

DE L'IMMEUBLE DE BUREAU AUX LIEUX DU TRAVAIL

40 ans de transformation

Pierre Bouchet, Frédérique Mansoux, Gérard Pinot



SOMMAIRE

— 1. IMMEUBLE DE BUREAUX, LA FORME NE SUIT PAS QUE LA FONCTION

31	La forme suit le client
38	La forme suit l'urbaniste
47	La forme suit la taille
49	La forme suit le « déjà-là »
54	La forme suit la finance
58	La forme suit les labels
61	La forme suit la mixité

— 2. AMÉNAGEMENT, ÉVOLUTION DES USAGES

67	Mécanisation
68	Cloison
75	Personal computer
78	Space planning
82	Bureau partagé ou le « desk sharing »
88	Optimisation
91	Logiques statutaires
93	Workflow Applications

— 3. LA RESSOURCE SPATIALE, VERS UNE NOUVELLE EXPERTISE

99	Le principe, l'absence de modèle La prise en compte du travail par l'activité
101	La conception, un processus itératif
105	La programmation, une réflexion managériale
106	L'accompagnement intégré à la démarche de projet
111	L'organisation de l'espace, la synthèse entre l'espace perçu, conçu, vécu
113	Des intérêts divergents à faire converger dans une vision commune
117	Nidification, une réalité à prendre en compte
119	La numérisation, la fin du bureau dédié
120	Concept d'aménagement

— 4. MODE DE TRAVAIL, TRANSFORMATIONS MAJEURES DES VINGT DERNIÈRES ANNÉES

- 129 Une économie désormais tirée par les services
- 131 En opposition les hackers interpellent les entreprises !
- 132 La mutation servicielle
- 133 Le numérique n'abolit pas l'espace
- 135 L'immobilier d'entreprise
renforce les tendances à la métropolisation
- 131 La rupture du modèle communautaire
de l'entreprise
- 136 Le management à distance et ses limites
- 138 Le rôle croissant des fonctions supports
dans l'entreprise
- 139 Des entreprises à la recherche de leur raison sociale
et de leurs responsabilités sociétales
- 142 Les mutations du travail, entre autonomie
et engagement subjectif
- 144 Les risques psychosociaux, un fait social
- 145 Le travail à l'épreuve de la polycentralité
des attentes des salariés
- 145 Le secteur du facility management (FM) victime
de l'industrialisation des services aux immeubles
et à leurs habitants
- 147 Un temps de travail réduit mais accéléré
- 151 D'une autonomie revendiquée
à une autonomie de condition
Les espaces virtuels comme installations du monde
- 153 Un droit du travail débordé
Le télétravail, une solution consensuelle
mais ambiguë
- 155 Des entreprises incapables d'exploiter le don
et le contre-don avec leurs salariés
- 156 Des entreprises incapables d'exploiter la dimension
politique du travail
- 158 Apprendre à parler du travail

159	De la tutelle à l'engagement, une autre relation au travail
162	Les espaces de travail ; l'histoire d'une rationalisation tâtonnante
163	L'histoire des bureaux est intimement liée à la pensée sur les conditions de la performance
164	Le travail malade de son invisibilité
165	La pensée organisationnelle doit favoriser l'agir ensemble Les tiers-lieux comme lieux de reliance

— 5. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL, DEMAIN UNE APPROCHE PAR LES SERVICES

171	Invisibilité Interrogations
173	Prédictions Télétravail
174	Coworking
177	Postes de travail non dédiés, donc mutualisés
179	Esprit prospectif
181	Rassembler
182	Évaluation
184	Mutualisation Expérimentation
185	Transformation
186	Réversibilité
189	Services aux occupants et à leurs activités
191	L'immeuble et les objets connectés
194	Le bureau libre, une réponse au besoin d'autonomie des travailleurs
195	Quels sont les cinq conditions nécessaires à la mise en œuvre de ces nouveaux environnements de travail dans un objectif de développement durable ?

PRÉFACE

La ville enserrée entre le temps et l'espace.

Pour une nouvelle anthropologie urbaine

Entre le temps et l'espace, il semble que c'est le temps qui résiste le mieux. En effet les distances se réduisent et les moyens de communication permettent les échanges de n'importe quel coin de la planète. En revanche, le temps apparaît comme beaucoup plus incompressible ; l'accélération des activités humaines se traduit par une tension sur le temps vécu, qui fait privilégier l'immédiateté à la considération du « temps long ». Sans l'exprimer explicitement, les « urbains » en souffrent et appellent de leurs vœux des initiatives nouvelles qui permettent de réapprivoiser le temps. Quel est le sens profond du désir de voir la nature réinvestir la ville ? Il n'est pas seulement bucolique ; il procède du besoin de s'inscrire dans un rythme naturel. Les abeilles ont besoin de temps pour produire leur miel.

Cette résistance du temps à l'évolution des technologies pourrait laisser penser que la considération de l'espace devient moins prégnante. En fait, il n'en est rien : les facilités de déplacement entraînent de nouvelles contraintes de temps liées à des déplacements de plus en plus lointains et fréquents. La contrainte du temps oblige à une requalification de l'espace et à une redéfinition des modes de vie.

Il en va tout aussi bien de l'espace individuel que de l'espace collectif, qui le plus souvent est urbain.

– *Sur le plan de l'espace collectif*, la pression que subit le territoire urbain n'est pas simplement le fait de la concentration croissante du mode d'habitat. Elle est tout autant la conséquence de la modification du comportement ou des désirs des « urbains » qui souhaitent soumettre l'espace à leurs exigences nouvelles. Le paradoxe est que le désir d'être sur place et de n'avoir à consacrer du temps qu'aux déplacements ne se substitue à l'immense effort du xx^e siècle pour réduire la durée des parcours que lorsque les alternatives ont été épuisées. C'est ainsi qu'à Chicago des tours de bureaux se transforment en tours d'habitation, la génération Y préférant s'établir en centre-ville plutôt que de consacrer des heures perdues aux transports quotidiens. Les centres commerciaux, fruits ambigus du consumérisme et de la voiture, subissent également de plein fouet la préférence de cette même génération pour l'e-commerce. C'est alors que de nombreux centres commerciaux, en particulier de tailles moyenne et petite, se retrouvent contraints de fermer leurs portes.

Les contraintes les plus fortes qui s'exercent aujourd'hui sur les villes résultent pour l'essentiel de cette véritable révolution anthropologique qui caractérise l'ère du numérique. Ce sont les comportements humains qui changent et les besoins qui en résultent qui vont remodeler le plus profondément le tissu urbain.

Ce qui est particulièrement motivant pour l'ensemble des acteurs qui concourent à la fabrique de la ville de demain, c'est que tout est à réinventer : que devient l'espace de travail ? Que devient l'espace d'habitat ? Quelle place donner au commerce ? Comment intégrer les besoins de loisirs ? Où établir la part croissante de la population reléguée dans la classification du 3^e et du 4^e âge ? Comment et où accueillir ceux que le phénomène migratoire propulse dans nos cités ? On sait bien que dans cet énorme travail de requalification des espaces urbains, le fil rouge qui va dominer la réflexion est le thème de « la rencontre » entre les individus. Comment favoriser dans une société où la notion d'espace a été distendue, où l'individualisme prime, où le loisir solitaire efface le loisir partagé, des conditions nouvelles de la nécessaire rencontre ? De nombreuses réponses émergent notamment sur le plan collectif avec la multiplication de ces lieux dédiés aux grandes fêtes que sont le sport ou la musique. Ces espaces ont vocation d'ailleurs à constituer de nouvelles centralités autour desquelles peuvent s'organiser la vie urbaine.

– *Sur le plan de l'espace individuel*, la question est plus sensible, puisqu'elle concerne les rencontres interpersonnelles : d'où la naissance de multiples initiatives allant du coworking au coliving, lesquelles remettent en cause la frontière qui, pourtant, paraissait bien établie entre le lieu de travail et le lieu d'habitat. Ces réponses se cherchent encore et elles connaîtront sans aucun doute des évolutions au cours des prochaines années.

Le travail à réaliser au 21^e siècle pour inventer une nouvelle réponse à la contingence de l'espace et du temps est considérable. Il devra faire appel à de multiples formes de professionnalismes, d'intelligence et de talents, et l'on voit déjà se dessiner la carte des villes qui s'enfoncent dans des difficultés inextricables et celles qui inventent des solutions nouvelles en mettant l'homme au cœur de leur réflexion. Ce qui est étonnant, c'est que ces solutions nouvelles s'inventent aussi bien dans des milieux urbains, comme certaines favelas d'Amérique du Sud, que dans des structures urbaines anciennes et historiques. Cette attractivité nouvelle des milieux urbains est à la fois la clé de la

création de valeur pour l'avenir et de la capacité d'accueil des nouveaux urbains dans des conditions humainement souhaitables.

Tous les métiers sont concernés, de l'aménagement urbain aux infrastructures, de la construction au financement, de la conception juridique au mode de détention de la propriété et de son usage, des sociétés de services au facility management.

Dans la reconfiguration du mode de vie qu'autorisent les technologies nouvelles, la nouvelle appréhension de la contingence de l'espace et du temps passera par un immense effort de requalification des espaces urbains. La solution réside dans la grande attention à porter à la définition «des lieux». Des lieux d'un nouveau mode émergent partout où s'exprime fondamentalement ce besoin de la rencontre. C'est en soignant les lieux de vie que progressivement une réponse juste à cette contingence incontournable du temps et de l'espace verra le jour. Seule une réflexion sur la ville permettra cette évolution anthropologique majeure.

Est-ce que les métiers de l'immobilier d'entreprise sauront prendre la mesure de ces enjeux, dans le développement économique du territoire ?

L'objet de ce livre est précisément de permettre, à travers le regard des acteurs qui livrent leur expérience, de mieux appréhender ces interrogations et de se projeter vers l'avenir.

Cet ouvrage est construit avec plusieurs entrées. À chacun de choisir celle qui est la plus éclairante, éventuellement en recourant aux mots clés, pour aborder directement une thématique spécifique. Lecture séquentielle ou accès direct, chacun choisira le meilleur chemin pour atteindre ses espaces de prédilection.

Bertrand de Feydeau

INTRODUCTION

L'immobilier d'entreprise constitue un secteur économique majeur pour trois catégories d'acteurs que sont les investisseurs, les professionnels de l'immobilier et les travailleurs du tertiaire. Ils ont des intérêts différents, voire divergents. Les premiers, les propriétaires et les sociétés foncières, sont des investisseurs institutionnels et privés à la recherche de performance financière et de sécurité des investissements. Les deuxièmes représentent l'ensemble des acteurs de « l'industrie immobilière », promoteurs, constructeurs, maîtres d'œuvre, conseil, industriels de la construction et de l'aménagement, responsables de l'immobilier et des environnements de travail qui font vivre ce secteur économique. Et enfin l'ensemble des usagers, salariés, occupants du tertiaire qui profitent, selon les cas, ou subissent le plus souvent les lieux de travail. Cet ouvrage s'adresse à tous les acteurs de la chaîne de valeur avec un axe fort sur les enjeux pour la troisième catégorie, les travailleurs du tertiaire.

L'immobilier d'entreprise a encore trop peu pris en compte les impacts liés aux transformations numériques et sociales majeures, ainsi que les défis économiques et écologiques que connaissent aujourd'hui les entreprises. Les raisons sont liées au cycle spécifique de la construction, ainsi qu'à une difficulté culturelle à sortir des modèles qui ont fait leurs succès de ces trente dernières années. Il est pourtant important d'avoir une vision stratégique et prospective ! Réaliser un projet demande fréquemment cinq à dix ans. Et ce projet devra avoir une durée d'existence minimale de dix à quinze ans ; c'est-à-dire que les choix initiaux peuvent être déterminants sur une période de vingt-cinq à cent ans, à l'échelle de la construction de la ville.

Encore trop souvent l'immobilier est perçu comme un produit d'investissement et comme une charge d'exploitation, les marges de manœuvre pour les occupants sont extrêmement réduites ; les investisseurs imposant un modèle d'immobilier d'entreprise aux promoteurs/constructeurs, ces derniers imposant alors ce modèle aux entreprises occupantes locatrices, qui enfin imposent ce modèle à leurs occupants.

Depuis quelques années, ce modèle arrive à son terme dans la mesure où la recherche de réduction sans fin des coûts par la diminution des surfaces, la localisation en périphérie, le regroupement sur un site unique, conduisent à des aménagements standar-

« Désormais, le temps des immeubles monolithiques est révolu. » On observe que « les entreprises sont devenues très exigeantes sur les qualités intrinsèques de leurs locaux, qui deviennent une véritable vitrine de leur action et de leur état d'esprit. On le voit à travers les sièges de Bouygues Immobilier, avec ses écaillés de verre, ou celui du groupe Rocher, avec son mur végétal – à Issy-les-Moulineaux. »

Ou encore « l'immeuble Lemnys, nouveau siège du groupe La Poste », bâtiment de 40 000 m² des années 1990 « entièrement réhabilité par l'architecte Christian de Portzamparc » en 2017. « Repensé pour s'adapter à un monde qui change » en intégrant « des espaces de convivialité, de coworking, des jardins intérieurs ».

André Santini⁰

disés et optimisés. Cela est accompagné depuis deux à trois ans de la mise en place de nouveaux modes de travail nomades associés à des accords de télétravail. Au final le résultat est de moins en moins apprécié par les salariés qui ne perçoivent pas les gains sur l'amélioration de leur travail et son environnement.

Face à ces constats, le modèle traditionnel de l'immobilier connaît depuis quelques années des signaux faibles porteurs d'une véritable révolution. Des innovations sont rendues possibles aujourd'hui par l'arrivée de nouvelles générations de salariés qui induisent de nouveaux modes de vie et de travail et obligent à repenser les anciens modèles devenus inopérants.

Du fait que les entreprises et les services publics connaissent chacun des rythmes spécifiques de transformation, nous pensons que les innovations et expérimentations actuelles se généraliseront de manière irrégulière sur les vingt prochaines années.

Les principaux enjeux de l'innovation ne viendront pas demain seulement des nouvelles solutions techniques liées aux bâtiments intelligents et aux objets connectés qui permettront de mettre en place de l'intelligence artificielle dans les bâtiments, mais selon nous des processus d'innovation servicielle dans l'entreprise. Les enjeux sont de déterminer les usages et services adaptés aux activités tertiaires, favorisant la performance et le bien-être des salariés.

La complexité de ces nouveaux environnements de travail où se trouvent associés des services nécessite la mise en place de processus de programmation, d'expérimentation et d'évaluation itérative sous le regard et l'expertise de chercheurs. Intégrer un regard scientifique en sciences sociales est pertinent pour analyser les conséquences de ces nouveaux environnements de travail et services sur les pratiques de travail mises en œuvre par les

salariés dans leurs activités. Si l'entreprise veut améliorer la performance du travail des salariés tertiaires, cela passe par un investissement en recherche et développement sur l'environnement de travail et ses services, comme elle peut le faire sur les produits ou les services qu'elle offre.

Toutefois, est-ce que l'immobilier n'est pas condamné à être toujours en décalage par rapport aux (r)évolutions quotidiennes que connaît l'entreprise ? Comment réduire ce décalage ? C'est à ces questions que les professionnels de l'immobilier, acteurs de ces projets de transformation, doivent tenter de répondre. Nous espérons qu'à travers cet ouvrage, nous contribuerons à jeter un éclairage différent et qui interpelle, de façon à repenser, de manière globale, les environnements de travail de la ville, vers le concept du bureau libre. L'entreprise ne peut plus décider seule de la manière de travailler de ses salariés. Le travailleur, dans une relation de confiance avec son entreprise, doit avoir la liberté de travailler là où il estime être le plus efficace, avec le moins de contraintes inutiles et le plus de bien-être.



— 3

LA
RESSOURCE
SPATIALE,
VERS UNE
NOUVELLE
EXPERTISE



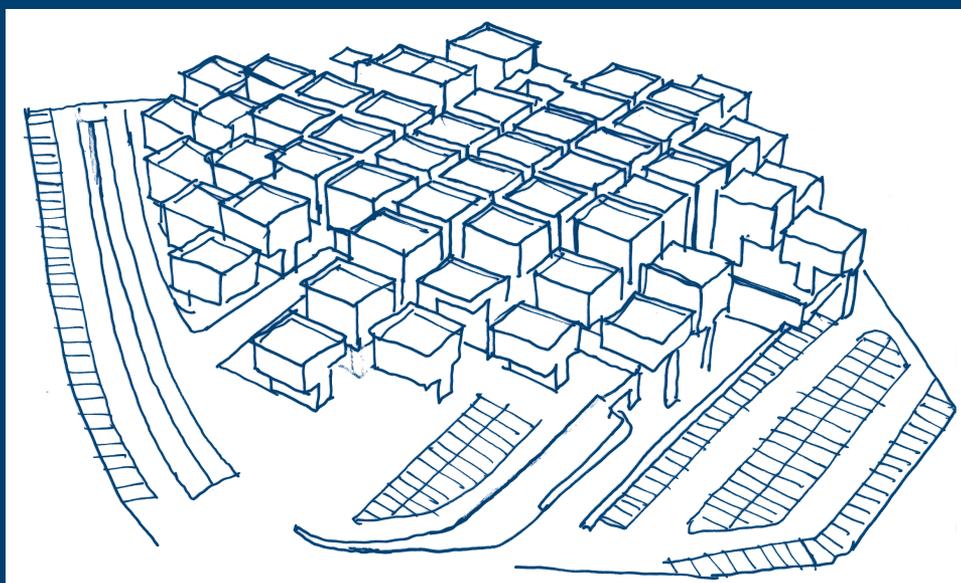
Le principe, l'absence de modèle

Ne pas dupliquer, ne pas répéter les systèmes d'aménagement existants, et, pour tout nouveau projet confié, tenir éloignés les standards et les modèles, telle est l'approche que nous menons au sein de Génie des Lieux, dans une démarche d'indépendance. Le conseil stratégique en amont d'un projet sert à poser les données et à les organiser pour structurer le projet à venir. En vertu de ces engagements, conseiller implique une écoute véritable de tous, des collaborateurs qui constituent les véritables experts de leurs conditions de travail, aux dirigeants qui souhaitent transformer leur entreprise. Avant d'entamer des processus d'audits et de planifier des groupes de réflexion, la première chose à faire est de contextualiser le projet dans l'histoire de l'entreprise, de faire le récit du cheminement qui conduit à vouloir « autre chose ». Qu'un dirigeant se rassure et demande qu'on lui propose immédiatement des solutions est compréhensible, cependant le rôle d'un conseil est de rappeler que concevoir trop rapidement en termes de standards et de modèles est un piège. Un projet, un grand ou un petit bâtiment, un plateau ouvert, un tiers-lieu, ne reflèteront une vision, ne transmettront un message que si cette vision et ce message ont été préalablement nourris et réfléchis. Comment s'y préparer ? Il est indispensable de structurer l'espace avec de la réflexion. L'enjeu : délivrer une réponse unique à une demande spécifique. En un mot, à chaque entreprise ses lieux et ses espaces ! C'est une conviction, un manifeste.

La prise en compte du travail par l'activité

Cet engagement des premiers jours et qui doit guider selon nous tous les projets, trouve un écho auprès de Technicolor, entreprise de conception de systèmes vidéo et d'images numériques à Issy-les-Moulineaux, qui souhaite créer en 2006 pour ses nombreux collaborateurs un espace de travail où l'intime et le collectif s'ajustent finement. L'espace de travail doit dans ce contexte faciliter la vie quotidienne d'un groupe de collaborateurs. Les recommandations d'aménagement proposées s'appuient sur un audit qui a su décomposer les différentes phases du travail constitué de nombreuses interactions entre collaborateurs. La proposition d'aménagement s'inspire d'un fil conducteur qui structure en arrière-plan une pratique collective de l'activité ; le but n'est pas de tendre un miroir à l'équipe mais de consolider et développer par la spatialisation le partage des connais-

1972 – Siège de Centraal Beheer à Apeldoorn en Hollande (architecte Herman Hertzberger)
– concept d'un bâtiment de bureau autour d'un espace urbain intérieur sur la base d'une trame. Modèle de bâtiment unique correspondant à un projet d'entreprise.



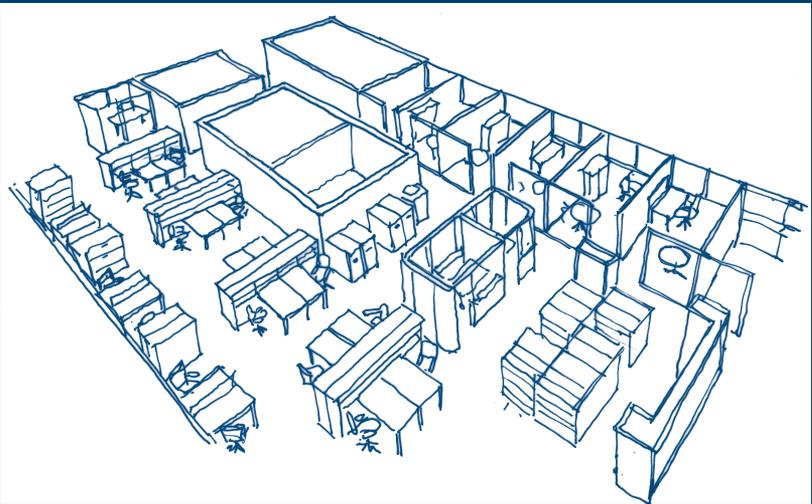
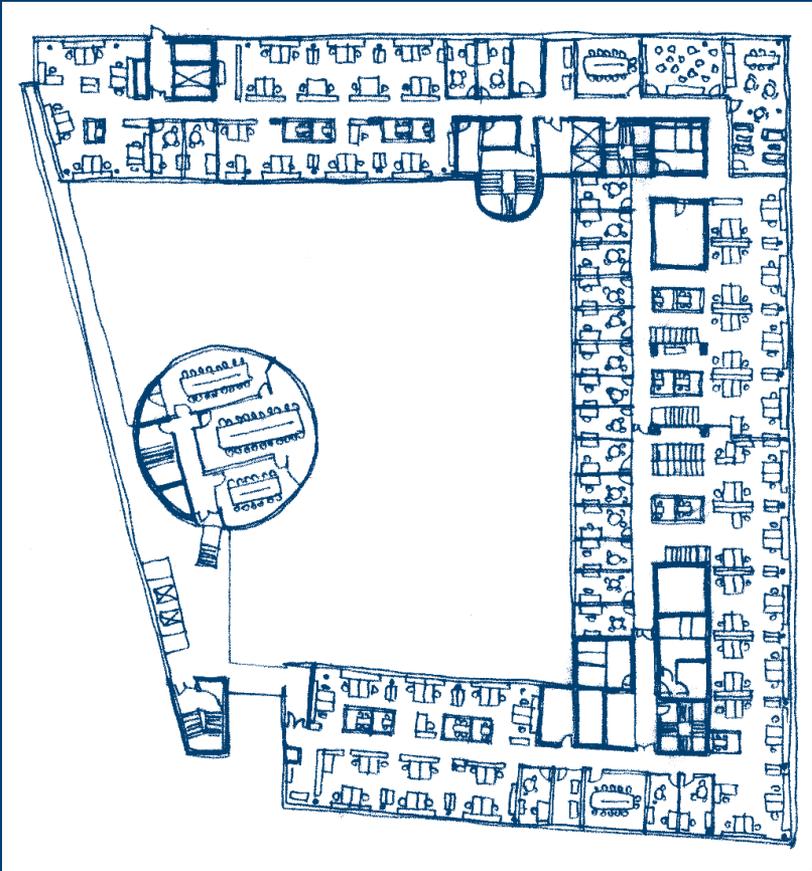
sances et des expériences communes, la cohésion et la confiance mutuelle. Sur le territoire de l'équipe sont donc installés des bureaux « à retour » où chaque collaborateur travaille individuellement, pour répondre aux attentes de bien-être au travail et aux nuisances des open spaces, offrant aucune intimité. À proximité, une « box », selon un ratio de 1 pour 10 postes de travail, équipée de canapés, d'un panneau mural et d'un écran connecté permet, sans se couper complètement du collectif, sans avoir à changer de plateau ou d'étage, de prolonger le travail en équipe réduite, en toute confidentialité. Inspirée d'une cabine de train confortable, cette « box » permet de travailler réellement grâce à une superficie de 8 m² et une ventilation intégrée ; ce dernier point n'est pas un gadget, il est déterminant pour faire de cette « box » un réel prolongement du poste de travail avec tout le confort nécessaire indépendamment des obligations liées du code de travail ; l'équipe peut y produire un véritable travail qui ne pourrait se faire dans un open space. À plusieurs ou seul, travailler nécessite des espaces adéquats, réfléchis et pensés en fonction d'un processus de travail identifié par l'observation de la pratique réelle du travail et non pas d'intentions uniquement théoriques. En 2006, l'iPhone n'existait pas encore et les postes de travail étaient encore équipés d'une mini unité centrale et d'un écran plan. La réflexion à l'époque était de savoir où l'on mettait l'« UC » dans le poste de travail. Tout le monde n'avait pas un ordinateur portable mais tous bénéficiaient d'un téléphone portable facilitant le mélange vie privée, vie professionnelle.

La conception, un processus itératif

Le principe, selon lequel la réflexion précède l'action, est au centre de la pratique du métier de conseil ; les pré-supposés et les solutions prêtes à l'emploi sont mis de côté afin d'élargir véritablement le champ des idées. La feuille blanche comme point de départ de tout projet n'est pas qu'une image ou posture ; c'est ouvrir un espace d'échanges constructifs et créatifs, prendre le temps de laisser émerger les ressentis, laisser les solutions surgir. Lorsque les situations sont complexes, le langage permet un travail progressif de clarification des enjeux. En conclusion des audits ou des réunions de créativité il n'est pas question de noyer les idées dans un énoncé de concepts énigmatiques mais plutôt, en premier lieu, de formuler



2007 – Siège de Technicolor à Paris. Premier projet où l'aménagement a été pensé en termes d'activité générique pour tous les métiers au service d'une flexibilité organisationnelle.



clairement et simplement, sans tabou, la question à laquelle il s'agira de répondre concrètement. Cartier, l'enseigne emblématique du luxe, est, en 1998, un des premiers clients de Génie des Lieux. La problématique pour laquelle une solution spatiale est recherchée se résume ainsi : à l'occasion du regroupement des trois sociétés parisiennes du groupe sur le site emblématique rue Boissy-d'Anglas construit par l'architecte Ricardo Bofill, le président de Cartier souhaitait une rupture d'espace de travail. Plus de bureaux cloisonnés, l'espace doit s'ouvrir, il y a beaucoup de métiers différents et il faut simplifier l'organisation. Tout cela en préservant à l'époque une culture du rangement important du papier et du produit. Il y a là une apparente antinomie entre ouverture et rangement. Le rangement induit une matérialité incompressible et préfigure un cloisonnement, quant à l'ouverture elle suggère un regard que rien n'arrête et des échanges communicationnels fluides. En réponse, suite à un dialogue fructueux et une fine observation des équipes au travail, Génie des Lieux a développé un programme pour une nouvelle gamme de mobilier à l'image de l'entreprise qui avait pour objectif de gérer tout l'espace de travail ; poste de travail, cloisonnement, rangement, éclairage et connexion. Une gamme unique dessinée par Arik Levi pour Vitra dans le cadre d'un concours lancé par Cartier, et qui aujourd'hui reste une référence.

C'est aussi l'arrivée des écrans plats qui a permis de rompre avec le bureau d'angle qui dominait à l'époque pour un bureau droit tout simple à quatre pieds. Cette décision de concevoir du sur-mesure est une petite griffe dans les habitudes des prestataires du secteur de l'aménagement, où les fabricants de mobilier rivalisent d'ingéniosité pour persuader que toutes les configurations possibles ont été anticipées et qu'il existe en catalogue une solution de mobilier pour toute demande. Les industriels du mobilier sont puissants, sortir des rails représente, pour une jeune société de conseil, une prise de risque. Conseiller autrement exige de s'extraire des habitudes d'un secteur devenu routinier, ne pas craindre de déplaire, ni trop attendre pour exprimer sa différence, d'autant plus quand cela sert les intérêts des commanditaires. La conception de mobilier sur commande a été choisie comme la meilleure réponse à la problématique de Cartier, mais Génie des Lieux n'en fait pas pour autant une marque de fabrique, car inventer un mobilier ne s'improvise pas et nécessite de nombreuses itérations. Le sujet de l'espace tertiaire est vaste et ne se limite pas aux aménagements intérieurs, ni à la création de mobilier.

La programmation

Programme vient de programma, «ce qui est écrit à l'avance». Programmation : «suite d'actions que l'on se propose d'accomplir pour arriver à un résultat». La programmation est une démarche qui permet à un maître d'ouvrage de maîtriser son projet, de sa définition à sa livraison, ce qui implique de maîtriser et contrôler les phases intermédiaires de conception et de réalisation. La programmation s'applique en priorité aux projets de construction, d'aménagement et d'urbanisme. La programmation s'est développée avec l'apparition d'opérations d'investissement de plus en plus complexes. En France, la programmation s'est développée à partir d'une opération emblématique, la programmation par François Lombard de la construction du centre Pompidou entre 1970 et 1977. À la même époque aux États-Unis sortait Problem Seeking de Caudill et Peña, le guide de référence en programmation, toujours réédité.

Les missions de conseil ont pour vocation d'ouvrir les champs des possibles et implique de réaménager, de déménager, de rénover, de louer ou de construire un immeuble.

La programmation, une réflexion managériale

Aujourd'hui le territoire de l'entreprise se partage plus qu'il ne se divise et si stratégiquement un projet de conception d'espace de travail est de fait un projet de management, c'est bien celui d'un dirigeant d'entreprise, qu'il s'implique personnellement dans les réflexions et les décisions, ou qu'il délègue la mise en œuvre à son comité de direction ou à un directeur de projet. Aménager demeure un sujet sensible et programmer s'avère indispensable, on a trop souvent tendance à négliger cette étape, au profit de la proposition immédiate d'une solution. La programmation consiste notamment à analyser et à étudier les usages de l'espace de travail en fonction de l'activité, individuelle et collective, et selon des pratiques managériales spécifiques. C'est un travail exigeant pour le maître d'ouvrage qui préfigure à terme le futur espace de travail.

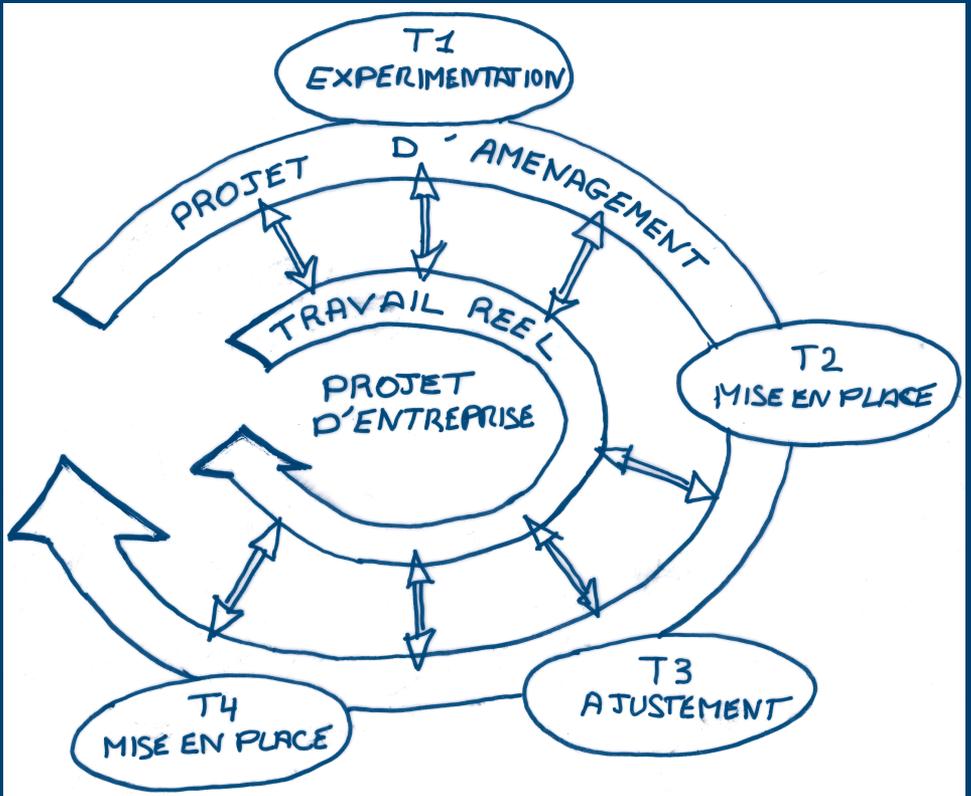
Plusieurs éléments incontournables forment la base de la programmation ; ces éléments se superposent puis se dévoilent progressivement en strates successives. Le bâtiment, son coût, ses murs, sa typologie, sa date de construction, sa localisation, sa structuration, son obsolescence, toutes ces caractéristiques forment une première strate. L'aménagement, la configuration de l'espace de travail et les possibilités d'usage, qui diffèrent des pratiques d'usage, forment une deuxième strate. L'activité réelle, la ou les cultures des métiers, la place du digital dans le fonctionnement de l'entreprise, les interactions entre les collaborateurs, l'organisation du travail dans un espace donné forment une troisième strate.

La programmation de l'espace de travail se déroule au cours de trois étapes. Commencer par la réalisation d'un audit de l'espace actuel et de ses usages, qu'il s'agisse d'un projet de réaménagement ou d'un déménagement vers un nouveau lieu. Ensuite connaître l'activité et comment elle s'exerce dans l'espace existant afin d'évaluer de manière factuelle le présent. Cette connaissance permet de se projeter et d'esquisser les contours des transformations possibles. À travers les orientations d'évolutions recherchées par l'entreprise, ce regard sur l'activité permet une projection du travail dans ses dimensions réelles. Comprendre comment un collectif travaille est aussi important à analyser, à évaluer qu'une action individuelle de travail. Il y a des traits communs à toutes les entreprises mais certains sont véritablement spécifiques. Et pour finir, la collecte sans préjugés des hypothèses élaborées au cours de réunions collectives et une réflexion sur l'ensemble des propositions finalisent un ensemble de recommandations et de préconisations. Programmer consiste à raisonner d'abord en termes de management, d'ergonomie et de métiers en prenant en compte la dimension humaine et sensible, impérativement, dans un deuxième temps.

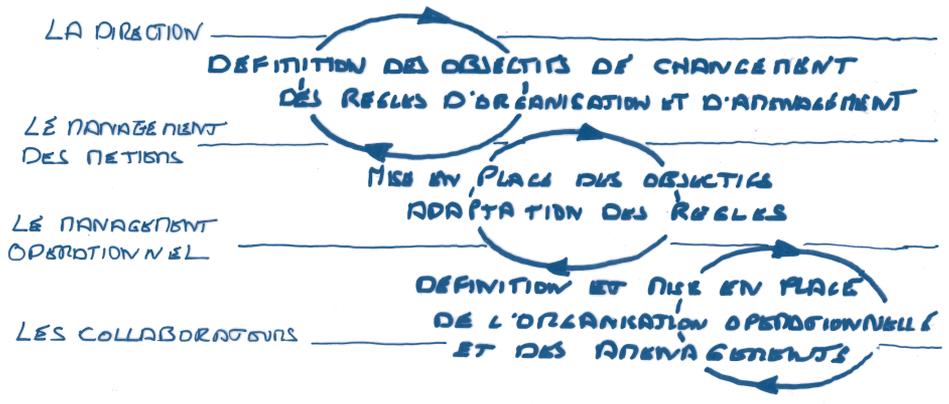
L'accompagnement intégré à la démarche de projet

Au-delà d'une technique, programmer implique de pressentir les implications sociologiques et psychologiques d'un aménagement pour ses utilisateurs. Le principe de l'accompagnement dans les projets d'aménagement a été défini par le chercheur en psychologie sociale Gustave-Nicolas Fischer. Pour lui « *L'aménagement doit être abordé comme une pratique dans laquelle l'environnement de travail est traité non seulement comme technique mais comme système social, et la réussite de l'aménagement, et donc de son efficacité sociale, ne réside pas dans le type de construction en tant que tel ou le choix du matériau, mais plutôt dans la façon dont il s'est déroulé et s'est réalisé.* » Se projeter dans ce qui n'existe pas encore nécessite donc un véritable accompagnement. Les dirigeants ignorent, ou n'imaginent pas à quel point le projet immobilier, souvent de grande ampleur, est un processus évolutif, qui transforme les lieux mais aussi les personnes et les dynamiques internes. Un emménagement se révèle être bien davantage qu'un simple déplacement de personnes, d'un territoire à un autre, d'un immeuble à

Schéma Génie des lieux. La programmation est un processus dynamique qui doit mettre en cohérence la vision de l'entreprise, le travail réel et la définition de l'aménagement.



LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT EN FONCTION DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

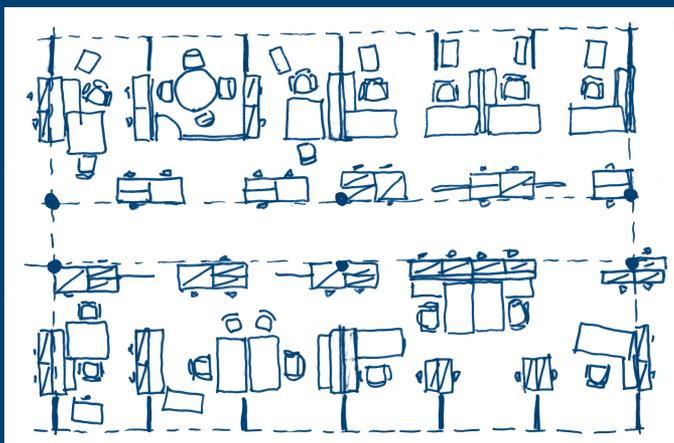
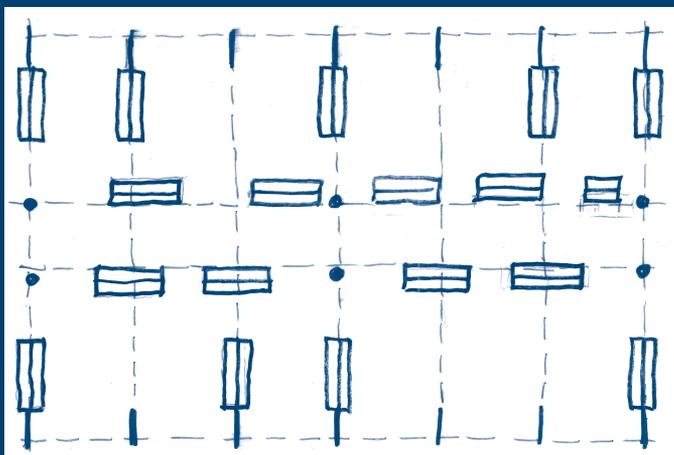
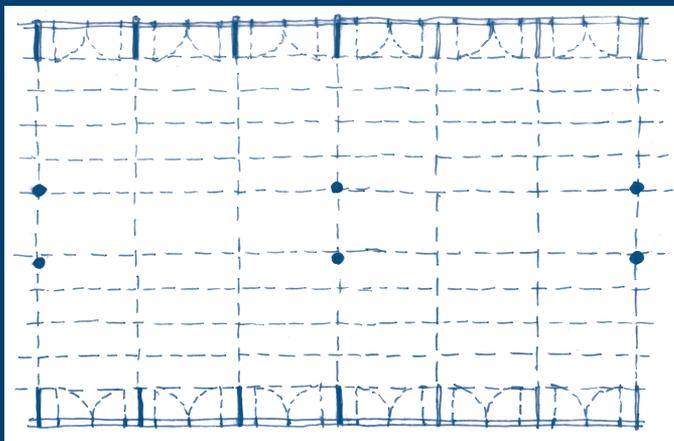


1998 – Siège de Cartier, rue Boissy-d'Anglas à Paris. Sur un concept de Génie des Lieux, design mobilier Arik Levy.

Trame virtuelle d'organisation des espaces.

Principe de cloisonnement des espaces par le mobilier de rangement.

Typologie d'espace et de mobilier en fonction des métiers.





Ce livre écrit à trois voix est fondé sur les expériences et expertises développées par les auteurs et architectes Pierre Bouchet, Frédérique Mansoux et Gérard Pinot au cours de leurs parcours professionnels respectifs et depuis une vingtaine d'années au sein de Génie des Lieux. Dans cet ouvrage, ils s'interrogent sur cette formidable période d'évolution des environnements du travail : les transformations de l'immeuble et de son intérieur avec une évolution du bureau tantôt statuaire, standardisé, maintenant non affecté.

Le propos richement illustré de dessins originaux et de photos repose sur une idée : l'espace est une ressource. Cette conviction qu'ils partagent depuis l'origine de leur projet collectif prend forme aujourd'hui dans les lieux du travail. Il n'existe pas une entreprise où l'on ne parle pas de valeur d'usage. Les 20 prochaines années s'annoncent passionnantes car l'innovation servicielle va permettre d'imaginer les nouveaux environnements de travail centrés autour du service aux salariés permettant de vivre le « bureau libre ».

ISBN - 978-2-281-14275-4



GÉNIE DES LIEUX