

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Telecom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2009)

JEAN NOUVEL ET SES ATELIERS

par

Alain TRINCAL

Directeur du développement, Ateliers Jean Nouvel

Séance du 16 décembre 2008

Compte rendu rédigé par Éliisa Révah

En bref

Avec l'obtention du *Pritzker Architecture Prize*, Jean Nouvel a atteint un sommet. Pour les Ateliers Jean Nouvel et ses cent cinquante collaborateurs qui travaillent sur une soixantaine de projets dont 80 % à l'étranger, c'est le défi qu'ils ont à relever tous les jours qui a atteint un nouveau sommet. Les Ateliers constituent l'organisation sur laquelle s'appuie Jean Nouvel pour créer, une organisation originale qui s'est construite dans le temps, non sans difficultés. C'est son outil de travail, à qui il doit déléguer une partie de la création et qui doit être capable de gérer ce "non-style" qui a valu à l'architecte la consécration. Pour ses collaborateurs, Jean Nouvel est la "richesse de l'entreprise" qui doit être ménagée, et mobilisée le plus efficacement sur chacun des projets. Étonnante symbiose entre un homme engagé dans un parcours artistique et une entreprise qui doit faire face à des contraintes économiques et à des défis organisationnels et managériaux pointus...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Alain TRINCAL

Jean Nouvel ne s'est jamais considéré comme un dirigeant d'entreprise au sens managérial du terme. Pour lui, l'entreprise est un outil qui lui permet de développer son œuvre. Il crée la richesse intellectuelle, aux autres de créer la richesse pécuniaire. Tout au long de sa carrière, Jean Nouvel a donc travaillé en association, avec des amis d'abord, puis avec des personnalités dotées de compétences complémentaires.

Jean Nouvel architecte

Jean Nouvel est né le 12 août 1945 à Fumel, dans le Sud-Ouest. Peintre par vocation, il a finalement cédé à ses parents et suivi des études d'architecture. Bien lui en a pris car sa notoriété est grande aujourd'hui et sa personnalité fascine.

L'homme

On le dit militant, et c'est vrai – que l'on pense à l'offensive lancée contre Jacques Chirac lors du grand concours des Halles de Paris. On le dit aussi fougueux, charismatique, physiquement imposant, bon vivant, aimant travailler dans le plaisir. Tout cela aussi est vrai, car c'est un homme du Midi ! Mais c'est aussi un inquiet. Il paraît sûr de lui alors qu'en réalité, il doute jusqu'au dernier moment. C'est un perturbateur, qui cultive les contradictions, et surtout qui se plaît à vivre d'abord : observer, raisonner, discuter, puis concevoir et construire. L'acte de bâtir, chez lui, ne résulte pas seulement du dessin initial, mais de l'observation et de l'échange. À travers son œuvre, Jean Nouvel se veut avant tout le témoin d'une époque.

Les entreprises

J'ai commencé à travailler comme architecte chez Jean Nouvel il y a bientôt vingt-deux ans. J'ai donc connu plusieurs configurations de ses entreprises : il s'est associé à l'architecte François Seigneur entre 1974 et 1978, puis à Gilbert Lézènes entre 1978 et 1981. Pierre Soria les a rejoints entre 1981 et 1984 ; c'est avec eux que Jean Nouvel a cosigné l'Institut du Monde Arabe. En 1985, il a créé une nouvelle structure, Jean Nouvel & Associés, avec trois de ses architectes, structure bientôt remplacée par JNEC, née de l'association avec Emmanuel Cattani, un architecte franco-suisse. Nous devons beaucoup à ce dernier qui a été l'initiateur du développement à l'international de l'agence, avec des projets comme le Centre des congrès de Lucerne ou les Galeries Lafayette à Berlin. L'époque était alors à l'euphorie, car les grands projets immobiliers étaient nombreux.

Il y avait notamment celui de la Tour sans fin à La Défense, tombé à l'eau au début des années 1990, quand la première guerre du Golfe a engendré une forte crise de l'immobilier. L'agence, qui vivait sur un grand pied, n'a pu éviter ni le dépôt de bilan, ni le redressement judiciaire. Celui-ci a débouché sur une reprise en 1994 par un candidat unique, Michel Péliissié, ami de longue date de Jean Nouvel, juriste de formation, homme politique puis entrepreneur. Michel Péliissié a accepté de venir en aide à son ami en reprenant les actifs de la société avec l'aide matérielle de quelques-uns. Ainsi sont nés les Ateliers Jean Nouvel, de l'association du créateur et du manager, comme Yves Saint-Laurent et Pierre Bergé en leur temps.

Les premiers grands projets

Sur le plan international, c'est incontestablement l'Institut du Monde Arabe qui a lancé Jean Nouvel. Peu de temps après, l'opéra de Lyon a également connu un succès retentissant. Il s'agissait de construire un bâtiment nouveau dans la structure existante, historiquement datée. Jean Nouvel a conservé uniquement les façades, démoli l'intérieur, surmonté l'édifice d'une voûte et creusé dans les soubassements. Il a réussi ainsi à doubler le volume exploitable tout en conservant l'esprit général du bâtiment. Parallèlement, le palais des congrès de Tours et la Fondation Cartier du boulevard Raspail ont également été réalisés.

À la fin des années 1980, outre les projets internationaux, Jean Nouvel travaillait avec ardeur sur le Stade de France. Il s'agissait d'un projet très excitant, par ailleurs très visible, ambitieux et qui exigeait des solutions astucieuses. La proposition de Jean Nouvel s'est révélée particulièrement imaginative : un stade en chaudron pour favoriser la proximité, des tribunes amovibles pour l'adapter à toutes sortes de configurations – spectacles, matchs de boxe, tournois de tennis, concerts, etc. – et permettre ainsi une exploitation optimale de l'édifice. Le projet répondait en tous points aux exigences des commanditaires ; il a donc gagné le concours. Malheureusement, pour des raisons politiques, le projet nous a été retiré. Bouygues, notre partenaire, venait d'obtenir la licence des téléphones mobiles. Il était très délicat de lui confier aussi le grand stade. Jean Nouvel a beaucoup regretté de ne pouvoir aller jusqu'au bout de cette réalisation et décidé, pour la première fois, d'intenter un procès à l'État. Celui-ci a été obligé de nous verser une indemnité relativement forte, ce qui nous a permis, alors que nous traversions des débuts financièrement difficiles, d'apurer la dette fiscale de Jean Nouvel.

Foisonnement aux Ateliers

Le palais de justice de Nantes est un projet que nous avons gagné avant le dépôt de bilan et qui a été réalisé par la jeune société des Ateliers Jean Nouvel. L'agence s'est rapidement attelée à des projets internationaux, en Asie d'abord, en Corée, puis en Europe et aux États-Unis. Aujourd'hui, nous réalisons 80 % de notre activité à l'étranger. La localisation des projets varie beaucoup, en fonction des opportunités. Il y a deux ans, 50 % de notre chiffre d'affaires provenait de projets en Espagne. Nous n'y travaillons plus du tout aujourd'hui, alors que nous sommes très présents dans le Golfe.

Parmi les projets actuellement en cours de développement, je voudrais citer en particulier : une grande tour résidentielle à New York, au MoMA (Museum of Modern Art) ; une autre tour résidentielle à Los Angeles, dont la construction a été momentanément interrompue par la faillite de Lehman Brothers, partenaire du projet... ; la salle philharmonique de Copenhague, bientôt achevée ; le haut d'une tour à Doha, au Qatar ; un projet à usage mixte en plein centre de Beyrouth (hôtel, résidence, centre commercial), temporairement arrêté par la guerre et la crise ; un projet de bibliothèque à l'université de Chypre ; un hôtel à Vienne pour Accor ; le Louvre à Abu Dhabi ; le projet d'Altea en Espagne ; la philharmonie de Paris à La Villette ; une grande résidence à Sydney ; et enfin, la Tour Signal à La Défense, pour laquelle nous cherchons des investisseurs.

La consécration d'une démarche

Cette année, après trente-quatre ans de carrière, Jean Nouvel a reçu le *Pritzker Architecture Prize*, l'équivalent du prix Nobel d'architecture. C'était vraiment important pour lui, il l'attendait depuis longtemps. Depuis dix ans, il était d'ailleurs sélectionné chaque année.

Ce prix a récompensé une œuvre mais aussi une démarche : pas seulement les bâtiments mais également la manière dont Jean Nouvel les crée. Or, ses projets sont relativement différents les uns des autres, au point que l'on a du mal à parler d'un style Jean Nouvel. Il revendique lui-même, dans un très beau texte, le *Manifeste du Louisiana*, une architecture spécifique, plutôt qu'une architecture générique. Lorsqu'il travaille sur un projet, son ambition est de l'intégrer le plus parfaitement possible dans son environnement. Il se bat contre l'architecture standardisée, parachutée, que l'on peut mettre ici comme ailleurs. Son architecture doit faire sens à l'endroit où elle se trouve. Dans un livre, une phrase s'explique par ce qui précède et annonce ce qui suit. Selon lui, il en va de même pour un bâtiment.

Le *Pritzker Architecture Prize* a donc récompensé de longues années de travail intense et exigeant. Après l'explosion de joie, Jean Nouvel mesure désormais le défi de se maintenir au niveau de l'excellence. Et son inquiétude est encore plus grande !

Construire une organisation sur mesure

Dans le *Manifeste du Louisiana*, Jean Nouvel déclare : « *L'architecture est synonyme de transformation, d'organisation des mutations de ce qui existe déjà.* » C'est également vrai pour une entreprise comme la nôtre : la gérer, c'est la transformer et l'adapter sans cesse.

Absorber la croissance

Lorsqu'en 1994, Michel Pélessié a repris la société, nous étions trente-cinq environ. Absorbés par les problèmes de trésorerie, nous nous battions avec rage pour obtenir de nos maîtres d'ouvrage des paiements réguliers. À l'époque, parce que nous étions sous-capitalisés, les banques refusaient de nous prêter de l'argent. Le tableau était sombre mais grâce à la gestion avisée de Michel Pélessié à laquelle je rends hommage, année après année, le chiffre d'affaires a recommencé à augmenter, passant de 30 millions de francs en 1995 à 56 millions d'euros en 2008. Aujourd'hui, notre effectif est de 150 personnes.

Jean Nouvel a décidé de recourir à Fabrice Lextrait, qui dirigeait auparavant la Friche de la Belle de Mai à Marseille, afin de réfléchir à une organisation capable d'absorber la croissance. Après une année d'observation, de réflexion, de discussions et de propositions, un projet a vu le jour, à partir de l'analyse approfondie des fondamentaux de notre activité.

Travailler en équipe

Depuis que je connais Jean Nouvel, sa conception du travail en équipe n'a pas varié. Parce que l'architecture exige des compétences immenses, aucun architecte ne peut les réunir toutes. Par définition, l'architecture doit donc s'appuyer sur le travail en équipe. Réunir les meilleurs, les stimuler, les diriger : la comparaison avec la fabrication d'un film revient souvent dans la bouche de Jean Nouvel, qui se voit comme le réalisateur au-dessus des acteurs et des techniciens.

La valeur ajoutée de l'architecte sur le bâtiment n'a en réalité rien à voir avec celle apportée par une équipe de cinéma sur un film. En effet, un bâtiment, ce sont des surfaces, mais c'est surtout un lieu. L'architecture apporte beaucoup bien sûr, et permet en particulier de pouvoir construire dans des endroits où cela paraît à première vue impossible. Toutefois, la comparaison me paraît limitée. En revanche, l'ambiance effervescente de l'agence, lors de la phase finale d'un concours, ressemble à s'y méprendre à celle vécue dans les coulisses d'un défilé de haute couture.

Servir l'œuvre

Notre organisation n'a de sens que parce qu'elle est au service de Jean Nouvel, qui poursuit une entreprise intellectuelle, la création d'une œuvre architecturale forte, qui restera à la postérité. Jean Nouvel n'est pas prioritairement intéressé par la croissance de l'entreprise. Celle-ci, paradoxalement, s'enrichit de cette attitude : la poule aux œufs d'or, pour elle, c'est l'œuvre de Jean Nouvel. Si, au cas par cas, les intérêts de l'entreprise créative ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux de l'entreprise managériale, globalement, tout le monde s'y retrouve. Certes, Jean Nouvel est capable de passer autant de temps sur un petit projet qui ne rapportera pas un centime que sur un énorme qui rapportera des millions. À nous de faire en sorte que le second permette le financement du premier !

Ensuite, dans notre organisation, le créateur s'implique personnellement dans chacun des concepts qui constituent son œuvre. C'est un élément très important, notamment dans un contexte de forte croissance. La société de notre confrère Norman Forster a une taille bien supérieure à la nôtre : Norman Forster lui-même n'est plus impliqué dans l'ensemble des projets ; pour nombre d'entre eux, il délègue la partie créative, d'où des résultats pas toujours convaincants... Chez nous, cette formule est pour l'instant hors de question. Nous passons par Jean Nouvel pour l'ensemble des projets.

Rechercher l'excellence

La recherche de l'excellence est également un paramètre structurant pour l'organisation. Jean Nouvel ne fait pas de concessions. S'il accepte un changement, c'est qu'on aura su lui en démontrer la pertinence. Dans ce cas, il se montre alors étonnamment flexible. Pour se maintenir à un niveau d'excellence, nous devons nous doter de moyens importants et performants, et faire appel aux meilleures compétences.

S'adapter pour chaque projet

La manière dont on aborde les projets est évidemment essentielle pour concevoir une organisation. Jean Nouvel considère que chacun d'entre eux est unique, conçu sur mesure pour un lieu, une culture, un climat. Pour savoir quelle attitude adopter, encore faut-il savoir où l'on est. La première étape de chaque projet consiste donc en un travail de recherche approfondi, sur lequel s'appuie Jean Nouvel pour proposer un concept. Les équipes doivent alors décrypter son idée, présentée essentiellement par oral, et tâcher de comprendre où il veut en venir. Ce n'est pas toujours facile. C'est une question d'expérience, de culture aussi, car Jean Nouvel a de multiples références artistiques.

Faciliter le travail du créateur

L'organisation proposée par Fabrice Lextraît tient compte d'un dernier paramètre, le mode de vie de Jean Nouvel. Aujourd'hui, après quarante années intenses, il a envie de travailler différemment et en particulier d'être délesté des problèmes mineurs pour pouvoir se concentrer sur les plus essentiels. Il souhaite par ailleurs travailler avec des gens qui le comprennent bien et vite, pour gagner du temps.

L'architecture interne des Ateliers

L'organisation que je vais vous présenter n'est pas forcément la panacée mais elle répond à nos besoins. Elle connaîtra encore des évolutions, notamment parce que Jean Nouvel crée une fondation à Nice, où il compte s'installer. À l'avenir, il divisera donc son temps entre Nice, Paris et l'étranger.

Une hiérarchie élargie

Au sommet de l'organisation se trouvent les deux associés, Jean Nouvel et Michel Pélissié, actionnaires à 50/50 du capital.

La véritable originalité de notre organisation réside dans la catégorie des "partenaires", créée par Fabrice Lextraît et qui constitue un statut intermédiaire entre les associés et les chefs de projet. Les partenaires ont, pour la plupart, une ancienneté reconnue dans l'agence ; ils ont des compétences fortes et très variées. Certains sont de très bons designers, d'autres de très bons organisateurs, d'autres encore sont particulièrement doués pour suivre les chantiers. Ils supervisent les équipes et assument des tâches de responsabilité managériale. Certains sont installés à l'étranger, aux États-Unis, à Barcelone, à Copenhague et à Doha. Les partenaires sont censés être tous au même niveau mais, nous y viendrons, la réalité contredit souvent ce vœu pieux.

Placée sous la tutelle de Michel Pélissié, l'équipe de direction est composée d'un directeur administratif et financier, Gérard Juteau, d'un directeur commercial, moi-même, et du directeur des projets, Fabrice Lextraît.

En parallèle des partenaires, les architectes associés occupent un rôle essentiel au sein de notre organisation. Anciens architectes de l'agence, possédant désormais leur propre structure, ils ont parfois des difficultés à accéder à la commande et acceptent volontiers les projets que nous leur sous-traitons, nous permettant ainsi de réguler notre croissance dans les périodes

très chargées. Nous les connaissons bien. Ils travaillent en direct avec Jean Nouvel mais développent les projets au sein de leurs propres structures.

La catégorie des conseillers est à part, bien qu'elle occupe une place formelle dans l'entreprise sous la forme de contrats de vacataires. Venus d'horizons divers et pas forcément architectes, les conseillers ont toujours travaillé dans le giron de Jean Nouvel. Comme le fou du roi, ils ont pour rôle de titiller le créateur, de le stimuler, de le remettre en cause. On peut citer notamment Hubert Tonka, le scénographe Jacques Le Marquet et l'écrivain Olivier Boissière.

Enfin, les chefs de projet sont responsables des équipes, du budget des projets, du suivi de production et des délais. Le lien avec le maître d'ouvrage et avec Jean Nouvel reste en revanche du ressort du partenaire.

Nous possédons, pour finir, des cellules transversales, spécialisées dans des domaines tels que le paysage, l'éclairage ou le graphisme, et qui interviennent de projet en projet, à la demande ; sans oublier le support informatique et la filiale Jean Nouvel Design, devenue récemment société à part entière, qui développe du mobilier et de l'aménagement intérieur.

Les aléas

Après deux ans de fonctionnement, plusieurs difficultés liées à cette nouvelle organisation sont apparues. Il faut reconnaître, tout d'abord, que nous sommes moins performants aujourd'hui dans les phases aval des projets. En effet, compte tenu de notre développement international, nous sommes davantage concentrés sur la partie conceptuelle et moins sur la réalisation elle-même de nos projets.

Mais surtout, la création des partenaires comme statut intermédiaire n'a pas été facile à faire admettre. Traditionnellement, en effet, dans les agences de Jean Nouvel, ses collaborateurs avaient facilement accès à lui. C'est d'ailleurs la principale motivation des nouveaux arrivants : travailler avec lui et à son contact. La barrière que nous avons créée est source de tensions. Il y a plus de cloisonnement aujourd'hui dans l'entreprise, et moins d'accessibilité directe au créateur.

Les partenaires sont par ailleurs d'horizons très variés et relativement nombreux, treize en tout, ce qui crée des problèmes de hiérarchie. Ainsi, Emmanuel Blamont occupe une place tout à fait particulière parmi eux, en tant que fils spirituel de Jean Nouvel. À ce titre, il constitue son relais principal auprès des designers de l'agence. Pour les questions de ressources, c'est néanmoins l'équipe de direction qui a le dernier mot. Et pourtant, nous sommes censés être tous au même niveau. Ce flottement dans la hiérarchie nous fait souvent perdre du temps...

Les créatifs ont un ego très fort et sont particulièrement sensibles. Les rivalités entre partenaires et entre partenaires et associés sont dès lors fréquentes. Il y a parfois aussi quelques tensions entre les partenaires et les chefs de projet, ces derniers contestant parfois les compétences de leurs aînés.

Enfin, par son ampleur et compte tenu du nombre de chefs, notre organisation reste d'un fonctionnement assez coûteux... Nous essayons toutefois de bien valoriser nos projets, ce qui nous permet néanmoins de dégager des marges confortables.

Un fonctionnement efficace

Malgré ces différents aléas, le premier bilan de notre organisation est globalement positif. Elle nous a permis, en effet, de résoudre notre problème principal : un architecte unique et soixante projets. Au lieu de passer par soixante interlocuteurs différents, les chefs de projet, Jean Nouvel travaille désormais avec un petit groupe privilégié, les partenaires, à qui il peut s'adresser facilement.

Ce dispositif a permis par ailleurs des expériences positives de délégation. Ainsi, lors du concours lancé à Vigo en Espagne, pour lequel Jean Nouvel était très attendu mais peu disponible, ce sont les partenaires qui se sont saisis du projet, avec succès, puisque Jean Nouvel a validé leur proposition.

Aujourd'hui, notre organisation est donc plus efficace. Elle est plus lourde, mais sa force de frappe est époustouflante. Nous sommes capables de sortir un concept en un temps record, et avec des documents décoiffants. Enfin, et surtout, grâce à ce dispositif, Jean Nouvel peut se concentrer sur son activité créatrice, sans souci d'aucune autre contrainte.

DÉBAT

Les voies du succès

Un intervenant : *Le choix des projets à l'international a-t-il répondu à une stratégie par rapport au Pritzker Architecture Prize ?*

Alain Trincal : Il est vrai que Jean Nouvel a toujours souhaité obtenir ce prix et qu'il a toujours su où il allait, mais en termes de développement, nous sommes avant tout opportunistes et pragmatiques. Notre philosophie est de ne jamais refuser une commande directe. Certains sujets nous intéressent plus particulièrement, en effet. Et nous ne sommes pas censés déployer beaucoup d'énergie sur d'autres, que nous investissons pourtant parce qu'ils font partie de l'œuvre de Jean Nouvel. Il peut consacrer beaucoup de temps à des projets tels que Seine Rive Gauche ou le Grand Paris, peu rentables financièrement mais très féconds pour lui sur le plan intellectuel.

Int. : *En tant que directeur commercial, comment concevez-vous la concurrence dans votre secteur ? Comment les Ateliers Jean Nouvel se différencient-ils ? Avez-vous une logique de marque ?*

A. T. : Ceux qui font appel à nous pour acheter uniquement la marque Jean Nouvel sont la plupart du temps déçus. Car Jean Nouvel conçoit toujours un projet tel qu'il l'entend. Nous avons été confrontés à ce problème à plusieurs reprises à Dubaï, lorsque nous nous sommes rendu compte que l'on souhaitait faire appel à nous juste pour le prestige de la marque, et sans réflexion réelle sur les enjeux architecturaux. Au bout du compte, aucun projet ne s'est d'ailleurs concrétisé dans l'émirat.

Notre logique de développement est singulière. Nous ne faisons pas de démarchage, nous entretenons simplement notre réseau relationnel. Et nous sommes très fiers de ce que certains maîtres d'ouvrage nous redemandent de travailler avec eux. Actuellement, nous recevons quatre à cinq demandes par jour. La plupart sont éliminées. Mon travail consiste surtout à sélectionner avec qui nous allons travailler, comment et pourquoi. Que nous demande-t-on ? Pourquoi avons-nous été choisis ? Un projet dure six ans en moyenne : si son succès dépend bien sûr de l'architecte, il dépend aussi beaucoup du maître d'ouvrage. Nous ne voulons pas travailler avec des gens qui ne comprennent pas ce que nous faisons, ou qui refusent de mettre le prix de l'excellence. C'est pourquoi je rencontre toujours le maître d'ouvrage avant Jean Nouvel. Certains ont du mal à accepter de ne pas pouvoir le voir immédiatement, souvent ceux d'ailleurs avec qui cela ne marche pas.

Bien sûr, tout n'a pas toujours été aussi facile. Quand Jean Nouvel était moins connu, nous avons dû gravir les mêmes échelons que les autres. Les grands concours, qui font parler d'eux, nous permettent de marquer les esprits et d'être à nouveau sollicités. Le côté frondeur, provocateur, et le génie de Jean Nouvel ont évidemment beaucoup joué pour accroître sa notoriété.

Sur l'organisation

Int. : *Comment la mise en place de votre nouvelle organisation s'est-elle déroulée ? Combien de temps a-t-elle duré ?*

A. T. : Le changement a été compliqué. Avec la nouvelle organisation, et parce que nous sommes aujourd'hui beaucoup plus nombreux, l'agence a perdu une certaine convivialité et les équipes leur proximité avec Jean Nouvel. Fabrice Lextrait et moi, nous nous sommes beaucoup opposés sur la conception de l'organigramme. Il a une vision égalitaire des relations dans l'entreprise, alors que la mienne est plus pyramidale. Je trouve en effet qu'il y a des moments où l'on doit pouvoir prendre des décisions, or c'est beaucoup plus compliqué quand tout le monde est au même niveau. Dans ce système fondé sur les partenaires, chacun peut dire ce qu'il pense ou contredire l'autre. Pourtant, selon les sujets, c'est plutôt Fabrice Lextrait et moi-même qui tranchons. De ce point de vue, notre organisation est un peu curieuse...

Sa mise au point a duré une année environ, avec une période d'observation, suivie d'intenses discussions. Aujourd'hui, nous reconnaissons qu'elle pourrait être améliorée, mais aussi qu'elle ne fonctionne pas si mal... Nous avons beaucoup gagné, en particulier pour Jean Nouvel. Notre organisation lui permet de traiter un nombre très important de sujets sans être trop surchargé. Elle a permis aussi de créer de l'intéressement pour les partenaires, de manière totalement égalitaire, quelle que soit la rentabilité des projets sur lesquels ils ont travaillé.

Int. : *Quel est votre fonctionnement en matière de gestion des ressources humaines ?*

A. T. : Il y a chez nous un responsable du recrutement, architecte de formation, placé sous la responsabilité de Fabrice Lextrait. Une commission composée de partenaires et parfois de chefs de projet audite les candidats qu'il a sélectionnés et prend la décision des recrutements. Ce système évite que le responsable du recrutement soit jugé seul responsable en cas d'échecs !

Int. : *Jean Nouvel occupe une position en retrait au sein de l'agence... Or le management d'une société de 150 personnes passe généralement par un discours fort du patron sur les grandes orientations stratégiques et la culture de l'entreprise...*

A. T. : Notre agence est dirigée par deux personnes. Jean Nouvel a le charisme du créateur. Il insuffle un esprit exclusivement lié au design. Pour tout ce qui concerne le management proprement dit, c'est Michel Pélissier et son équipe qui communiquent. Une fois par mois, une réunion de partenaires est organisée, et une à deux fois par trimestre une assemblée générale, pour informer globalement sur l'entreprise. Jean Nouvel n'y assiste pas toujours. Il se situe en effet au-dessus de la mêlée. Souvent en voyage ou à Nice, il n'a de toute façon jamais eu le souhait réel de traiter ces questions-là et a toujours compté sur son entourage pour le faire !

Un style Jean Nouvel ?

Int. : *Qu'est-ce qui fait que l'on peut dire d'un bâtiment qu'il est de Jean Nouvel ? Avez-vous mis en place un dispositif de formalisation permettant de capitaliser les enseignements d'un projet sur l'autre ?*

A. T. : Non, et d'ailleurs, tout le monde ne connaît pas, au sein de l'agence, l'ensemble des projets en cours ou passés. C'est pourquoi j'ai proposé, il y a quelques années, que chaque semaine un chef de projet présente au reste de l'agence le projet sur lequel il travaille, avec ses difficultés et ses solutions spécifiques. C'est une manière de capitaliser nos connaissances, mais nous ne disposons pas de système plus sophistiqué. Finalement, plus que le formalisme pur, ce qui caractérise l'architecture de Jean Nouvel, c'est, me semble-t-il, la pertinence de la réponse à la question posée.

Int. : *On dit souvent des architectes français qu'ils privilégient la beauté des bâtiments au détriment de leur performance énergétique. De ce point de vue, Jean Nouvel est-il un architecte typiquement français ?*

A. T. : Jean Nouvel ne s'est plongé sérieusement sur la question du développement durable que très récemment. Le développement durable, cela signifie qu'il faut que cela dure, c'est une évidence. Or un bâtiment peut être très performant sur le plan écologique, s'il est laid, il sera détruit au bout de vingt ans. Faire du développement durable, c'est donc beaucoup plus que rechercher la performance d'un bâtiment. Jean Nouvel intègre néanmoins de plus en plus cette exigence dans ses projets. Tout le concept de la Tour Signal est ainsi conçu en fonction du développement durable.

Au sein de l'agence, nous ne disposons pas d'ingénieurs suffisamment compétents pour nous guider sur le sujet. En revanche, nous avons systématiquement affaire à des spécialistes, qui participent au projet dès sa conception. Chez nous, le développement durable est donc complètement intégré à la démarche conceptuelle.

Int. : *N'y a-t-il pas une contradiction entre la logique de marque et la volonté de Jean Nouvel de faire pour chaque projet une architecture spécifique ? Si c'est à chaque fois différent, alors Jean Nouvel n'est pas le seul à pouvoir intervenir. Les partenaires semblent une réponse possible, comme relais du créateur. L'entreprise possède-t-elle des processus clés pour déployer les manières de faire de Jean Nouvel ?*

A. T. : Nous ne communiquons pas sur nos manières de travailler, compte tenu de la concurrence ! Mais, comme je vous l'ai dit, nous démarrons toujours nos projets par une importante collecte de données sur le lieu, le pays, la culture et le climat. Nous faisons ensuite un travail de brainstorming avec les conseillers, surtout pour les sujets lourds. C'est souvent l'anarchie, la discussion ayant lieu autour d'une bonne table et d'un repas arrosé de bon crû ! Pour Jean Nouvel, ces échanges créent l'émulation qui permettra l'éclosion du concept.

Demain les Ateliers...

Int. : *Imaginez-vous les Ateliers Jean Nouvel sans lui ?*

A. T. : Non, c'est très difficile, et c'est bien pourquoi nous essayons de le préserver au maximum ! C'est néanmoins une question qui nous préoccupe beaucoup. Comment une société peut-elle surmonter le retrait de son créateur ? S'agissant des Ateliers, je n'ai pas de pronostic à ce stade. Notre structure saurait faire face, c'est certain, mais saurions-nous relancer la machine et obtenir de nouvelles commandes sans Jean Nouvel ? La plus grosse difficulté serait probablement de donner corps à l'équipe dirigeante et de maintenir la cohésion des partenaires, qui tient beaucoup aujourd'hui à la présence de Jean Nouvel.

Int. : *Il y a comme un paradoxe dans votre discours. Vous dites que Jean Nouvel s'est entouré des meilleurs et que la structure possède les compétences et les savoir-faire optimaux pour fonctionner mais, en même temps, vous semblez vous mettre perpétuellement en retrait par rapport à lui et à son œuvre. C'est ce même paradoxe auquel a été confrontée la société de Bernard Loiseau au lendemain de son décès. Les équipes étaient capables de fonctionner sans lui, car il délégait beaucoup de son vivant, mais elles se sentaient perdues. La clé du redressement de l'entreprise a été la communication et la valorisation du rôle des équipes. Au sein des Ateliers de Jean Nouvel, tout conforte aujourd'hui l'idée que c'est lui le centre, en particulier vis-à-vis de l'extérieur...*

A. T. : Certes, mais nous avons démontré à Vigo que nous savons faire sans lui, même si bien sûr c'était avec son aval. Tout cela est en effet affaire de communication. Il s'agit de convaincre que la société peut générer des projets de très grande qualité sans son créateur, à condition que des personnalités charismatiques prennent les choses en main. Il y a deux ans, nous avons lancé une réflexion sur la manière de faire perdurer l'entreprise sans Jean Nouvel.

Il était saisissant de voir combien les approches des uns et des autres étaient différentes. La sagesse voudrait que le nombre de partenaires diminue afin qu'un petit groupe puisse préparer l'avenir. Sur cet avenir, j'ai encore interrogé Jean Nouvel, il y a trois semaines, sans beaucoup de réponses !

Présentation de l'orateur :

Alain Trincal : architecte diplômé d'UP7 Paris, passe dix-huit mois comme coopérant en Égypte pour les missions égyptologiques du Louvre et du CNRS ; décroche une bourse de recherche "Villa Medici hors les murs" qui le conduit à New York de 1986 à 1987 ; il intègre alors l'agence de Jean Nouvel, comme architecte puis comme chef de projet, qu'il quitte temporairement en 1989 pour s'installer à Nice avant de revenir occuper ses fonctions actuelles depuis le 5 octobre 1992.

Diffusion mai 2009