

Zeitschrift: Das Werk : Architektur und Kunst = L'oeuvre : architecture et art
Band: 63 (1976)
Heft: 1: Arbeitsplatz - Arbeitsumwelt = Place de travail - Espace de travail

Artikel: Le Centre administratif de la C.D.C. à Ivry-sur-Seine
Autor: Friedmann, Yona
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-48548>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Un exemple d'autoplanification

Le Centre administratif de la C.D.C. à Ivry-sur-Seine

par Yona Friedman

La plupart des gens, ou tout au moins une très grande partie, ceux qui travaillent passent beaucoup plus de temps à leur bureau, à leur atelier que chez eux (évidemment il s'agit du temps qui n'est pas réservé au sommeil). C'est pourquoi l'humanisation et la personnalisation du lieu de travail sont au moins aussi importantes que celles de l'habitat.

Les architectes et leurs clients déploient beaucoup d'efforts pour rendre le lieu de travail attractif: bureaux-paysages, usines vertes etc.

sont aujourd'hui des réalisations très habituelles. Elles montrent peut-être la conscience sociale, le bon goût et l'intelligence du propriétaire, mais ce ne sont encore là que les objectifs de ce propriétaire, visant son propre prestige.

Personnalisation du lieu de travail

Il faudrait faire encore un pas de plus; il manque encore quelque chose de très important: la personnalisation du lieu de travail, personnalisa-

tion imaginée, choisie, décidée par le travailleur lui-même. Jusqu'à présent cette personnalisation est insuffisante et elle se borne à l'affichage éventuel de cartes postales, de pin-ups, de posters etc., ou encore, à la rigueur, et chez les cadres supérieurs seulement, à l'installation de quelques petits objets familiers.

Le retard à la réalisation de cette personnalisation du lieu de travail (l'autogestion de l'espace de travail en quelque sorte) vient surtout de la crainte du propriétaire de se lancer dans des dépenses qui ne contribuent pas au prestige de l'entreprise. En effet, le public ne voit pas la différence entre un immeuble de bureaux traditionnels et un autre, autoplanifié par ses occupants. Donc les dépenses supplémentaires entraînées par l'adaptation du lieu de travail à la personnalité des employés ne semblent pas, en général, rentables aux entreprises.

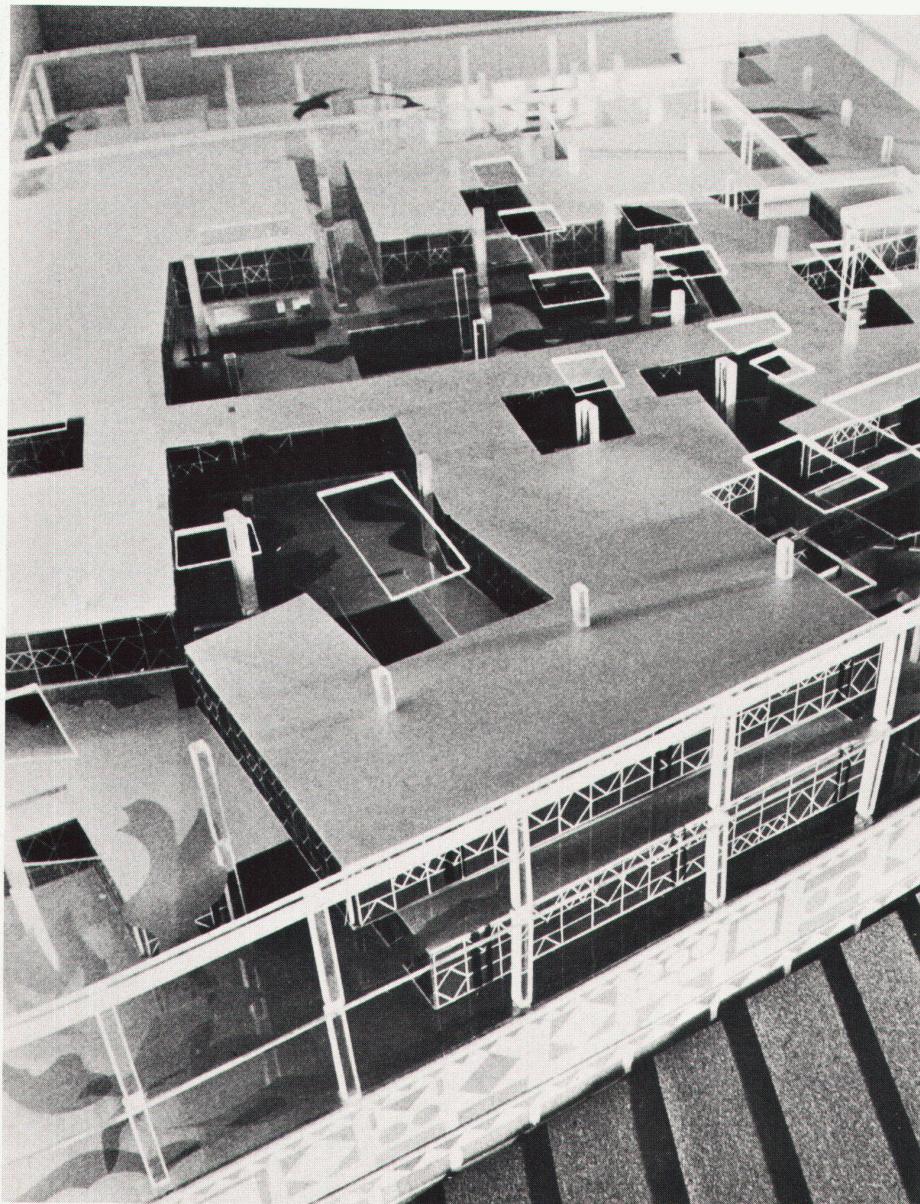
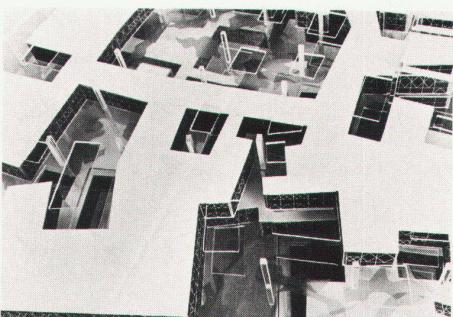
Une autre difficulté encore semble, elle, insurmontable: si un bureau ou un poste de travail est personnalisé, que passera-t-il quand ce bureau ou poste changera d'occupant? Le successeur devra-t-il accepter de subir la personnalité de son prédécesseur, ou devrait-on recommencer la procédure de personnalisation en engageant de nouvelles dépenses?

L'autoplanification réalisée par les usagers

La problématique de la personnalisation du lieu de travail est encore loin d'être épisée avec ces deux difficultés d'ordre financier. Elles peuvent être résolues (et nous le verrons plus loin) avec l'application d'une technologie appropriée, mais la difficulté la plus grande tient au problème suivant: comment réaliser l'autoplanification, c'est-à-dire la personnalisation du lieu de travail.

C'est un problème très complexe: il s'agit avant tout d'assurer les travailleurs qu'ils peuvent apporter leurs propositions sans être mal vus de la direction. Puis, quand ils ont compris

↔ Secteurs de la maquette



que leurs propositions seront réellement réalisées, commence une période d'indécision, d'hésitations; ce sont là les mêmes difficultés que celles qui se manifestent lors de la planification d'une maison d'habitation. Les gens sont en général peu sûrs d'eux-mêmes et se méfient de leur capacité de savoir planifier; c'est pourquoi ils acceptent alors, sans critiquer, le verdict d'un expert, et cette suite d'opérations s'appelle alors «participation».

Autrement dit, la personnalisation du lieu de travail, à l'heure actuelle, paraît impossible pour des raisons d'ordre financier, d'ordre technologique et d'ordre psychologique. Sauf, si on applique une méthode totalement différente.

L'exemple du Centre administratif de la C.D.C.

Le complexe de la C.D.C. (Compagnie Dubonet-Cinzano-Byrrh) à Ivry, près de Paris, est un exemple de l'emploi de cette méthodologie différente. Cette expérience n'a pu être faite que grâce à l'intelligente compréhension du président de la société, Rodolphe Joel, qui a eu le courage d'accepter le rôle de pionnier dans ce domaine, jusqu'à présent inexploré.

Regardons d'abord les conditions préalables. La compagnie C.D.C. possède à Ivry un énorme entrepôt, construit dans les années vingt, et qui couvre 2 hectares (70 000 m² de surface développée). Cet entrepôt, après transformation, devra contenir les bureaux parisiens de la

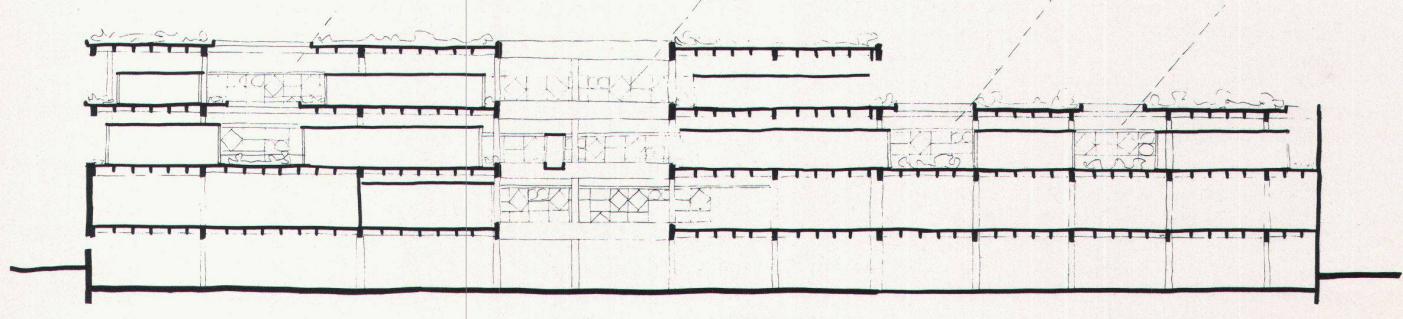
compagnie et, au rez-de-chaussée, l'ensemble de leurs entrepôts qui desservent la région parisienne. Environ 300 employés y travailleront.

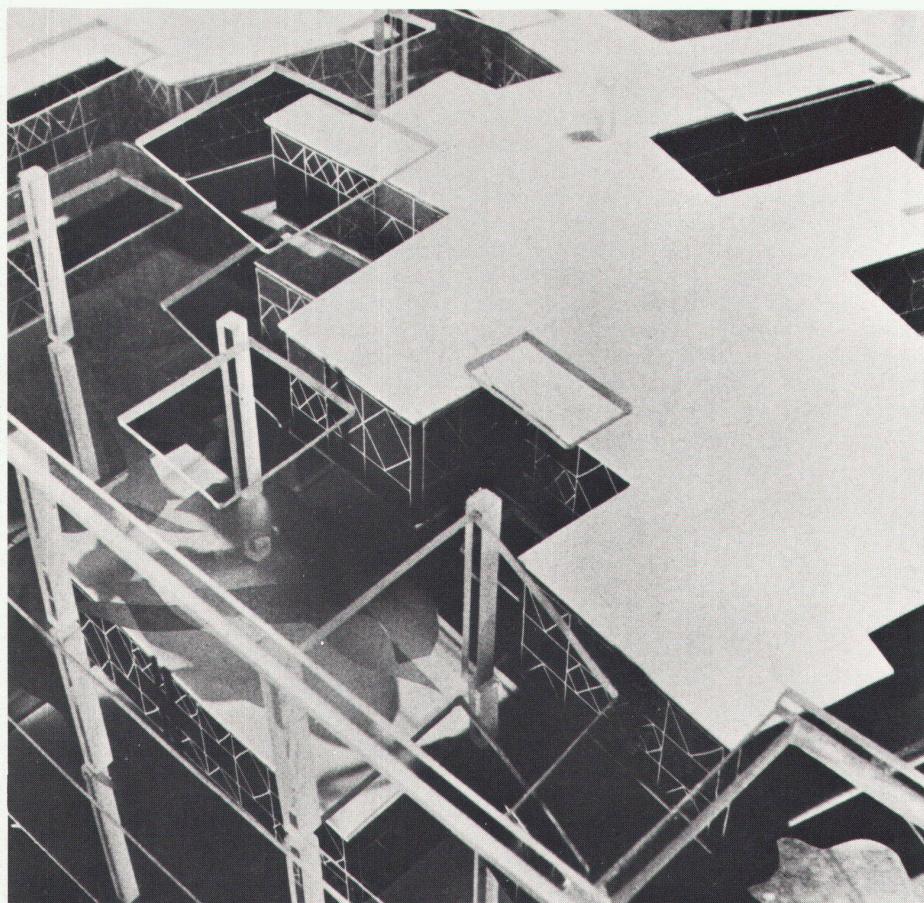
Le premier pas à franchir, afin d'assurer que les lieux de travail du bâtiment soient «personalisables», a été d'adopter une option technique: celle de transformer le bâtiment existant en une «infrastructure spatiale» (terme que j'ai utilisé dans mes livres: «L'architecture mobile» et «Vers une architecture scientifique»). En démolissant toutes les parois et les cloisons, le bâtiment est alors transformé en une ossature vide, où les poteaux sont distribués tous les 8 m. Sur les dalles de cette infrastructure, les lieux de travail vont être construits: ce seront des pavillons légers, sortes d'enveloppes thermiques.

Plan d'un «terrain artificiel»



Coupe à travers l'ossature «réhabilitée»





Secteur de la maquette

Ces pavillons se trouveront donc construits sur une sorte de «terrain artificiel» à étages. Les dalles de l'infrastructure seront partiellement démolies, afin d'assurer l'incidence de la lumière naturelle pour tous les niveaux, et dans toute l'étendue du bâtiment. Quant aux surfaces vides entre les pavillons, surfaces illuminées par les percées dans les dalles au-dessus, elles seront transformées en jardins.

Cette option technique supprime les difficultés financières: la construction de pavillons très légers sur les «étagères» des dalles et abrités par le «parapluie» des étages supérieurs est facile et peu coûteuse. Le fait que ces pavillons soient de construction très légère, que leurs toits soient suspendus sous le «parapluie», et que leurs panneaux ne portent aucune charge, rend les changements ultérieurs (entraînés soit par un changement du personnel ou par envie de transformer un espace de travail en un autre espace de travail différent) faciles à réaliser sans difficultés techniques, avec le seul secours d'une équipe permanente de manutention (2 hommes) qui peut suffire à exécuter les transformations demandées.

La méthode qui a été appliquée pour arriver à l'autoplanification réelle

Le processus a commencé par la distribution d'un «manuel d'autoplanification» au personnel de la C.D.C. (ce manuel est depuis édité en allemand chez Bertelsmann-Universitäts-Verlag sous le titre «Meine Fibel»). Pour la réa-

lisation de ce manuel, le problème le plus ardu a été de rendre simples des procédés très complexes. Je pense être arrivé à expliquer sur un mode très simple le processus de la planification architecturale (le manuel a été écrit à l'origine pour les écoles primaires et secondaires): les schémas de liaisons entre les locaux, qui représentent le facteur qui «génère des contraintes pour les autres», et l'«étiquetage» qui représente la partie qui concerne, seule, l'utilisateur futur d'un local. Puis, partant de la représentation des «maisons» par des graphes connexes étiquetés, le manuel montre comment une «maison» «répond» au comportement personnel de ses utilisateurs. Un séminaire très court a complété le manuel remis au personnel de la C.D.C.

Le «film» du déroulement de l'auto-planification

Premier stade: Définition, dans l'infrastructure, des «territoires» mis à la disposition de chaque service. Au départ, les représentants de tous les services ont construit les schémas de liaisons souhaités entre les services, signalant aussi les priorités des liaisons basées sur la fréquence des contacts entre chaque «paire» de services. La distribution des «territoires» réservés aux divers services se fait en fonction de «patates» (duals du graphe correspondant au schéma de liaisons retenu).

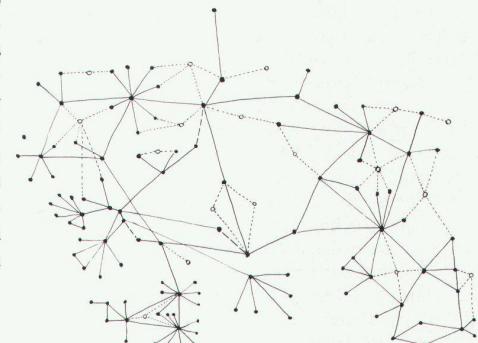
Deuxième stade: Premier projet détaillé (1:100). Dans chaque service la décision est prise quant au nombre et au genre des locaux;

les surfaces des locaux sont limitées seulement par le plafond alloué à chaque service. Dans les croquis des autoplanificateurs, tous les locaux sont «personnalisés»: leurs caractéristiques sont déterminées par le futur occupant. Les bureaux ne portent pas de numéros dans ces croquis, mais un nom, celui de leur futur occupant.

Le caractère architectural des plans des différents services est très varié, phénomène qui ne s'explique pas simplement par un raisonnement fonctionnel, mais plutôt par les préférences de tel ou tel service à travailler dans tel ou tel environnement. Nous avons appelé l'ensemble des locaux à chaque service (les pavillons) un «village», village construit sur le «territoire» alloué au service en question; les formes des différents villages sont si peu semblables que nous serions amenés à penser être en présence de différentes «ethnies» (sous-groupes culturels) au sein du personnel.

Le mode de conception de ces «villages» (le fait qu'ils ne se touchent pas) présente un grand avantage: le plan n'est pas conçu «en puzzle», avec des locaux qui s'encastrent les uns dans les autres; la forme d'un «village» ou d'un local n'est donc pas obligatoirement la forme complémentaire de son voisin. Le désavantage de ce procédé du point de vue thermique (trop de parois extérieures) s'équilibre pourtant grâce à la réduction du volume à chauffer.

Troisième stade: Deuxième projet détaillé (1:100). Changements et améliorations – du point de vue individuel – par rapport au premier projet. Le graphe (schéma de liaison) de l'ensemble des bureaux sur 2 niveaux montre la complexité du plan conçu par les utilisateurs futurs devenus conscients (grâce à l'information) qu'ils sont capables de maîtriser un programme si difficile.



Quatrième stade: Troisième projet détaillé (1:100). Les changements par rapport au deuxième projet résultent d'une volonté d'économie et de la réorganisation d'une partie des services (ceux de la comptabilité et du personnel).

Une fois le stade final atteint, les contours du plan seront tracés à la craie, directement sur l'infrastructure, et ce dessin (en grandeur nature) sera encore révisé par le personnel qui y tracera ses dernières corrections avant le début de la construction.