

Une architecture de passion et d'exigence... au défi du succès

par

■ **Denis Bouvier** ■

Président du Groupe-6

■ **Jean-Denis Dupuy** ■

Cofondateur et ancien président du Groupe-6

En bref

Au départ, il n'y avait pas de projet d'entreprise, seulement la passion et l'enthousiasme de six architectes qui s'agrègèrent en agence à Grenoble autour d'une conception de l'architecture artisanale, exigeante et collective. Dans l'euphorie des années 1970, les projets sont arrivés, de plus en plus nombreux et de plus en plus conséquents. Sur des fondations de passion et de fraternité s'est bâtie une entreprise, le Groupe-6, qui a grandi au point de compter parmi les dix plus grandes agences françaises, en franchissant les délicats moments de transmission. Lorsqu'en 2017, Denis Bouvier prend la direction d'une agence exceptionnelle par sa longévité, sa position provinciale et son modèle collectif, il est face à deux défis : l'adapter à un contexte de la construction et de la commande publique plus contraint, et renouer avec l'esprit, les principes et les valeurs de l'agence des fondateurs, que son succès et sa croissance rapide ont ébranlés.

Compte rendu rédigé par Ève Mascarau

Séminaire animé par Thomas Paris

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.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

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

Pour toute reproduction, totale ou partielle, contacter l'École de Paris du management

Tél. : 01 42 79 40 80 – e-mail : contact@ecole.org

Aux origines du Groupe-6

Jean-Denis Dupuy : Le Groupe-6 est une agence d'architecture grenobloise que j'ai cofondée en 1970 et quittée en 2011. Elle s'est construite dans la durée par une succession de binômes, le premier datant de 1950 avec Robert Pupat et Michel Potié. Ils ont été rejoints, dix ans plus tard, par Bernard Félix-Faure et Jean-Marc Pigeon puis, en 1970, par Olivier Félix-Faure, frère de Bernard, et moi-même. Nos différences d'âge, de plus de 20 ans entre le plus jeune et le plus ancien, la complémentarité des duos, notre goût marqué pour l'architecture et notre organisation sur le modèle de l'atelier ont immédiatement rendu cette alliance opérante et enrichissante. Si nous n'avions pas de stratégie établie, nous avons la volonté claire de nous structurer autour d'une règle fondatrice : être des architectes généralistes qui s'engagent, quel que soit leur âge ou leur apport à l'agence, à gagner le même salaire. C'est donc en tant qu'artisans provinciaux, soucieux de travailler sérieusement, dans le plaisir et l'assurance de notre solidarité, que nous avons commencé à réaliser différents projets autour de Grenoble.

Se développer

Un facteur externe clé dans notre développement, au-delà des politiques de décentralisation et d'aménagement du territoire spécifiques à l'époque, a été l'ouverture des concours d'architecture. Alors que pratiquement toutes les commandes significatives d'État étaient réalisées par des agences parisiennes (certains ministères allant jusqu'à labelliser les architectes selon un système qui excluait totalement les agences régionales), l'instauration de concours publics nous a ouvert une nouvelle fenêtre d'opportunités. Évidemment nous avons dû avancer progressivement dans un environnement complexe : pour être qualifié, il fallait avoir des références; pour avoir des références, il fallait avoir déjà construit... Néanmoins, nous avons progressé petit à petit, d'autant que nous avons un goût marqué pour la compétition! Cela nous a permis de construire, en 1976, à Grenoble évidemment, de nouveaux locaux que nous avons agrandis dix ans plus tard. Cette nouvelle agence reprenait nos règles et notre philosophie incarnées en son cœur par une salle de réunion, organisée autour d'une table hexagonale, elle-même entourée de six box vitrés.

Un premier tournant eut lieu lorsque Robert Pupat eut à réaliser un projet de plus grande envergure : l'hôpital thermal d'Uriage. Dans la logique de partage d'expérience et de confiance qui nous animait, il nous a tous immédiatement associés ce projet. À cette époque, l'architecture hospitalière était considérée comme un art mineur, dans lequel la créativité importait peu : il y avait des fonctionnalités impératives fortes et l'idée communément admise était de construire des machines à soigner. Cette approche nous a tout de suite paru fautive : un hôpital est un lieu d'accueil qui a besoin d'humanité et d'apaisement, et donc d'espaces dans lesquels se déplacer sans stress. Cela impliquait un travail de recherches concernant les matériaux et les usages. Nous sommes donc allés à la rencontre des soignants, et plus largement de tous ceux qui faisaient vivre ce type d'établissement, des infirmiers aux chefs de service. Ces entretiens nous ont passionnés et nous ont véritablement permis d'améliorer notre approche. Nous avons depuis, toujours dans cette démarche, créé plus de 60 hôpitaux en France.

En 1990, forts d'une reconnaissance nationale, nous avons senti la nécessité d'ouvrir une agence à Paris, d'abord, parce que certains de nos clients le demandaient, ensuite, parce que nous sentions qu'il restait difficile d'être préqualifiés pour certains concours. Il ne s'agissait toutefois pas de déménager : nous restions une agence grenobloise, avec une annexe parisienne. Alors que le domaine de la santé représentait 70% de notre activité, cela nous a offert l'opportunité de nous diversifier et de réaliser d'autres concours, dans la recherche, la restructuration de quartiers, ou encore la création de centres commerciaux. Nous avons ainsi acquis de belles références dans des secteurs variés, qui nous ont permis de nous hisser dans le top 10 des agences architecturales françaises.

Transmettre et confier

L'accroissement du nombre de projets a rendu indispensable l'intégration de jeunes architectes, nécessité renforcée, au fil du temps, par le départ des anciens. Olivier Félix-Faure, mon compagnon de toujours, et moi-même avions une parfaite complémentarité. Sans quitter les projets, j'avais pris en main la direction et le développement de l'agence, alors qu'il mettait toute son énergie dans les concours. Cette répartition des tâches, non exclusives les unes des autres puisque nous discutons et débattons de tout, était possible grâce à notre indéfectible amitié et à notre confiance réciproque. Étant très méfiants face au culte de la performance individuelle, nous avons réellement voulu créer un univers commun et durable, qui favorise le travail collectif. Nous souhaitons donc associer des jeunes en restant fidèles à cet ADN : la collégialité de toutes les décisions architecturales et fonctionnelles. Cela n'était toutefois pas toujours facile, car il faut de la tolérance, de la compréhension et une forme d'effacement pour accepter ces méthodes de travail. Or, ce ne sont pas les qualités premières des architectes !

Nous nous sommes réellement interrogés sur la manière de motiver, souder et entraîner des individus dans un même élan et vers des objectifs communs. Plus généralement, au seuil de ma carrière, d'autres questions plus larges sont venues : le Groupe-6 pouvait-il durer ? comment le faire évoluer ? Si notre histoire commune était de viser la qualité architecturale et notre identité était axée sur le professionnalisme, nous souhaitons aussi transmettre aux autres le plaisir et la curiosité. Et transmettre, c'est enseigner, confier et partager. Mon défi a toujours été d'essayer de donner de la confiance à tous ceux qui ont travaillé avec moi. Je crois qu'il faut pour cela s'intéresser aux passions des autres, créer des liens, un apprentissage du savoir. J'ai eu la chance, dans ma vie, de faire des rencontres et d'être entouré de talents qui m'ont inspiré et construit. Ainsi, comme des anciens l'ont fait pour moi et Olivier Félix-Faure en nous confiant l'hôpital thermal d'Uriage, j'ai fait le choix de confier l'hôpital d'Arras à Denis Bouvier alors qu'il était jeune architecte, fraîchement arrivé à l'agence en 2000. Il est, depuis 2017, président du Groupe-6.

Arriver au Groupe-6

Un compagnonnage

Denis Bouvier : Lorsque j'ai rejoint le Groupe-6, j'avais 28 ans et je sortais à peine de l'école. Que représentait alors l'agence pour un jeune architecte ? Ce qui n'existait nulle part ailleurs : l'accès à la commande. Avec l'hôpital d'Arras, Jean-Denis Dupuy m'a donné une opportunité formidable en m'accordant sa confiance, dans la continuité de tout ce qui avait été créé par les fondateurs. Je me souviens d'être arrivé au Groupe-6, d'avoir découvert son climat et de m'être immédiatement dit : « *Il n'y a plus aucune question, c'est là.* » Une histoire commençait, dans ce creuset méritocratique où un jeune architecte peut entrer et, si les conditions de confiance et de relations qui s'inscrivent dans un cadre de valeurs se vérifient, faire son chemin.

J'ai ainsi passé mes dix premières années à l'agence à travailler exclusivement sur ce très grand projet de l'hôpital d'Arras. Cela a été une forme de compagnonnage, dans l'esprit des compagnons artisans. Alors que je ne connaissais rien au milieu de la santé, j'ai compris ce qu'était un hôpital et le sens que l'on donne à sa conception : ce n'est pas un geste architectural a priori, mais la rencontre avec des individus qui vous donneront le sens de l'architecture à travers les usages. J'ai dessiné des plans, parfois sur le chantier, discuté avec des aides-soignants pour comprendre leurs fonctionnements et problèmes, et chercher des solutions. J'ai également appris à répondre à une commande et à accompagner un maître d'ouvrage. J'ai réalisé que construire un hôpital était un acte utile et social, avec un fort impact sur le paysage. Avoir eu cette responsabilité et cette confiance est un cadeau pour la vie. Je dois avouer qu'aujourd'hui encore, c'est ce que je recherche dans tous mes projets, comme une forme d'enfance de mon métier. Malheureusement, c'est un paradis perdu... Il m'a néanmoins permis d'entrer assez puissamment dans l'architecture.