



# Naissance d'un nouveau paradigme

Philippe Meurice  
Arseginfo n°228 - 2013

## AVIS D'EXPERT

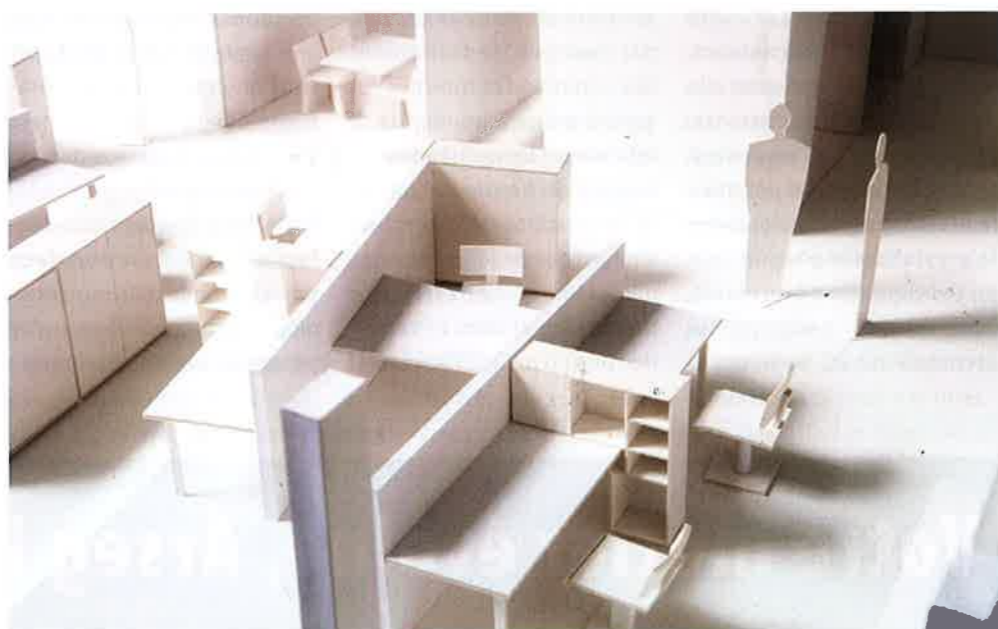
# Naissance d'un nouveau paradigme

Spécialiste de l'aménagement des espaces tertiaires, Philippe Meurice revient ici sur les profondes mutations des entreprises et leurs nouveaux enjeux. À la lumière de ces bouleversements, cet architecte plaide pour une révision radicale des différents processus de projets d'environnement de travail et de leurs outils.

Ces deux premières décennies du XXI<sup>e</sup> siècle resteront celles de l'émergence d'un nouveau paradigme qui veut rétablir l'équilibre entre le projet social, la logique économique et le développement technique boosté par les technologies de l'information et de la communication.

Ainsi s'impose une refondation des processus de projet : programmation, conception et réalisation doivent s'inscrire dans de nouveaux dispositifs bousculant les modèles en place pour mettre en perspective une dynamique de changement vers la revalorisation de la performance de l'entreprise autour des valeurs sociales d'échange, de partage, de collaboration. Ces valeurs sont ancrées dans le « vivre et travailler ensemble », faisant apparaître de nouvelles exigences de « bien-être » physique, physiologique et surtout psychologique.

Par ailleurs, l'émergence de l'incertitude programmatique, l'exigence de flexibilité et de réactivité, et la nécessité de conduire le changement nous conduisent à la mise en œuvre de systèmes ouverts au sein desquels le dispositif d'acteurs permet une réflexion de tous sur l'objet même des projets : de quel travail parlons-nous ? Comment mieux vivre et mieux travailler ensemble ?



L'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) marque l'entrée dans une « postmodernité » ou « hyper-modernité » caractérisée par la fin de la croyance au progrès, par la fin des certitudes.

## LA POSTMODERNITÉ

Cette nouvelle modernité nécessite une révision radicale de notre mode de penser le projet et de nos outils. De plus en plus, les projets sont impactés par des enjeux qui en débordent largement le cadre. Pour y répondre, une nouvelle stratégie s'avère nécessaire pour retrouver une dynamique plus efficiente, en faisant bouger les lignes

c'est-à-dire en redéfinissant les termes mêmes de la problématique d'aménagement des espaces de travail et les processus liés à l'émergence du projet dans une stratégie globale qui assure cohérence et homogénéité.

## Développement durable.

La notion de durabilité apparaît aujourd'hui au centre de toutes les problématiques et de par sa nature transversale, ouvre un véritable débat sur l'ensemble des méthodes à adopter. Le développement durable, dans sa vision technocratique restrictive, oublie bien souvent l'utilisateur qui va faire vivre les systèmes mis en place. Dès lors, il semble primordial de s'interroger sur

les effets et les implications du développement durable sur les comportements, sur le travail en lui-même, et d'en appréhender les conséquences sur le processus de programmation.

## L'incertitude programmatique.

Les problématiques actuelles de flexibilité et de mobilité accrues par le développement progressif des TIC, amènent une réelle indétermination programmatique qu'il convient d'inscrire au sein même de la démarche de programmation. Aujourd'hui cette dernière doit créer et recréer en permanence de nouveaux standards d'organisation flexible qui répondent à la complexité actuelle du travail et à son évolution. Pour ce

faire, elle doit se doter des instruments d'une stratégie spatiale, autrement dit d'outils destinés à l'appréhension du changement et non plus à la seule description de fonctionnalités figées dans le temps.

**Le bureau fragmenté.** Le temps et l'espace dédiés au travail s'immiscent dans la vie privée, et réciproquement : une multitude d'espaces s'offrent au travail (bureau, domicile, transports en commun, espaces publics...) grâce à une mobilité de plus en plus constante ! Face à ces différents usages, les espaces de travail se fragmentent pour prendre en compte ces nouvelles pratiques des usagers et développer de nouveaux lieux mieux adaptés à ces réalités.

## COMPLEXITÉ CROISSANTE DES PROJETS

L'accélération des bouleversements liés à la globalisation et à la profonde mutation de nos économies et des marchés complexifie les projets d'aménagement qui subissent une pression croissante difficile à gérer. Or, le succès de ces opérations n'est plus négociable. Tout projet est condamné au succès.

## L'évolution des dispositifs de projet.

Ces derniers, qui structurent l'ensemble des intervenants, sont profondément impactés par cette complexité. Du côté de la maîtrise d'ouvrage où bon nombre d'entreprises a vu fondre les effectifs de sa direction immobilière, le « chef de projet » est confronté à des enjeux qui dépassent le projet en tant que tel : changements de l'organisation des services, évolution des métiers, présence

croissante de la fonction achat devenant progressivement responsable des budgets dans le détail sans toujours avoir l'expérience de telles opérations. D'où l'importance cruciale de l'implication des directions, codir ou comex, directions générales, dans les projets managériaux induits par le projet d'aménagement avec la nécessité de retrouver de la rigueur dans les procédures de validation. D'où également la mise en place de dispositifs

d'accompagnement dans la conduite du changement qui concernent de plus en plus les DRH y compris dans leurs relations avec les IRP.

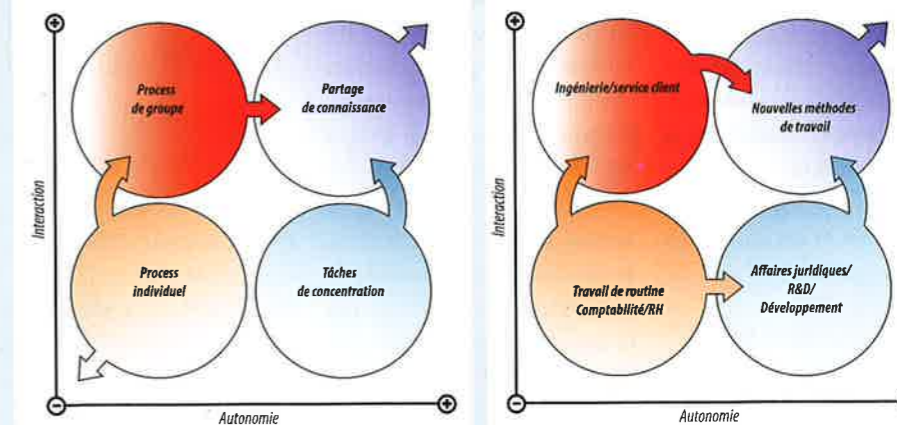
**L'implication des IRP,** de plus en plus présentes au sein des projets, est fondamentale pour le projet. Mais le plus souvent trop tardive, elle vient bouleverser les dispositifs qui ont minimisé leur rôle, et fragilise le succès des projets. Cette implication, qui se joue de

plus en plus sur un plan juridique, perturbe fortement le déroulement des projets, sans pour autant parvenir à satisfaire réellement ses propres objectifs. Nécessaire, elle doit participer d'une véritable stratégie pour éviter que les projets ne souffrent de conflits qui les dépassent.

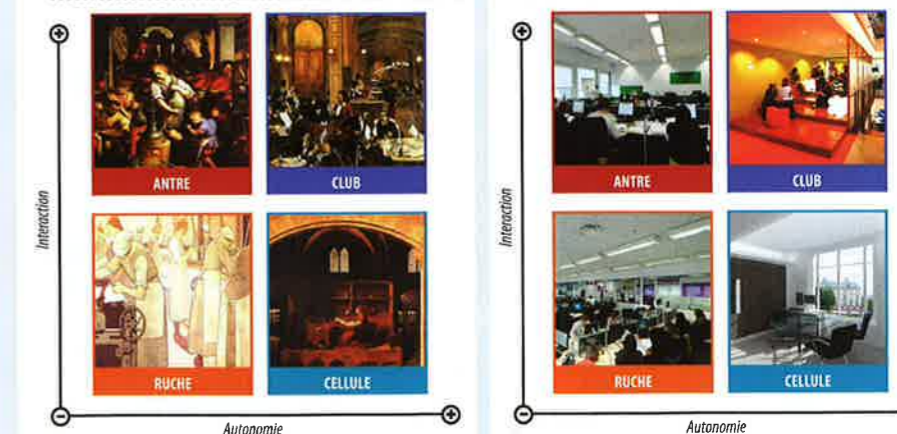
**La nouvelle économie :** la « virtualisation » constante des organisations, des relations et des produits, tend à ●●●

## CRÉER DES ENVIRONNEMENTS ADAPTÉS AUX MODES DE TRAVAIL DES UTILISATEURS

Types d'organisation du travail



Activités et modes de travail



Au sein de toute entreprise, **la diversité des métiers donne lieu à différentes formes de travail.** En considérant l'autonomie et l'interaction nécessaires à l'exercice de chaque métier, on peut les classer en quatre grandes familles. Sur cette base, on pourra identifier les métiers de l'entreprise et former ainsi un « nuage » avec une tendance d'évolution. Source : DEG - Francis Duffy

●●● effacer les frontières physiques mais aussi temporelles entre travail et vie privée. Dans ce cadre, les organisations adoptent des structures plus souples : le besoin de flexibilité et de réactivité devient vital pour les entreprises. L'espace de travail doit pouvoir s'adapter aux changements afin d'assurer sa pérennité ainsi que de répondre aux évolutions et aux mutations de l'économie et des organisations. Ces nouveaux besoins impliquent une nouvelle relation entre les organisations et leurs actifs immobiliers. Aujourd'hui, les structures pensent différemment leur rapport au territoire. De moins en moins d'entreprises souhaitent être propriétaires et la durée des baux locatifs tend à se réduire. Cette approche flexible de la propriété modifie considérablement le processus de programmation et les stratégies d'investissement.

### LA PROGRESSIVITÉ DU CHANGEMENT

**Le projet, un cadre inadapté au changement :** vu l'importance et la diversité des enjeux qui relèvent du projet, le cadre donné aux opérations ne suffit plus à répondre à leurs

objectifs. Aussi voit-on de plus en plus au sein des projets, de grandes ambitions managériales fortement contrariées par les conditions de temps et de budget. Le risque est croissant de voir ces projets ne pas atteindre ces objectifs avec la qualité attendue. Un nouveau cadre est à établir, une nouvelle temporalité, pour que ces enjeux fondamentaux puissent être satisfaits avec toute la pertinence requise au service de l'entreprise qui y engage du temps, un budget très important et en attend une amélioration significative de sa performance.

**Une communication opportune :** une autre difficulté inhérente aux grands projets réside dans la difficulté de « communiquer » en temps opportun sur l'essence même du projet : la motivation, la finalité, les enjeux, le contexte, le contenu... Bien souvent, le bruit court avant même que le projet ne soit annoncé officiellement et un phénomène de « crispation » se crée aussitôt ! Très rapidement, des rumeurs incontrôlables se répandent sur les objectifs et la nature du projet, créant un contexte difficile pour le

bon déroulement de celui-ci. Lorsque le projet démarre, il se heurte rapidement à des idées préconçues. Il faudra alors les combattre avec une perte d'énergie considérable qui réduit les chances de succès de l'opération. Pour éviter ces obstacles, il convient donc d'établir une stratégie qui élargisse le cadre et la temporalité du projet d'aménagement, devenus trop restrictifs. Celle-ci aura pour objet d'anticiper le projet lui-même et d'aborder ces enjeux sensibles dans un cadre plus serein.

Le changement de l'organisation nécessite une temporalité propre, adaptée

**La conduite du changement :** il est devenu progressif : en continu et non en rupture. Il faut modifier l'approche globale des projets en distinguant ce qui relève de champs d'intervention très différents : le changement de l'organisation du travail, devenu souvent aujourd'hui une véritable révolution culturelle, et le projet d'aménagement :

projet architectural et technique dont la technicité se renouvelle sans cesse. Il apparaît aujourd'hui que ces deux axes d'intervention, concomitants, s'avèrent être des obstacles l'un pour l'autre bien que conduits par la même équipe. Car les temporalités de ces deux objets diffèrent : l'avancement du processus de conception-réalisation des aménagements s'accommode mal des modifications incessantes des plans d'organisation. Les conséquences sont que l'organisation du travail ne peut être modifiée comme les directions d'entreprises le souhaitent et que la maîtrise du projet en est fragilisée.

Ainsi pourra se mettre en place un système vivant capable de se renouveler. Les exigences de calendrier et de budget pourront être abordées sans subir l'obstruction récurrente des changements de l'organisation d'entreprise. Chacun des deux grands axes d'intervention pourra alors se développer dans un environnement favorable. D'un côté, le changement de l'organisation nécessite une temporalité propre, adaptée. Tout changement est un phénomène progressif. Cette progressivité doit être la base du dispositif mis en place pour que tous les acteurs puissent intervenir pour participer à cette révolution culturelle, chacun dans son rôle. Il convient donc d'anticiper pour éviter d'engager brutalement ce processus et qu'une crispation trop forte des esprits n'émerge soudainement. Il faut donner du temps au temps sans vouloir forcer le pas parce que le temps presse, donner le temps de la réflexion, dans un cadre serein. ●

**PHILIPPE MEURICE**

### À PROPOS DE L'AUTEUR

**Philippe Meurice**, architecte DPLG, est cofondateur en 1980 d'Espace Architecture, puis de DEGW France en 1987, avec le cabinet international DEGW, pionnier du « space planning ». Il a construit son métier autour d'une spécialisation : les lieux de travail, et d'une compétence transversale : programmation, architecture et space planning. L'idée fondatrice est une approche de l'architecture « vue de l'intérieur » plaçant l'utilisateur au cœur du processus, et une philosophie fondée sur la valeur d'usage au travers de l'accompagnement au changement. L'agence DEGW France questionne l'approche de l'espace en tant que construction sociale et représentation de l'entreprise. Dès 2006, son concept « Innovative Workplace » place l'utilisateur au sein d'une démarche globale, définissant de nouvelles pratiques : forger une nouvelle culture pour renforcer le travail coopératif et établir la quotidienneté du changement...



© Guillaume Gaudet