

Après l'écoute, le dire. Marc Bertier, architecte, sociologue et consultant *workplace* chez Amsycom, aborde, dans ce troisième volet consacré au design thinking, l'importance de créer et de partager un langage pour communiquer sur le projet avec l'ensemble de ses acteurs.

Au cœur de *la lutte des places* se jouant dans le projet d'aménagement, le space-planner voit son champ de compétences s'élargir. Il tend à devenir un *workplace strategist*. Ainsi, aux prémices de son intervention, il s'efforce de mettre en place un contexte favorable au projet en créant une situation de dialogue. Ce premier exercice, fortement empathique, est une immersion dans la réalité de l'entreprise. Cette phase se déroule souvent en amont du projet architectural, avant même les premières esquisses. Il s'agit ensuite de transposer l'organisation en espaces. Comment créer un projet à partir des modes de travail, des pratiques quotidiennes et des ambitions de toutes sortes ? Répondre à ces questions est l'objectif de ce troisième article sur l'utilisation des méthodologies du *design thinking* dans les projets d'aménagement d'espace. Nous verrons, que bien menée, cette phase d'écoute permet la création d'une structure de correspondance, un langage partagé par tous. Cette structure sera un socle mobilisable pour élaborer la spatialisation de l'organisation et la garante de la structuration et de l'évolution du projet.



Mettre le design thinking en œuvre

PAROLES,
PAROLES...



La théorie de la structure de correspondance, développée, entre autres, par le sociologue Henri Raymond,

souligne l'une des principales difficultés de la conception d'espace. En effet, si cette théorie démontre que l'architecture est un langage, elle explique surtout que ce dernier peut être compris différemment selon les individus. Un même espace ne racontera pas la même histoire à chacun. Ainsi, l'expression *architecture moderne* stimulera des représentations très différentes chez une personne sensibilisée à l'architecture et chez un profane en la matière. Ces différents niveaux de compréhension suscitent de grandes déconvenues : l'architecte, pensant avoir compris son commanditaire, sera déçu par ce dernier qui ne sait décidément pas ce qu'il veut ; le commanditaire verra en son architecte une personne têtue, qui ne l'écoute pas et ne comprend pas, malgré toutes ses explications. La phase d'écoute initiale permettra d'éviter ces malentendus (et de longues nuits de charrette). En effet, au moment de la spatialisation du projet, se fonder sur une phase d'écoute correctement menée met concepteurs et usagers sur « la même longueur d'onde ». Autrement dit, le premier aura compris ce qui importe à son client et il saura utiliser les bons termes pour parler de telle ou telle situation ; de même, le commanditaire (au sens large, c'est-à-dire incluant aussi bien l'équipe projet que les futurs usagers), sortira plus sachant de cette phase : il aura pris conscience de la complexité du projet et des différentes dimensions à y faire cohabiter.

Toutefois, bien se comprendre ne fera pas tout. Comme dans n'importe quel processus de co-construction, il va falloir proposer, adapter, refaire, répéter. Il y aura de nombreux quiproquos. Il s'agit de poser ensemble des mots sur des espaces, de construire une structure de correspondance. Le *design thinking* propose une approche pour faciliter ce moment où l'on s'accorde sur ce que signifient les choses.

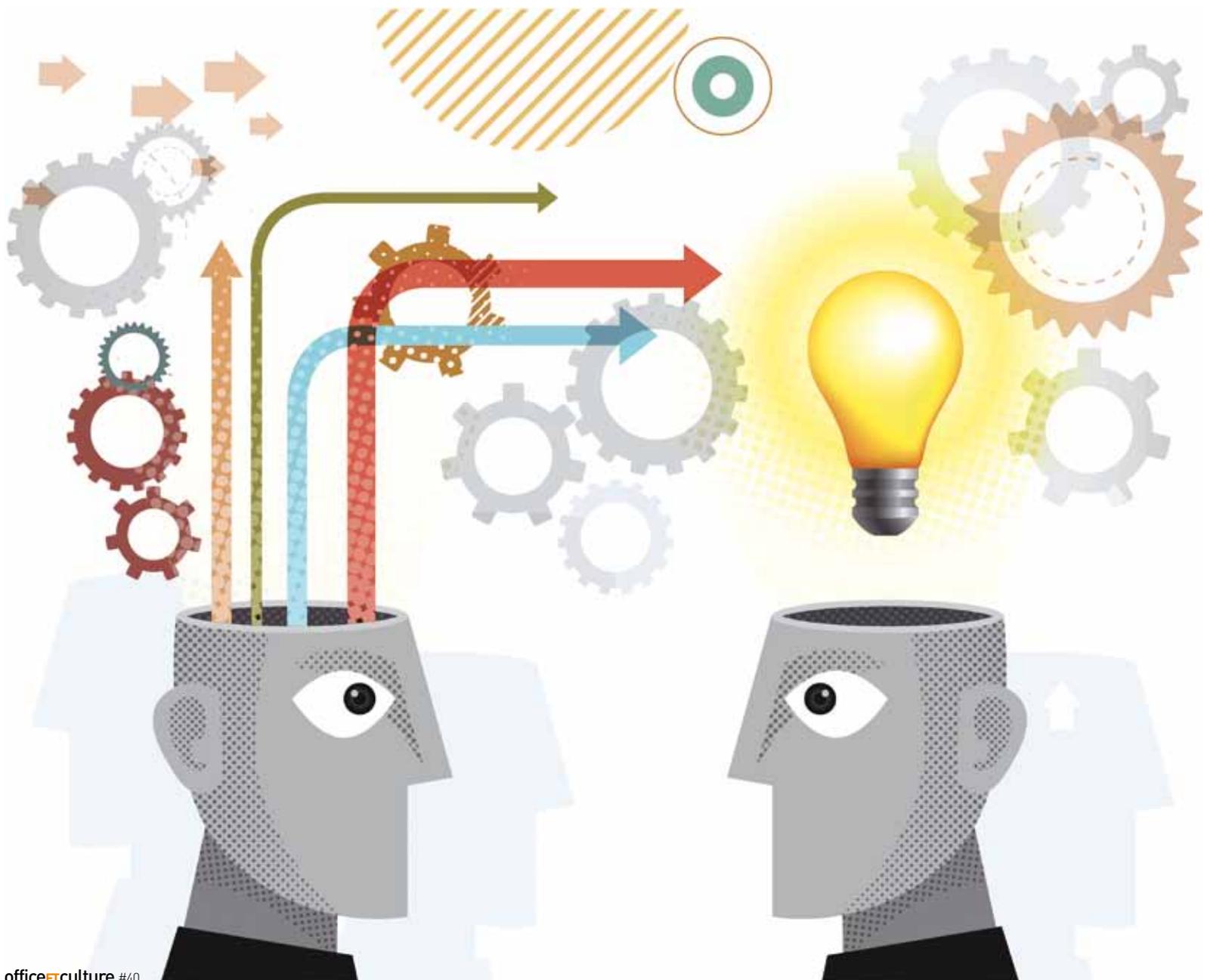
De l'écoute pour que l'espace sonne juste

Ses étapes itératives permettent d'appréhender progressivement la complexité du projet et de construire son langage. Concrètement, pour le *space-planner / workplace strategist*, il s'agit de multiplier les exercices de prototypage et de tester sa production auprès de son commanditaire. Les premières tentatives seront très incomplètes et répondront d'abord aux grands enjeux ressortant de la phase d'écoute. Ces enjeux peuvent être de nature et de niveau divers. Fréquemment, une thématique prendra le dessus sur les autres : « Quels choix faut-il faire pour avoir une grande place de village au rez-de-chaussée ? Comment l'espace va-t-il intégrer la diversité des équipes ? À quoi ressemblera le poste de travail type ?

Comment intégrer le bien-être ? » Le premier prototypage répondra donc à cette question et illustrera les choix qu'elle impose. Puis, progressivement, le projet s'enrichira en répondant aux différentes ambitions du commanditaire tout en intégrant l'ensemble des contraintes techniques. L'approche itérative, qui mêle moments de prototypage rapide (esquisses non complètes du projet) et phases de test, permet une intelligence de travail en se concentrant sur l'essentiel. Cette méthode remet en question le traditionnel chemin de projet et son jalonnement et impose au concepteur de savoir comprendre son interlocuteur, mais aussi de savoir anticiper les difficultés techniques, réglementaires et calendaires.

Ainsi, petit à petit, l'entreprise va trouver sa traduction en espace. Les aménagements seront le reflet de sa culture et ses ambitions. Ils porteront aussi bien les modes de travail que l'image de marque. Vaste programme. Pour y répondre, et avant de se lancer dans la production, le *workplace strategist* peut commencer par préciser la finalité des espaces qu'il va imaginer. Ce moment

correspond aux phases de définition et d'idéation du *design thinking*. Cela revient à produire le contenu avant le contenant. Par exemple, à « Nous voulons un endroit où nous pourrions réunir l'ensemble des collaborateurs, où nous pourrions recevoir nos partenaires et où nous pourrions travailler autrement, individuellement ou en équipe », la réponse sera une place de village. Mais à quoi doit-elle ressembler ? Comment la prototyper ? L'approche *design thinking* montre qu'il faut d'abord en définir les usages (être en groupe, travailler seul, à plusieurs, etc.), puis imaginer la manière de les transposer en dispositifs spatiaux (des coussins géants faciles à déplacer dans lesquels on va pouvoir s'asseoir seul ou en groupe, et qui pourront être rangés pour libérer l'espace lors des grands rassemblements). La complexité sera intégrée progressivement dans le projet par la combinaison des différents scénarios d'espace identifiés lors de la phase d'écoute. Vu de loin, le résultat ne paraîtra pas toujours innovant et disruptif, mais il le sera pour les utilisateurs (s'asseoir à même le sol, sur des poufs, dans un univers qui était auparavant très traditionnel). Certes, le résultat aurait pu être obtenu de bien d'autres façons, mais la rigueur de



la méthode assurera sa légitimité et sa robustesse. L'espace ne sera plus reçu par les usagers comme le résultat de la magnifique pensée du sachant, mais comme le résultat d'un raisonnement logique (cette logique n'étant, d'ailleurs, pas toujours rationnelle et intégrant de nombreux facteurs émotionnels).

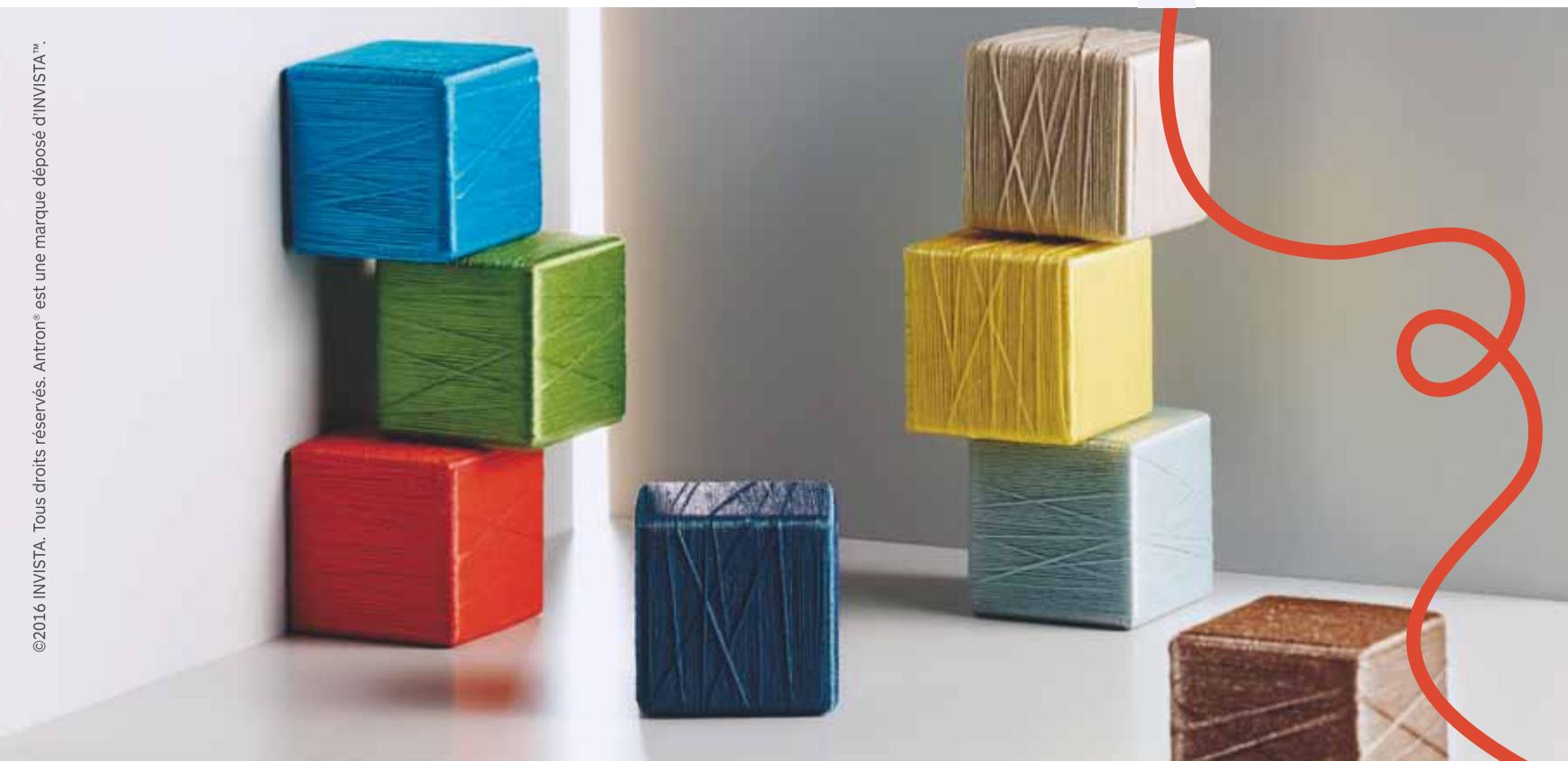
Définir et poser les usages des espaces avant de les créer permet à chacun de se les approprier. Par exemple, le manager pourra se dire : « Donc, l'espace permettra de réunir toute l'équipe [définition de l'usage]. Ceux qui le veulent pourront même s'asseoir [idéation, moyen de le rendre possible]. OK, cette place de village me plaît [Prototypage, plan, maquette numérique ou physique, image de référence]. »

Grâce à cette structure de correspondance, le design thinking permet au concepteur de coller aux schémas de pensée du commanditaire et de l'usager. Les apports décrits concernent surtout les premiers moments du projet, mais se retrouvent tout au long de son développement. En effet, qui ne se souvient d'un projet qui avançait bien, qui semblait satisfaire tout le monde, tout en respectant les délais, les coûts, etc. et qui, un beau jour, a été totalement remis en question et qu'il a fallu reprendre de fond en comble ? Dans bien des cas, le commanditaire « a changé d'avis ». Il a, par exemple, visité un site et y a vu quelque chose qu'il tient absolument à intégrer à son projet (par exemple, de superbes canapés assurant une grande intimité grâce à des parois semi hautes). Face à ce risque (hautement probable),

l'attitude du *workplace strategist/design thinker* ne sera pas de couper du monde son commanditaire, mais de multiplier les échanges avec lui : « Oui, cette solution est intéressante. Mais répond-elle aux objectifs initiaux ? Comment va-t-on réunir les équipes dans un espace ainsi aménagé ? » Des objectifs bien identifiés et formalisés à l'issue de la phase d'écoute permettront de détecter les vraies bonnes idées : tout ce qui participera à la réalisation des objectifs pourra être étudié (d'abord rapidement, grâce au prototypage, puis plus sérieusement par l'intégration au projet) ; tandis que tout ce qui les contrarierait devra être écarté. Définir des objectifs permet de répondre aux questions « Et pourquoi... ? », et renforce le projet, car chaque élément a alors une raison d'être. Ils constituent un ensemble de références pour distinguer, dans un univers non rationnel, ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas et pour faire la différence entre ce qui vaut le coup d'être discuté et ce qui n'a pas d'impact sur l'essence du projet. Cette approche facilite la construction du projet en le liant aux usages et assure sa continuité en le rendant robuste. Il arrive toutefois que les enjeux de projet changent en cours de route, que les objectifs initiaux soient oubliés et que de mauvaises décisions soient prises. Ce risque se retrouve chez l'ensemble des parties prenantes et revêt une dimension toute particulière pour l'équipe en charge du space planning car cette méthodologie va bouleverser la manière dont elle appréhende usuellement ses projets.

Marc Berthier, illustrations Exdez, Getty Images ■

Produire le contenu avant le contenant



Couleurs tendances et tendances couleurs

Découvrez le futur coloré proposé pour vos intérieurs. Avec le « Global Trend Forecast », l'équipe Antron® découvre des tendances passionnantes en matière de design intérieur pour 2017/2018. Nous vous révélerons très prochainement quatre nouvelles tendances en matière de couleurs, matériaux et surfaces.

www.antron.eu