



Concevoir l'organisation transitoire dans les restructurations en site occupé

Johanna DUTIER¹ 2, Sandrine CAROLY², Jacques ESCOUTELOUP³

¹ LIP Université Grenoble Alpes, BP 47, 38040 Grenoble, 38040 Grenoble e

² PACTE, Université Grenoble Alpes, IEP, BP 48, 38040Grenoble

³ SASU Prospectives, 8 allée du Luxembourg, 33000, Mérignac

Restructurer un bâtiment en site occupé c'est piloter dans un même espace-temps: continuité de production et transformations multiformes (architecturales, organisationnelles, sociales). Pour concilier ces projets il semble nécessaire d'anticiper « l'organisation transitoire ». Peu de recherches ont cependant été menées sur ce sujet. Qu'est-ce qu'une organisation transitoire, quelles sont ses composantes, modalités de conception et de mise en œuvre ? C'est ce que nous souhaitons éclairer ici à partir de la littérature et d'une recherche-intervention menée dans une maison de retraite. L'organisation transitoire se caractérise non pas seulement comme une phase critique mais comme l'articulation spatio-temporelle de composantes existantes, nouvelles, temporaires et durables. Cette articulation reposerait sur la capacité des acteurs à développer différentes stratégies dans la conduite du projet. L'enjeu étant de limiter l'impact du chantier sur l'activité mais aussi de faciliter la transition vers l'organisation et les bâtiments futurs.

Mots-clés : organisation transitoire, conception, restructurations en site occupé, phasage

Designing the transient organization in occupied site restructuring

Restructuring a building in occupied site means to manage in the same space-time: production continuity and various transformations. To combine these projects, it is necessary to anticipate the "transient organization". Though, few researches have been leading in this regard. What is a "transient organization", which characteristics, and design modalities? This paper aims to shed the light on these questions from literature and experience in a retirement home. In a constructivist approach, the transient organization is set as a spatiotemporal combining between existing, future, temporary, and sustainable component. This work would depend on strategic capability of anticipation, coordination of transient resources, and reflexive experiment. These strategies should help to limit construction work impacts on activity and facilitate the transition to future organization and building.

Keywords: transient organization, design, restructuring in occupied site, phasing.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Dutier, J., Caroly, S. & Escouteloup, J. (2017). Concevoir les organisations transitoires dans les restructurations en site occupé. 52^{ème} Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

Introduction

Restructurer un bâtiment en site occupé c'est piloter dans un même espace-temps des projets apparemment contradictoires : production continue (de service ou de bien) et transformations multiples — architecturales et organisationnelles notamment. Ces espace-temps sont des transitions complexes tant dans leur conduite que dans leur contenu. L'articulation des transformations avec la continuité de production pendant la phase transitoire peut s'avérer délicate voire critique. Ces situations intermédiaires sont souvent peu considérées du fait de leur caractère temporaire ; pour autant, elles peuvent avoir des conséquences néfastes sur la santé, la performance (Petit *et al.*, 2009) voire la réussite du projet. Afin de limiter les répercussions du chantier sur l'activité, certains auteurs ont montré l'importance d'anticiper les « organisations transitoires » (Oti) à chaque étape de travaux (Beaujouan *et al.*, 2011). Peu de recherches ont cependant été menées à ce sujet.

Notre article vise donc à alimenter le concept « d'organisation transitoire » afin de clarifier ses composantes, spécificités, modalités de conception et de mise en œuvre. Dans un premier temps nous décrivons le modèle d'Oti en construction. Puis nous illustrerons, à travers une restructuration d'EHPAD, les modalités et stratégies d'acteurs qui ont présidé l'anticipation et la mise en œuvre de l'Oti.

Un modèle d'organisation transitoire en construction

De manière générale, le concept d'Oti est peu mobilisé dans les projets architecturaux ou industriels, ou quand il l'est, il fait référence à une organisation éphémère, tendue voire dégradée, et soumise à des contraintes technico-économiques, en particulier celles du phasage des travaux.

Dans une approche constructiviste, l'Oti se définirait comme un instrument (Rabardel, 1995) au service des acteurs du projet pour concilier dans un même espace-temps : transformations du système et continuité de la production (voir figure 1).

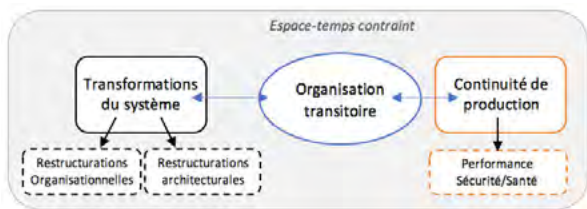


Figure 1 L'organisation transitoire : entre transformations et continuité de production

L'enjeu est donc de rechercher une forme d'équilibre dans un système déstabilisé, dynamique, et sous contraintes. Il s'agit d'articuler dans l'espace et le temps des exigences de chantier et d'organisation parfois contradictoires. Par exemple, l'obligation de production continue pendant la phase transitoire peut se traduire par des attentes en termes de performance (e.g., nombre de lits constant), de qualité de service (e.g. pas de chambre en pré-fabriquée

et de santé/sécurité (limiter les nuisances sonores, la poussière). Pour maintenir le système à l'équilibre ; organisation et bâtiment vont devoir se transformer et évoluer de manière synchronisée.

L'Oti serait évolutive, car liée à l'avancement du projet, des travaux, et aux événements non prévus. Elle est aussi tendue entre une organisation existante et une organisation projetée. Enfin, elle est limitée dans le temps et symbolise le passage d'un état de chose à un autre avec plus ou moins d'états intermédiaires, c'est-à-dire des. Sa finalité serait de définir des « orientations provisoires de fonctionnement » (Beaujouan *et al.*, 2011) Pour concilier transformation et continuité de production, il semble nécessaire d'articuler dans l'espace et le temps des composantes permanentes et dynamiques du système.

A un moment t du processus, nous avons identifié deux types de « composantes » de l'Oti :

→ Les composantes durables (C.D) : elles sont amenées à perdurer dans l'organisation future. Soit elles proviennent de l'organisation existante, nous les appellerons les composantes « durables et existantes » (C.D.E.). Elles sont connues et intégrées aux routines et peuvent donc constituer des repères pour les agents et les usagers. Soit elles sont « durables et transitoires » (C.D.T.) car introduites pendant la phase transitoire. Ces composantes nouvelles préfigurent l'organisation future. Elles nécessitent des reconfigurations de l'activité voire des apprentissages plus ou moins importants. Mais elles sont l'occasion de tester et d'expérimenter progressivement l'organisation projetée.

→ Les composantes temporaires (C.T) : elles sont nécessaires à un instant t mais provisoires dans le temps. Elles ne sont pas amenées à durer dans l'organisation future. De la même façon, elles peuvent être soit originelles donc « temporaires et existantes » (C.T.E.) ou introduites en phase transitoire donc « temporaires et transitoires » (C.T.T.). La disparition de certaines C.T.E. peuvent nécessiter de la part des agents et usagers une forme de deuil (e.g. la démolition d'un bâtiment, le remaniement d'une équipe). Les C.T.T., quant à elles, sont souvent les plus coûteuses du point de vue de l'activité et de sa continuité. En particulier si elles sont définies tardivement et improvisées, pour pallier aux aléas du chantier par exemple. Par ailleurs elles peuvent nécessiter un investissement (financier ou humain) qui ne sera pas pérennisé car seulement provisoire.

Suivant le moment et la manière dont elles seront introduites et coordonnées ces composantes peuvent représenter tantôt des ressources ou leviers et tantôt des freins à la transformation ou à la continuité de production. Par exemple, l'accumulation de composantes temporaires peuvent aboutir à des dysfonctionnements importants (déstabilisation des collectifs, pertes d'efficacité, etc.). Il s'agit de penser l'Oti non pas comme une période critique, mais comme une phase d'expérimentation de nouveaux fonctionnements. Pour que cette organisation transitoire soit capacitante (Falzon, 2015), les composantes introduites pendant la phase transitoire doivent être en lien avec l'organisation existante et projetée. Elles pourront de ce fait enclencher des apprentissages qui

facilitent l'appropriation de l'organisation et du bâtiment futur. Cependant, pour que l'Oti remplisse cette mission, la conduite de projet doit favoriser un dispositif de conception de l'Oti. Ce que nous allons illustrer dans l'intervention décrite ci-dessous.

Contexte et méthode

Le terrain

La recherche-intervention se déroule au sein d'un projet de restructuration-extension d'un EHPAD et d'un foyer pour personnes âgées. Les conditions d'hébergement et de travail n'étant plus satisfaisantes dans les deux établissements voisins, une fusion a été décidée afin de moderniser l'ensemble et de concevoir un seul et même EHPAD. La fusion implique le remaniement de deux structures aux fonctionnements différents de par la population accueillie, les services proposés, l'histoire et les pratiques identitaires. D'autre part, le chantier devra se faire en site occupé car l'EHPAD continue à fonctionner pendant toute la durée des travaux, soit environ quatre ans.

A aucun moment la capacité d'accueil de l'établissement ne doit diminuer (121 lits, 100 agents); ce qui représente un défi de taille. La continuité des services d'hébergement, de soins, d'animations, de restauration, d'entretien, de logistique, [...] doit être assurée pendant le chantier. La demande initiale cible l'accompagnement au changement des deux établissements à fusionner. Après une revue de projet avec la MO, la proposition d'intervention s'est finalement articulée autour de trois missions d'assistance à la Maîtrise d'Ouvrage, dont celle de conception et accompagnement de la mise en œuvre des organisations transitoires pour chaque phase de chantier.

Le dispositif

Le dispositif de conception des Oti est co-construit avec le comité de pilotage du projet. L'originalité du dispositif réside dans le fait de combiner différentes méthodes éprouvées (en ergonomie, conception et conduite de projet) et de les adapter à la problématique du « site occupé ». La formation-action étant le support méthodologique de cette intervention. Elle comprend : l'analyse du projet, du phasage et des situations de travail et de vie; l'enrichissement du projet de continuité; la formation-préparation de l'ensemble du personnel (sur le projet, le chantier, le concept d'Oti, la lecture de plan et la simulation); la scénarisation et simulation de l'Oti et du phasage; la prise en main des locaux et l'expérimentation progressive de l'Oti; enfin, des retours d'expérience (à la fin de chaque phase de chantier). En parallèle, la direction met en place une stratégie de communication à destination des familles et des résidents leur permettant de se préparer et de suivre les transformations.

Le processus de conception est directement en lien et coordonné avec l'avancement du chantier et l'enchaînement des phases de travaux. En amont de chaque phase de chantier, une Oti est préparée. Et lors de sa mise en œuvre, l'Oti suivante est anticipée.

Les données recueillies

En tant que praticien-chercheur, nous pensons qu'il est nécessaire d'agir sur les systèmes complexes pour pouvoir les modéliser et agir dessus » (Daniellou, 2003). Notre positionnement est celui d'un facilitateur et d'un catalyseur afin d'aider les acteurs de terrain à résoudre plus efficacement leurs problèmes et à approfondir leurs apprentissages. En l'occurrence ici, l'ergonome n'est ni le garant, ni le porteur de l'Oti, mais il accompagne les acteurs dans la mise en œuvre, l'analyse et l'enrichissement du processus de conception. La méthodologie d'analyse processuelle vise donc à décrire l'activité collective de conception des Oti. De ce fait, les données recueillies sont principalement des traces de l'activité des acteurs directs du processus (Maîtrise d'Ouvrage, Cadre de santé, comité de pilotage, groupes de travail, ergonomes) et des acteurs indirects (Maîtrise d'œuvre). Elles comprennent des compte-rendu et enregistrements de plus de 50 réunions, des prises de notes d'observations (des situations de travail et de vie des résidents), d'entretiens formels et informels, de plannings, et divers objets intermédiaires (plans architecturaux, supports de communication, etc).

Résultats

Nous présenterons les phases 1 et 2 du chantier. L'évolution de l'Oti est retracée par l'illustration de certaines de ses composantes. La situation initiale du système (organisation et bâti) étant présentée dans le tableau 1.

SITUATION INITIALE		
ORGANISATION	2 structures distinctes avec des directions, des équipes, des organisations propres à chacune Au total 121 résidents et 100 agents Service continu (soin, restauration, animation, hébergement, blanchisserie, entretien des locaux)	
	Foyer logement 40 agents 60 résidents Autonomes et dépendants Service à domicile	EHPAD 40 agents 61 résidents Surtout dépendants Service type hospitalier
BÂTI	14 Pavillons de 4 studios chacun Hébergement en studio personnalisé	1 bâtiment sanitaire constitué d'un château et de 2 ailes + une annexe Chambres individuelles

Tableau 1 : Situation initiale, avant chantier

Phase 1 – 14 mois

Elle consiste à bâtir, en extension de l'EHPAD existant, une unité de vie alzheimer (UVA) de 14 lits. Pour construire cette extension une étape de démolition préalable est nécessaire mais aucun logement n'est détruit. Au contraire une capacité d'hébergement de 15 places est créée. Une salle de bain collective est transformée en chambre le temps du chantier. Cette capacité créée dès la première phase doit permettre de limiter le phénomène

de doublon en phase 2. A l'issue de cette phase, l'UVA est mise en fonctionnement avec une équipe dédiée. Elle est cependant dépendante de l'EHPAD pour les services des repas, du linge, etc.

La phase 1 est la moins complexe du point de vue technique. Les démolitions sont limitées à quelques espaces: terrasse, potager thérapeutique, 11 stationnements, salle de formation. Grâce au travail de simulation sur plans du chantier, elles sont anticipées par la création ou la relocalisation de ces « espaces d'activité » (Heddad, 2017) à des endroits stratégiques. Par exemple, un parking d'une cinquantaine de places est créé au sud du domaine pour absorber le maximum de places perdues pendant le chantier. Ce parking initialement temporaire, sera finalement définitif car il remplit les fonctions attendues, et l'investissement sera ainsi rentabilisé. Cette composante transitoire temporaire (C.T.T) devient donc durable (C.D.T.)

Ensuite, la construction de l'extension impacte peu le fonctionnement des 2 établissements puisqu'ils (pavillons et EHPAD) restent pour le moment intacts. Les organisations de travail des soignants (AS, IDE, ASH) sont inchangées. Cependant, la réflexion en amont sur l'Oti a permis d'identifier des stratégies à mettre en œuvre dès cette phase. Des C.T.T vont être volontairement introduites par l'équipe projet pour anticiper les futurs changements. Par exemple: 1) création d'une liaison temporaire entre l'EHPAD existant et l'extension neuve permettant de gérer les flux transitoires en phase 2; 2) mise en place de « permutations-formations » entre les deux établissements pour favoriser la connaissance des autres résidents et professionnels et ainsi faciliter la fusion et les déménagements; 3) mise en place d'une politique de diminution du niveau de dépendance (GMP) au foyer logement. L'objectif étant d'alléger progressivement la charge de travail dans les studios restants afin de pouvoir répartir les effectifs de manière équilibrée en phase 2. Phase où, à effectif constant, il s'agit d'occuper 3 bâtiments au lieu de 2.

Enfin, des simulations à l'échelle 1 du déroulé de journée à l'UVA et du travail de nuit permettent aux agents de se mettre en situation d'action et d'usage dans les nouveaux locaux et de se préparer à accueillir les résidents.

Phase 2 – 18 mois

Il s'agit de construire l'aile ouest du futur EHPAD. Mise en fonctionnement d'une unité Alzheimer neuve, affectation de 15 résidents (dont un couple), démolition de 14 studios au foyer, et de 39 stationnements. Enfin construction d'une aile de 56 chambres accolée à l'EHPAD existant. L'emprise du chantier est importante. Les nuisances des démolitions (bruits et poussières) ont été concentrées sur une courte période de temps afin d'en limiter l'impact. L'ensemble des flux logistiques et usagers sont à revoir. Il s'agit de faire fonctionner trois bâtiments au lieu de 2 (soit 2 existants + 1 neuf) avec trois types de prise en charge (à domicile, hospitalière, alzheimer) et trois organisations du travail différentes (une équipe « foyer », « EHPAD » et « UVA ») et tout cela à effectif constant d'agents et de résidents, en gardant une qualité de service identique. La diminution du GMP au foyer logement (engagée en phase 1) permet d'organiser des mouvements d'agents et de résidents entre les trois structures. Cela permet d'affecter une équipe à l'UVA sans mettre en difficultés le

foyer logement. De plus, cela permet aussi d'affecter dès cette phase des résidents Alzheimer qui y resteront.

Par ailleurs, de nouvelles CD vont être introduites en vue de se rapprocher de l'organisation future. Par exemple, fusion anticipée des équipes de nuit.

Cette Oti du travail de nuit a été réfléchi en phase 1 de façon à durer pendant la phase 2 et 3 et se rapprocher au maximum de l'organisation « finale ». Lors des simulations du déroulé du travail de nuit, certaines situations ne pouvaient être anticipées. De ce fait, une trame d'organisation pour la nuit a été définie et il a été décidé de la tester dans la phase 2.

D'autres éléments n'ont pas pu être anticipés lors des simulations avec la cadre de santé et les agents. Par exemple l'alourdissement de la charge de travail à l'EHPAD dû à l'augmentation de la dépendance physique des résidents. Des malades Alzheimer (valides) ont été remplacés par des résidents plus dépendants physiquement. S'ajoute à cela, la reconfiguration du collectif soignant, avec le départ de certains piliers pour l'UVA et l'arrivée de nouveaux agents. Même si ces agents ont travaillé à l'EHPAD lors des permutations-formations réalisées en amont, le collectif a du se recomposer, avec de nouvelles régulations à mettre en place. Dans le même temps, la fusion anticipée de l'équipe infirmière a eu lieu. L'objectif étant de commencer à faire travailler les infirmières ensemble avant la fin des travaux. Cependant, la refonte de leur planning, associée à la configuration du bâti, impliquait de changer de site tous les trois jours environ, rendant difficile le suivi médical des résidents. Ainsi, en début de phase 2, un ensemble d'ajustements de l'Oti a été nécessaire. Grâce aux retours d'expérience des équipes auprès de la cadre de santé, des aménagements de plannings ont été réalisés.

Par ailleurs des retours sur le fonctionnement de l'UVA ont permis d'alimenter ce travail d'ajustement, y compris sur le bâti. Par exemple, anticipation sur le choix d'équipements et de matériaux: le sol, la profondeur des vasques, la commande du volet roulant, les ouvertures des fenêtres, l'évacuation de la douche, etc.

Enfin, la phase 2 est également la phase d'anticipation de l'Oti pour la phase 3 du chantier, soit la dernière. Cette phase consiste à démolir l'EHPAD existant pour construire le bâtiment qui fera la liaison entre l'UVA et l'aile ouest. Une réflexion est en cours sur la gestion des flux (repas, linge, piétons).

Les stratégies de conception de l'Oti

Cette description de l'Oti met à jour plusieurs aspects. Tout d'abord, à chaque étape de chantier, c'est le système dans son ensemble (bâtiment et organisation) qui est reconfiguré du fait de nouvelles contraintes et ressources. Trois stratégies semblent mises en œuvre afin de favoriser l'articulation temporelle et spatiale des composantes existantes, nouvelles, temporaires et durables :

→ Une stratégie d'anticipation des transformations et perturbations. Cela implique d'identifier les moments de transitions, de reconfigurations spatiales et organisationnelles, leurs interférences et répercussions possibles sur l'activité. Cette anticipation est favorisée par la préparation en amont du personnel, des résidents et de leurs familles. Notamment la connaissance précise du projet, des étapes du chantier et la capacité à

lire des plans et à simuler sur plan et à l'échelle 1 des situations de travail et de vie, favorise le développement d'une activité transitoire.

- Une stratégie de coordination des composantes existantes, transitoires et durables. Il s'agit d'un véritable « travail de réorganisation » (de Terssac, 2003, p. 121) que doit mener l'encadrement pour concilier transformations et continuité de production. Il s'agit d'abord de repérer les « composantes-ressources » de l'organisation initiale. Ces composantes « C.D.E. », sont au maximum préservées. Par exemple l'auto-régulation des soignants dans la répartition du travail est conservée car il a été identifié comme « capacitant » (Falzon, 2013) pour les agents et l'organisation. Ensuite, il s'agit d'articuler au mieux les composantes existantes et l'introduction de nouvelles composantes qui seront temporaires ou durables. La stratégie développée est : plus on se rapproche de l'organisation « cible » et plus les composantes de l'Oti doivent être durables. Ces « composantes-cibles » (C.D.T.) sont progressivement intégrées par les équipes. Pour mener à bien ce travail d'organisation transitoire un poste de cadre dédié à l'Oti a finalement été créé en phase 2. Ce poste permet de libérer du temps pour l'encadrement de proximité et l'accompagnement des équipes dans les transformations.
- Une stratégie de type expérientielle et réflexive consiste à expérimenter de manière progressive les composantes-cibles de l'Oti tout en ayant la possibilité de l'ajuster. L'activité transitoire nécessite des retours d'expérience du fait des variabilités et aléas liés au chantier et aux situations de travail. La stratégie repérée ici est donc celle qui favorise la plasticité de l'organisation et la réactivité des acteurs. C'est ce qui a permis d'ajuster l'Oti des infirmières ou des agents de nuit par exemple. Ainsi le travail d'organisation amorcé et préparé en phase amont se poursuit dans l'usage.

Discussion

En résumé, le processus de conception de l'Oti n'est pas linéaire mais dynamique. Il est le résultat d'une démarche itérative. Conçu en amont puis dans l'usage des scénarios d'organisations, l'Oti concilie transformations et continuité

de production. Il s'agit d'un véritable travail d'articulation temporelle et spatiale de composantes organisationnelles et techniques, existantes et nouvelles pour certaines durables, et pour d'autres temporaires. Pour y parvenir le système doit mettre en œuvre des stratégies relatives à différents horizons temporels. Nous avons identifié trois stratégies : d'anticipation, de coordination des ressources transitoires et d'expérimentation réflexive. Dans cette approche, la phase transitoire n'est pas une période critique à passer. Elle est, au contraire, à considérer comme une opportunité d'expérimentation et d'apprentissage organisationnel. L'Oti est une organisation inachevée, laissant aux acteurs la possibilité de la compléter. En ce sens, nous pensons qu'elle peut être un outil au service d'une conduite de projet capacitante (Barcellini, 2009). La suite de notre recherche vise à mieux comprendre les modalités de conception de cette « organisation transitoire capacitante ». Autrement dit, une Oti permettant le développement conjoint des espaces, de l'organisation et des hommes, et ce malgré un système contraint et perturbé.

Bibliographie

- Arnoud, J. (2013). Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes. Thèse de doctorat en Ergonomie, CNAM, Paris.
- Beaujouan, J., Escouteloup, J., & Daniellou, F. (2011). Phasage des travaux et organisations transitoires : quels rôles pour l'ergonome ? *Activités*, (8)1, pp.26-43.
- Daniellou, F. (2003). Introduction. Dans C. Martin et D. Baradat (dir.), *Des pratiques en réflexion*. Toulouse : Octares.
- Daniellou, F. (2006). Entre expérimentation réglée et expérience vécue[...] *Activités*, 3(1), 5-18.
- Falzon, P. (2015). Pour une ergonomie constructive. Dans P. Falzon, *Ergonomie constructive*. Paris : PUF.
- Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service : Intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé*. Thèse en ergonomie, Laboratoire des Systèmes Complexes, Bordeaux.
- Petit, J., & Escouteloup, J. (2009). *Intervention sur le phasage et le déroulement du chantier d'une maternité*. Rapport d'intervention, Département d'Ergonomie, ENSC, IPB, Bordeaux.
- Terssac, G. (de) (2003). Travail d'organisation et travail de régulation. In G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Débats et prolongements (pp. 121-134). Paris : La découverte.

