

BUREAUX, ACTIVITÉS ET FLAGSHIP

VIDELIO À GENNE- VILLIERS

Quand un groupe intégrateur de solutions vidéo et prestataire événementiel regroupe 350 collaborateurs dans une ancienne usine restructurée à la new yorkaise et demande à Kardham de concevoir des bureaux, avec aménagement dynamique en flex office pour changer ses modes de travail, un espace de démonstration, pour mettre en œuvre les solutions techniques les plus avancées et une zone d'activité pour la logistique et l'intégration technique, *Office et Culture* se doit d'aller voir le résultat d'un tel pari organisationnel et technique.

Espace Tribu avec zone de casiers au premier plan ; quelques îlots suspendus améliorent l'acoustique ; simplicité du système de descente de câbles

Le groupe Videlio, spécialiste des solutions vidéo professionnelles, s'est construit par agrégation de sociétés de cultures différentes. Mais, malgré des recouvrements importants de clientèle, l'éparpillement des sites en Île de France rendait difficile le travail en commun. Aussi le groupe, dont une des implantations principales était à Gennevilliers, s'intéressa-t-il au projet gennevillois du promoteur Hertel Investissement : la restructuration et la rénovation d'un bâtiment industriel, datant de l'entre-deux-guerres, que la municipalité ne désirait pas voir démolir et remplacé par une construction neuve. Après validation de l'adéquation à ses besoins de cette ancienne usine de machines pneumatiques rotatives, le groupe signe, début 2016, un bail en l'état futur d'achèvement (BEFA) pour les 7 700 m². Outre la volonté de rassembler les métiers pour qu'ils travaillent ensemble, il s'agissait aussi : de créer un sentiment d'appartenance au groupe ; d'intégrer zones d'activités (logistique et ateliers, qui occuperont





2 000 m² en rez-de-chaussée) et zones de bureaux (5 700 m² sur deux étages) ; de se doter d'un showroom vivant où présenter et mettre en œuvre les savoir-faire et les technologies installées chez les clients ; et enfin offrir aux équipes des espaces de bureaux adaptés à leurs activités, notamment en matière de salles de réunion, de conférence et de formation.

Pour rendre le bâtiment habitable, Hertel et l'agence d'architecture, Parc Architectes, vont devoir réaliser des travaux d'importance, entre autres : refaire façades et planchers, construire deux escaliers supplémentaires et installer un monte-charge pour rendre possible des activités en étage, le tout en conservant « l'esprit industriel du lieu ». Ce qui laisse une année à l'équipe projet Videlio, menée par Fadi Khairallah, pour concevoir un aménagement qui tire la quintessence de l'architecture particulière du bâtiment (notamment sa cour centrale et ses espaces généreux) et proposer les meilleures solutions pour faire travailler les équipes ensemble d'une manière flexible. Compte tenu du calendrier des déménagements, il restait alors cinq mois pour réaliser le chantier.

Le cabinet Shift In (Juliette Marmissolle-Daguerre) est retenu par Fadi Khairallah pour l'assister dans la programmation, la maîtrise d'ouvrage, le change management et la communication. Pour l'aménagement, après consultation de cinq cabinets, c'est le groupe Kardham qui est sélectionné. « Ce sont eux qui ont le mieux compris que nous relevions un défi en regroupant nos équipes et le fait qu'ils ne soient pas uniquement space planner, mais aussi architecte, a été important. Nous sommes, en effet, convaincus que l'architecture

n'est pas que belles formules et belles façades, c'est aussi une réflexion sur l'intégration de l'humain dans l'espace et comment faire pour que celui-ci soit au service de l'humain et non l'inverse », explicite Fadi Khairallah. Juliette Marmissolle-Daguerre précise que « le côté architecte était important, car ce bâtiment est fort et il fallait en tirer le maximum en termes d'architecture. Nous ne voulions pas un space planner qui aligne postes de travail et cloisons, mais le regard d'un architecte qui conçoit un usage en résonance avec le bâtiment ».

Ce type d'approche a amené Videlio à demander très tôt des modifications à Hertel et à Parc Architectes. Par exemple, le renforcement des équipements de climatisation et de renouvellement d'air ; de même, la circulation avec éléments centraux a été déportée le long des façades autour de la cour, qui est, ainsi, devenue le centre du bâtiment avec un schéma d'organisation spatiale : cour/circulation/open spaces en second jour/salles de réunion et de travail sur le pourtour des façades extérieures ; le tout avec un traitement apparent de la technologie, sans faux plafond ni faux plancher. « Kardham était chargé d'une mission classique d'aménagement et d'architecture intérieure, mais aussi d'assistance de Videlio dans ses relations avec Hertel, notamment dans les arbitrages sur les sujets techniques et réglementaires et de vérification de la compatibilité des travaux réalisés avec les aménagements prévus », précise Gladys Griffaut, directrice de projet Kardham. Du côté Videlio, Fadi Khairallah, qui avait reçu du directeur la délégation de maîtrise d'ouvrage, était assisté des équipes des services généraux et de la sécurité et travaillait, au niveau opérationnel, avec les différents services en fonction de l'avancement du projet. « Chez

- 1 Cocons individuels et war room
- 2 Le hall d'entrée et la réception



Videlio, nous n'avons pas une organisation de type pyramidale ; nous avons l'habitude de travailler par projet et c'est ce que nous avons fait. Je crois que nous avons pu mener ce projet à bien et dans les temps parce que nous avons fait le choix d'une structure légère, en prenant les décisions rapidement sans aller-retour vers le haut pour tout valider et en évitant les discussions interminables. En fait, nous avons préparé toutes les décisions au niveau le plus opérationnel possible. Nous avons appliqué les règles de fonctionnement normales du Groupe et nous avons toujours trouvé des solutions aux problèmes avec nos experts en interne ou avec les professionnels compétents dont nous nous sommes entourés. Une fois fixé le cadre et acceptées les règles tout a bien fonctionné », constate Fadi Khairallah.

Une particularité du projet, c'est que toutes les questions technologiques (notamment le digital) ont été discutées et validées très en amont, au niveau du comité de direction. Cette approche a considérablement fluidifié la conception et la mise en œuvre. Ainsi, pour l'utilisation généralisée du WiFi (du fait de l'absence de faux planchers et de faux plafonds), les experts de Videlio ont-ils eu le temps nécessaire pour résoudre tous les problèmes d'intégration et présenter des solutions crédibles à des collaborateurs habitués de longue date à « tirer des câbles ». De même, pour que le bâtiment devienne effectivement une vitrine des métiers et des savoir-faire du Groupe, très tôt, des groupes d'innovation ont été organisés pour réfléchir au parcours, identifier les technologies, les applications et le matériel à mettre en place pour que la visite devienne une véritable « expérience-client ».

À PROPOS DES ACTEURS DU PROJET

VIDELIO

Videlio propose une offre globale de solutions vidéo professionnelles, innovantes et durables, qui facilitent et améliorent le quotidien et les performances des utilisateurs. En France et à l'international, Videlio conçoit et déploie des solutions vidéo pour le business et l'entertainment au service des entreprises publiques et privées. De la salle du conseil à la salle de visioconférence, en passant par les musées, les navires, les hôtels, les boutiques, les stades ou les régies et les chaînes de télévision, les collaborateurs de Videlio imaginent des offres sur-mesure à la pointe des nouvelles technologies et des nouveaux usages avec un service de haute qualité. En 2016, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 234 millions €. Elle emploie 951 personnes dans 50 agences et filiales dans le monde (www.videlio.com)

KARDHAM

Avec ses trois métiers, Conseil (L'espace comme une ressource), Cardete Huet Architecture (L'agence étend ses ailes) et Aménagement (La garantie d'un espace réussi), le groupe Kardham accompagne les entreprises dans leurs projets de construction, de réhabilitation, d'aménagement ou de réaménagement. Chaque année Kardham étudie, rénove ou construit plus d'un million de mètres carrés de surfaces tertiaires, commerciales, industrielles et logistiques. Ses équipes interviennent sur des missions de 500 à plus de 200 000 m² dans tous les secteurs industriels et tertiaires. En 2016 Kardham a géré plus de 500 projets et a réalisé un chiffre d'affaires de 37 millions d'euros, avec 215 collaborateurs. (www.kardham.com)

SHIFT IN

Fondé il y a quatre ans par Juliette Marmissolle-Daguerre, Shift In se spécialise dans le management complet des projets immobiliers et se positionne comme une direction immobilière d'entreprise externalisée. Ses consultants orchestrent et coordonnent les grands projets immobiliers auprès des maîtres d'ouvrage. Ils fluidifient l'information en travaillant de façon transversale, anticipent les risques, défendent les intérêts du client, et allègent sa charge de travail. Ils sont aussi experts dans le pilotage de la transition et du changement. (www.shiftin.fr)



En ce qui concerne l'organisation de l'espace et du travail, le principe du flex office a été également validé

dès le début de la conception et a été présenté comme non-négociable aux groupes de travail. Ce changement est parfois très mal perçu du fait de la perte du territoire individuel des collaborateurs et de la densification qui l'accompagne souvent. Il a été, ici, accepté, non sans discussions réunions et visites de chantier, une fois qu'il a été clair qu'il ne s'agissait pas d'économiser des mètres carrés, mais bien de basculer vers des modes de travail coopératifs et une utilisation des postes selon l'activité. Les réticences et les réserves se sont cristallisées, plus tard, sur la disparition du caisson individuel et la diminution du nombre d'armoires et donc du linéaire de classement (l'organisation de plusieurs *clean days* a permis de réduire suffisamment le volume de documents personnels pour qu'il tienne dans le casier individuel attribué à chaque collaborateur).

La typologie d'espace de travail finalement retenue est particulièrement riche. Pour un effectif de 350 personnes, on trouve :

- des espaces de travail individuel (*Solo*) au nombre de 266 : places standard en benches (220) ; places en *silent rooms* avec règle de silence type bibliothèque (30) ; places en *cocon* individuel et acoustique (16)

- des espaces pour le travail d'équipe (*Tribu*) offrant 301 places de différents types selon la durée des missions et la rotation des participants : espaces *Parenthèses* non réservables pour des réunions ponctuelles (52) ; espaces *War Room*, réservables, pour brainstormer, gérer les crises ou être en mode projet pour quelques heures ou quelques semaines (42) ; espaces *formels*, salles de réunion classiques et réservables (178) ; espaces *informels*,

- non réservables, équipés d'un mobilier plus *cool* (29)
- des espaces *mixtes* pouvant être utilisés en mode individuel ou collectif (124 places) : *Work Splines*, tables asymétriques en serpentins où peuvent aussi venir travailler des employés de sociétés et de partenaires avec lesquels Videlio développe des programmes particuliers (68) ; *Open projects*, îlots installés au cœur des zones d'espace ouvert (44) ; *Stand-up zones*, tables hautes pour la consultation de documents et les échanges dynamiques (12).

- des espaces publics, espaces de vie pour des moments de détente et/ou de travail (244 places) : auditorium (30) ; *Workcafé*, cafétéria (82) ; salle de formation (60) ; terrasse et cour intérieure (72).

Au total, donc, 905 « places » de travail pour 350 collaborateurs soit un rapport de 2,6, considéré comme suffisant pour que, quasiment à tout moment, un collaborateur puisse trouver une place du type qu'il cherche. Des affiches expliquant les règles d'usage des différents types d'espaces ont été créées par Shift In. Ludiques et décalées, sans injonctions ni listes d'interdictions, elles avaient été aussi apposées dans les anciens locaux pour préparer les équipes à l'appropriation des nouveaux locaux.

À l'exception de certains éléments récents qui ont été transférés des anciens sites (notamment les benches), le mobilier a fait l'objet d'une consultation auprès de cinq fournisseurs. Des présentations in situ ont été organisées et les collaborateurs ont exprimé leurs préférences via questionnaires et grille d'analyse. Leur choix a toujours été pris en compte et c'est la société Cider qui a été sélectionnée à l'unanimité.

Lors de notre visite tous les collaborateurs n'avaient pas encore emménagé dans les nouveaux locaux. Fadi Khairallah observe néanmoins déjà que le nouvel aménagement a été tout de suite bien compris, qu'il n'y a pas eu de dérives d'usage et donc pas de besoin de rappeler les règles de fonctionnement. On observe même que des collaborateurs d'unités qui n'ont pas encore officiellement déménagé viennent déjà travailler dans les nouveaux locaux. Les solutions techniques choisies donnent satisfaction et le pari que le nouveau bâtiment allait aider à la fluidification des échanges et de la communication semble gagné. Même les zones de démonstration audio et vidéo, dont la programmation n'avait pas été complètement finalisée, vivent bien, les protocoles de fonctionnement ayant été mis en place naturellement par les équipes utilisatrices. Le seul problème majeur restant à régler est celui du stationnement (mais la construction d'un parking aérien au-dessus de l'actuel parking est prévue).

Au final, outre la qualité des acteurs, quels éléments ont permis de mener à bien ce projet qui alliait la difficulté de transformer un bâtiment industriel en espace de bureaux au risque inhérent à un changement majeur des modes de travail ? D'abord un promoteur-investisseur véritablement ouvert aux demandes du preneur et toujours soucieux de les concilier avec ses intérêts patrimoniaux ; une signature du BEFA dès le début des travaux qui a permis d'intégrer les demandes de Kardham dans le programme de Parc Architectes ; une prise en compte des décisions et des contraintes technologiques très en amont de la programmation des aménagements ; et enfin un client dont le processus de décision était particulièrement efficace et rapide. Cinq éléments que l'on ne voit pas fréquemment réunis.

Jean-Paul Fournier,
photographies de Jean-Marc Gourdon ■

Salle de réunion réservable avec équipement de téléconférence.