



HAL
open science

Acteurs, modèles et modes de conception des espaces usiniers. Le bâtiment comme support de l'image de l'entreprise. L'exemple du "57 Métal" de Renault à Billancourt

Thérèse Evette, Nicolas Knapp

► To cite this version:

Thérèse Evette, Nicolas Knapp. Acteurs, modèles et modes de conception des espaces usiniers. Le bâtiment comme support de l'image de l'entreprise. L'exemple du "57 Métal" de Renault à Billancourt. [Rapport de recherche] 310/85, Ministère de l'urbanisme, du logement et des transports / Secrétariat de la recherche architecturale (SRA); Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris-La Villette / Laboratoire Espaces du travail (LET). 1985. hal-01891020

HAL Id: hal-01891020

<https://hal.science/hal-01891020v1>

Submitted on 9 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

310



ÉCOLE
D'ARCHITECTURE
DE
PARIS
LA VILLETTE

144
Rue
de Flandre
75019 Paris
Tél. 208.79.70

LABORATOIRE ESPACES DU TRAVAIL

Programme de recherche pluriannuel

Acteurs, modèles et modes de conception
des espaces usiniers.

Rapport 1984

UPG

LE BATIMENT COMME SUPPORT
DE L'IMAGE DE L'ENTREPRISE
L'exemple du "57 Métal" de
RENAULT à BILLANCOURT.

Thérèse EVETTE
Nicolas KNAPP
1985

Ministère
de l'urbanisme,
du logement
et
des transports

Établissement public
à caractère
administratif
créé par décret
n° 81-329
du 6 avril 1981

Subvention du 5/12/84
Direction de l'Architecture et de l'Urbanisme
Secrétariat à la Recherche Architecturale

L'objet de ce programme pluriannuel de recherche porte sur les modes de conception des bâtiments industriels. Son but est de proposer une typologie de ces modes de conception construite à partir des configurations d'acteurs et des axes majeurs de la conception.

Le programme 83 présentait 3 types de conception, qualifiés en fonction du rôle attribué par les entreprises au bâtiment industriel : produit immobilier, outil de production et de travail, support de l'image de l'entreprise.

Le programme 84, dont les résultats sont exposés dans ce rapport, porte sur ce dernier type de conception qu'il étudie au travers d'une réalisation significative de ce mode de conception centré sur l'image de l'entreprise.

La préoccupation d'image exprimée par les directions d'entreprise fait du bâtiment un moyen de communication, reconnu comme tel, avec la clientèle, l'environnement et le personnel lui-même. Les directions cherchent alors à maîtriser, au travers de leurs bâtiments, les signes de l'identité de l'entreprise.

La fonction médiatique ainsi assignée au bâtiment est associée spontanément à des considérations esthétiques qui, elles-mêmes, conduisent les directions à exprimer des exigences explicitement architecturales. Il ne s'agit plus seulement de "construction" ou de "travaux neufs", termes le plus fréquemment utilisés par les entreprises en matière d'immobilier industriel, mais d'architecture.

Les architectes trouvent, dans ce type de commande, l'opportunité de valoriser la compétence qui leur est le plus aisément reconnue dans les milieux industriels : celle d'esthéticiens du bâtiment. Leur rôle dans le processus de conception s'élargit alors, face aux autres intervenants.

Toutefois, les commandes architecturales liées à l'image de l'entreprise ne mettent pas en jeu que des questions d'esthétique, ou plutôt, celles-ci n'occupent une place privilégiée que par les significations dont elles sont porteuses. C'est-à-dire que l'exigence esthétique manifestée par une direction d'entreprise est liée au message particulier que celle-ci veut communiquer à son environnement. Ce message reçoit une définition plus ou moins précise, selon le degré de maîtrise des entreprises sur leur stratégie de communication.

Nous avons choisi d'approfondir l'étude d'un mode de conception lié à l'image de l'entreprise, en analysant une réalisation menée par une entreprise ayant élaboré une politique globale de communication : la régie Renault.

La préoccupation d'image de marque n'est pas spécifique des grandes entreprises : nombre de PME la partagent et font appel à des architectes comme maître d'oeuvre principal pour y répondre. Mais nous avons préféré retenir, pour la recherche, une entreprise ayant explicité de façon très fine sa politique de communication, de façon à repérer plus aisément les répercussions de celle-ci sur le mode de conception des bâtiments industriels.

1. LA POLITIQUE DU MAITRE D'OUVRAGE.

Dans les années 70, Renault, constructeur automobile depuis son origine, recouvre en fait une multitude d'activités diverses, filiales de la société-mère. Cette diversification, destinée à soutenir et, éventuellement, relayer le secteur automobile, conduit à la coexistence de sociétés dont ni les noms, ni les produits, ne témoignent de l'appartenance commune au Groupe Renault.

En 1976, apparaît au sein de l'équipe dirigeante du groupe, la volonté de créer une identité du Groupe Renault, fédératrice de l'ensemble de ses activités et sociétés. Trois stratégies visuelles sont alors mises en oeuvre en matière de système graphique, de design des produits et d'architecture. (1)

Sous la responsabilité de F. BARRE et S. de la SELLE, la Régie met progressivement au point une politique de qualité architecturale comme élément majeur de la stratégie de communication.

En 1970, est constitué auprès de la Direction Générale (assumée alors par B. HANON) un groupe ayant pour mission d'étudier l'ensemble des problèmes de communication de l'entreprise. Cette cellule pluridisciplinaire (de 5 à 6 personnes) est dotée d'un petit budget pour élaborer ses propositions.

1.1. La stratégie de communication.

Au début, la cellule étudie divers secteurs de la communication : les journaux d'entreprise, les contacts avec les organisations de consommateurs ; mais rapidement, il apparaît que le problème doit être étudié

(1) Odile FILLION, dans son article "Les stratégies visuelles de Renault", in Architecture-Créé n° 190, oct. 82, développe particulièrement les deux premières stratégies.

en amont : ce qu'il importe de définir, c'est le projet, le message fondamental de l'entreprise, lorsqu'on dépasse la vision de celle-ci comme endroit où se réunissent des gens pour travailler et obtenir un salaire.

La cellule "communication" adopte alors plusieurs démarches complémentaires.

La première est d'étudier le projet des dirigeants de l'entreprise. L'idée est que, dans une entreprise pyramidale de ce type, on peut connaître l'orientation de la société en s'adressant à la centaine de personnes situées dans le haut de la pyramide, puisque leur place leur confère les moyens d'influencer la marche des affaires.

Une année sera ainsi consacrée à des entretiens individuels avec l'ensemble du "staff".

La seconde démarche mise en oeuvre visait à savoir la façon dont l'entreprise était perçue. Des sondages effectués auprès du grand public et de secteurs plus spécialisés, tels les journalistes économiques. Les résultats de cette étude ont fait apparaître une méconnaissance au niveau mondial de l'entreprise Renault en tant que telle, même si les produits eux-mêmes étaient bien identifiés.

En Colombie, par exemple, où Renault vendait 65 % des voitures du pays, la société était perçue comme une entreprise nationale colombienne.

L'absence ou la déformation d'image de l'entreprise en tant qu'institution freine l'effet d'entraînement d'un produit particulier sur des produits d'autres natures.

Enfin, la cellule "communication" a renvoyé à la centaine de dirigeants les résultats des deux types d'études, tout en proposant une formulation du projet d'entreprise Renault s'efforçant de fédérer les aspects contradictoires révélés au cours de l'étude. Ce projet proposé a donné

lieu à l'adoption d'un "plan directeur de l'image" du Groupe Renault.

Ce plan se fonde sur une conception à la fois globalisante et éclatée de la communication.

Globalisante : on considère que l'image se diffuse au niveau mondial. La zone d'impact du message émis par la société est dit infini dans la mesure où on ne sait pas où il s'arrête. Tout message est susceptible d'être reçu dans tous les milieux.

Eclatée : car les techniques de communication permettent de multiplier les points d'émission des messages. Par exemple, toute radio locale peut interroger un agent local Renault.

Il convient donc de donner à tous les membres de l'entreprise un "livre blanc" indiquant l'essentiel des messages Renault à faire passer.

Le "plan directeur de l'image" est structuré autour de trois axes : "plus, mieux, avec".

Le "plus" correspond à un message quantitatif : dans le domaine automobile, une entreprise ne peut survivre que si elle est au niveau des grandes entreprises mondiales. "Il faut être grand". Il s'agit d'un message de taille.

Le "mieux" désigne un message qualitatif relativement récent, au dire de la cellule "communication", dans ce type d'entreprise centrée sur des objectifs de prix et de quantité. Qualité des produits, mais ceux-ci devenant de plus en plus similaires, quelle que soit la marque, qualité de l'entreprise en elle-même, le produit devient "transparent" : derrière lui apparaît l'image de l'entreprise. "On n'achète plus un bon produit à une 'mauvaise' entreprise".

"Avec" résume le thème de la participation. Ce message a un aspect

interne : il manifeste la volonté d'associer l'ensemble des membres de l'entreprise au processus de prise de décision. Un second aspect de ce message est international : Renault est une entreprise multinationale qui a des centres multiples ; refusant l'idée d'un quelconque impérialisme industriel et technologique, elle s'associe aux pays dans lesquels elle travaille.

Quels vont être les vecteurs de ce message devant faire connaître l'identité du Groupe Renault ?

La cellule "communication" préconise deux moyens privilégiés : la publicité institutionnelle qui parle de l'entreprise et non plus du produit, d'une part et, d'autre part, l'aménagement de l'espace.

1.2. L'espace, vecteur de l'image de l'entreprise.

"La façon dont une entreprise construit et aménage ses locaux est un moyen d'expression privilégié. L'espace de l'entreprise peut être aussi parlant que la publicité, les relations internes, la politique sociale. L'espace n'est pas neutre", indique S. de la SELLE.

La cellule "communication" estime que l'espace, par les significations dont il est porteur, est un bon moyen d'exprimer les aspects qualitatifs du message Renault : qualité des rapports de l'entreprise avec son personnel, ses fournisseurs et ses clients, mais aussi qualité des relations avec la cité, l'environnement social et culturel de l'entreprise.

Convaincus qu'une politique de l'image est une nécessité de toutes les entreprises à vocation mondiale (1), les conseillers en communication de la direction de Renault fondent également leurs propositions

(1) L'expérience d'AEG et d'OLIVETTI a nourri la réflexion de la cellule "communication".

sur un constat : l'entreprise construit, aménage et transforme des milliers de m² dans le monde entier. Pourquoi ne pas maîtriser le message que communiquent ces espaces, sans toutefois entrer dans une démarche coûteuse ?

La direction de Renault a adopté la politique proposée. Elle a décidé que toute construction devrait être examinée par un "comité d'expression visuelle", comprenant le Président Directeur Général, le Président de l'entreprise et deux coordinateurs. A ces "permanents", se sont ajoutées quelques personnes qui, pour chaque projet, étaient invitées par l'un ou l'autre.

Le "Comité d'expression visuelle" assume deux fonctions :

L'une est de s'assurer que chaque projet d'aménagement fait l'objet d'un programme dépassant les exigences en termes techniques et de surfaces pour définir un projet de vie dans le bâtiment.

L'autre est, sur la base de ce programme, de procéder à une consultation restreinte invitant quelques concepteurs à réfléchir sur la spatialisation et l'architecture. Les concepteurs non retenus sont indemnisés, tandis que celui qui est choisi réalise le projet de façon classique. Son interlocuteur n'est plus alors le comité, mais le responsable en charge du projet. Du point de vue financier, il a été admis que la politique de stratégie visuelle constituait un investissement de même nature que ceux consentis pour la formule I ou la publicité. Un surcoût de 5 % par rapport aux bâtiments ordinaires serait accepté, ce qui représente environ 0,01 % de l'investissement industriel d'une nouvelle implantation.

Cette politique a été mise en oeuvre non sans se heurter aux réticences que cette nouvelle procédure suscitait au sein de l'entreprise. Celle-ci dispose, en effet, de ses propres services constructeurs dont les modes de travail sont expérimentés de longue date. La désignation d'un architecte par la Direction Générale conférerait à cet intervenant un

poinds nouveau dans la conception et imposait donc une nouvelle répartition des reponsabilités.

Cette politique a été appliquée systématiquement, quelle que soit l'importance du programme. De 80 à 84, quatre projets importants ont été réalisés : un parc d'entretien de matériels à Issy les Moulinaux (arch. Senay), un magasin de stockage et exposition à Swindon, en Grande Bretagne (arch. Foster), un atelier de fabrication de matrices à Billancourt (arch. Vasconi) et une usine de moteurs à Gomez Palacio, au Mexique (arch. Le Goretta).

Des projets de moindre importance ont été également réalisés, par exemple, les locaux du comité d'entreprise à St Ouen (arch. Chemetov) et une usine à Auffranville. Pour les projets déjà lancés au moment de la création du comité d'expression visuelle et pour les réaménagements d'usines existantes, le comité a préconisé des interventions de mise en couleur destinées à faciliter la repérage visuel et à accroître l'agrément des locaux.

a. La programmation.

L'accent porté par le comité d'expression visuelle sur l'élaboration du programme des projets d'aménagement est fondé sur la conviction que qualité du programme détermine celle de l'aménagement, mais aussi facilite le déroulement de l'opération de construction. Un bon programme est source d'une meilleure adaptation des futurs locaux, d'économie et de réalisation plus rapide du projet en évitant les modifications en cours de chantier. La vertu du programme bien fait est de faire exprimer ce qui est du domaine du non-dit, par exemple, les évidences qu'on croit partagées et qui aboutissent parfois à des oublis majeurs. Les programmes les plus importants sont confiés à la SERI, filiale ingénierie de Renault, tandis que les autres continuent d'être élaborés directement par les secteurs de l'entreprise concernés.

Au niveau même de la programmation, le mode de conception se trouve

donc modifié par l'introduction, pour les opérations importantes, d'un "programmiste" (selon les termes de la Seri-Renault) extérieur au secteur industriel maître d'ouvrage et à la direction des travaux neufs.

Selon S. de la SELLE, ce souci de qualité du programme est bien passé dans les moeurs de l'entreprise et constitue un acquis irréversible.

On aurait pu imaginer que le message de participation du personnel contenu dans le plan directeur d'image conduise à associer les salariés de l'entreprise à la programmation des nouveaux aménagements. Mais, selon S. de la SELLE, les expériences de consultation tentées de façon ponctuelle ont été décevantes, en ce qui concerne la création de nouveaux locaux. La consultation s'avère enrichissante pour la critique de l'existant, la définition de l'environnement proche des personnels interrogés, mais est jugée peu productive pour la conception d'espaces nouveaux. En matière d'architecture, la consultation aboutit au choix de formes familières, au détriment des formes originales. Des expériences plus satisfaisantes ont été menées en matière d'ergonomie des postes de travail.

Enfin, dans des sites industriels sensibles socialement, tel celui de Billancourt, la consultation risque de provoquer des attentes sans que des réponses adéquates puissent être apportées. Le danger est alors grand de cristalliser sur la question d'aménagement des conflits d'ordre plus général.

Du point de vue du contenu des programmes, le comité d'expression visuelle met en avant plusieurs notions-clés : la modernité, la citoyenneté au travail et la qualité. Ces notions constituent le message symbolique auquel les architectes doivent donner une formalisation.

Le comité ne propose pas de principes d'organisation de l'espace précis. Ceux-ci dérivent à la fois de la nature particulière des programmes d'aménagement, et de leurs exigences techniques et des options spatiales

de l'architecte. Cependant, quelques points font l'objet de recommandations précises. La notion de confort du travail tertiaire se cristallise sur l'exigence du jour naturel pour tous les bureaux. Dans le secteur mécanique, la notion de confort est davantage ergonométrique et traitée en dehors des questions architecturales. Du point de vue architectural, l'idée force est que le bâtiment industriel est un parapluie à l'intérieur duquel on met des unités de travail. Mais au-delà du modèle parapluie ou de toute autre configuration spatiale, l'important, pour le comité d'expression visuelle, est la réflexion menée par les programmeurs et l'architecte sur la qualité de vie dans les futurs aménagements.

b. Le choix des architectes.

La démarche souhaitée par le comité d'expression visuelle repose sur la consultation restreinte d'architectes sur la base d'un programme.

En fait, selon l'urgence des projets, diverses démarches ont été adoptées. Il est arrivé que, pour des questions de temps, le choix soit fait uniquement sur dossier et une rencontre avec les diverses agences, par exemple pour le choix de l'architecte mexicain qui a construit l'usine de Gomez Palacio.

Mais le comité considère cette méthode comme un pis aller. Il préfère consulter sur la base d'un programme, en demandant un A.P.S., si les délais sont courts, ou seulement des esquisses, lorsque le temps est moins compté. Ce dernier cas présente l'avantage d'être moins coûteux, Renault rémunérant les architectes consultés selon la complexité du travail requis.

Une fois les propositions des architectes rendues, le comité confie à la SERI l'évaluation de leur adaptation au process technique. Les architectes sont alors invités à venir présenter leur projet et à discuter des problèmes techniques relevés.

En fait, chaque opération d'aménagement semble conduite de façon différente selon les délais de réalisation. En Grande Bretagne, par exemple, la consultation des architectes et le choix de Foster s'est effectuée avant même que soit décidé un programme précis de construction.

Quelques principes guident le choix des architectes. Le premier est que la politique d'image de l'entreprise, bien que fondée sur un message unique, ne se traduise par une uniformité architecturale. Par ailleurs, le message de partenariat avec les pays où travaille Renault conduit à faire appel à des architectes locaux.

Le second principe est "d'utiliser le star-system", c'est-à-dire de choisir des architectes renommés pour diffuser l'idée que Renault met en oeuvre une politique de qualité architecture.

Toutefois, parallèlement, le comité a le souci de faire travailler de "jeunes architectes prometteurs". Certains concepteurs ont été ainsi choisis, mais en raison de la récession de l'entreprise, seul un projet a été réalisé.

Du point de vue des styles d'architecture retenus par le comité d'expression visuelle, un de ses membres indique seulement que le "maniérisme" ou "l'historicisme" convient mal à l'industrie proprement dite. Les centres de vente, par contre, pourraient se prêter plus aisément à tout style susceptible d'encourager la clientèle.

L'impact de cette politique au sein de l'entreprise Renault est, de l'aveu même du comité, difficile à évaluer, d'autant que le nombre des constructions neuves se restreint.

Il semble que ce soit en matière de coloration que les divers services maîtres d'ouvrage de Renault aient le plus répondu aux recommandations du comité d'expression visuelle.

2. LE BATIMENT 57 METAL A BILLANCOURT.

2.1. Le 57 métal dans Billancourt 2000.

La modernisation du site Renault de Billancourt est la seconde opération réalisée selon les principes de la politique d'expression visuelle appliquée à partir de 1980.

Une mission de programmation fut confiée à A. GRANDJEAN, de la SERI. Il s'agissait de définir la nouvelle vocation du site, les options d'urbanisme et les principes d'architecture qui guideraient les futures opérations d'aménagement et de construction sur le site de 350 000 m² (non compris l'Ile Seguin).

Un certain nombre de terrains et ateliers ayant été libérés par la décentralisation d'activités polluantes, la Régie prévoyait de libérer 40 % des surfaces avant 85. Il convenait d'établir un schéma directeur d'urbanisme qui garantisse la cohérence des affectations futures de surface aux différents services de Renault demandeurs.

Parmi ceux-ci, le D.O.D.M. (Direction des Outillages et Méthodes) était prioritaire et avait obtenu, avant même l'étude de schéma directeur, une décision favorable de réimplantation de ses bureaux et de son atelier de fabrication de matrices (le futur 57 métal) sur le site.

La programmation s'est développée selon trois axes stratégiques :

- la vocation future du site et l'analyse des activités qui s'y implanteraient,
- l'allocation spatiale correspondant aux activités retenues en fonction de critères techniques et financiers,
- l'organisation et la qualification de l'espace en fonction du type de relations souhaitées entre les diverses activités, les divers bâtiments, entre le site lui-même et son environnement urbain.

Les deux premiers axes ont été étudiés par enquête auprès de la totalité des services concernés, puis par traitement informatique des données de surfaces, permettant d'établir des bilans de surface selon les diverses hypothèses formulées sur la vocation future du site.

Des séminaires de travail réunissant le haut de la hiérarchie directionnelle de l'entreprise ont abouti à orienter la vocation du site vers les activités préparatoires à la production, c'est-à-dire l'ensemble des services intervenant dans la conception des voitures, jusqu'à la fabrication des outils utilisés en usine. Seule, l'activité de montage dans l'Ile Seguin était conservée, sans doute principalement pour des raisons de politique sociale. Le comité d'entreprise, consulté après l'adoption du plan d'urbanisme de Vasconi, en a accepté le principe, le directeur d'établissement de Billancourt ayant assuré qu'il n'y aurait pas de transfert d'emplois et que subsisteraient sur place des activités industrielles et technologiques.

Le maintien et la modernisation des ateliers de montage sur l'Ile Seguin étaient ainsi symboliques de l'évolution "en douceur" de la vocation du site et de l'atténuation progressive du symbole de forteresse ouvrière lié au site.

La libération des terrains de l'Ile n'en constituait pas moins une des hypothèses d'évolution du site présentées dans le schéma directeur.

Celui-ci prévoyait une sorte de tronc commun d'implantation, réalisable sans contraindre les choix ultérieurs entre diverses hypothèses de rassemblement partiel ou total de l'ensemble des services de conception de Renault.

Le tronc commun comprenait un bâtiment pour le service qualité, un autre pour une activité transitoire de même nature que les futures activités de conception prévues sur le site, et enfin les aménagements nécessaires à la DODM.

Si les bureaux de la DODM s'inséraient naturellement dans la future

vocation du site, tel n'était pas le cas de l'atelier de fabrication de matrices dont l'activité se situe en aval de la préparation de la production dont la limite est la fabrication d'outils de production.

Ainsi, du point de vue de la nature des activités qu'il accueille, le premier bâtiment construit sur le site n'est guère représentatif des orientations préconisées dans le schéma directeur. Ce fait s'explique par la décision préalable à la programmation de maintenir cet atelier à Billancourt. Il témoigne aussi du poids de la DODM dans l'entreprise et du caractère stratégique du travail et des personnels de l'atelier des matrices : personnels très qualifiés et fortement syndiqués.

Le 57 métal est cependant représentatif de l'avenir du site et de la politique d'expression visuelle de Renault, dans la mesure où sa conception a été réalisée dans le cadre des options d'urbanisme du schéma directeur et selon les procédures de programmation et de recours aux architectes précédemment décrites.

La programmation du futur Billancourt, dit "Billancourt 2000", outre l'aspect vocation et implantation des activités, comportait un volet lié à l'image que l'urbanisme et l'architecture devraient donner du fonctionnement ultérieur du site et de son rapport à l'environnement urbain.

Pour définir cette image, A. GRANDJEAN a interrogé les quatre plus hauts responsables de Renault (1) concernés par l'opération d'aménagement de façon très détaillée.

Le questionnaire qui leur était proposé visait à "recueillir des orientations en ce qui concerne les caractéristiques générales, les principes de fonctionnement, le mode de vie interne et l'image qui paraissaient le mieux convenir au Billancourt modernisé".

(1) Directeur Général Adjoint, Directeur industriel, Directeur du Personnel, Directeur des Méthodes.

Ses résultats ont fourni "la matière de base d'un cahier des charges permettant d'aboutir à la définition de principes d'urbanisme, d'architecture et de construction", ainsi que "des directives qui s'appliqueront à l'ensemble des programmes et garantiront, à terme, la cohérence fonctionnelle de l'ensemble du site de Billancourt".

Les questions étaient regroupées en huit domaines :

- 1 - L'occupation du terrain (densité, enclaves, espaces verts ...)
- 2 - Les bâtiments à usage professionnel (taille, hauteurs, mixité des activités, espaces de rencontre)
 - . ateliers : éclairage, vues, localisation et qualité des salles de repos, type de structure et polyvalence.
 - . bureaux : lumière, ventilation, type d'aménagement.
- 3 - Les bâtiments de service.
- 4 - Les locaux sociaux : localisation, mode d'accès, affectation aux divers personnels.
- 5 - Les circulations extérieures, internes au site : différenciation des réseaux, agrément.
- 6 - Les établissements : accès, séparation et relations entre les divers établissements du site.
- 7 - L'enceinte principale et les procédures d'accès : sécurité, dissuasion, transparence, valorisation.
- 8 - L'image de Billancourt : pour le voisinage, les passants, les visiteurs.

Ce questionnaire, qui est un véritable guide d'organisation et de qualification de l'espace, permet de définir plusieurs grandes orientations urbaines et architecturales.

Du point de vue de l'occupation du terrain, on cherchera à dégager le sol pour permettre la création d'espaces verts ; on tiendra compte dans le choix des implantations périphériques du site de leur environnement urbain particulier ; les parkings seront situés hors de l'enceinte contrôlée par l'entreprise. On veillera à protéger les activités, même les plus nobles, des regards extérieurs.

Les bâtiments de travail seront composites, rassemblant, sans les hiérarchiser, des activités de types divers : ateliers, dessin, bureaux, de façon à rapprocher les gens travaillant sur les mêmes objectifs. Dans cette perspective, on limitera la taille des bâtiments, on favorisera les communications visuelles et les lieux de rencontre.

La conception des ateliers prévoit la lumière zénithale et des vues directes sur l'extérieur. Les locaux sociaux propres à chaque atelier seront extérieurs, mais proches de ceux-ci, ouverts, eux aussi, sur l'extérieur. Les bâtiments eux mêmes sont envisagés comme des "parapluies polyvalents".

Les bureaux, qui doivent pouvoir être aménagés en espaces paysagés, offriront une lumière naturelle à tous et éviteront le conditionnement d'air.

Les restaurants seront de préférence situés, comme les parkings, hors de l'enceinte générale, mais d'accès contrôlé. De taille limitée, ils accueilleront le personnel de différents services.

Il est envisagé de créer sur le site certains services à caractère commercial (banque, poste, journaux). Mais il n'est pas prévu d'équipements sportifs, ni de lieux de culte.

Du point de vue des circulations, les circuits piétons et véhicules seront séparés, les cheminements piétons étant traités de façon agréable et confortable (couverture).

L'enceinte du site doit être effectivement dissuasive, et pas seulement

symbolique ; elle peut cependant comporter des percées visuelles pour les passants, et intégrer des espaces "vitrines" ouverts au public. Son traitement architectural doit la valoriser.

Les procédures d'accès des divers usagers du site seront différenciées (personnels, fournisseurs, visiteurs).

Enfin, du point de vue de l'image de Billancourt, des efforts particuliers seront consentis pour offrir des toitures agréables au regard des logements voisins qui surplombent le site et pour donner de celui-ci une image ouverte et de qualité au regard des passants. Cette préoccupation ne doit pas donner lieu à la valorisation particulière d'un "centre" de Billancourt, mais seulement signaler la fonction particulière des bâtiments visibles.

Cet ensemble d'orientations, ici résumées, témoigne de l'approche qualitative de la programmation préconisée par le comité d'expression visuelle. Y sont réexaminés tous les grands principes d'organisation instituant la division et la hiérarchisation des espaces de travail, structurant le fonctionnement et les modes de vie dans l'entreprise. La réflexion des maîtres d'ouvrage est ainsi portée sur le maintien ou le dépassement de modèles traditionnels d'aménagement qui sont, ailleurs, le plus souvent reproduits comme les évidences de l'espace industriel : par exemple : la ségrégation et la hiérarchisation des activités, le contrôle et le système disciplinaire, la volonté de secret par rapport à l'extérieur.

Sur ces deux derniers points, les choix préconisés par les dirigeants de Renault restent très marqués par la tradition. Sur le premier, par contre, la réflexion est plus neuve : on envisage de rassembler les personnes, non plus en fonction de leur métier ou de leur niveau hiérarchique, mais de leur appartenance à une équipe de projet. L'idée, développée par A. GRANDJEAN, est de faire une structure d'accueil polyvalente favorisant le travail pluridisciplinaire, réunissant concepteurs, dessinateurs et techniciens d'expérimentation, rapprochant les

Les personnels des services Etudes, Méthodes et Qualité.

On ne peut toutefois s'empêcher de noter que le schéma d'organisation spatiale préconisé pour ces unités de travail établit une hiérarchisation verticale des activités, même si des raisons techniques favorisent l'implantation en rez-de-chaussée des ateliers d'expérimentation. Le bâtiment-type correspondant à ces unités de travail comporterait les activités de conception au sommet, puis celles de dessin, puis les ateliers en rez-de-chaussée.

Malgré tout, cette proposition visant à développer les contacts inter-services représentait, au sein de Renault, un changement majeur d'attitude, auquel tous les responsables des services concernés n'étaient pas disposés. Et les propositions du programmeur, réunies dans un "livre blanc" (schéma directeur définissant la vocation future et le réaménagement du site), ne reçurent qu'une application partielle. En particulier, le regroupement Etudes et Méthodes fut abandonné au profit d'une simple réimplantation des méthodes sur le site de Billancourt.

Le processus de programmation de Billancourt 2000 aboutit ainsi à une première étape formalisée par un livre blanc contenant les diverses hypothèses, un questionnaire d'orientations et un scénario opérationnel concernant les premières implantations, dites "de tronc commun", (dont le "57 métal").

Sur cette base, Claude VASCONI, désigné comme architecte en chef de Billancourt 2000, fut convié à établir des propositions de plan masse.

Le schéma d'urbanisme retenu instaure une trame orthogonale correspondant au système circulatoire. Chaque carré ainsi défini (environ 10 000 m²) délimite les zones d'activités tertiaires ou d'atelier. Deux axes majeurs sont prévus, l'un formé autour des bâtiments tertiaires, l'autre constituant une sorte de coulée verte couvrant le parking souterrain. L'idée de cet axe offrant une large et libre espla-

nade aux éventuels rassemblement de personnel, fut rapidement écartée par la direction de l'entreprise.

Le schéma d'urbanisme implante le "tronc commun" sur la pointe ouest, zone particulièrement sensible du point de vue de la perception par le public circulant le long du quai ou sur le Pont de Sévres. C'est précisément en ce lieu stratégique pour l'image du site et de l'entreprise qu'est localisé le 57 métal.

2.2. Le 57 métal.

Bien que n'étant pas représentatif de la vocation future du site envisagée lors de la programmation de Billancourt 2000, le 57 métal est le premier bâtiment construit (un atelier complété d'un restaurant et de quelques bureaux). Il se devait donc de signifier à la fois l'image de vitrine technologique attribuée à l'ensemble du site et la politique de qualité architecturale de Renault. Sa conception est, par ailleurs, marquée par l'ensemble des orientations issues de la programmation de Billancourt.

a. Les acteurs en présence.

La politique d'expression visuelle de Renault introduit dans le processus de conception des acteurs nouveaux par rapport aux processus jusqu'alors en vigueur dans l'entreprise. Elle renforce également le rôle de certains acteurs, tandis que les autres sont amenés à composer et à renoncer à leur position de leadership.

Les acteurs nouveaux, ce sont le comité d'expression visuelle et les programmeurs. Le premier fixe une procédure de programmation et la contrôle, et choisit un architecte. Emanation directe de la Direction Générale, il joue un rôle de conseil au maître d'ouvrage. Le second établit, en liaison avec le premier, la programmation de l'opération. On a vu ici que cette programmation intervient à deux niveaux : celui du site et celui du bâtiment. Les deux sont pris en charge par la SERI-

Renault ingénierie. La programmation du site est réalisée par un adjoint de la Direction Aménagement Construction Energie, tandis que celle du bâtiment est assurée par un membre du service "Stratégie immobilière-aménagement-programmation" dirigé par cet adjoint de la D.A.C.E.

Bien que filiale de Renault, la SERI joue en cette occasion le rôle d'un acteur extérieur nouveau par rapport à la Direction des Outillages des Méthodes, celle-ci n'assumant plus directement la programmation de ses bâtiments.

On observe ainsi au sein de l'entreprise une double maîtrise d'ouvrage, l'une est située au niveau de la Direction Générale et fixe les orientations d'ensemble du projet ; l'autre est assumée par la Direction utilisatrice qui exprime les besoins spécifiques du programmeur de son futur bâtiment.

L'acteur dont le rôle se trouve renforcé par ce dispositif de conception est, bien sûr, l'architecte. Choisi par une procédure de consultation, assimilée par les professionnels de la conception à celle d'un concours, il est désigné par la Direction Générale elle-même pour donner forme à sa politique d'image de marque, d'expression visuelle, de qualité architecturale.

Investi de cette mission, il est ainsi imposé à la Direction utilisatrice du bâtiment, alors que, dans un dispositif classique, celle-ci (ou le bureau d'ingénierie qui assure la programmation et la conception du bâtiment) choisit l'architecte et lui fixe l'étendue de ses missions.

L'architecte occupe alors un rôle de leader dans la maîtrise d'oeuvre, même s'il ne l'assume pas seul. En effet, la Direction des Travaux Neufs et de l'Entretien, service constructeur de Renault, est maître d'oeuvre associé pour l'opération 57 métal. Sa mission est centrée sur la mise en oeuvre du projet.

La D.T.N.E. collabore avec l'architecte pour l'élaboration détaillée du projet avant le dessin des plans d'exécution.

La SERI est de nouveau intervenue en tant que bureau d'étude, en sous-traitant de la D.T.N.E. pour un certain nombre de lots techniques.

Enfin, dernier acteur, les entreprises de construction ont été choisies par l'architecte. Les entreprises habituellement partenaires de la D.T.N.E. ont été mises en concurrence avec d'autres, disposées à consentir des efforts de prix pour rentrer chez Renault. Les entreprises retenues étaient ainsi mises en situation de respecter fidèlement les exigences du maître d'oeuvre.

[Le processus de conception du 57 métal : les relations entre les acteurs et leur incidence sur l'architecture et l'aménagement du bâtiment seront développées dans le rapport final de recherche.