

Julien Eymeri conseille depuis près de douze ans les grandes entreprises, tant en France qu'à l'étranger, sur leurs stratégies « ressources humaines » et la performance de leur management. Après six ans chez KPMG Peat Marwick, il a rejoint le cabinet Eurogroup Consulting en 2004. Il développe actuellement une activité à destination des dirigeants qui veulent repenser à long terme l'organisation de leurs entreprises et confronter leurs visions aux réalités d'aujourd'hui.

L'entreprise a-t-elle encore besoin d'un lieu de travail ?

*par
Julien Eymeri*

LORSQUE LE BUREAU DEVIENT LE PIRE
ENDROIT POUR TRAVAILLER

Jason Fried, cofondateur de la société 37Signals en Californie, est un jeune entrepreneur soucieux du bien-être et de l'efficacité de ses collaborateurs. Dirigeant iconoclaste, comme la Silicon Valley sait si bien en produire, il défend un modèle de management pragmatique, de « bon sens ». Pour

trouver les moyens de rendre son entreprise plus performante et confirmer l'une de ses intuitions – le bureau ne serait paradoxalement pas le meilleur endroit pour travailler –, il a interrogé ses salariés sur l'environnement de travail qu'ils choisiraient pour travailler de la manière la plus efficace, c'est-à-dire dans le but d'obtenir – vraiment – un résultat de leur activité. Les réponses laissent apparaître plusieurs natures d'espaces de travail supposément productifs : un lieu physique public (la bibliothèque, le café) ou privé (une pièce de leur domicile), un environnement transitionnel propice à l'isolement (le train, l'avion, la voiture) ou encore un moment précis (tôt le matin, tard le soir, le week-end). En somme, non seulement le bureau n'apparaît pas comme un lieu favorable au travail efficace, mais les réponses semblent aussi montrer une volonté de fuir tout ce que le bureau représente : un espace physique dédié et fixe, investi sur une période temporelle déterminée et collective (les « heures de bureau »). Alors, face aux investissements immobiliers importants engagés par les entreprises pour abriter et – croient-elles – favoriser l'activité de leurs salariés, quelles sont les raisons qui conduisent ces derniers à rejeter le bureau comme lieu par essence et excellence du travail ? C'est que, selon Fried, le bureau est en réalité le théâtre quotidien de toutes les perturbations. Les sollicitations sont multiples : la circulation d'informations est incessante, relayée par les technologies qui suivent et poursuivent le salarié dans les moindres recoins de l'entreprise, à quoi s'ajoutent les interventions intempestives des managers venant s'enquérir de l'avancée d'un dossier et les invitations multiples à des réunions dites « de travail ».

Consultant en organisation, Julien Eymeri s'interroge sur les leviers de développement d'une entreprise dans un contexte global de réduction des coûts. Après avoir mis l'accent depuis de nombreuses années sur les variables structurelles, organisationnelles, financières et humaines, il est temps de s'attaquer à la problématique spatiale, en l'abordant avec un regard neuf, pour penser l'espace de travail comme un sujet – son utilité – plutôt qu'un objet – sa surface –, et faire de l'entreprise un lieu de rencontres et d'apprentissage permanent, source d'innovation et de performance mais aussi d'attractivité et de rétention des talents. Une nouvelle organisation de l'espace doit faciliter la respiration entre le temps de la connexion et de l'échange et celui de la concentration et de la prise de recul – une respiration désormais indispensable à toute forme de création.

En effet, travailler suppose une transformation, une création, une production. Le résultat peut être quasi immédiat ou, le plus souvent, nécessiter du temps. Dans le premier cas, il s'agit de réunir différentes composantes ou compétences, dans un endroit précis, à un moment donné. Il en va ainsi des projets de création, dans lesquels une phase de « brainstorming » est généralement nécessaire. Cet espace – que l'on pourrait qualifier de co-pensée en ce qu'il suppose une activité de libre association collective – exige une présence physique des participants et donc un espace réel de travail, disponible pour une période de temps déterminée. À l'inverse, dans certaines situations, la qualité du travail requiert une certaine concentration, une maturation, sur un sujet donné et donc la possibilité pour le travailleur de s'isoler, du moins de se protéger. Or les entreprises et les cultures de management qui les animent invitent leurs salariés à chercher de plus en plus d'ouverture sur les autres, sur le monde. Les « chartes de management » des grands groupes, en tant que référentiel culturel institutionnalisé, traduisent bien cette exigence – faisant preuve par ailleurs d'une ressemblance qui les rend paradoxalement interchangeables. Il faut être réactif, ouvert aux autres, ouvert sur le monde et ses changements incessants, agile et engagé. Si ces « valeurs » peuvent apparaître comme positives (*a priori* de « bon sens »), leur traduction opérationnelle dans le quotidien d'une entreprise risque de poser problème. Bureau ouvert, téléphone avec une ligne directe, smartphone et, surtout, ordinateur connecté sur le monde, sont autant de perturbations potentielles, autant de moyens d'intrusion et d'interruption dans le processus, parfois nécessairement long, du travail.

Dès lors, comment réconcilier les salariés avec leur bureau ? Comment aider les collaborateurs à donner un sens commun au travail et de nouveaux repères propices à une activité performante dans un environnement en révolution permanente ? Ne doit-on pas chercher dans les organisations modernes du travail à la fois l'origine et la réponse à la remise en cause du bureau comme espace idéal de travail ? Finalement, comment penser l'espace de travail comme un sujet (son utilité) plutôt qu'un objet (sa surface en m²) ?

L'ÉCLATEMENT DES REPÈRES

Le modèle classique de l'entreprise a fait long feu et, avec lui, celui du bureau. La scène du théâtre corporate est revisitée, abandonnant peu à peu la règle des trois unités qui la définissait : un lieu, un espace-temps et une action. En soi, le bureau représentait un système dont les caractéristiques constituaient autant de repères pour les collaborateurs : une activité déterminée (relative à l'exercice d'un métier et relevant d'une fonction contributive à un produit fini) réalisée pour une durée limitée (un cycle de production ou de gestion) dans un espace physique précis (la répartition des espaces de travail traduisant généralement l'organisation fonctionnelle et hiérarchique de l'entreprise). Ces repères sont aujourd'hui remis en cause, poussés par l'évolution rapide du système économique et de production dont la caractéristique première est la rupture sous toutes ses formes.

La première perte de repères est structurelle. La question du « où suis-je ? » relève parfois du casse-tête tant les organisations se sont complexifiées au cours des trente dernières années. Savoir y répondre, c'est à la fois connaître sa posi-

tion dans une organisation – de manière plus prosaïque, sur un organigramme – et en même temps pouvoir appréhender cette même organisation dans son ensemble. Tandis que les entreprises se présentent de plus en plus comme des nébuleuses au gré de multiples et incessantes mutations (expansions multinationales, fusions, achats et ventes successives de structures, dissociations entre équipes dirigeantes et véritables propriétaires de l'entreprise), les individus rencontrent des difficultés à trouver leur place dans celles-ci. Les organisations classiques, hiérarchiques et fonctionnelles (simples, donc) ont fait progressivement place aux organisations « par projet », matricielles, complexes. S'inscrire dans une matrice organisationnelle induit un rattachement à l'entreprise selon plusieurs dimensions (une fonction ou un métier, un produit, une zone géographique), chacune incluant différents niveaux de responsabilité propres. Cette appartenance multiple, plurifactorielle, implique donc un lien temporaire à la structure (« Je travaille ici, maintenant. Demain, ailleurs... »), évoluant au gré des projets. La vie d'une organisation se lit sur les organigrammes et leurs ajustements quasi permanents – d'ailleurs, rares sont les entreprises pouvant s'enorgueillir d'avoir ses organigrammes « à jour ». Si la progression hiérarchique demeure la règle dans les parcours de carrière, les mobilités dites horizontales (entre métiers différents) tendent à se développer, accroissant le sentiment de dynamique du système. Un mouvement continu qui comporte certains effets pervers, à considérer les rotations de postes : un changement tous les trois ans – une règle instituée dans de nombreux groupes –, soit la première année pour appréhender ses nouvelles fonctions, la deuxième réellement productive et la troisième pour préparer le prochain changement de poste. Enfin, cette instabilité est accentuée par des transferts plus fréquents de personnel entre entreprises, le modèle de la carrière réalisée dans une seule et même structure étant définitivement révolu.

Vient ensuite la question du temps. Tout va plus vite. Les entreprises s'épuisent en enchaînant, sans souffler, marathons et sprints commerciaux. Le rythme de production s'accélère (diminution du temps entre la formulation d'un concept et sa mise sur le marché) ; les cycles de gestion se raccourcissent (la performance est désormais suivie au trimestre quand ce n'est pas au mois, voire, dans certaines industries, à la semaine) ; les nouvelles technologies permettent une circulation continue et en temps réel des informations. Ces dynamiques temporelles changent radicalement la manière de s'inscrire dans la réalité du travail. Ne pas les connaître et les intégrer, c'est prendre le risque de faire une erreur (par exemple, dans une prise de décision stratégique), de manquer un changement majeur, *a minima* de s'exclure du collectif. Ceci implique que chaque collaborateur se mette à l'affût des informations qui pourraient le concerner, impacter son activité. Les moyens de communication les plus modernes se démocratisent, permettant à chacun de connaître l'actualité en temps réel de l'entreprise et de son secteur d'activité. L'immédiateté a pris le pas sur la pérennité. La certitude du temps long n'existe plus et la sérénité qu'elle supposait a disparu. Le manager passe ses journées les yeux rivés sur son BlackBerry, attendant la dernière information, celle qui va engager une nouvelle rupture, un nouveau changement qu'il doit saisir. Exister dans l'organisation se lit désormais dans la position que l'on tient au sein du réseau de communication de l'entreprise plus qu'aux mètres carrés ou à l'épaisseur de moquette de son bureau. Ce nouveau rapport au temps immé-

diat a également fait voler en éclats les bornes du temps *de* travail et du temps *au* travail. La flexibilité requise par l'employeur (suivre au mieux les pics d'activité, faire face à l'imprévu) ou attendue par les collaborateurs (prise en compte des contraintes et envies personnelles) entraîne la disparition du temps collectif au profit de l'émergence d'une collection de temps individuels. Seule la référence légale ou conventionnelle pose encore un cadre commun mais certaines catégories (cadres) s'en affranchissent aisément, de gré ou de force, notamment en raison des outils mis à leur disposition qui leur permettent de rester connectés de jour comme de nuit, sept jours sur sept.

Dernier repère à disparaître, le sens de l'action. L'évolution des métiers s'accélère, notamment exacerbée par le renouvellement des méthodes et des technologies, la volonté d'apporter toujours plus de valeur au client (logique de différenciation) au moindre coût. La banalisation des produits et services est rapide, dans un système mondialisé qui impose aux entreprises un renouvellement permanent pour tenter de garder un coup d'avance. Impulsées par des stratégies successives – parfois incohérentes –, elles-mêmes souvent dictées par des enjeux financiers court-termistes, l'évolution des métiers conduit les collaborateurs, au choix, vers plus de polyvalence (enrichissement des tâches à coût constant) ou, à l'inverse, dans une rationalisation extrême, vers une hyperspécialisation. Le taylorisme n'a pas disparu, il s'est simplement déplacé des usines aux bureaux, aidé en cela par les outils de gestion informatisés complexes et intégrés. Ces deux manières de redéfinir le périmètre du travail peuvent avoir pour conséquence, lorsqu'elles sont mal appréhendées et gérées, de perdre le collaborateur : quel sens revêt cette multiplication des tâches ? Que se passe-t-il en amont et en aval de mon activité ? En quoi mon travail contribue-t-il aux résultats de l'entreprise ? L'implication et l'engagement individuels et collectifs, qui sont autant de leviers de performance bien connus, reposent très largement sur le sens que chacun investit dans son action et, *in fine*, sur l'application des dirigeants à partager et expliquer ces évolutions à leurs collaborateurs.

Les rapports à l'espace, au temps et au contenu même du travail changent, les limites semblent plus floues, moins « contenantes ». Dès lors, pour mieux s'en saisir, le salarié – si tant est que la notion de salariat soit encore pertinente – est désormais conduit à (re)trouver ses repères dans un environnement de plus en plus virtuel. Cela suppose que toute infrastructure physique (salles de réunion, bureaux ou bibliothèques) ait un pendant bien plus riche, bien plus étendu et bien plus maniable dans le monde virtuel. Il s'agit pour les entreprises de penser les bureaux à la fois sur un plan physique comme sur un plan virtuel, et de s'assurer de la cohérence des deux lieux de travail : quelle est la valeur ajoutée ou complémentaire de chacun ? Quelles sont les redondances à réduire entre ces deux espaces ? Quelles règles d'accès définir ? Et bien d'autres questions qui doivent structurer la conception des univers de travail et nécessitent de rapprocher l'architecte de l'informaticien. Dans ce nouvel environnement, il faut attendre des collaborateurs et, au premier chef des managers, de nouveaux comportements et règles de savoir-vivre qui permettent à ces deux mondes de coexister en harmonie. Cela constitue un défi majeur pour les Directions des Ressources Humaines. Les unités statiques caractéristiques du travail d'hier laisseront ainsi place à des unités dynamiques. C'est ainsi que doit s'envisager le travail de demain.

La conception du travail a profondément changé au cours des dix dernières années dans un contexte sociétal en pleine évolution. Les nouvelles générations de cadres n'ont plus le même rapport à l'exercice de leur activité professionnelle dans l'entreprise, cette même entreprise n'ayant pas hésité, lorsqu'elle en a eu besoin, à se séparer de manière brutale de leurs aînés (vagues de licenciements qui ont particulièrement touché les cadres français au début des années 1990). Le lien employeur-employé est fragilisé. De plus, les questionnements existentiels et politiques s'immiscent au cœur de l'entreprise. Le bureau n'est plus une bulle imperméable à son environnement. Les enjeux écologiques et sociétaux sont suivis de près par les entreprises qui leur ont même dédié une direction dite de « responsabilité sociale et environnementale » – souvent directement rattachée à la direction générale. La question du sens prend ainsi une ampleur jusqu'alors insoupçonnable et, avec elle, les nouveaux piliers de l'engagement (mon travail s'effectue dans le respect d'une éthique voire d'une morale, ma contribution au projet collectif est appréciée de manière équilibrée entre objectifs chiffrés et valeur subjective et j'en attends une reconnaissance allant bien au-delà de la simple rétribution financière) se substituent progressivement et probablement de manière irrémédiable au triptyque classique : respect des normes et des règles, mesure objective de la performance et rémunération associée. Ce mouvement de fond a permis de caractériser la génération qui fait de ces nouvelles valeurs de vie son porte-drapeau, la « génération Y », génération « why »¹.

Respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, remise en cause de la hiérarchie (dans son sens usuel) et, surtout, priorité donnée à l'apprentissage, sont les caractéristiques majeures des attentes des collaborateurs de cette génération dont les revendications sont progressivement adoptées par leurs aînés. Ces cadres ne demandent pas forcément à travailler moins mais que l'entreprise leur donne les moyens de s'organiser comme ils le souhaitent en respectant leurs contraintes personnelles (activités familiales, sportives, culturelles). Les rythmes de travail se différencient au gré des préférences individuelles. C'est une exigence de souplesse mais surtout de responsabilisation qui bouscule les habitudes et modes de représentation des générations précédentes, plus fidèles, légitimistes et engagées, parfois à l'excès. Par ailleurs, les salariés des générations actuelles sont à la fois plus connectés et autonomes : ils érigent et font évoluer ensemble la loi à laquelle ils vont adhérer. Autrefois, seul le dirigeant avait le pouvoir de décision, pouvoir légitimé par la fonction qu'il occupait. Nous entrons progressivement dans une ère de co-élaboration nécessaire. Le travail collectif répond à un besoin actuel de partage et permet de passer plus rapidement de la réflexion à l'action. Sans même parler de bien-être ou de confort, il constitue un moyen pour les équipes de s'approprier un projet et d'y adhérer.

[1] Une étiquette censée définir une génération, née entre 1980 et 1990, que les entreprises semblent avoir du mal à intégrer tant leurs valeurs, croyances et systèmes de représentation diffèrent de ceux de leurs aînés. Le management intergénérationnel est d'ailleurs un sujet récurrent de formation des managers dans les grandes entreprises.

Enfin, cette génération cherche avant toute chose à apprendre, et ce de manière continue. Si les plus jeunes travailleurs se retrouvent dans un environnement où ils ont le sentiment de ne plus apprendre ou de ne pas faire de nouvelles rencontres, ils s'en vont. Ainsi, comme il n'y a pas de collectivité (et donc de projet) sans loyauté, il faut que les entreprises apparaissent pour

leurs collaborateurs comme un lieu d'apprentissage permanent, et non un cadre uniquement sécurisant et protecteur. Cette nouvelle exigence a bien été comprise comme en atteste la multiplication des dispositifs de type « campus » ou « université d'entreprise »² – le choix du vocabulaire n'étant pas innocent. Ces structures font d'ailleurs l'objet d'une attention particulière quant à leur aménagement et équipement (réels et virtuels), préfigurant un modèle d'organisation « idéal », sorte de laboratoire d'un nouveau monde du travail. Leur localisation est soigneusement choisie (un environnement agréable), le bâtiment fait l'objet d'un projet architectural original à l'identité marquée (le campus tenant lieu de vitrine de l'entreprise), l'activité qui s'y déroule repose le plus souvent sur le principe de rencontres (entre pairs, avec une source de connaissance externe) et le « mode projet » y est la règle, nourrissant un sentiment communautaire facilité par l'alternance d'activités de production et de détente.

DE LA NÉBULEUSE COMMUNAUTAIRE AU « SOCIAL OFFICE »

Un nouveau modèle d'entreprise émergerait donc progressivement – ce que certains nomment l'« entreprise 2.0 » – pour prendre en compte un nouveau rapport au travail dont les caractéristiques principales sont la gestion en temps réel et la primauté donnée aux activités collaboratives et collectives.

La métaphore biologique et écologique est de plus en plus utilisée pour parler de l'entreprise et de ses composantes. Écosystèmes, ADN, organismes vivants, virus... Les images ne manquent pas pour montrer à quel point l'entreprise – c'est à la mode – est « bio ». Dans cet univers, la communauté occupe une place de choix. Le succès des réseaux sociaux fait que la dynamique communautaire envahit peu à peu l'univers corporate et pas seulement dans les start-ups de la Silicon Valley. Le rapport manager-managé se voit ainsi réinterrogé. Les notions d'autorité et de légitimité évoluent, de même que le besoin de reconnaissance. S'observe actuellement une « horizontalisation » progressive de ce besoin, notamment par la montée en puissance des réseaux et des collectifs de pairs, se substituant peu à peu aux figures parentales comme seules sources de l'identité. En quelque sorte, les tribus coexistent désormais avec les attributs du manager. L'adhésion à une communauté dans l'entreprise est, comme dans la vie privée, affaire de volonté individuelle ou de pression du collectif. Au-delà de cette volonté de rattachement identitaire, les communautés constituent en elles-mêmes un espace de réflexion, de partage et finalement de travail. De fait, les entreprises se pressent de mettre en place des dynamiques communautaires dans leurs organisations, notamment à l'adresse des jeunes recrues. La singularité de ces systèmes est qu'ils offrent la possibilité à des collaborateurs de s'emparer d'un sujet et de le travailler alors que celui-ci ne fait pas *a priori* partie de leur domaine d'activité. Le travail communautaire et collaboratif s'appuie donc sur une certaine porosité des organisations et la reconnaissance des talents, connus ou cachés, mis à disposition de la communauté.

L'entreprise 2.0 se présente donc non seulement comme un lieu d'apprentissage mais surtout de rencontres. Elle doit permettre des interactions créatives, c'est-à-dire parfois inattendues ou inédites entre des corps, des états d'esprit,

—
[2] À titre d'exemples, en France : Orange Campus, la Corporate University de Safran, l'Université Areva, GDF Suez University, Corporate University d'EDF, Alstom University, Thalès Université.

des logiques, des modèles de pensée très différents voire opposés. Reste à déterminer les moyens de créer ces rencontres de manière virtuelle (plateformes collaboratives hébergées sur le web) ou réelle (espaces et moments de rencontre aménagés sur le modèle des campus, par exemple) et d'en accepter la part de hasard, de risque. Cette nécessité de « faire communauté » pour l'entreprise de demain impose donc de ne pas limiter les bureaux à de simples lieux de productions physiques ou intellectuelles. L'esprit communautaire nécessite de partager plus qu'un but professionnel : il s'agit de tisser d'autres liens qui permettent la compréhension mutuelle, la confiance et l'envie de travailler ensemble. Les bureaux doivent être aussi des lieux de vie sociale, de vie culturelle ou sportive. Le développement du travail en « communautés de projets » pousse à développer le « social office », c'est-à-dire le bureau dont l'objet est tout à la fois d'organiser une production économique et d'animer une vie sociale de moins en moins dissociable de la performance de l'entreprise. Le « social office » remettra au goût du jour l'importance du lien et du sens partagé sans lesquels tout projet économique demeure bancal.

MANAGER OU L'ART DE LA RESPIRATION

Le rôle du manager a fortement évolué. De donneur d'ordres, organisateur du travail et contrôleur des travaux finis, il se mue progressivement en producteur qui doit réunir autour de son projet les bonnes ressources au bon moment et sur le mode qui convient. Pour le manager, il est essentiel de savoir gérer l'équilibre, pour lui comme pour son équipe, entre connexion et concentration.

La connexion résulte du travail en mode projet, l'absorption de flux permanents d'informations, aux interactions nécessaires, aux ajustements de points de vue ou bien aux actions de chacun. Les bureaux doivent être ouverts, des réunions physiques ou virtuelles doivent s'improviser n'importe où, n'importe quand. Les bureaux doivent offrir de multiples sources d'information (écrans, connexion wifi, salle de réunion), permettant de gérer plusieurs connexions en même temps (nous le faisons déjà en tapotant sur notre BlackBerry pendant les réunions...). Bienvenue dans l'« open office ».

La concentration, elle, relève du traitement de toutes ces informations, du tri, de la prise de recul, de la compréhension plus qu'à l'écoute. Elle impose le calme, une certaine forme d'isolement afin de ralentir notre regard et notre cerveau pour aller au fond des choses. Les bureaux doivent alors être silencieux, telle une bibliothèque qui ne contiendrait que quelques ouvrages essentiels. Pas besoin de salles de réunion, d'open space, de multiconnexions mais seulement de petits espaces de tranquillité qui permettent de ralentir nos pulsations cardiaques : téléphones, wifi et réunions sont bannis de ces espaces. Bienvenue dans le « slow office ».

Ces deux espaces, encore largement imaginaires, correspondent à ces deux temps de travail auxquels nous serons de plus en plus confrontés : le temps de l'inspiration, ouvert sur le monde et les autres, curieux de l'extérieur ; et le temps de l'expiration pendant lequel nous devons puiser en nous la bonne analyse, tirer la bonne information des millions de données qui s'abattent sur

nous afin de prendre la bonne décision et bien agir. Les entreprises devront ainsi donner les moyens à leurs managers de gérer, à leur mesure et à leur rythme, ces moments de respiration avec leurs équipes.

La dernière révolution du monde du bureau s'est appelée l'open space. Inventé par deux consultants allemands, les frères Schnelle, à la fin des années 1950, il s'est progressivement et massivement imposé dans le monde (aujourd'hui 60% des salariés français ne travaillent plus dans un bureau individuel et 14% partagent des open space avec plus de quatre personnes). Ce modèle idéal de décroïsonnement et d'ouverture – supposée – aux autres, répondant surtout à des exigences de rationalisation économique (des espaces de travail, du taux d'encadrement) est aujourd'hui décrié à mesure qu'il laisse apparaître ses effets secondaires (difficulté de concentration, sentiment permanent et anxiogène de surveillance, conformisme social qu'il induit). Peu à peu, les entreprises sont conduites à installer des espaces de protection et d'isolement, palliatifs à l'environnement pathogène que constituent ces environnements de travail. Ces adaptations sont certainement nécessaires mais insuffisantes. Une révolution est fermement attendue pour répondre à la nécessité de repenser nos espaces physiques de production en intégrant les concepts d'« open office », de « slow office » et de « social office ». Des expériences sont à inventer pour faire face à cet enjeu et mener à bien une adaptation qui réponde aux nouveaux défis managériaux que suppose un processus de production de plus en plus relationnel et dématérialisé. Ces expériences naîtront d'un dialogue entre dirigeants et architectes pour qu'ils modélisent, ensemble, des processus de rencontres et construisent des infrastructures physiques et virtuelles qui les accueilleront.



New old cities vs old new cities : la ville de quel futur ? par Julien Eymeri

Julien Eymeri
est consultant,
fondateur de
l'agence
Quartier Libre.

STR
EAM
03

Découvrir une ville est toujours une expérience singulière et intime. Celle ressentie lorsque l'on s'y trouve immergé pour la première fois, bousculé par le trajet dans une boîte métallique volante, flottante ou roulante et encore perturbé par une montre qui n'indique manifestement plus la bonne heure. Un nouvel espace-temps s'impose à nous. Reprendre ses repères au plus vite ou bien accepter de flotter encore un peu dans un vertige salutaire pour entr'apercevoir peut-être une autre réalité. Surtout, ne pas chercher tout de suite à comprendre.

Voyager et visiter les *smart cities* émergeant de par le globe confronte à des réalités urbaines si neuves qu'elles semblent perpétuellement encore à venir, comme hésitantes, si tant est qu'au-delà des discours plus ou moins formatés et pleins de bonnes intentions ces villes finissent réellement par prendre corps. Le consultant Julien Eymeri confronte pour Stream son expérience de Songdo, smart city coréenne, Masdar, son pendant émirati, avec les efforts de transformation et de réinvention de Détroit, pour interroger les qualités d'une ville à l'ère du numérique et la place de l'entreprise dans son développement.



SONGDO, LA VILLE DE L'UBIQUITÉ

Mon expérience de Songdo commence ainsi. Arrivé la nuit tombée à l'aéroport d'Incheon, embarqué dans un « taxi-discothèque » filant à vive allure sur un pont flambant neuf enjambant la mer Jaune sur près de 21 kilomètres, déposé enfin dans un hôtel de standing international, je grimpe dans ma chambre et découvre par la fenêtre la ville la nuit. Des points lumineux délimitent la *skyline* des bâtiments et les espaces publics ; quelques voitures circulent. Aucun panneau publicitaire ni vitrine de commerce éclairée où accrocher mon regard. L'imaginaire fait le reste. Le nez collé à la baie vitrée, je projette un fantasme de cette cité du futur dont tout le monde parle.

On a en effet déjà beaucoup glosé sur cette ville sortie de terre (ou plutôt de vase, ses 600 hectares étant construits sur des polders) après dix ans de travaux et 35 milliards de dollars investis dans un chantier titanesque, supposée à terme (2025 ?) accueillir 65 000 habitants et quelque 300 000 *commuters*. Songdo se veut l'archétype de la ville durable à la pointe de la technologie. Ses infrastructures couvrent toutes les dimensions du développement durable : transports (connexion à venir aux réseaux de transport en commun rapide, mixité urbaine pour permettre une accessibilité domicile-travail en moins de dix minutes, une infrastructure de *walkable city*), consommation d'eau (utilisation de l'eau de mer et de l'eau de pluie, traitement de l'eau grise), consommation d'énergie (ampoules LED, panneaux solaires, bâtiments certifiés LEED), traitement des déchets (déchets de construction recyclés à 75%, réseau de collecte pneumatique), qualité de vie (40% d'espaces verts, golf en plein centre ville, école internationale et campus universitaire, palais des Congrès). Quant à la technologie, elle est présente *via* des synapses informatiques enterrées et emmurées offrant sécurité et services : des milliers de caméras de surveillance, une traçabilité en temps réel des véhicules, des connexions individuelles permettant la mise en œuvre des dernières facilités domotiques pour faire de Songdo la première ville de l'ubiquité¹. Elle devient ainsi un espace-temps unique et commun à l'ensemble des habitants, projetés dans une existence virtuellement augmentée : ils sont partout, à tout moment.

[1] La « U-City » ou « Ubiquitous City » est le terrain d'expérimentation big-brotherien des opérateurs et équipementiers télécoms. Elle est conçue selon une logique d'intégration globale des systèmes énergétiques et d'information dans un continuum reliant la sphère privée (panneau de commande permettant le contrôle de l'ensemble des fonctions de l'habitat – lumières, température, volets, musique – et la surveillance à distance des enfants) jusqu'aux espaces publics (suivi, contrôle et optimisation du trafic routier grâce à des véhicules équipés de puces RFID, gestion dynamique et intelligente de la signalisation, gestion des flux de personnes et adaptation en conséquence du niveau d'éclairage public).

Au réveil, la ville – ou devrais-je écrire son chantier – apparaît dans toute sa démesure, son état actuel de développement la transformant en décor surdimensionné au regard de sa population réelle. L'accumulation de clichés urbains et culturels célébrant une nostalgie toute occidentale y est sans doute le plus perturbant : canaux de Venise, mini Central Park, squares façon Savannah, centre culturel de Sydney et waterfront de Manhattan... L'ensemble représenté par un plan qui ressemble étrangement (ou pas !) à un microprocesseur, le commissariat de police planté en son cœur.

Il suffit d'ailleurs de quitter Songdo pour rejoindre Séoul – deux heures sont nécessaires – pour avoir le sentiment de quitter une île occidentalisation flottant au large de la Corée du Sud. Le modèle est résolument tourné vers son aéroport – accessible en seulement 15 minutes et classé troisième plus grande zone duty-free du monde après celles de Londres et de Dubaï – et, grâce à l'instauration d'une zone franche, se veut attractif pour des entreprises internationales opérant sur la zone géographique nord-asiatique entre le Japon et la Chine. Bien que les grandes enseignes mondiales tardent encore à s'installer (il est vrai que la compétition des villes chinoises situées à un saut de jet est rude), cependant le choix opéré par l'ONU d'y implanter – face à cinq autres candidatures émanant d'Allemagne, du Mexique, de Namibie, de Pologne et de Suisse – son Green Climate Fund est accueilli par les autorités sud-coréennes comme un symbole puissant de légitimation et de crédibilisation du projet Songdo sur la scène internationale².

L'accumulation de cartes postales percute également la promesse d'ultra-modernité. L'intérieur des bâtiments apparaît déjà très daté et de médiocre facture ; la technologie embarquée dans les appartements témoins se révèle finalement très décevante (surtout au regard de la réputation technophile de la Corée du Sud) et montre quelques signes de faiblesse (le chauffage par 10 °C aurait pourtant été bien utile). Quant à la visite du Center for Excellence de Cisco (showroom de solutions urbaines), il surprend non pas par ses prouesses technologiques – certaines, utiles, liées à la télémedecine, d'autres plus superflues comme le fait de transformer son salon en discothèque par la simple pression d'un bouton – mais par les simulations proposées pour démontrer la puissance du système (du kidnapping d'enfant à l'accident sur la route, en passant par un malaise cardiaque à domicile) trahissant un niveau élevé d'anxiété généralisée. L'habitant de Songdo, cobaye du

—
[2]
Au-delà du symbole, il demeure néanmoins à en confirmer le réalisme : imaginé en 2010 pour aider financièrement les pays les plus vulnérables à limiter leur impact environnemental et à se prémunir contre les effets du changement climatique, ce « Fonds vert pour le climat » doit maintenant, dans un contexte de crise économique persistante, réussir à réunir les 100 milliards de dollars annuels prévus à l'horizon 2020.

living-lab de Cisco, peut se ranger sous la protection de la firme américaine, comme l'on se mettait jadis sous la protection d'un seigneur, plus récemment d'un État. Nous ne sommes plus très loin de la vision totalitaire de l'*Alphaville* mise en image par Jean-Luc Godard (1965).

Songdo dégage une atmosphère de monde idéal qui me semble finalement sans avenir, un univers sans surprise, uniforme (le confortable mais si ennuyeux « style international », coupé de son territoire, de son histoire, de sa culture locale) où (presque) tout est bien conçu, sous contrôle. Je me suis aussi interrogé sur la pertinence d'implanter une telle ville en bordure de mer sans que, de l'aveu même de ses promoteurs, rien n'ait été véritablement prévu pour faire face à la montée inexorable des eaux. De même, la robustesse d'un modèle de vie aéroportuaire interroge vis-à-vis d'un avenir qui sera nécessairement décarboné.

—
[3]

Gale International est le concepteur et promoteur new-yorkais du chantier auquel se sont associés plusieurs grands opérateurs internationaux comme Cisco, GE, KPF ou encore Jack Nicklaus pour le terrain de golf de niveau professionnel.

Bien entendu, cette expérience est celle de la découverte d'une ville supposée intelligente par un Européen (supposé) ignorant la réalité culturelle, sociale, politique et économique du territoire sur lequel Songdo se dresse. Il faut probablement raisonner avec beaucoup d'humilité et faire confiance aux habitants –actuels et futurs– pour déjouer le système et laisser s'affronter deux volontés et temporalités : celle du planificateur (sorte de démiurge *corporate*³ aux intérêts économiques affichés) qui pense et construit une ville en moins de vingt ans et les générations qui vont y naître, vivre, travailler et mourir.



MASDAR, L'OPENING-SOON CITY

Une autre ville-entreprise est en cours de construction à 8000 kilomètres de Songdo ; elle incarne justement un rêve économique. Située au cœur des Émirats Arabes Unis, à une dizaine de kilomètres du centre « historique » d'Abu Dhabi et tout proche de son aéroport international, MasdarCity partage avec sa sœur sud-coréenne une ambition à la hauteur de l'investissement prévu (près de 18 milliards de dollars) : une ville zéro-carbone (une gageure dans ce pays ayant la troisième plus forte empreinte écologique mondiale par tête), devant attirer plus de 50 000 habitants et presque autant de *commuters*, employés de grandes firmes internationales ou de jeunes start-up high-tech.

Avant de m'y rendre, la lecture régulière des nombreux articles de presse consacrés à MasdarCity provoquait chez moi une impression indéfinissable, comme une sorte de « déjà lu » : toujours les mêmes caractéristiques, les mêmes données chiffrées, les mêmes intentions de son concepteur éponyme. Sur place, l'emprise de la future ville est importante (6 km², comme pour Songdo). En faire le tour, c'est longer une interminable palissade blanche de chantier, surplombée tous les kilomètres d'un panneau indiquant *MasdarCity, the City of possibilities*. Mais une fois sur le site, je découvre que ce qui constitue la ville en ce mois de mai 2014 est pratiquement ce que l'on en disait déjà deux ans plus tôt. MasdarCity est l'*Opening Soon City* par excellence. S'y promener, c'est errer parmi quelques immeubles apparemment déserts (expérience troublante que de pénétrer un hall vide, de prendre un ascenseur pour découvrir chaque étage tout aussi abandonné), des ruelles empruntées par des agents de sécurité (pour protéger les immeubles fantômes?) ou de ménage (il est vrai que la poussière du désert s'infiltre partout et a eu raison des panneaux photovoltaïques posés sur les toits des bâtiments). Le bruit sourd de la climatisation naturelle (une immense tour à vent) est omniprésent, oppressant même.

Quelques étudiants (on en recense à peine une centaine, uniques habitants de la cité) paraissent perdus dans cette ville qui tient pourtant dans un mouchoir de poche. Presque ironiquement, une agence de voyages (l'un des rares commerces ouverts proches de la supérette de produits bio internationaux, hors de prix et au bilan carbone certainement très élevé) semble les inviter à prendre un billet (simple) pour fuir leur isolement. Contrairement aux aménageurs de Songdo qui ont misé sur les équipements publics dès le début du projet (écoles, espaces culturels, terrains de sport etc.), MasdarCity a fait le pari exclusif du business. Une centaine de start-up (sur les 1500 annoncées à terme) seraient en train de grandir dans sa matrice tandis que Siemens y a installé des bureaux et General Electric un showroom. Résultat, la vie y est simplement impossible ; il faut prendre sa voiture et faire de nombreux kilomètres pour se ravitailler.



Une palissade publicitaire ceinture la cité et illustre sa promesse d'avenir. En se penchant de l'autre côté, le vide vertigineux surprend : aucune grue à l'horizon, ce qui contraste étonnamment avec le reste de la région. MasdarCity, ville en panne ? Interrogé sur l'avenir du projet, un représentant reste prudent, réclamant de la patience (un comble dans un État qui revendique à tous les coins de rue le *fast* et le *first* comme marque de fabrique) et avouant finalement qu'il est – politiquement – inenvisageable de renoncer à un tel projet : avortement urbain interdit sous peine de lapidation réputationnelle internationale. Tandis que Stan Gale court les villes du monde pour vendre le concept Songdo, le modèle MasdarCity paraît difficile à reproduire : trop isolé, trop coûteux, trop vide. L'embryon de ville apparaît plutôt comme le symptôme de l'obsession d'un État envers son futur. Qu'en sera-t-il en effet de ce territoire, une fois épuisées les réserves en hydrocarbure de son sol ? En réponse, la frénésie des bâtisseurs pour tenter d'inscrire durablement de la vie sur une terre qui semble de toute évidence hostile à l'homme ; il s'agit de faire face à l'angoisse de la disparition en engageant au plus vite (*instant city*) la transition vers un Émirat leader techno-écologique. MasdarCity devait en être le laboratoire. *Opening-Soon*, c'est promis.

SMART CITY, LA VILLE PROCESSÉE

Songdo et MasdarCity sont le plus souvent présentées comme des exemples de *Smart Cities*. Ce paradigme urbain repose sur une hyperconnexion d'objets (habitat, transport, énergie, outils de communication) dont le dialogue doit permettre de faciliter la vie des habitants tout en diminuant fortement l'énergie nécessaire au fonctionnement du système dans son ensemble. La valeur et le pouvoir des *old cities* étaient visibles (leur histoire inscrite dans le patrimoine architectural), ceux des *Smart Cities* sont invisibles. La ville intelligente se rêve en smartphone géant et les développeurs urbains en vendeurs d'applications utiles à la (sur)vie citadine.

La ville devient elle-même sensible. Bourrée de capteurs, elle enregistre les moindres faits et gestes de ses habitants et ses puissants algorithmes optimisent l'activité des infrastructures urbaines (et donc indirectement celle de ses habitants) dans une volonté d'efficacité absolue. L'intelligence de la ville traduit alors ce couplage homme-machine pour créer ce qu'Antoine Picon nomme la ville-cyborg⁴. Elle devient également prédictive et, à l'instar des précogs du film *Minority Report* (Steven Spielberg, 2002), déjoue les délits en puissance et révèle les criminels latents. Cette tentation omnisciente fait alors courir le risque d'un glissement de la *sensored city* en *censored city* pour reprendre l'aphorisme de Saskia Sassen⁵.

[4] Antoine Picon, *Smart Cities, théorie et critique d'un idéal auto-réalisateur*, Paris, éditions B2, 2013.

[5] Saskia Sassen, *Does a sensed city mean a censored city?*, BBC, 18 août 2013.

Qu'est-ce donc finalement que cette idée de ville intelligente ? Une cité truffée de technologies essentiellement sécuritaires, une cité conçue par une sorte de démiurge omniscient, où tout semble fonctionnel et traité, une « aérotopolis ⁶ » pour des *smart people* de plain-pied dans la « mondialisation des talents » qui prennent l'avion comme d'autres le métro ? S'il ne faut pas céder à la critique facile de ces projets cherchant à conjuguer efficacité et durabilité, les *Smart Cities* apparaissent clairement comme un formidable business pour de nombreuses structures mondiales ⁷ qui se partagent un marché juteux (évalués chaque année à plusieurs dizaines de milliards de dollars selon des études... le plus souvent commanditées par ces mêmes entreprises). La compétition urbaine est intense pour attirer les investisseurs (en atteste le grand déballage de maquettes sensiblement mensongères exhibées lors des foires immobilières internationales) et le *city-marketing* ⁸ explose, imposant à tous (et donc à personne) le triptyque gagnant : la ville du futur sera globale, *green* et connectée. La révolution urbaine serait en marche.

—
[6] Sur le phénomène des métropoles couplées à des aéroports, voir l'ouvrage de John Kasada et Greg Lindsay, *Aerotropolis, the way we'll live next*, Londres, Penguin, 2012.

—
[7] Citons par exemple, en France, Schneider Electric, IBM, Siemens, Cisco, Veolia, GDF-Suez ou encore Orange.

—
[8] Ruedi Baur, *Face au Brand territorial, Sur la misère symbolique des systèmes de représentation des collectivités territoriales*, Zurich, Lars Muller Publishers, 2013.



Masdar City, bâtiment Siemens



DETROIT, LA SMART CITY CENTENAIRE

Ikône déchue d'une ville dédiée à la puissance du modèle fordiste nord-américain, Détroit aurait-elle ainsi paradoxalement plus d'avenir que Songdo ou MasdarCity ? À première vue, Détroit est l'incarnation d'une conception urbanistique (dé)passée, dédiée à la puissance automobile (*MotorCity*). Sa géographie politique, sociale et économique est la marque d'une vision hiérarchique, clivante et linéaire. D'une certaine manière, Détroit représente une *smart city* de son époque, version *low-tech*. L'organisme urbain de Détroit est constitué d'un centre névralgique (le *Renaissance Center*, siège de General Motors, dans le *Downtown* que les principales avenues de la ville rejoignent en étoile) et d'artères multivoies aujourd'hui surdimensionnées et dont le tracé a coupé l'accès au centre-ville à certains quartiers (plutôt noirs) proprement nécrosés tout en éloignant parallèlement les riches familles (plutôt blanches) dans de confortables banlieues résidentielles.

Abandonnée par ses dirigeants (politiques corrompus et industriels victimes d'une crise profonde et irrémédiable), la ville est peu à peu reprise en main par ses habitants, passant de l'ère industrielle à celle de la coopération citoyenne. Les *detroiters* imposent de nouvelles règles du jeu (les communautés s'organisant en réseau, notamment au travers de l'initiative *Detroit Future City*⁹), inventent de nouveaux modèles de développement (Détroit est LA ville du *Do It Yourself*), se façonnent une image attractive en capitalisant sur le patrimoine de la ville (le *Made in Detroit*), son histoire (un rayonnement international) et même sa chute (le *Ruin Porn*, ou l'esthétique de la chute devenu tendance). Ils font ainsi le pari du long terme, avec le soutien des étudiants des universités du Michigan qui cherchent désormais à rester à Détroit plutôt qu'à démarrer leur carrière à New York, Chicago ou sur la côte Ouest. Quant au centre-ville, il se transforme peu à peu en *pop-up smart city* sous l'impulsion de l'investisseur Dan Gilbert. La cité se reconstruit à partir de la seule volonté de ses habitants et d'une fierté peu à peu retrouvée. Cet exemple rappelle que la question urbaine est la question démocratique par excellence.

[9] Pour en savoir plus consulter le site <http://detroitfuturecity.com>.

[10] Il est ainsi saisissant de passer, en trois blocs, d'une rue résidentielle proprette (Grixdale Avenue) à l'enfer de Robinwood Street, et ceci à 15 minutes à peine du Renaissance Center, cœur du Downtown. Rappelons, par ailleurs, que Detroit est régulièrement classée parmi les villes les plus dangereuses au monde.

Detroit est aussi une ville inspirante, puisant son énergie dans son histoire et ses savoir-faire industriels légendaires, ses combats culturels et sociaux violents, sa dynamique artistique (notamment musicale). Lorsque Jim Jarmusch y plante le décor de son dernier film, *Only Lovers Left Alive* (2014) l'hommage est troublant : entre fascination pour une esthétique de la décadence et rappel de l'importance de ce territoire pour la création. Des vampires y sillonnent, hagards, les artères exsangues de la ville et fuient, une fois le jour levé, les *zombies* (incarnation de l'Américain consumériste moyen ?). L'expérience vécue de la frontière entre la vie et la mort est d'ailleurs omniprésente¹⁰ dans cette ville gigantesque (Manhattan, Boston et San Francisco réunis y rentreraient sans peine). Paradoxalement, la tension



qui règne dans les rues de Detroit crée une forme d'excitation face au danger latent, une urgence à vivre qui nous rappelle à notre condition humaine (mortelle), tout le contraire du modèle surprotecteur de la ville processée, contrôlée et prédictive, qui essaie de nous faire croire à l'immortalité, la durabilité sans fin.

RUPTURE DE LA PENSÉE URBAINE

La ville n'est pas un process, c'est une organisation. Les infrastructures urbaines décident de la circulation des informations, des biens et des personnes. Chaque époque a élaboré son modèle urbain à partir de considérations politiques, économiques et sociales. Ainsi le modèle fordiste a débordé de l'usine et dessiné de nombreuses villes aux États-Unis, en créant une séparation des fonctions de la ville, un zoning des activités et un caractère assez diffus de son bâti. C'est la ville faite pour la voiture, qui permet d'allonger les distances et de réduire les durées de déplacement. L'économiste Jeremy Rifkin a démontré¹¹ que ce modèle – qui a façonné le monde industriel du xx^e siècle – allait rapidement être remplacé par un autre modèle plus distributif, plus organique aussi. D'une part, l'Internet extrême se ce que la voiture avait permis (le champ d'action spatial est désormais global et le rapport au temps devient immédiat) tandis que le principe relationnel qu'il promeut (l'échange et le partage) fait que l'usage (dont le temps est l'unité de mesure) devient plus important que l'objet même, le service rendu plus valorisé que la propriété du bien. La traduction urbaine s'incarne par un espace-temps

global et immédiat, dont la valeur dépend de son intensité d'usage¹².

Finalement, la connexion aux flux importe plus que le lieu en soi¹³.

Ce modèle urbain intensif pousse au rapprochement des villes entre-elles pour constituer un vaste réseau uniforme mû par les seuls intérêts du marché. La volonté programmatique, planificatrice et démiurgique à l'œuvre dans une ville comme Sondgo, aboutissement ultime d'un modèle occidental vieux de quatre décennies, risque de faire advenir un cauchemar¹⁴, en lieu et place du rêve annoncé. La ville – est-ce nécessaire de le rappeler? – est en premier lieu un projet politique (la cité) avant d'être le fruit d'un idéal économique. Detroit en

[11] Jérémy Rifkin, *La Troisième révolution industrielle*, Les liens qui libèrent, Paris, 2012.

[12] C'est ce qu'ont par exemple très bien compris les autorités de Dubaï (Émirats Arabes Unis), lesquelles ont joué la carte de l'attractivité touristique (à grand renfort de records de béton aussi stupides que vulgaires et en positionnant son aéroport comme méga-hub de transit international, géré par les A380 de la compagnie aérienne Emirates) et entendent ériger leur ville-pays en société de l'usage et du passage, la grande majorité de la population ne disposant que d'un visa de séjour temporaire.

[13] Olivier Mongin, *La Ville des flux, l'envers et l'endroit de la mondialisation urbaine*, Paris, Fayard, 2013.

[14] De l'utilité de rappeler ici l'aphorisme de René Char: « Ce qui supprime l'éloignement tue, les dieux ne meurent que d'être parmi nous », dans *Œuvres complètes*, Paris, Gallimard, Coll. « La Pléiade », 1983.

a fait la douloureuse expérience et les flux qu'elle cherche désormais à capter sont d'essence citoyenne et constituent l'énergie interne nécessaire à la survie d'une ville qui se voulait au siècle dernier un modèle d'intelligence.

Alors, avant que la ville ne devienne un musée (ou un zoo) pour l'homme, l'émergence de ces « protopoles ¹⁵ » interroge sur la responsabilité des acteurs privés dans la construction du devenir urbain. Une ville n'est pas une entreprise et la crise profonde à laquelle nous sommes confrontés (politique et sociale autant qu'économique et culturelle) impose aux entreprises de prendre soin des personnes (elles doivent s'y adapter et non l'inverse) et finalement de conjuguer innovation et différenciation, parce que la réplique des solutions d'hier n'apporte plus de valeur. Il est primordial de faire une place à l'émotion esthétique et au hasard pour perturber toute mécanique bien huilée et tout conformisme forcément mortifère ; d'accepter la transgression et le plaisir qui attirent la jeunesse et favorisent la création et l'émergence d'idées neuves. Cette réflexion de long terme nécessite une ouverture réelle aux habitants et simples passagers de chacune de ces villes pour favoriser leur (ré)appropriation de cet espace-temps unique, en toute liberté. La ville la nuit offre à ce titre un formidable terrain de jeu public-privé-citoyen pour imaginer la ville de demain : espace-temps de respiration, espace-temps de création et d'innovation, espace-temps de réparation et de préparation, la ville la nuit est tout à la fois un territoire et une temporalité, essentiels à la vie urbaine.

[15] Villes-laboratoires, selon l'expression de Mathieu Terence dans son récit *Masdar, la mue du monde*, Paris, Les Belles Lettres, 2014.

