

L'architecture d'un monde liquide

par

■ **Philippe Chiambaretta** ■

Architecte, fondateur de PCA-STREAM

En bref

Inauguré en 2016, et rapidement investi par Facebook et BlaBlaCar, l'immeuble parisien #cloud.paris est devenu la référence des espaces de bureaux de nouvelle génération. Ce succès retentissant de l'agence PCA-STREAM trouve ses racines dans une histoire et une approche singulières. L'acte de concevoir et de construire y est vu comme un champ de réflexion transdisciplinaire sur la ville de demain. Le monde change, radicalement; il devient complexe, liquide; nous y perdons nos repères. Ces convictions sont au cœur du parcours de Philippe Chiambaretta, qui renonça, à 37 ans, à une situation établie pour aborder un métier qui réponde à ses aspirations personnelles de créativité, de mobilisation de multiples formes de connaissance, de questionnement du sens... Elles irriguent le modèle de l'agence, qui mène une réflexion permanente sur le monde et le changement de paradigme dans lequel l'univers du travail est embarqué, pour nourrir des propositions à même d'accompagner ces mutations.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Détours d'une vocation

Je suis venu au métier d'architecte par un parcours sinueux, assez atypique, qui explique peut-être que je le pratique aujourd'hui de façon singulière. La voie traditionnelle m'aurait conduit vers une école d'architecture après le baccalauréat, puis dans une agence. Cette formation classique m'aurait probablement incité à me considérer comme un artiste, un auteur.

Or, j'ai suivi une formation d'ingénieur. Bien qu'attiré par les filières artistiques et littéraires, j'étais relativement doué en mathématiques. Bon gré mal gré, je me suis inscrit dans la "voie royale" des classes préparatoires scientifiques, au lycée Pierre de Fermat à Toulouse. Cette déception s'est finalement avérée salutaire : j'ai été admissible à l'École polytechnique et à l'École normale supérieure, avant d'intégrer finalement l'École des ponts et chaussées en 1984. Durant toutes ces années où j'ai pratiqué les mathématiques et la physique à haute dose, j'ai eu le sentiment de ne pas être à ma place. C'était une souffrance que d'avoir abandonné la littérature, la philosophie et l'histoire.

Aux Ponts et Chaussées, j'ai cependant eu la chance de rencontrer de magnifiques professeurs d'architecture comme Jean-Louis Cohen, Marc Mimram, Paul Chemetov et Bruno Fortier. Leur cours était le seul qui m'intéressait. Pour le reste, je supportais difficilement de me voir enseigner une raison instrumentale, qui explorait le *comment* sous tous les angles techniques sans guère s'interroger sur le *pourquoi*. Avant d'apprendre à bâtir un parking sans interrompre la circulation, ne faut-il pas se demander pourquoi créer un parking ?

Je me suis alors rapproché d'écoles d'architecture, mais le niveau d'enseignement m'a semblé assez médiocre. Lors d'un stage à l'Institut français d'architecture, j'ai côtoyé des professionnels assez désabusés, ce qui m'a passablement découragé. Désirant participer au tourbillon du monde, je suis parti en stage à New York, cette fois dans la finance. Pendant un an, j'ai œuvré dans les fusions-acquisitions à Wall Street. Voilà un monde où la question du *pourquoi* trouvait une réponse immédiate, mais guère satisfaisante : l'argent. Je me suis ensuite inscrit au master *Technology and Policy* du Massachusetts Institute of Technology, puis suis entré dans un cabinet de conseil en stratégie, Booz Allen Hamilton, sans trop savoir de quoi il retournait. C'était au moins une façon de rembourser le prêt qui avait financé mes études. En tant que consultant, je devais me familiariser en quelques mois avec des secteurs qui m'étaient inconnus – l'automobile, les télécoms... –, en comprendre les tenants et les aboutissants, puis être capable d'expliquer à des PDG la stratégie qu'ils devaient déployer pour la décennie à venir. Cela m'a quelque peu fait douter du sérieux de la démarche. Il était toutefois passionnant et éminemment formateur d'engranger des masses colossales de données pour en tirer la substantifique moelle, de problématiser des enjeux en intégrant des informations technologiques, politiques, économiques, sociales... C'est ainsi que je conçois aujourd'hui le rôle de l'architecte. Le métier de consultant a ceci de frustrant que l'on n'y "fait" rien, si ce n'est des préconisations. Jamais on ne se confronte à la concrétisation des idées que l'on porte. Il en va tout autrement pour l'architecte.

À ce stade de mon parcours, je n'avais fait de choix que par raison, en bon élève, et non par passion. Du jour au lendemain, j'ai décidé de devenir peintre. L'exercice était solitaire, assez angoissant, et offrait la sensation vertigineuse d'être l'unique juge de soi-même.

Après deux années de peinture, j'ai voulu renouer avec une activité plus sociale. En 1990, j'ai rencontré Riccardo Bofill, premier architecte à avoir été érigé au rang de star. Il m'a chargé du développement international de son agence. Celle-ci comptait alors près de 150 personnes, réparties entre Barcelone, Paris, New York et Tokyo. J'ai passé dix ans dans ce cabinet, à une fonction de management, tissant des réseaux dans 25 pays. Nous étions le plus souvent missionnés par des gouvernements ou de grandes municipalités. Analyser la façon dont

se jouait un rapport entre des questions économiques, politiques et culturelles était passionnant. Tout l'intérêt des grands projets d'architecture est de concentrer, à une échelle réduite, les enjeux d'une société.

Cinq ans de collaboration avec Ricardo Bofill m'ont convaincu que le métier d'architecte était le plus beau qui soit. À 33 ans, parallèlement à mon activité professionnelle, je me suis inscrit en école d'architecture. Cinq ans plus tard, en 2000, j'étais diplômé et créais dans la foulée mon agence, PCA-STREAM.

Si j'avais eu l'illusion de croire que mon passé auprès de Ricardo Bofill m'aiderait à trouver des clients, j'ai vite déchanté. Il était sollicité comme architecte pour d'immenses réalisations, mais j'étais perçu à ses côtés comme l'homme d'affaires. En tant qu'architecte indépendant et débutant, j'ai dû repartir de zéro, faire mes preuves avec des projets à une échelle modeste, comme des galeries d'art ou des commerces.

En 2006, un investisseur m'a confié comme premier grand projet, rue de Grenelle à Paris, la restructuration d'un complexe historique de 20 000 mètres carrés, ancien siège du Télégraphe. J'éprouvais dès cette époque le besoin de ne pas me limiter au geste architectural, à la seule construction. Je craignais de m'enfermer dans une approche technique où il s'agirait de résoudre les problèmes l'un après l'autre, bâtiment après bâtiment. J'ai alors convoqué toutes les disciplines que j'avais dû abandonner par le passé : littérature, philosophie, sciences humaines... Cela s'est notamment traduit par une installation artistique in situ de Detanico & Lain. De façon plus générale, j'avais l'intuition que la transdisciplinarité devenait indispensable pour accompagner le changement d'époque vers une ère plus complexe, où l'enjeu serait de casser les silos académiques érigés par la raison moderne.

Penser pour construire

Cette transdisciplinarité, je la mets en œuvre au sein même de mon agence. J'ai eu la chance, il y a quatre ans, d'acquérir une ancienne imprimerie de près de 1 000 mètres carrés dans le quartier du Marais, à Paris, où j'ai réuni des architectes, des ingénieurs, des paysagistes, des biologistes, des artistes, des éditeurs... En deux ans, l'équipe est passée de 35 à 85 collaborateurs – croissance qui me confronte, incidemment, à de vrais sujets de management de la création. En rassemblant des profils aussi divers, j'entends susciter une fertilisation croisée entre la construction, geste architectural par excellence, et la pensée.

Appréhender la complexité du monde

J'ai créé en 2008 la revue *Stream*, en référence à Zygmunt Bauman et à son concept de "modernité liquide". Nous en avons publié quatre numéros en dix ans. Chacun est le fruit de deux ans de recherche menée par l'équipe sur une thématique précise, qu'elle explore au travers d'interviews avec des artistes, des chercheurs, des penseurs et des créateurs. Le premier opus interrogeait ce que peut signifier l'exploration d'un monde fini, à une époque où apparaissaient les cartographies de Google Maps répertoriant le moindre point de la planète. En parallèle, nous y analysions la question de l'économie de l'immatériel. Ce fut l'occasion d'interroger les travaux de Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet, auteurs d'un rapport sur le sujet, des architectes comme Jacques Ferrier, Jacques Herzog et Pierre de Meuron ou des artistes comme Xavier Veilhan... La réflexion avançant, nous avons pris conscience que l'injonction de rechercher et d'innover était d'autant plus prégnante que nous vivions dans un monde fini, mais également que la compétition se déportait vers un capitalisme dans lequel l'innovation serait le moteur de la compétitivité.

Notre exploration suivante a été consacrée à l'impact qu'aurait cette nouvelle forme de compétition sur la façon de travailler et, ainsi, sur les espaces de travail. Nous avons lancé cette réflexion en 2009, alors que la crise des *subprimes* qui venait d'éclater avait stoppé net toute activité – à tel point que j'ai dû me séparer d'une partie de mon équipe. Autant l'architecture pense depuis toujours la question du logement, domaine traditionnellement noble car renvoyant à la vie de la cité, autant elle s'intéresse peu à celle du travail, qu'elle assimile à un secteur capitaliste auquel elle n'entend pas se mêler. Il me paraissait nécessaire, au contraire, de réfléchir aux immeubles de bureau. Je pressentais qu'après l'effondrement de la financiarisation de l'immobilier et alors que fleurissait un capitalisme de la connaissance, le travail reposerait désormais sur des valeurs renouvelées. Pour nourrir