

# Office **et** Culture

Le magazine de l'aménagement de l'espace de travail



## **Aménagement de l'espace** Un compromis imparfait

### **Microsoft**

Déménagement à Issy

### **Teresa Sapey**

Pour le réchauffement des atmosphères

Pour le réchauffement des atmosphères

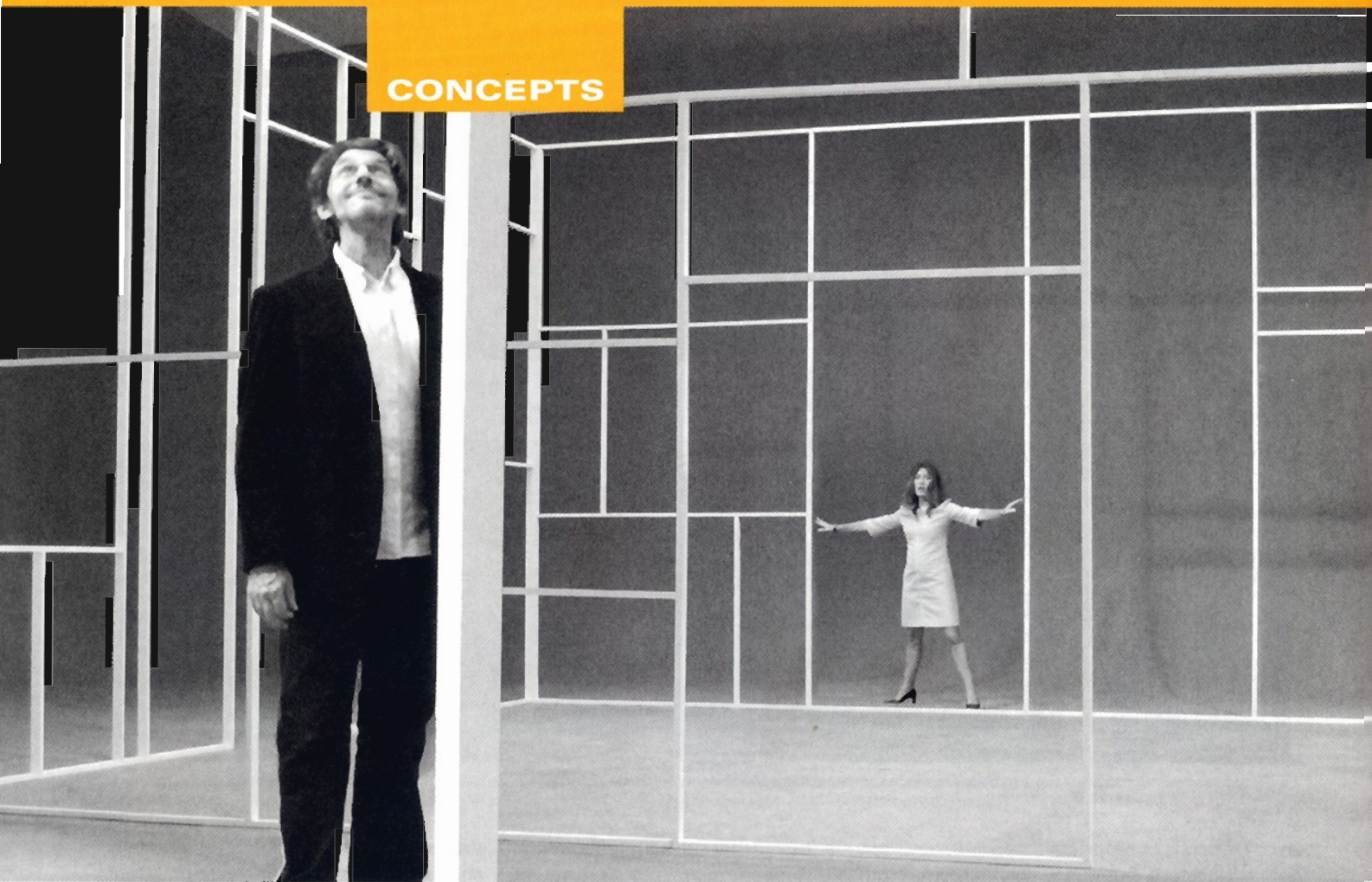
**Teresa Sapey**

Déménagement à Issy

**Microsoft**

Un compromis imparfait

Aménagement de l'espace



La vision d'un sociologue

# Aménagement de l'espace : enjeux et pratiques

Nombreuses sont les sociétés qui font appel à des consultants pour aménager leurs espaces de bureaux, petits ou grands. Mais quelle est l'essence de cette mission de conseil ? Office et Culture a demandé à Thierry Pillon, sociologue, d'analyser à la fois les enjeux de ce travail sur l'espace et les relations qui se nouent entre conseils, utilisateurs et décideurs.

A défaut d'un néologisme idoine, "aménagement" (de préférence à *space-planning* ou autres anglicismes) sera utilisé pour qualifier cette activité aux mille facettes qui peut commencer au moment où l'entreprise commence à envisager de déménager et se terminer parfois plusieurs mois après son emménagement.

C'est un fait, les entreprises ont besoin de spécialistes pour concevoir et gérer l'espace de travail de leurs collaborateurs.

Si l'on s'en tient au *space-planning*, il est apparu aux Etats-Unis dans les années 1960 et s'est immédiatement trouvé en charge d'une difficile exigence : traduire dans la *matérialité* des objets et de leur disposition, l'idée d'une stratégie, d'une image, d'un esprit. Mission difficile, si on admet que toute traduction est d'abord une trahison ; plus difficile encore quand on sait que le message véhiculé est souvent à géométrie variable, de sources diverses et parfois contradictoires.

Lorsque l'aménagement est arrivé en Europe et en France il s'est inscrit dans une tendance longue qui aura

profondément modifié les pratiques des entreprises en matière d'organisation du travail et de gestion de leur patrimoine : le recours aux services extérieurs.

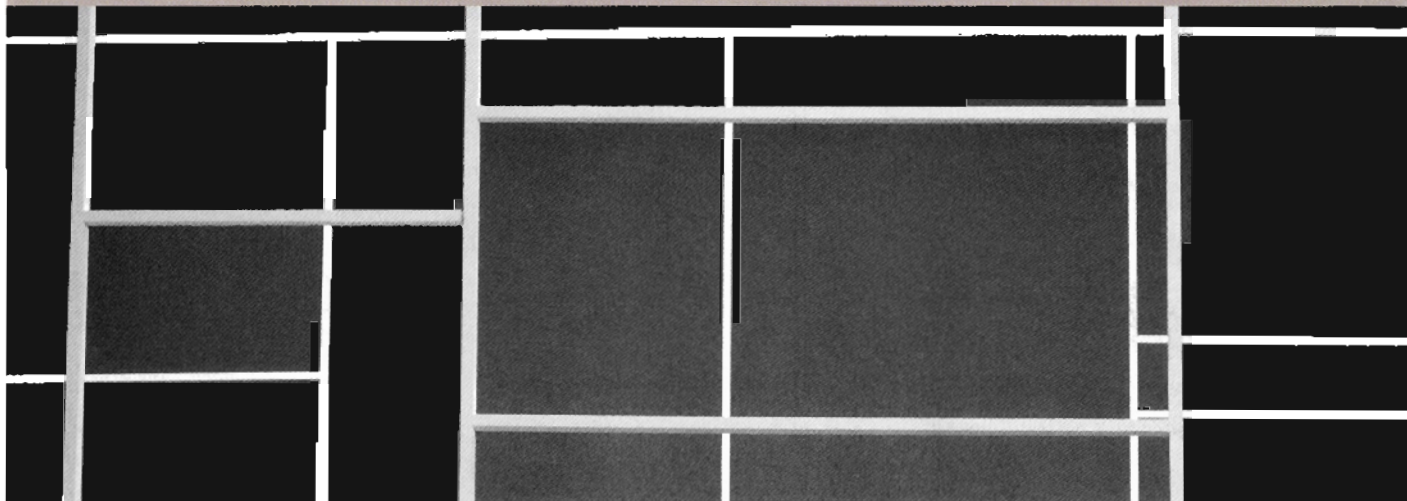
La construction des tours en a été le signe le plus flagrant avec leur mise en copropriété des espaces communs, et une sous-traitance des fonctions de maintenance (gardiennage, chauffage, entretiens, cantine, ascenseurs...). Rappelons que jusque dans les années 1990 beaucoup d'entreprises (banques et assurances par exemple), conservaient un personnel d'entretien des locaux, et *a fortiori* des équipes responsables des aménagements et réaménagements. Dès les années 1980 les sociétés ont fait appel aux fabricants de mobilier pour "planifier" leurs aménagements et ensuite

Auto-portrait postiche et pastiche

## JE SUIS UN ARCHITECTE-ARTISAN

Je conjugue architecture et intérieur, atmosphère et design, mobiliers et objets. Parfois je signe un mobilier sur mesure aux fonctions improbables ou astucieuses. Je construis un bâtiment pour un client particulier, qui véhiculera son image et son identité. Je conçois l'ensemble de ses espaces, intérieurs et extérieurs. Je travaille à la cohérence de l'enveloppe et des activités qui y seront menées. Je ne propose pas des espaces standardisés, mais des aménagements qui sont le fruit d'une vraie réflexion sur l'entreprise, sa manière de travailler, sa culture, ses symboles. Je crée des espaces qui éveillent, qui inspirent, qui surprennent. Qui ont vocation à susciter fierté et sentiment d'appartenance, à incarner des valeurs fortes auxquelles se rattacher. Que les personnes qui y travaillent se les approprient et les admirent. Des espaces intérieurs et extérieurs qui énergisent et ressourcent. Je dessine des paysages, des chemins, des postes de travail, des *suites managériales*, des espaces de direction et des salons dignes des stratégies les plus hautes. J'invente des perspectives, des lignes de fuite, des passages, des ouvertures, des déambulations, des volumes, des sphères d'intimité ou des points de convergence. Je réincarne la cité dans l'espace, j'urbanise et j'orchestre la vie, le mouvement et les hommes. Je crée de la cohérence et de la fonctionnalité tout en sublimant le réel par une scénographie. Je travaille lumières, matières, finitions, harmonies et ambiances. Il n'est de détail qui échappe à mon pouvoir de prescription, je sais combien la forme de la poignée de porte peut remettre en question mon œuvre. Je mets en scène des jeux de transparence, des explosions de couleurs ou une quintessence de l'épure. Je souhaite que les espaces transforment les personnes qui y vivent. Je refuse la grisaille institutionnalisée. Je revendique une façon de concevoir les relations humaines, d'insuffler du rêve, de la beauté, un art de travailler, un art de vivre, un art du lien, un art du lieu.

FB.



pour concevoir l'ensemble de leurs installations. Les grands fournisseurs de meubles sont devenus des prestataires de services, développant des outils spécifiques, adaptés à leur catalogue. Ils se sont fait planificateurs, aménageurs et gestionnaires ; ont "analysé des données", "prévu des besoins", "intégré des hommes dans l'environnement", et "procédé à des post-évaluations". Ils ont avant tout trouvé dans l'aménagement un moyen de se diversifier et d'assurer des marchés à leurs produits.

L'aménagement, en s'autonomisant, a accompagné le mouvement d'externalisation des services généraux et concouru à la croissance massive de consommation de services par les entreprises.

Des cabinets composés d'architectes, mais pas toujours, d'ergonomes, d'économistes, de designers, voire de gestionnaires occupent désormais le marché de l'aménagement. Ils proposent des solutions variées, allant de la plus simple prestation au conseil en gestion de patrimoine. (Les portraits qui accompagnent cet article ont été brossés par Françoise Bronner ; ces pochades sont naturellement à lire avec le sourire et, selon la formule consacrée, toute ressemblance... etc.).

### Economie

L'environnement économique et organisationnel des entreprises auquel les aménageurs doivent faire face a

profondément changé depuis les années 1980. Dans l'économie de l'information et de la communication, les caractéristiques productives sont fondées sur les contenus d'information ; c'est la richesse de cette information qui permet de transformer la nature du produit et d'en déterminer la place – transitoire - sur le marché. Dans ce cadre le capital intellectuel compte plus que le capital physique. La division technique du travail classique a laissé la place à ce que les économistes nomment une "division cognitive du travail", orientée vers la conception et non plus vers la production. Les supports techniques de cette conception ne sont plus fixes, ils varient et dépendent de l'information disponible. On a parlé de "l'âge de l'accès" pour caractériser ➤



Auto-portrait postiche et pastiche

JE FAIS PARTIE DU PROGRAMME

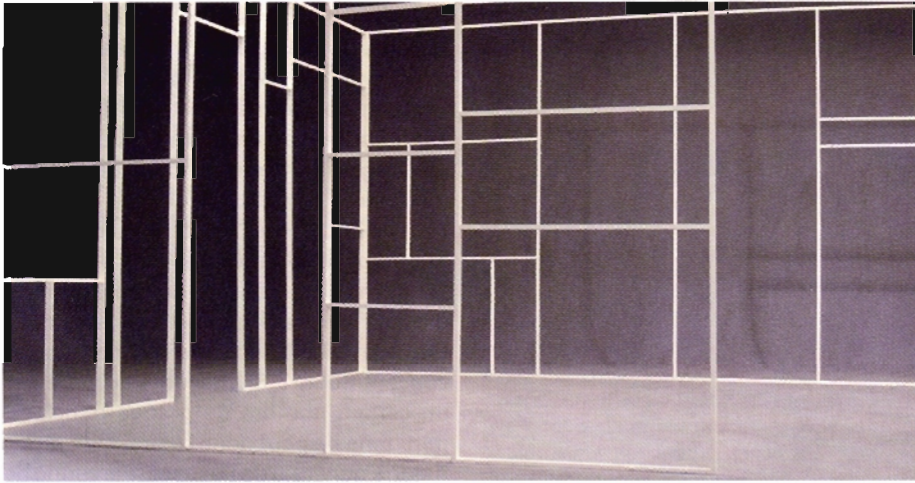
J'analyse toutes sortes de données, de processus et d'informations. Je fais des audits, des diagnostics, j'étudie en détail le fonctionnement de l'entreprise, parfois comme un anthropologue. Je recueille des chiffres, des faits, des indices, j'enquête, je mène des entretiens, j'anime des ateliers afin de bien cerner les besoins. Je propose des représentations qui correspondent à la manière de travailler et aux objectifs de l'entreprise. Je décrypte des logiques de flux d'information et de personnes. Je travaille en amont dès la programmation en équipe projet pluridisciplinaire : ma pratique s'enrichit de la collaboration avec la direction des ressources humaines, la direction de l'immobilier, les ergonomes, CHSCT, le médecin du travail, les services généraux, le service informatique sans oublier, bien sûr, le directeur financier. Je participe à la réflexion sur la cohérence entre le projet de l'entreprise et ses espaces, sur la prise en compte de l'environnement de travail comme une ressource dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Les espaces sont des outils, des moyens, des leviers. Je traduis des besoins, des activités, des relations de proximité, de l'image, de l'identité, de la culture dans l'espace. Je m'appuie sur des données explicites et tacites, humaines, matérielles, organisationnelles, techniques. J'optimise les contraintes tout en essayant de préserver une dimension humaine et éthique. Je propose des concepts d'aménagements selon les modes de travail, évolutifs et flexibles. Des espaces d'équipe projet, des espaces par activités, des pôles fonctionnels, des lounges, des clubs, des studios de créativité, des *show-rooms* vivants, des business centers, des design centers, des idea labs, des places de village, des *chill-out zones*, des media-bars, des cyber-spots, des *kitchens*, des *lounges-cafes* sans oublier toute la palette des espaces de conférence, réunion, formation, *brainstorming*. Toute la diversité du monde ! Car on ne travaille plus seulement assis derrière un bureau dans un immeuble de bureaux. Je propose aussi de profiler vos collaborateurs en fonction du temps passé, du lieu requis et des outils nécessaires à leur performance. Ainsi selon qu'ils soient nomades entre plusieurs sites, mobiles sur site ou sédentaires – où que vous fassiez de plus en plus appel à des *free lances*, des consultants, des prestataires extérieurs – je crée des espaces et des postes de travail en fonction du juste besoin, de l'amélioration de la qualité de vie au bureau et des conditions de travail. Je propose des chartes d'aménagement et des règles de vie, car bien évidemment partager espace et postes de travail, mutualiser un maximum de ressource implique de savoir vivre ensemble.

FB.

> ce nouvel usage stratégique de l'information pertinente au moment adéquat. Dans ce contexte, vis-à-vis de leurs collaborateurs, les organisations ne peuvent pas se reposer sur les modèles classiques de l'autorité et de l'incitation financière ; la performance des employés tient avant tout à leur capacité à développer des relations, créer des coopérations, s'insérer dans des réseaux et mobiliser des expériences personnelles accumulées. Leur univers de travail change de nature ; il doit répondre à ces exigences radicalement nouvelles. Autre élément, aujourd'hui très (trop ?) présent : la valeur boursière de l'entreprise, dont on sait qu'elle compte plus que tout et détermine pour l'essentiel le jugement porté sur la qualité de la gestion, l'efficacité des dirigeants et la performance de l'entreprise. L'image par exemple, qui fut longtemps portée par le produit et matérialisée dans des bâtiments, est aujourd'hui déterminée par la situation financière de l'entreprise et sa position sur le marché des valeurs et non sur celui des produits. La cotation est devenue le premier signe de reconnaissance. Dans ces conditions, la place, sinon la valeur accordée au travail, aux pratiques, aux manières de faire, aux espaces devient plus que relative au regard des résultats boursiers.

Stérotypes

Tout semble dénier à l'espace une fonction propre, mais paradoxalement y règnent encore de très forts stéréotypes. La productivité est un bon exemple de ces changements. La question a



#### Auto-portrait postiche et pastiche

### JE SUIS UN CRYPTOPLANNEUR

L'enjeu n'est pas l'espace, mais le budget. Je mets en balance niveau d'investissement et confort et bien-être des salariés. De moins en moins de surfaces, de plus en plus de considérations purement économiques et financières. Bien souvent, il ne reste à faire que l'aménagement de la petite cuisine (en Ikea), ou l'alibi des coins café. Je ne parle même pas de l'acoustique, de l'éclairage ou de l'ambiance thermique. Je ne recherche ni données, ni informations, je ne fais aucun diagnostic ou analyse approfondie des besoins. J'organise des tables et des planches, des boîtes de plus en plus petites. Je fais des études sommaires de faisabilité, des plans capacitaires, des plaquettes pour des promoteurs. J'ai racheté des *legos* et des *playmobils*, je rationalise, je réduis et subdivise, j'aligne au kilomètre, je réplique, copie et duplique. Je standardise et banalise et effectue sans broncher la compression de surface sans m'inquiéter du cri de douleur du mètre carré. Je n'existe pas, j'exécute. J'ouvre les espaces, puis je les referme, puis je les ouvre à nouveau. Enfin seulement pour le petit peuple opérationnel. Les financiers m'ont expliqué qu'eux-mêmes n'étaient plus des ressources, mais des talents. Et qu'ils avaient besoin de *déstresser* dans un *work home cinema* installé sur une partie des m<sup>2</sup> économisés. Ils m'ont annoncé l'avènement d'une économie virtuelle et dématérialisée. Progressivement mon devenir sera d'être un service, un résultat, une performance, un ratio, un indicateur. Je serais un facilitateur, une étude capacitaire à géométrie variable magique, du prêt à travailler avec quelques couleurs, du prêt à dégager. Vous ne vous occuperez de rien, je fournis également des concierges, des grooms, toutes sortes de personnes anonymes afin que votre entreprise se concentre sur sa performance financière à 3 mois. J'ai remis ma culture architecturale et mes connaissances en organisation dans un repli inutilisé de mon cortex cérébral. La manière dont les gens travaillent m'intéresse médiocrement. Les solutions à la fois économiques, humaines, sociales et durables sont théoriquement souhaitables mais pratiquement la marge sur le projet l'est tout autant. Certes le site retenu est au cœur de la pampa et les meilleurs salariés sont déjà en train de négocier avec la concurrence mais en contrepartie je favorise la communication en créant des *open spaces* avec des alignements gracieux de *benches* pour toutes les fonctions et tous les métiers. Au fond le bureau c'est juste l'ordinateur et travailler c'est faire bouger une souris. Je camoufle des espaces standardisés sous des attributs intangibles, le service est une illusion de fonction, c'est bien un *open management* et sa logique financière fait des espaces de travail des villages Potemkin. Bientôt on confondra organisation d'espace et plan, architecture d'intérieur et décoration. Vous me trouverez facilement, la planche sur laquelle j'officie se trouve juste à droite en sortant de l'ascenseur.

FB.

dominé et domine toujours le monde de l'aménagement. Bien sûr les entreprises de mobilier insistaient sur cet aspect, vantant les mérites d'une méthode, d'un mobilier, d'un système pouvant par ses seules qualités améliorer la productivité. Les plaquettes des grands fabricants dans les années 1980-90 témoignent de cette obsession d'une performance mesurable. Les spécialistes d'aujourd'hui ont pris le relais de ces premiers acteurs. Dans les brochures de présentation des prestations offertes par les différents aménageurs, on insiste généralement sur "l'efficacité des collaborateurs", ou "l'amélioration de la performance". Certains aménageurs proposent d'ailleurs toujours de réaliser une étude d'efficacité *ante...* alors qu'il est déjà difficile pour les économistes de la mesurer *ex post* ! Mais on trouvera difficilement des confirmations sérieusement établies d'une relation entre un espace, un type d'aménagement, un mobilier et un accroissement mesurable de la productivité ; d'autant, rappelons-le, que la source de valeur tient avant tout à la capacité-volonté de l'individu à mobiliser ses connaissances. Dans le cadre coopératif du travail contemporain relevant d'une logique de système, il est sans fondement de distinguer la configuration d'ensemble de ce système, son temps d'engagement et la productivité des individus. Dans un tel ensemble, un élément – la disposition des bureaux par exemple – ne peut avoir d'effet mesurable indépendamment de la totalité technique et sociale dans laquelle il s'insère.

La communication est un autre stéréotype. Par un raisonnement analogique assez simple, on a longtemps associé espace ouvert et communication. Relation difficilement contestable tant elle semble évidente. On oublie que l'*open space* des Allemands dans les années 1950 reposait d'abord sur une représentation de l'espace comme une usine à papier où les flux sont primordiaux et la communication accessoire. L'idée d'un espace ouvert communicant s'est enrichie ; elle est désormais aussi associée à "dynamisme", "modernité", "créativité". Peut-être faudrait-il avant tout l'associer à densification. Dans un contexte de progression du coût du mètre carré, l'espace ouvert remplit certainement d'autres fonctions que la simple communication ! Les *benches*, par exemple, renouvellent l'image, ➤

Auto-portrait postiche et pastiche

J'ORGANISE L'ESPACE ET LE CHANGEMENT

L'espace est un outil de management et de performance ! Je fais le lien entre la stratégie de l'entreprise et ses espaces. Il s'agit bien de mettre en place une organisation spatiale qui corresponde à la stratégie d'évolution de l'entreprise ! L'espace est par exemple un moyen très efficace de réorganiser l'entreprise. Les espaces peuvent jouer un rôle essentiel dans la conduite du changement. Ils peuvent favoriser l'innovation et la création de valeur ajoutée, faciliter la communication, l'interaction, la collaboration et la co-création. On peut également s'en servir pour attirer et retenir les collaborateurs. J'emmène mon client visiter des espaces incroyables en pleine toundra scandinave et lui montre comment se servir de l'espace afin de favoriser la création de connaissances nouvelles, la gestion des connaissances et des savoirs, l'apprentissage, la transmission. Je lui fais découvrir le rôle de la culture sur les modes de travail, sur les représentations et les perceptions. Je suis un consultant, je conseille et j'accompagne mes clients afin qu'ils puissent améliorer par l'aménagement les activités et les processus. Optimiser les flux, accélérer la prise de décision et la mise en œuvre, permettre à des générations, aux attentes et aux aspirations très différentes de travailler ensemble, accueillir une diversité de modes de travail et de culture. J'insiste tout particulièrement sur les échanges informels et les interactions spontanées à la source des innovations et de la création de connaissances nouvelles. Je souligne la dimension sociale de l'espace, celle de la rencontre et de l'échange. Je propose de nouvelles approches, des ateliers participatifs ou créatifs. Je travaille à une transformation des comportements, des usages, des processus grâce à l'espace. Je m'assure également que les messages de la direction cascaded sur l'ensemble de l'entreprise et j'utilise l'espace comme un support physique et un outil de communication. C'est par l'espace que l'entreprise réfléchira à son projet d'organisation et à son devenir ! Je dois, bien sûr, lutter contre des effets de modes et les mythes magnifiques : l'open space serait synonyme d'entreprise dynamique. Ce n'est qu'une solution de facilité pour qui ne veut se poser aucune question. Car travailler sur le lien entre une organisation et son espace prend du temps, explorer des solutions et trouver le meilleur compromis requièrent qu'une entreprise s'intéresse à autre chose qu'une vision purement technique ou matérialiste. Un espace ouvert prend son sens lorsqu'il permet de créer un vrai collectif, un territoire dédié à un groupe restreint de personnes, en cohérence avec l'organisation, le projet, le métier, l'entité. Regrouper une douzaine de personnes peut permettre de créer un véritable échange sur leur pratique. Tout comme tester des espaces hybrides avec des postes attitrés et des espaces privatifs d'échanges ou de réflexion. L'environnement de travail est porteur et créateur de sens. On peut en faire un outil au service de la transformation de l'entreprise. Je me passionne pour toutes les dimensions cognitives, physiques, psychologiques, sociales et symboliques. J'apprécie de créer les espaces avec les personnes qui vont y travailler. D'animer des groupes de travail et la mise en cohérence d'ensemble avec un client et une équipe projet conscients que tout ce qui touche à l'espace va au-delà du projet immobilier et technique. Et ce n'est pas seulement l'influence de la lumière ou du bruit sur l'efficacité ou la fatigue. Il s'agit d'abord de personnes qui vont travailler et vivre ensemble et des directions qui sauront faire leur vrai métier de maîtrise d'ouvrage et mettre à disposition les moyens et les équipements, les ressources au sens large. Afin de proposer des solutions organisationnelles et spatiales qui permettent à des personnes d'être performantes. Ce n'est pas du domaine de l'utopie. On a les espaces et les collaborateurs qu'on mérite.

F.B.



➤ mais en perpétuent le stéréotype. Comme le souligne un architecte : "ce n'est pas de l'espace ouvert, c'est de l'espace non fermé." Reste qu'il faut être cohérent : si le lien entre productivité et aménagement est incertain, celui entre ouverture, fermeture, densité ne l'est pas moins. Les salles de rédaction des journaux ne contredisent-elles pas toutes les normes de densité, de rangement et d'isolement théoriquement nécessaires à une activité intellectuelle d'écriture et de concentration ? Si chacun s'accorde sur un certain nombre de grands principes, personne ne peut donc se prévaloir d'une théorie générale de l'espace. Personne ne peut affirmer avoir la liste complète des besoins humains et de leur traduction spatiale. C'est dans cet univers incertain et concurrentiel que l'aménagement se concentre sur des fonctions essentielles, mais non moins imprécises.

Fonctions

Les changements organisationnels et des process de travail, le poids de la valorisation boursière, la persistance des stéréotypes d'aménagement sont donc venus compliquer la donne. L'aménagement dans la diversité de ses prestations assume aujourd'hui des fonctions certainement moins mesurables, moins formalisables qu'au temps des certitudes de la flexibilité et de la productivité, de l'efficacité et de la communication. Si les grands stéréotypes n'ont certes pas disparu, ils laissent place à une prise en charge de caractéristiques plus subtiles et moins délimitées.

Dans le cadre technico-économique contemporain, nul doute que les aménageurs ont intégré la "fonction ressource" de l'espace. D'abord sur le plan matériel du confort apporté. L'étalement du temps de travail, la pression du management appellent en contrepartie des espaces centrés sur le bien-être, la disponibilité ; les conditions physiques et psychiques de l'activité deviennent un des principaux enjeux. Le soin apporté au confort a une fonction complémentaire de réassurance dont les aménageurs sont en général bien conscients. Là encore, la pression économique joue à plein, et singulièrement celle du marché du travail de plus en plus concurrentiel. Réassurer les collaborateurs c'est avant tout limiter le *turn over* des personnels stratégiques.

L'espace de travail, l'aménagement, ou encore l'emplacement du site répondent à des exigences moins directement techniques que sociales et psychosociologiques.

L'image véhiculée par l'espace de travail vise moins l'extérieur que les personnels eux-mêmes. Cette fonction est clairement identifiée par les aménageurs comme relevant d'une de leurs attributions principales. Mais la question se pose de l'évaluation de ces aspects et de leur perception par les entreprises elles-mêmes. Plus encore, de la possibilité pour ces aménageurs de développer des compétences – sociologiques, psychologiques, ergonomiques – appropriées à la prise en charge de ces fonctions de réassurance dans un contexte dont beaucoup s'accordent à dire qu'il tend à la densification des surfaces et à la tension des exigences managériales.

Autre fonction de l'aménagement : assumer la diversité des modes d'organisation et des *process* de travail. A la flexibilité classique il est désormais commun d'opposer la modularité, l'hétérogénéité, la pluralité des lieux. Si les postes fixes ne sont plus la référence absolue, si les équipes projet, les petits groupes se recomposent souvent, l'espace de travail doit en suivre les mouvements.

Deux attitudes se dessinent face à ces exigences : l'une qui, s'appuyant sur des compétences architecturales, propose des solutions sur mesure à l'issue d'une étude approfondie ; l'autre qui combine les différents modèles d'aménagement et de mobilier disponibles sur le marché. La question ici n'est pas tant d'opposer deux niveaux de prestation, que de questionner les entreprises sur leur capacité à les distinguer. Car l'absence de modèle standard d'aménagement, la référence permanente à la diversité, au sur-mesure, est une forme moderne de normalisation de la pensée et de l'aménagement, non moins stéréotypée que les plus anciennes méthodes. Les études de profils de poste, de temps d'occupation, de typologies débouchent, elles aussi, sur des aménagements diversifiés, tout autant que les études plus approfondies. Du côté des entreprises, le choix final, toujours situé dans le temps, n'est pas toujours motivé, et ne va pas nécessairement vers la prestation la plus adéquate. Du côté

des aménageurs, il n'est pas toujours sûr non plus que les compétences disponibles les distinguent nettement les uns des autres. Sauront-ils faire face aux offres de prestation de service global de la part d'entreprises venant d'autres secteurs que celui de l'aménagement ? Sur ce point, une question se pose avec une acuité particulière : celle des aspects environnementaux des aménagements. La question de l'énergie, du développement durable, de la neutralité écologique des lieux devient sans doute un des enjeux de ces métiers. Là encore dans quelle mesure les agences d'aménagement sont-elles en mesure d'assumer ces nouvelles contraintes ?

### Le compromis

Demandes contradictoires de la part des entreprises, compétences inégales du côté des agences d'aménagement, engagement de court terme, concurrence des offres de services aux entreprises, les aménageurs sont devant des compromis incertains, à courte durée de vie. L'espace lui-même, sa production, son aménagement, le choix des mobiliers et des supports techniques importent moins. Dans le contexte économique et social que nous avons signalé, la différence semble se profiler plus dans la capacité des aménageurs à considérer *le rapport à l'espace* des utilisateurs que dans leur habileté à organiser l'espace lui-même. Selon une ancienne distinction issue de la psycho-

sociologie de l'espace de travail, ce qui prévaut c'est d'abord l'investissement, l'appropriation, le marquage personnel, l'intérêt quotidien de l'espace de travail. C'est là que reposent les principaux critères d'évaluation de la qualité d'un lieu : regarder, avant de concevoir, ce qui, dans chaque cas particulier, marche et comment. Certes, c'est sans doute inverser la démarche de l'aménageur de vouloir partir de l'ancien pour penser un nouvel espace de travail. Mais c'est lui permettre aussi de réintégrer dans son projet la consistance des usages. Rien de moins conservateur, si on veut bien admettre que les espaces de travail sont faits pour ceux qui y travaillent ; à moins, sans doute, qu'ils ne soient faits pour ceux qui décident d'en passer commande, le temps de les montrer ?

Le compromis auquel sont confrontés les aménageurs n'est pas seulement entre leur commanditaire et leur propre savoir-faire, mais au sein de celui-ci entre des orientations techniciennes et des orientations sociales. Sans doute ces dernières mériteraient-elles d'être favorisées afin de redonner à la démarche de programmation une complexité que trop souvent elle semble avoir perdue. ■

Thierry Pillon

thierry.pillon@wanadoo.fr

Toutes les illustrations sont extraites du film "Si le bureau m'était conté". Nous remercions Tertiam, le producteur, de nous avoir autorisé à les utiliser.

