques unes des questions que l'on peut se poser lorsqu'on la responsabilité des espaces d'une entreprise.

Le sens des mots et celui de l'espace

On *monte* dans la hiérarchie d'une organisation. Où sont les escaliers ? Il est naturel que le maître (en latin : « dominus ») domine, mais pourquoi un rocher *domine*-t-il ? Parce la place du maître est en haut ? C'est souvent là que se trouve la direction des entreprises, même si ce n'est pas le lieu le plus central. Pourtant, il est préférable d'être *central* que *marginal*. En tout cas, nous n'aimons guère nous sentir au plus *bas*

Il vaut mieux être *à-droit(e)* que *mal-à-droit(e)*, d'autant qu'alors on est souvent un peu *gauche*, voire *sinistre* (du vieux français « senestre » : gauche), et qu'une planche *gauchie* sera rejetée. Les pensées *profondes* sont parfois bien obscures, ou simplement *graves* (du latin « gravis » : lourd), alors que nous avons plaisir à nous sentir *légers*... Parfois, nous nous interrogeons sur notre *place* dans l'entreprise, ou parmi nos *proches*, mais lorsque la *situation* nous *pèse*, il vaut mieux *l'affronter* que lui tourner le *dos*.

Tous ces mots, et il en est bien d'autres, peuvent nous faire souvenir que devant et derrière, haut et bas, droite et gauche, etc., ne signifient pas la même chose. L'espace est aussi un système chargé de sens. D'ailleurs nous le savons bien lorsque nous préparons une table pour une réception, ou la salle d'une réunion. Le plus souvent nous n'y prêtons pas attention ; sauf lorsque, ouvertement, nous en subissons les effets ou en utilisons l'efficacité (par exemple : être mis, ou mettre quelqu'un, à l'écart, voire au placard). Pourtant, consciemment ou non, ce sens agit sur chacun et il est ressenti, compris par tous. Il induit une représentation de l'ensemble (l'entreprise par exemple) où l'on se trouve.

2 - Modèles d'organisation, modèles d'espace

On ne dispose pas une salle de la même façon pour écouter le discours du PDG ou pour une réunion de travail en équipe. Suivant la manière de travailler, des configurations spatiales conviennent ou sont inadéquates. Il en va de même au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Ainsi, les grands types d'organisation ont-ils développé des modèles spatiaux qui répondent à leur mode de

fonctionnement et de gestion et qui le soutiennent. On en rappelle ci-dessous quelques grands exemples.

Certains établissements correspondent d'assez près à l'un de ces modèles. Plus souvent aujourd'hui, différentes activités de la même entreprise devraient être référées à différents modèles (un service de comptabilité ne travaille pas comme un département marketing, un atelier de chimie lourde comme une chaîne de montage), ou n'ont pas de modèle repérable. Il n'est alors pas rare que les espaces qu'on y rencontre soient de structures et d'organisations originaux ou largement diversifiés.

2.1 Les espaces de la bureaucratie

Le rôle d'une bureaucratie est de maintenir l'essentiel en l'état alors que tout est plus ou moins en mouvement. Il lui faut des règles stables et une légitimité qui lui permettent de traiter le quotidien comme les situations critiques ou conflictuelles, sans que l'ordre des choses (ordre social, politique, économique, ...) soit bousculé ou mis en danger.

L'espace qui lui convient, et que l'on peut voir encore souvent dans les ministères et administrations publiques ou aux sièges des grandes entreprises, manifeste cette stabilité et le prestige attribué à cette fonction de régulation. Les bâtiments sont bien situés, solides, ils sont là pour longtemps, souvent d'une architecture forte et équilibrée. Ils manifestent la permanence du rôle de l'organisation et sa puissance.

La bureaucratie n'est pas nécessairement un mal. Elle est nécessaire. Il y a même des moments où elle est une sauvegarde. Par contre, elle devient nuisible lorsque son rôle stabilisateur se change en blocage ou lorsque elle abuse de sa position pour faire passer ses propres intérêts avant ceux de la société – ou de l'entreprise – qu'elle est censée servir. Cela peut provenir de changements internes ou de modifications de l'environnement social et politique qui lui imposent de nouveaux rôles auxquels elle n'est guère adaptée (passage d'une position de monopole étatique à une situation concurrentielle sur un marché par exemple).

A l'intérieur, la place et le statut de chacun dans le système hiérarchique sont bien marqués. La légitimité s'acquiert par le mérite personnel socialement reconnu (grandes écoles, concours) et par l'ancienneté, garante de continuité. Cette légitimité détermine aussi le pouvoir de chacun, dont la distribution et la reconnaissance ne supportent aucune ambiguïté. Cela doit se voir, de l'extérieur comme à l'intérieur. De forts signes de statut (position dans le bâtiment et surface du bureau, qualité du mobilier et des matériaux, secrétariat, etc.) y pourvoient.

2.2 Les espaces fordien

Une entreprise fordienne se caractérise par son processus de production. Celui-ci est pensé comme un flux continue de matière ou d'information sur lequel viennent se greffer des tâches soigneusement étudiées pour que chacune soit la simple possible (la ligne, ou le travail « à la chaîne »). Ce modèle a été particulièrement en vogue dans les industries de main d'œuvre produisant des biens d'équipement des ménages (automobile, bien sûr, mais aussi électroménager, confection, etc.). Il suppose, pour que l'investissement important qu'il nécessite (en études, en outillage, ...) soit rentable, des séries longues et des quantités régulières sur des produits peu nombreux, voire uniques. Henry Ford disait par exemple que ses voitures pouvaient être de n'importe quelle couleur pourvu que ce soit du noir.

Henry Ford (1863-1947) réalise avec la Ford T (plus de 15 millions d'exemplaires entre 1908 et 1927) la première voiture légère, simple, robuste, étudiée pour être réalisée en grande série et à bas prix. Un peu plus tard il jouera un rôle important lors de la mise en œuvre du New Deal par F.E. Roosevelt. *Le fordisme* est le mode d'organisation de la production et du travail qu'il a construit. Il a été le modèle largement dominant de la production industrielle (et parfois de bureau) jusqu'à la fin des années soixante. Bien que remis partiellement en cause, il demeure très répandu, notamment dans les pays en développement, mais aussi dans les pays industrialisés. Il reprend et enrichit les idées d'un autre industriel américain, Frederick W. Taylor (1856-1915). *Le taylorisme* consiste pour l'essentiel à déléguer à des ingénieurs et techniciens l'analyse « scientifique » (c'est à dire selon les principes de la mécanique) et la prescription du travail ouvrier. Ils doivent observer les façons de travailler des ouvriers, dont Taylor pensait qu'ils « flânaient » et perdaient beaucoup de temps, concevoir très précisément la seule meilleure façon de s'y prendre (*one best way*), découper les tâches ainsi reconstruites en gestes élémentaires, calculer le temps nécessaire pour chaque geste requis et à donner ensuite des descriptifs très clairs des tâches attribuées, que

des ouvriers-exécutants sont censés ne plus avoir qu'à exécuter de façon rigoureuse.

Les méthodes de production et d'organisation du travail sont stables. Ce qui a valu pour le produit P vaudra tout autant pour le produit Q. Les responsables à tous les niveaux savent comment opérer, et poursuivent comme auparavant, même s'il est évidemment nécessaire de changer parfois de produit.

Ici, l'espace est tout d'abord marqué par la séparation entre lieux d'étude, de conception, de décision (les bureaux) et lieux d'exécution (les ateliers, les pools, etc.). Des principes dits rationnels parce que réductibles à des fonctions simples (par exemple : raccourcir les distances de déplacement) et servis par des représentations schématiques, organisent ces différents lieux. Les lieux de production ne sont souvent que des agrandissements de ces schémas, abrités par une enveloppe minimale. En outre, la volonté de contrôler, en particulier visuellement, la bonne

exécution des tâches (le travail) intervient fortement. Cela a pu donner des réalisations grandioses, la plupart aujourd'hui obsolètes.

Le modèle fordien d'organisation de l'espace n'est pas réservé à l'industrie. On le rencontre tout autant dans le tertiaire, mais aussi par exemple, sous certains aspects du moins, dans les hôpitaux.

2.3 Les espaces de la coopération

L'idée de coopération implique que, dans l'activité de production, chacun, selon son métier, ses compétences, ses qualifications, a un apport propre aussi bien dans la conception que dans la réalisation du travail. Cet apport est reconnu par les autres et nécessaire à l'activité commune. Bien sûr cette multiplication de point de vue et de façons d'agir peut entraîner des difficultés, voire des heurts. La coopération nécessite donc la négociation. Mais ce n'est pas la négociation entre un chef et un subordonné ; elle se forme entre des personnes qui, dans l'activité commune et pour cette négociation, sont dans des positions équivalentes, même si elles ont des positions hiérarchiques ou des statuts différents.

Le combi-office est un dispositif de bureaux créé dans les pays scandinaves durant les années 80. Il « combine » de petites cellules individuelles (4 à 6 m²) permettant la concentration ou l'intimité autour d'un grand espace collectif pour le travail commun, les réunions, la réception. S'y trouvent généralement aussi les outils et moyens collectifs de travail (documentation, informatique lourde, etc.) Il réunit généralement des équipes de cinq à une dizaine de personnes.

Ces relations d'équivalence se retrouvent dans l'espace. Ce qui est déterminant ici, c'est d'une part la compétence reconnue qui donne à chacun son poids relationnel, et d'autre part les besoins de l'activité commune ou du travail individuel qui y participe. Par ailleurs, ce mode d'organisation suppose un temps non négligeable de concertation. Cela peut se traduire par des salles de réunion comme par des dispositions spatiales qui, dans des bureaux ou des ateliers, favorisent l'échange entre les partenaires.

Ce type d'espace, traditionnel dans les ateliers artisanaux ou de prototypes, convient bien à des activités comme la recherche, et de façon générale toute celles qui comportent une part importante de créativité collective. Les formes qu'il peut prendre sont très diverses, l'aménagement de l'espace dans les entreprises – ou les parties d'entreprise – qui fonctionnent sous ce mode, étant lui-même fréquemment négocié et élaboré en coopération.

2.4 Les espaces de la compétition

La compétition, en entreprise comme ailleurs, cela consiste être devant les autres. L'entreprise du modèle compétitif cherche à être sans cesse en avance sur les autres. Si ce modèle touche tous les aspects de son fonctionnement, elle est sans cesse en changement : les autres avancent aussi, et il faut à nouveau les dépasser. Mobilité, souplesse et réactivité sont ses maîtres mots.

Devinette: En moyenne, dans le département commercial de l'entreprise d'informatique I, chacune des quinze cent personnes déménage au moins une fois par an. Combien les services généraux emploient-ils de déménageurs à plein temps ? *Question subsidiaire*: Comment aménager l'espace pour diminuer ce nombre de 95 % ?

Des espaces relativement figés ne pourraient lui convenir. Il lui faut changer souvent ses structures, déplacer les personnes d'une activité à une autre, s'accroître ici et diminuer là, etc. La flexibilité maximale des locaux est requise, avec un investissement minimal

dans l'immobilier, aux retours d'investissements particulièrement lents. Les locaux n'ont d'ailleurs pas en eux-mêmes une grande importance pour l'entreprise, qui, le plus souvent, les loue faute de pouvoir s'en passer totalement. De fortes densités d'occupation sont donc courantes, le confort est léger, le déménagement habituel. Il s'en suit fréquemment des conditions de travail insatisfaisantes, même si elles sont acceptées lorsque le contexte de fébrilité – parfois accompagné de rémunérations elles aussi compétitives – soutient l'ardeur.

2.5 La recherche de la bonne configuration des lieux

On se demande parfois, dans les entreprises, quel est le meilleur modèle d'espace. Par exemple, pour des bureaux, faut-il des espaces ouverts (bureaux paysagers, *open space*, etc.) ou des bureaux traditionnels, fermés ? Les exemples précédents montrent que c'est une question à laquelle on ne peut répondre simplement. Selon l'entreprise, son type de production, son personnel, son organisation, sa région, sa culture, les relations qu'elle entretient avec ses environnements économiques et sociaux, selon le moment et selon les objectifs qu'elle se donne, tel ou tel type d'aménagement sera plus adapté.

Sans doute d'ailleurs, le même aménagement ne convient pas à tous les lieux de l'entreprise, même si ces lieux appartiennent tous aux mêmes grandes catégories : ateliers, bureaux, laboratoires. Une chaudronnerie n'a pas les mêmes exigences qu'un atelier de mécanique, ni les mêmes nuisances, ni le même type de personnel. Le travail qu'on y effectue n'est pas de même nature, pas plus que les organisations du travail et les relations entre personnes de l'atelier n'y sont semblables. Il en est de même pour le *back office* d'une compagnie d'assurance et la *hot line* d'un concepteur de logiciel.

Bien sûr, l'homme étant à peu près indéfiniment adaptable, il peut s'adapter à un espace qui n'est pas adapté à son activité. Mais évidemment cela a un coût. Ce sont d'abord les personnes qui subissent ce coût, lequel s'exprime dans des formes variées : fatigue, accidents, absentéisme, etc. Par voie de conséquence, l'entreprise

paie aussi un coût : mauvaise ambiance, affaiblissement de la motivation, désordre, perte de productivité, etc.

Transformer un espace de travail, en créer un nouveau, c'est fabriquer un outil. Un outil, cela s'étudie, se discute le cas échéant avec ceux qui l'utiliseront, et donc savent leur besoin ; on en analyse la pertinence, l'efficacité, la durabilité, les conditions de maintenance, etc., tout ce qui en constitue la valeur pour celui qui l'emploiera dans son travail, et donc pour l'entreprise. Il est possible, et souhaitable, de porter la même attention aux espaces.

La recherche de la bonne architecture

Si la configuration interne des lieux est un outil, on peut dire que l'architecture est un vêtement. On ne porte pas le même vêtement pour courir dans les bois et pour aller au bal. On ne met pas non plus les mêmes sous-vêtements selon qu'il fait chaud ou froid et que l'on sera très ou peu actif. Si certains préfèrent le prêt-à-porter, d'autres choisissent un vêtement coupé à leur mesure et à leur goût.

Extérieure et intérieure, l'architecture dit à tous, personnel et externes, ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle montre d'elle-même. La haute technologie ne s'habille pas nécessairement comme une vieille affaire de famille et il est inutile qu'un atelier de confection ressemble à une prison. Comme pour l'aménagement des locaux, il n'y a pas, pour une entreprise, une bonne architecture a priori. Il y a celle qui lui convient, et qu'il lui faut donc, sans doute avec l'aide d'un architecte compétent, rechercher.

3 - La valeur de l'espace pour une entreprise

Comme n'importe quel outil, l'espace de travail à un coût. Comme n'importe quel outil, il doit avoir une valeur, c'est à dire contribuer de façon positive à la performance de l'entreprise. Comme pour n'importe quel outil, c'est ce rapport valeur/coût que l'on doit chercher à optimiser.

3.1 Diminuer le coût

Une des façons ordinaires d'améliorer ce rapport est de diminuer le coût. Cela apparaît raisonnable lorsque l'on sait que, pour les bureaux, le coût global de l'immobilier (bâtiment et services associés) représente en moyenne de l'ordre de 10 à 12 % du chiffre d'affaire d'une entreprise tertiaire et forme son second poste de dépense après les charges salariales. Gagner, par exemple, 10 % sur ce coût diminuera les charges de l'entreprise de 1 point, ce qui n'a rien de négligeable.

Une manière de diminuer ce coût est de *limiter le coût du bâtiment proprement dit* (qu'on l'achète, qu'on le fasse construire ou qu'on le loue). Il est vrai que le marbre n'est pas toujours nécessaire, et qu'il est même parfois opportun de montrer que l'entreprise restreint ses dépenses et ne gaspille pas ses fonds dans

l'ostentatoire. Les clients pourraient imaginer qu'ils paient trop cher ces excès de splendeur. Cependant, on ne peut se contenter de considérer le seul coût de construction. Le bâtiment commence à être utile après sa construction (son achat ou sa location). Il faut donc intégrer, pour connaître son coût réel, celui de la maintenance et des services qu'il fournit durant le temps de son usage (chauffage, sécurité, flexibilité, etc.). Des économies mal calculées au départ peuvent accroître considérablement son coût global de fonctionnement (location ou amortissement plus usage).

On peut parvenir à un résultat semblable *en changeant de localisation*, pour aller par exemple d'un centre de ville, où le foncier est plus cher, vers la périphérie, voire la campagne. Cela n'est pas sans conséquences. Le personnel verra souvent son temps de trajet quotidien s'accroître, parfois considérablement. Ceux qui ont le plus de facilité pour changer d'entreprise, ce ne sont généralement pas les plus mauvais, peuvent ne pas suivre, et d'autres suivre à contre cœur. Certains clients, des sous-traitants ou donneurs d'ordre avec lesquels on travaille, peuvent aussi en être gênés et des relations indispensables s'affaiblir. Par contre, il est fréquent qu'on gagne une meilleure desserte routière et, pour certains, aérienne.

Une troisième voie, qui n'est pas la moins pratiquée aujourd'hui, en particulier dans le tertiaire, consiste à *accroître la densité d'occupation* en diminuant la surface par utilisateur. Pas plus que de bon espace a priori, il n'y a de bonne densité a priori. Cependant des espaces de travail trop réduits entraînent souvent un fonctionnement défectueux : gênes acoustiques, ambiance dégradée, pertes de temps, etc. On peut ainsi perdre en productivité ce que l'on gagne en surfaces...

Parfois ce sont ces trois mesures qui sont prises en même temps, avec leurs conséquences positives et négatives. Quoi qu'il en soit, elles relèvent toutes les trois d'une même analyse : on ne peut se passer du bâti, mais pour être incontournable (on ne peut travailler sous la pluie sans abîmer le matériel), il n'apporte pas grand chose à l'entreprise. Economiquement, on ne le considère que du point de vue de son coût, que l'on veut donc minimiser le plus possible.

L'entreprise *E* fait des prouesses en *benchmarking* (voir plus loin la définition). Elle a réduit ses coûts immobiliers de 30 % en un an et dépasse largement tous ses concurrents. Ceux-ci sont d'ailleurs au courant : les meilleurs cadres de *E* les en ont informés lorsque, quittant *E*, ils sont venus se faire embaucher chez eux.

3.2 L'influence des « nouvelles technologies »

Un autre facteur lourd semble militer en faveur d'un abandon relatif de l'attention aux lieux de travail : les nouvelles techniques du traitement et de la circulation des informations. Il existe d'ailleurs quelques (très rares) entreprises qui n'ont plus du tout d'immeuble de bureaux. Un *notebook*, un téléphone portable et un modem, permettent à chacun d'être en relation avec le système d'information de l'entreprise, avec ses collègues, avec les clients, les fournisseurs, etc. D'autres

entreprises, après avoir poussé dehors leur personnel, notamment commercial, leur ont à nouveau attribué des locaux : les salariés ne savaient plus bien quel était leur employeur, si c'était leur entreprise ou ses clients. Faute de lieux pour se rencontrer, ils utilisaient les bistros. La productivité avait baissé. Il ne suffit pas que les choses soient possibles pour être efficaces.

Certains imaginent pour très bientôt le retour au travail à domicile. Sommes nous sûrs que la cocotte minute et le micro-ordinateur fassent si bon ménage ? Pour que ce mouvement de retour au domicile touche le grand nombre des emplois, il faudrait déjà des appartements plus spacieux. En outre, c'est tout le rapport salarial, basé sur la présence dans l'entreprise, qui devra être reconsidéré, sans compter les problèmes d'assurance accident ou de propriété des outils de travail. Ce n'est pas impensable. Cela ne peut cependant résulter que d'un long processus. Les bureaux ont encore du temps devant eux.

Bien sûr il y a des exemples. L'un d'eux a fait naguère les beaux jours de la presse professionnelle. Mais il s'agit d'une entreprise de consultance et d'audit. Il est demandé à ses membres d'être au minimum 80 % de leur temps chez les clients. Cette situation n'est pas, et de loin, reproductible partout. Par ailleurs, si elle a radicalement transformé l'organisation des espaces, cette entreprise ne les a pas supprimés. Au contraire, elle a apporté à leur aménagement le plus grand soin. Ses choix spatiaux résultent d'une stratégie d'entreprise soigneusement réfléchie et non d'un engouement naïf mais incoercible pour le télétravail.

Pendant le même temps, une très grande entreprise internationale construisait son siège français dans les bâtiments historiques d'un célèbre chocolatier. Avec une architecture de très grande qualité, elle a choisi des bureaux fermés, parfaitement équipés en informatique, mais traditionnels.

L'entreprise du futur... à travers le temps

Au début des années 80, de grandes conférences d'experts se réunirent pour décrire « l'usine du futur ». Tout y serait, dès 1995, automatique ou presque, propre, sûr. Fini le travail à la chaîne, le bruit, la fatigue. Le rêve est passé... et les usines, comme devant, sont bruyantes (même si certaines un peu moins), on y travaille encore beaucoup à la main, avec les mêmes outils qu'auparavant, la chaîne se porte bien, et les pannes aussi. Et il n'est pas nécessaire pour s'en rendre compte de visiter les pires. Au début des années soixante, un futurologue américain avait prévu la fin du trajet habitat-travail pour 1985. Grâce à l'informatique et à la télévision, tous resteraient chez eux. La principale difficulté, écrivait-il, serait d'apprendre aux enfants – l'école étant tout autant à domicile – que l'image d'un arbre sur leur écran n'est pas vraiment l'arbre. De temps en temps, il faudrait les emmener dehors pour qu'ils sachent à quoi correspond matériellement ce qu'ils n'auront longtemps connu que sur leurs écrans. On pourrait ainsi remonter jusqu'à Jules Verne et au delà, et s'amuser à comparer le prédit et le réel. Cela aiderait à nuancer nombre de prédictions plus ou moins fantaisistes entendues ci et là.

Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui s'interrogent sur ce que seront les bureaux dans dix ans. Pour

la plupart, ce seront les mêmes qu'aujourd'hui. Ils servent déjà. Les

bâtiments durent plus longtemps que nos fantasmes.

Certes, les nouvelles technologies modifient nombre de paramètres du travail, et tout particulièrement du travail de bureau. Certainement, il faut en tenir compte dans les choix immobiliers et lors de l'aménagement des espaces de travail. Sans doute, elles évolueront encore et amèneront de nouveaux changements. Plutôt que d'en conclure un peu hâtivement à l'abandon des lieux de travail, il faudra donc, demain comme aujourd'hui, s'interroger sur les services que rend à l'entreprise les espaces qu'elle emploie, et comment les optimiser.

3.3 A quoi sert l'espace de travail ?

La Palice aurait sans doute dit que les espaces de travail servent à travailler. Mais justement, qu'est ce que travailler et qu'est ce que le travail nécessite d'espace ?

Travailler, on le sait bien, ne se résume pas à exécuter une tâche simple, prévue à l'avance. De l'avoir cru – ou voulu – est bien une des limites principales qu'ont connues depuis quelques décennies le fordisme et le taylorisme. Travailler, c'est résoudre des problèmes. Ils peuvent être de nature très variée, plus ou moins difficiles, il y faut plus ou moins de temps, d'énergie, de compétence. Travailler, souvent, c'est aussi anticiper sur les problèmes qui vont surgir pour avoir les moyens de les traiter lorsqu'ils surviendront. Ce peut être une malfaçon sur une chaîne de montage comme l'érosion des ventes d'un produit. Chacun, dans son métier et son emploi, mobilise, pour son travail, bien plus que ce qui est demandé pour une simple exécution. Les ingrédients varient : astuce, connaissances, habileté, savoir-faire, intelligence, expérience, ils sont tous à un moment ou un autre nécessaires. L'espace a pour rôle d'assurer les conditions les meilleures pour ce travail.

Si l'on en reste à un travail individuel, l'équation est relativement facile à résoudre. Encore faut-il y prêter attention dans le détail, tant les activités des uns et des autres peuvent être différentes, et donc leurs besoins spatiaux. Mais l'entreprise n'a de sens que par le travail collectif. Elle fonctionne sur l'hypothèse que l'organisation de ce travail collectif permet d'être plus efficace que ne le serait la simple addition des travaux individuels. C'est pour ce travail collectif organisé que l'espace doit aussi assurer les meilleurs conditions. On connaît un certain nombre de ces conditions, on peut en rechercher d'autres.

Une de ces conditions est la compréhension de l'organisation et de son rôle dans la production. L'espace y contribue lorsqu'il offre une bonne lisibilité de cette organisation et du process de production. Une autre, largement reconnue aujourd'hui est *la communication* entre les personnes. L'espace peut jouer un grand rôle pour l'amplifier, comme souvent il la limite fortement. De même, le sentiment d'appartenir à un même ensemble, au delà des différences voire des conflits, peut s'appuyer sur le bâtiment, lorsque celui-ci n'organise pas systématiquement des ruptures ou des oppositions. Bien sûr, l'espace doit aussi

assurer la circulation des personnes des informations et des matières avec le moins possible de pertes de temps et de risques : la maîtrise des flux demeure à cet égard une des exigences premières d'un espace de production, qu'il soit industriel ou tertiaire.

Des espaces pour la communication

La qualité de la communication est un devenu un enjeu majeur pour beaucoup d'entreprises. Nombre d'entre elles ont ainsi créé dans leurs locaux des « lieux de communication ». Ceux-ci ne fonctionnent pas toujours bien, et souvent la communication se déroule ailleurs : autour d'une tasse de café dans un bureau, dans un couloir, sur un palier, autour d'une machine, etc. On ne communique pas par décret, ni parce qu'il y a un lieu pour cela.

Il y a d'ailleurs plusieurs formes de communication, qui ne se développent pas nécessairement dans les mêmes lieux. La communication peut être nécessaire, prévue, parce qu'elle est un passage obligé dans le flux de production. Qu'elle soit verbale ou non verbale, directe ou utilisant un médium (téléphone, papier, informatique, etc.), elle s'effectue alors généralement au lieu même du travail ou dans des lieux de réunion prévus à cet effet. Elle fonctionne généralement bien, sauf à ce qu'elle soit gênée par des nuisances, acoustiques par exemple, ou autres.

Les formes de communication qui posent problème et dont beaucoup de dirigeants déplorent l'insuffisance sont celles que l'on nomme parfois « informelles » ou « relationnelles ». Elles peuvent mêler des informations touchant au travail et au fonctionnement de l'entreprise, comme d'autres qui lui sont étrangères. Les secondes aussi sont utiles : elles font exister ensemble des personnes complètes et pas seulement des fonctions. Mais les premières, pour être ni prévues ni prévisibles, sont indispensables à la vie même de l'entreprise. Elles ont besoin de lieux, mais cela ne signifie pas des lieux dédiés à la seule communication. On ne va pas quelque part pour communiquer. Parce que l'on est quelque part où l'on a quelque chose à faire, on peut rencontrer d'autres personnes dans la même situation et dans le même endroit, et communiquer avec elles. Plutôt que des lieux dévolus à la communication, c'est la qualité des lieux ordinaires (couloirs, paliers, bureaux, etc.) qui donne envie de s'arrêter, de se rencontrer, d'échanger. Plutôt que des zones spécialisées, ce sont tous les lieux de l'entreprise qui peuvent être pensés pour la communication.

Il est encore bien des domaines où l'on peut s'appuyer sur l'aménagement des espaces pour développer certains des objectifs que se donne l'entreprise. Ainsi, il a longtemps été le premier moyen de contrôle du travail ; il l'est encore parfois. Il peut aussi concourir par exemple à

une meilleure gestion des stocks.

Profitant de ce qu'ils quittaient de vieux bâtiments hétéroclites pour une usine neuve, les dirigeants de cette entreprise voulaient créer « l'esprit d'usine » qui, pensaient-ils, avait bien manqué jusque là. Les plans de la nouvelle usine prévoyaient une entrée pour les cadres et employés, et une autre pour les ouvriers, parce qu'on avait en premier lieu placé les vestiaires à un endroit qui paraissait convenir que seuls les ouvriers utiliseraient. En mettant en relation leur

intention et ce qu'ils étaient en train de projeter, les responsables

ont compris qu'on s'y était mal pris. Les vestiaires ont été déplacés près de l'entrée devenue unique.

Dans une autre direction, on peut vouloir renforcer l'autonomie des personnes ou l'interaction entre elles. On recherchera encore à faciliter la création et l'évolution de groupes de projet de dimensions et de durées variables, ou à protéger des zones de travail des regards indiscrets. La liste est loin d'être limitative. Il est toujours possible, par rapport à un objectif d'entreprise, d'étudier en quoi et comment l'espace risque de rendre les choses plus difficiles, en quoi et comment il peut les aider.

3.4 La contribution de l'espace à la performance de l'entreprise

On a longtemps considéré l'immobilier des entreprises (le bâti et les espaces aménagés) comme un simple capital. Il a une certaine valeur patrimoniale et un coût connu. On en dispose au fur et à mesure des besoins. S'il devient, économiquement ou fonctionnellement, trop inadéquat, on en réalise, le cas échéant, la valeur patrimoniale, et on en change. Comme l'intendance, il suit. On en gère le coût. On ne le gère pas comme une ressource dont on pourrait accroître la valeur par l'usage qui en est fait.

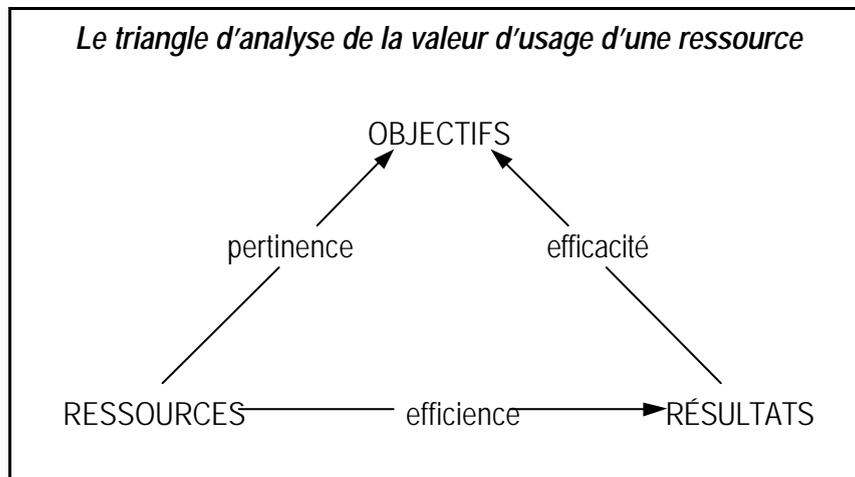
A l'inverse, on peut le considérer comme une, parmi d'autres, des ressources de l'entreprise, un potentiel dont on peut amplifier, par une vraie gestion, l'utilité et l'apport en valeur.

Le schéma, au demeurant classique, que nous reproduisons, illustre les principes qui permettent de valoriser une ressource. Son point de départ, ce sont *les objectifs* que se donne l'entreprise. Il ne peut ici s'agir seulement de ses objectifs finaux (par exemple : accroître sa part de marché, sa productivité ou sa marge), mais bien des objectifs intermédiaires qu'elle a construit pour parvenir à ceux-ci (par exemple : réduire ses stocks, améliorer la communication entre les personnes et les groupes, renforcer les relations avec les clients).

La notion de « ressources humaines », aujourd'hui largement acquise, a signifié le passage de la gestion d'un stock d'emplois à une stratégie de développement et d'enrichissement d'une ressource. On n'imagine plus guère que la gestion des ressources humaines soit séparée de la stratégie globale de l'entreprise. Certaines entreprises ont commencé, pour leurs ressources spatiales, un changement analogue : la conception et la gestion des espaces sont devenues une dimension majeure de leur politique.

Pour atteindre ces objectifs intermédiaires, on dispose d'un certain nombre de *ressources* (monétaires, humaines, techniques, ..., spatiales). Il y a donc à examiner quelles sont les ressources *pertinentes* pour parvenir aux objectifs fixés. Lorsqu'il existe dans l'entreprise un système d'information structuré, couvrant un large champ de ressources, celui-ci fournit un certain nombre d'indications. Sinon, c'est

l'expérience et l'intuition qui, au moins dans un premier temps, pallient l'absence d'indicateurs.



La mise en œuvre de ces ressources conduisent à des *résultats*. D'où une double question : ces résultats rapprochent-ils des objectifs, et dans quelle mesure ? C'est la variable *efficacité*. Les résultats obtenus correspondent-ils de façon satisfaisante à la valeur des ressources mobilisées ? C'est la mesure de l'*efficacité* de leur emploi. Là encore, deux possibilités se présentent : soit – rarement encore – l'entreprise dispose d'un système d'information qui lui permet de mesurer de façon régulière et relativement fiable ces paramètres, soit – presque toujours – cette mesure ne peut être que qualitative et approximative. On sait que, même en l'absence d'indicateurs précis et mesurables, le simple fait de se poser ces questions de gestion, finalement assez simples, améliorent sensiblement la valeur d'usage de la ressource employée. En outre, à partir du moment où la question est posée, il est possible de commencer à construire le système d'information qui conduira d'une gestion intuitive à une gestion raisonnée, et d'apprendre à mesurer la contribution de la ressource – pour ce qui nous intéresse ici, de l'espace – à la performance recherchée par l'entreprise.

3.5 Des outils de pilotage

Quel est le rôle et l'utilité d'un tel système d'information en ce qui concerne les espaces ? En deux mots, il doit permettre le pilotage de l'emploi de la ressource.

Les formes les plus usuelles de gestion des espaces, pour les entreprises qui la pratiquent, sont l'audit et le *benchmarking*. Un audit consiste à comparer un état des choses à celui qui est considéré comme normal. Par exemple, pour un établissement tertiaire, on comparera la surface moyenne par emploi avec la norme des surfaces de bureaux dans le même secteur d'activité. On en conclura éventuellement à une densité excessive ou insuffisante. Le *benchmarking* consiste à comparer les valeurs d'un certain nombre de variables de l'entreprise avec celles

qu'obtiennent les entreprises semblables ou concurrentes ayant dans ce domaine les meilleurs résultats, avec l'intention de faire mieux qu'elles. Par

Quelques critères et indicateurs

Un bâtiment peut s'apprécier de multiples façons. Si l'on prend pour exemple les seuls immeubles de bureaux, on peut notamment les analyser en se plaçant aux *points de vue* :

- ?? architectural (l'enveloppe, la relation à l'environnement, l'image, les grandes lignes de la composition) ;
- ?? fonctionnel - d'utilisation (les circulations, les proximités/distances, les commodités diverses : courrier, gardiennage, etc.) ; ou
- ?? fonctionnel - d'usage (tout ce qui n'est pas prévu de façon stricte : par exemple, la communication informelle) ;
- ?? de l'agrément (du personnel, des clients, des visiteurs), ce que l'on relie souvent à l'efficacité ou la productivité ;
- ?? économique (le coût, de construction, d'achat ou de location, mais aussi de maintenance), avec éventuellement diverses considérations financières ;
- ?? de l'évolutivité (flexibilité interne et externe, durabilité, maintenance, environnement, etc.)

On peut chercher, dans le cadre de la politique de l'entreprise, à valoriser certains *paramètres organisationnels*. Par exemple :

- ?? centralisation / décentralisation (aux différentes échelles, depuis l'entreprise dans son ensemble jusqu'au service) ;
- ?? autonomie relative des personnes ou des groupes / hiérarchisation forte ;
- ?? travail individuel / travail de groupe (groupes d'échelles diverses) ;
- ?? grande / faible variabilité des structures ;
- ?? territorialiser / mobiliser les personnes, les groupes ;
- ?? favoriser l'intimité / forcer le mélange.

Il y a aussi des *paramètres techniques*, comme :

- ?? unité d'aménagement l'individu et son poste de travail / des modules ;
- ?? câblage par pièce, par trame toute zone, système sans fil ;

Des paramètres *spatio-organisationnels*, ainsi :

- ?? postes de travail attribués / postes partagés / postes non attribués ;
- ?? postes de travail individuels multifonctions (le bureau traditionnel) / privilégier les équipements collectifs à tous les niveaux (salles de réunion, combi office, etc.)
- ?? donner aux aménagements un rôle statutaire / tous les hommes naissent et demeurent égaux en surfaces ;
- ?? manifester la diversité des situations individuelles et collectives, ou banaliser ;
- ?? horaires 9h. - 18 h. ou 24 h / 24 ;
- ?? mobilité des personnes / personnes stables ;
- ?? lieux collectifs spécifiés (de la kitchenette à la salle de reproduction en passant par la cafétéria) / lieux non spécifiés, mais qualité des espaces élargissant leur offre d'usage...

Enfin n'oublions pas *l'économique* :

- ?? facturation interne des surfaces occupés et des services utilisés / libre usage sans coût interne pour les utilisateurs ;

?? recherche d'économies a priori sur l'immobilier / recherche de la meilleure congruence organisation-espaces.

exemple, on analysera la formation des coûts de maintenance des immeubles des concurrents les mieux placés sur ce point, pour parvenir à diminuer les siens. Ces méthodes ne prennent le plus souvent en compte que deux variables : les surfaces les coûts, qu'elles combinent de différentes manières. Elles ne permettent d'agir que sur ces deux dimensions. Elles ne cherchent jamais à savoir à quoi servent les bâtiments et les lieux qui y sont aménagés, et comment s'en servir pour accroître leur valeur pour l'entreprise.

La gestion de pilotage ne cherche pas tant à comparer qu'à viser des objectifs, en construisant un système d'information qui permette de vérifier au fur et à mesure que les moyens employés sont adéquats et bien utilisés, et, le cas échéant, de corriger la marche des choses. Ces objectifs peuvent sans doute être aussi des objectifs de coût ou de surface. Abaisser le coût de maintenance ou augmenter la densité d'occupation en évitant le gaspillage de mètres carrés sont des objectifs parfaitement valables ; à condition toutefois que leur obtention ne se traduise pas par une perte de qualité des espaces qui viendrait nuire à la productivité et conduirait finalement l'entreprise à perdre de l'argent. Mais les objectifs peuvent être de toute autre nature : soutenir par des dispositifs spatiaux une politique de travail en équipe, par exemple, peut conduire à accroître quelque peu le coût du bâti ou de ses aménagements. Si la réussite de cette politique permet d'accroître sensiblement la qualité des produits de l'entreprise ou sa réactivité et, par là, d'augmenter ses marges, la ressource utilisée aura été largement valorisée.

Piloter, cela consiste alors à se donner des repères, des critères et des indicateurs qui permettent de conduire, aussi bien au quotidien que dans les moments exceptionnels, une politique. Pour construire les critères et les indicateurs on peut bien sûr s'aider de techniques comme l'audit ou le *benchmarking*, mais en elles-mêmes, elles ne fournissent pas de quoi piloter, et encore moins formuler, cette politique. C'est le système d'information que l'on a bâti et que l'on approvisionne régulièrement, que ce soit de données internes à l'entreprise ou de données provenant de l'extérieur, qui constitue le moyen du pilotage.

une ressource fort utilisée, dotée de systèmes d'informations particulièrement fins. C'est notamment le cas dans la grande distribution, qui a créé tout un ensemble de techniques pour ce faire, nommé le *merchandising*. De nombreuses banques par le monde ont mené à bien des études semblables, suivies de réalisations. Certes, ce ne sont pas aux travailleurs que ces méthodes et ces mesures s'intéressent, mais aux consommateurs. Rien n'interdit de penser le rapport du travail à l'espace avec le même soin que celui de l'achat à l'espace.

Dans certains secteurs d'activité, l'espace est

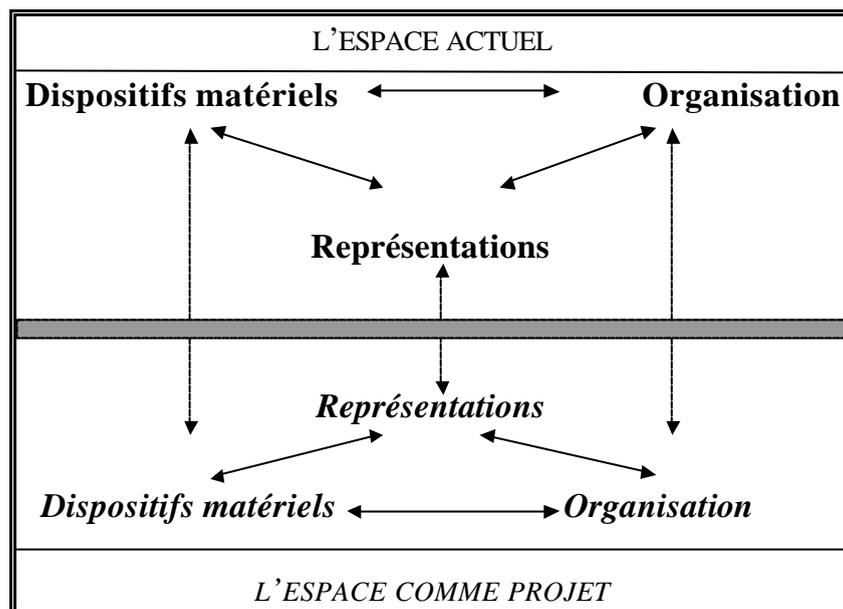
De toute façon celui-ci n'aura pas de valeur générale ou permanente. D'une entreprise à l'autre, les objectifs à atteindre sont différents, les stratégies diverses. Selon les périodes, il faudra mettre l'accent sur tel ou tel aspect, utiliser tel ou tel moyen. C'est l'intérêt d'un tel système d'information, que de pouvoir, une fois constitué et s'il est nourri régulièrement, servir des politiques variées.

4 - Concevoir des lieux de travail

Parce qu'elle est sans cesse en mouvement, une entreprise a souvent besoin de modifier ses lieux de travail. Que l'on pense changer ceux qui existent ou en créer de nouveaux, il s'agit toujours de les concevoir. Au départ, ce n'est presque jamais un problème spatial qui déclenche le processus. Il peut trouver son commencement dans un besoin – ou une intention – technique (accroître – ou diminuer – les capacités de production, par exemple), économique (diminuer la charge de l'immobilier), stratégique (décentraliser). Arrive un moment où il apparaît que ce besoin ou cette intention ne trouveront leur contrepartie qu'en modifiant l'espace ou en en créant un nouveau. Débute alors, si ce point de vue est confirmé et si ses conséquences sont décidées, un projet spatial de bâtiment ou d'aménagements.

4.1 Formuler un projet

Un projet spatial, quelque soit son échelle et sa dimension, parce qu'il répond toujours à un besoin ou une intention qui ne sont pas spatiaux et qu'il aura des conséquences dans de multiples domaines, est chargé de plus que des caractéristiques techniques qu'il met en jeu. Les espaces actuels sont le support d'une certaine organisation. Les modifier va-t-il modifier l'organisation ? et si cela arrive, comment ?



Les espaces actuels forment de l'entreprise et de son organisation une certaine image, une représentation. Peut-on les modifier sans changer cette représentation ? Quelle sera alors l'image portée par le nouveau bâtiment ou le nouvel aménagement ? Quelles représentations de l'entreprise se feront ses salariés ? ses clients ? ses concurrents, etc. ? Comment l'espace en projet s'appuie-t-il sur l'espace actuel, et quels changements introduit-il, à partir de, mais au delà de ses dispositions matérielles ?

On peut dire tout cela autrement : comment le projet spatial s'intègre-t-il dans le projet politique et stratégique de l'entreprise ? comment tient-il compte de la culture d'entreprise ? De ce fait, est-il ou non un facteur de mobilisation ? La liste est longue des questions qui sont ici nécessaires.

L'une d'entre elles est peut être prioritaire : ce projet, de qui est-il le projet ? de la seule direction ? d'un groupe de projet spécialement nommé ? de l'ensemble de l'entreprise ? Dès lors qu'un projet de construction ou d'aménagement, même minime, est lancé, il est connu. Dans la mesure où, on l'a dit plus haut, le fait même qu'il y ait projet remet nécessairement en cause tout ou partie des représentations de l'entreprise et de son organisation, il donne lieu à discussions, hypothèses, inquiétudes ou espoirs. Tout particulièrement dans la période actuelle, où un certain nombre de projets de ce type ont suivi, ou se sont conclus par, des licenciements, il est essentiel qu'il soit expliqué, si possible partagé. De toute façon, si il n'y a pas d'information, l'information naîtra spontanément, ne serait-ce que sous la forme de rumeurs. Celles-ci, fondées ou non, favorables ou non, influenceront sur le présent de l'entreprise et sur l'acceptation ultérieure de la nouvelle réalisation.

Culture d'entreprise et projet spatial

En prenant à nouveau pour exemple les entreprises tertiaires, un certain nombre de caractères de la culture d'entreprise peuvent être, ou n'être pas, mis en crise par un projet spatial :

- ?? 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 différentes.
- ?? Les signes et marques de statut ont-elles cours, ou pratique-t-on des aménagements plus fonctionnels et égalitaires ? L'emplacement et les qualités du lieu de travail sont-ils déterminés par le rang ou par l'activité ?
- ?? Les relations entre services, et entre services et direction du site, sont-elles de type féodal (avec assimilation du rang dans l'organisation avec la surface conquise et le

nombre de personnes subordonnées, les conflits entre « féodaux » se traitant sans intervention d'une structure régulatrice centrale), ou existe-t-il une instance de gestion de l'ensemble des espaces ?

?? 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 ?

Une seconde question doit être traitée dès le commencement : qui conduit le projet ? Un projet, quelque soit sa taille, est toujours une occasion de débats, très souvent de conflits. Durant son déroulement, de multiples incidents surviendront, des problèmes seront à résoudre plus ou moins rapidement. Le risque est grand qu'au fur et à mesure, les intentions du projet se perdent, que ses qualités s'amenuisent, qu'il connaisse quelques déviations ou écarts s'il n'y a pas une personne – ou un groupe – responsable de sa conduite, qui en porte les intentions, arbitre les conflits, ne se laisse pas égarer par les *impedimenta* qu'il rencontre.

Avec pourtant de très belles intentions, la conception de l'usine *U* a été ratée. Au départ, ce sont les directeurs des ressources humaines et de la production qui ont conduit le projet. Ils connaissaient bien les manques et les besoins de l'entreprise et avaient la confiance de tous. Cependant, ils devaient assurer leur travail quotidien. A mi parcours, on avait accumulé les retards. On a fait appel à un membre d'une autre usine pour reprendre le projet. Il s'est aussitôt débarrassé des intentions pour réaliser ce qu'il connaissait : une usine des plus banales.

L'expérience montre que, du moins pour un projet de quelque importance, le chef de projet ne peut en même temps assurer d'autres fonctions de responsabilité dans l'entreprise. Bientôt, il apparaîtrait trop aisément partial, d'une part ; surtout, la temporalité de son activité quotidienne et celle du projet sont trop divergentes pour que les deux soient menées correctement de front

4.2 Prendre les choses par le bon bout

Un projet spatial, rappelons-nous, a toujours pour point de départ un problème ou une intention qui n'ont rien à voir avec l'espace. C'est donc ce problème ou cette intention qui le guident d'abord. En outre, puisqu'il s'agit de réaliser un lieu de travail, il est tout aussi nécessaire de s'intéresser, dès le commencement, aux modalités et à l'organisation du travail qui sera effectué dans le nouveau lieu. Le problème ou l'intention, c'est généralement la direction (ou le responsable local pour un projet de petite échelle) qui en est porteur. Le travail, les seuls qui le connaissent vraiment, même s'il leur est souvent difficile de l'expliquer, ce sont ceux qui le font. Avant tout dessin et même tout programme de construction ou d'aménagement, c'est sur ces deux axes que se fonde un projet.

Cela demande un certain temps, des rencontres, des observations, des discussions, des réunions. Cela peut, notamment si l'on fait appel pour ce travail à des consultants, avoir un certain coût. Ce temps et cet argent ne sont rien à côté de ce que fera perdre de temps et d'argent un bâtiment ou un aménagement dont, à peine achevé, on se désintéresse, ou dont on découvre l'inadaptation au moment de son occupation et de sa mise en activité.

Six mois après sa mise en service, on avait détruit un tiers des cloisons du tout neuf et magnifique hôpital *H*. Ceux qui l'avaient programmé savaient comment doit fonctionner un hôpital, c'était même leur métier que de le savoir. Il n'y avait donc aucune raison pour qu'ils aillent rencontrer, interroger, écouter, les infirmiers, techniciens et autres aides-soignants qui y travaillent tous les jours.

L'entreprise *E'*, en forte croissance, a besoin d'un nouveau bâtiment administratif. Elle en choisit le site, puis fait appel à un architecte connu, qui lui dessine un bâtiment. C'est alors que la direction s'inquiète des réactions du personnel : il ne va guère apprécier les bureaux en *open space* qu'a choisis l'architecte. On fait alors appel à un consultant qui devra trouver, sur les plateaux déjà dessinés, des espaces offrant des dispositifs satisfaisants pour les différents services de cet établissement. Celui-ci propose alors de commencer par ce qui avait été omis : étudier, avec les personnes concernées, les situations de travail types de l'entreprise. Le PDG constate : « Au fond, vous prenez les choses à l'endroit ! C'est du bon sens ! ». En effet ! mais il est trop rarement utilisé.

4.3 Les rythmes des espaces

Une des difficultés de la conception de lieux de travail provient de l'écart entre le rythme de vie de l'entreprise et celui des bâtiments. De plus en plus, trois ans est pour une entreprise le long terme, viser à cinq ans de la prospective. Un bâtiment dure normalement de 20 à 80 ans, souvent plus. Dans nombre d'entreprises tertiaires, les personnes changent de lieu en moyenne entre une fois par an et tous les dix-huit mois. Même bon marché, le mobilier de bureau dure de 5 à 15 ans. Les rythmes ne coïncident pas.

Une des solutions adoptées, notamment dans l'immobilier de promotion (les bureaux en blanc), est la banalisation des bâtiments : des plateaux nus, découpables en parcelles, pouvant servir à n'importe quelle activité de bureau. La même politique sera ensuite appliquée pour les aménagements : pourquoi vouloir les adapter finement à des situations de travail qui vont changer rapidement ? A force de servir à tout, bâtiments et aménagements risquent de n'être pertinents pour rien.

Durant les années 70, des concepteurs, anglais notamment, ont commencé à analyser les bâtiments de bureaux en fonction des durées relatives de leurs éléments. D'un côté la structure, le gros œuvre, ce qui dure aussi longtemps que le bâtiment. D'un autre côté les équipements (ascenseurs, escaliers, sanitaires, salles dédiées, etc.) qui ne varient pas avec les transformations de l'activité, mais peuvent être renouvelés ou transformés de une à trois fois au long de la durée de vie du bâtiment. Les cloisonnements, facilement transformables, peuvent être revus autant de fois que nécessaire. Enfin, le mobilier, mobile, sera déplacé sans autre forme de procès. Selon cette perspective, la conception d'un immeuble de bureau fera en sorte que ces quatre parties soient indépendantes les unes des autres.

Les méthodes actuelles de construction des immeubles d'une part, d'aménagement des espaces d'autre part, permettent d'allier la durabilité de l'investissement et des qualités d'adaptation à l'usage qui n'enlèvent rien à la flexibilité. Là aussi, cela entraîne, au début, un coût supplémentaire, en études d'ailleurs plutôt qu'en réalisation. Pour l'entreprise, c'est un investissement parfaitement rentable si l'on prend en compte la durée de son usage et le coût des transformations et des déménagements qui seront rendus nécessaires sans ces précautions. Car cela vaut aussi bien pour la partie immobilière que pour le mobilier. Cette prise en compte des temporalités est d'autant plus nécessaire que, pour des investissements immobiliers de quelque importance, il est fréquent que les données aient changé entre le moment de la décision de construire et celui de l'occupation des locaux.

4.4 Ce qu'est un programme

On considère parfois le programme d'un bâtiment d'activité ou d'un aménagement comme une base comptable. Mille mètres carrés d'atelier, soixante-dix de bureaux, avec sanitaire, vestiaire, etc. A chaque type de surface correspond un prix au mètre carré. On peut à partir de là calculer la hauteur probable de l'investissement, rencontrer un architecte ou une entreprise de construction, négocier avec un marchand de biens, les mettre en concurrence. S'il n'est pas inutile de préciser en effet les choix économiques qui sont faits, ceux-ci ne suffisent pas à assurer la qualité d'un bâtiment ou d'un aménagement.

Dans le service type de l'hôpital H', le programme prévoyait deux petites pièces (quelques m²). L'une comporte un évier. L'architecte l'a donc située près des gaines contenant l'arrivée d'eau et d'évacuation. L'autre, sèche, a été placée à une quinzaine de mètres de là, dans un coin. Ce que ne disait pas le programme, c'est que, dans le travail, les deux pièces sont liées. Le passage dans l'une impose le passage dans l'autre. N fois quinze mètres, combien cela fait-il de temps perdu chaque jour ?

La programmation d'un bâtiment ou d'un aménagement consiste à prévoir, de la façon la plus fine possible, les performances et les qualités qu'on en attend. Le programme est le résultat de ce travail. Sur cette base sera conçu puis réalisé le bâtiment ou l'aménagement. En quelque sorte, le programme c'est le plus possible d'informations sur la future réalisation, avant qu'elle soit matérialisée .

Il comporte évidemment des données économiques. Mais celles-ci ne sont qu'une petite partie du projet. Il comporte des données quantifiées : surfaces, volumes, degrés d'isolation acoustiques et thermiques, etc. Il donne des indications fonctionnelles : tel service est en relation étroite avec tel autre et doit se trouver proche ; on veut que l'on ne puisse pas atteindre les bureaux, à partir du parking, sans passer par l'accueil ; etc. Il peut indiquer des choix de matières : ici du bois, là du marbre ou du béton brut. Surtout, il doit donner des indications permettant au concepteur d'organiser les espaces. Une large part du programme donne des indications qualitatives. Ce ne sont pas les plus faciles à déterminer, et il est

encore moins aisé de les expliquer de façon claire, qui ne prête pas à ambiguïté. Ce sont pourtant souvent celles où se condensent, au delà des strictes nécessités, les intentions du projet, celles qui lui donneront sa spécificité, et qui serviront aux concepteurs pour en définir la matérialité formelle.

Et les consultants ?

Les consultants coûtent cher. Pas vraiment. Ne pas en avoir consulté coûte souvent beaucoup plus cher. Pour le travail de programmation, l'analyse du système de travail qui lui est préalable, la quantification du projet, il y a des méthodes, des savoir-faire dont ne dispose pas nécessairement en interne une entreprise. Bien sûr, chacun croit savoir exactement ce dont lui-même et ses subordonnés ont besoin, chacun pense que, finalement, aménager un lieu n'est pas si compliqué que cela. On ne fera pas ici la liste des échecs les plus célèbres auxquels ces idées ont conduit ; certains, touchant de grandes – et riches – entreprises, furent retentissants.

Dans le domaine de la programmation et de l'aménagement des espaces, il existe beaucoup de petites structures très compétentes. De formations et sous des dénominations variées (architectes, ergonomes, psychosociologues, sociologues, programmistes), leur intervention, outre le travail direct qu'ils fournissent, est souvent un apport sensible pour prendre de la distance par rapport aux contingences du quotidien, pour régler les situations complexes ou

conflictuelles, pour décider des choix nécessaires.

Qu'est ce qui permet cette prévision ? Pour l'essentiel, ce que l'on connaît de la situation antérieure. Le fondement d'une bonne programmation est la gestion qui a été faite des espaces déjà utilisés. On peut cependant craindre là un danger. Il arrive souvent, en effet, que la programmation d'un nouveau lieu se résume à reproduire l'existant, avec les modifications ponctuelles qui sont rendues nécessaires. On décidera par exemple de conserver la même surface par bureau, quitte à ce qu'ils soient plus – ou moins – nombreux. On ne changera rien aux flux des personnes, des matières, ou des informations, au bénéfice de ce que, jusque là, ils n'ont pas posés de graves problèmes. Faut-il revenir sur ce qui a été dit plus haut ? Gérer les espaces, ce n'est pas disposer des surfaces ou maîtriser des flux, mais fournir à l'entreprise l'outil de travail le meilleur possible. S'appuyer sur la gestion de l'espace pour en programmer un nouveau n'est pas reproduire des modèles d'espace ou d'utilisation de l'espace, mais mettre au service du projet le système d'information sur le rapport du travail à l'espace qui a été construit et nourri antérieurement.

Si, comme il est le plus fréquent, on ne dispose pas d'un tel instrument, la programmation s'appuiera sur toutes les données que l'on peut recueillir pour formuler, dans le détail, le besoin spatial de l'entreprise. Bien sûr, elle devra tenir compte des évolutions à venir, surtout celles qui ne sont pas prévisibles. Elle peut être aussi l'occasion de créer le système d'information qui permettra ultérieurement une gestion de pilotage des espaces. Ainsi conduite, on s'aperçoit vite que la programmation d'un bâtiment ou d'un aménagement rencontre de vraies difficultés. Un exemple classique : on veut pour tel endroit un sol très facile à laver

supportant des produits agressifs, non glissant, acoustiquement absorbant, résistant à des passages très fréquents de piétons et de chariots, et économique. Il va falloir hiérarchiser, parfois trancher en abandonnant telle ou telle performance souhaitée. Si ce n'est pas le programme qui dispose ces hiérarchies et réalise ces choix, ce devra être l'architecte ou l'entreprise de construction. Et la plupart des décisions à prendre sont plus lourdes de conséquences que la matière d'un sol.

Aussi bien, même si elle est sous la responsabilité d'un chef de projet ou confiée à un consultant, la programmation concerne, sinon toute l'entreprise, du moins tous ceux que touchera la réalisation à venir. Qu'il s'agisse du recueil de l'information, des propositions, des arbitrages, chacun participe à un moment ou un autre à cette élaboration de l'outil de travail commun. Qui, sinon celui qui les utilise, connaît exactement la fréquence d'emploi de tel ensemble de dossiers, et donc à quel distance de son poste de travail il faut le placer ? Qui peut valider l'organisation proposée pour un service, sinon les responsables du service ? Qui décidera que l'on décentralise telle activité qui ne trouve pas sa place dans l'enveloppe du projet, sinon le chef d'entreprise ?

4.5 L'apport de l'architecture

L'architecture donne au projet la forme matérielle dans lequel il sera produit, qu'il s'agisse d'aménager un atelier ou quelques bureaux, ou de construire un immeuble. C'est, finalement, ce qui demeurera des désirs et des intentions portés par l'entreprise. C'est ce que, à l'intérieur comme de l'extérieur, on verra. Cela peut devenir, aux yeux de beaucoup, l'image de l'entreprise. D'où l'attention qu'elle mérite

L'architecte, puisque c'est lui qui en dernier ressort fixe le projet, est à nouveau conduit à des choix, des arbitrages. Mais, à l'inverse de ce qui est nécessaire pour la programmation, son mode de travail est généralement global, transversal aux logiques partielles. Cela ne signifie évidemment pas qu'il doive négliger d'intégrer les contraintes spécifiées dans le programme. Cependant, les chemins par lesquels il passe, esthétiques, symboliques, culturels, sans être nécessairement ignorés dans l'entreprise, ne sont pas ceux qu'elle pratique ordinairement et qu'elle reconnaît. C'est d'ailleurs pourquoi son travail est souvent qualifié d'irrationnel et que les relations entre architecte et entreprise sont parfois délicates.

Pourtant, 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 est la raison pour laquelle elle fait appel à lui. En particulier, le caractère global du projet d'architecture rejoint l'exigence des dirigeants d'avoir du futur de leur entreprise une vision d'ensemble qui organise les actions partielles et 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.

Encore faut-il que dans cet écart, les architectes ne soient pas en rupture avec l'entreprise et son projet propre. En ce sens, la relation qui s'établit entre le responsable du projet et l'architecte est décisive. Les réalisations les plus intéressantes, tant du point de vue de la valeur pour l'entreprise que de la valeur architecturale, reposent sur un travail en commun de ces deux acteurs. La question n'est pas de mettre en doute la compétence de l'architecte, mais bien d'intégrer cette compétence dans le projet de l'entreprise, auquel il donne le point d'orgue. Plus tôt l'architecte sera associé – fût-ce, dans un premier temps, pendant la période de programmation, de loin – plus il y aura de chance que cette intégration se produise.

Aussi, choisir l'architecte par le moyen d'un concours sur esquisse n'est pas toujours la meilleure façon de faire. Elle ne donne place à l'architecte qu'à la fin du processus, lorsque les choix ont été établis et les décisions prises ; elle semble donner à l'architecte – puisque son esquisse a été retenue, elle était la meilleure – une totale approbation de ses choix formels et une maîtrise sans partage sur le projet, qui risquent de conduire à quelques déboires.

4.6 La conception après la conception

C'est lorsqu'il est achevé que la vie – et la valeur – du bâtiment ou de l'aménagement commence. Comme tout autre outil, il va falloir l'essayer, apprendre à l'utiliser, éventuellement le rectifier. Le travail de conception n'est donc pas terminé. En effet, pour une entreprise, ce n'est pas le bâtiment qui est l'important, mais bien son usage.

Les moyens de cette nouvelle conception, nous les avons décrits plus haut, ce sont d'abord ceux que donne la gestion active du bâtiment. N'y revenons pas. Les acteurs de cette conception après l'achèvement, c'est l'ensemble des personnes qui y travaillent. Dans la mesure où ils ont partagé le projet et ont été, d'une façon ou d'une autre, associé à sa conception initiale, la réalisation a pour eux du sens. Ils en connaissent les enjeux, les intentions, les limites. Ils peuvent s'inscrire dans cette réalisation. Même si certains aspects les gênent, ils en connaissent les raisons.

Cette connaissance ne leur est pas toujours proposée. Elle est pourtant nécessaire si l'on veut que la façon d'utiliser le bâtiment ou l'aménagement, donc de continuer, même petitement, à le concevoir, s'effectue dans la continuité de ce qu'ont établi le projet, puis sa réalisation. De toute façon, il est indispensable d'accompagner le changement.

Un déménagement n'est jamais simplement le fait d'aller d'un endroit à un autre. Pour l'entreprise, c'est un événement, parfois une sorte de re-fondation, surtout si l'implantation antérieure était ancienne. Pour beaucoup de ses membres, cela bouleverse des habitudes, aussi bien dans l'entreprise que dans la vie hors entreprise, et peut créer des difficultés supplémentaires (relations habitat-travail par exemple, problème d'enfants, de véhicules, etc.). L'enjeu est que, pour tous, le projet de l'entreprise, dont les nouveaux locaux sont le signe et le moyen,

l'emporte sur les gênes qu'entraîne le changement. Encore faut-il qu'il leur soit prêté attention et que les moyens – aussi bien matériels que d'information – soient donnés à chacun pour y parvenir.

Quelques ouvrages :

BECKER F.D., *The Total Workplace*, New-York, Van Nostrand Reinhold, 1990.

BECKER F., STEELE F., *Workplace by Design, Mapping the High-Performance Workscape*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

CAMUS C. et autres, *La conception des lieux de travail, une ressource pour l'entreprise*, Montrouge, Editions de l'ANACT, 1991.

DEJEAN P.H. et autres, *Organiser et concevoir des espaces de travail*, Montrouge, Editions de l'ANACT, 1988.

DUFFY F. et autres, *The Responsible Work-Place*, London, Butterworth Architecture, 1993.

EVETTE T. et autres, *L'architecture tertiaire en Europe et aux Etats-Unis*, Paris, Plan Construction et Architecture, 1992.

EVETTE T., LAUTIER F., éd., *De l'atelier au territoire, Le travail en quête d'espaces*, Paris, L'Harmattan, 1994.

FISCHER G.N., *Psychologie des espaces de travail*, Paris, Armand Colin, 1989.

FISCHER G.N., VISCHER J., *L'évaluation des environnements de travail, la méthode diagnostique*, Montréal, Université de Montréal, Bruxelles, de Boeck Ed., 1997.

LAUTIER F., *Ergotopiques, sur les espaces des lieux de travail*, Octarès Editions, 1999.