

NOTE DE CRITIQUE ORGANISATIONNELLE

Logement intercalaire

1. UN PROJET AYANT DEMANDE DE FAIRE PREUVE DE SOUPLESSE

La commande initiale demandait d'effectuer dans un premier temps une étude de marché du logement intercalaire pour produire une analyse de la pertinence des solutions industrielles pour répondre à la demande en logement. En parallèle, le projet Toits Temporaires Urbains de la Caisse des Dépôts et Consignations, devait servir de base d'analyse sur l'utilisation du logement intercalaire modulaire, sur le foncier détenu par SNCF Immobilier. Toutefois, les parties prenantes de TTU (CDC et SNCF Immobilier) n'ayant pas donné de réponse malgré nos sollicitations, nous avons dû changer de stratégie pour produire notre analyse.

Nous avons finalement opté pour une approche synoptique du problème, en abordant les aspects industriels, économiques, normatifs et sociaux du logement intercalaire. La question du foncier a été traitée, mais de manière moins profonde qu'initialement, ne disposant pas des informations sur les terrains détenus par la SNCF. Les aménageurs et opérateurs fonciers que nous avons rencontrés (Grand Paris Aménagement, EPF Île-de-France) n'avaient pas non plus pu nous renseigner, nos interlocuteurs n'ayant pas eux-mêmes connaissance de l'étendu du foncier détenu ou ne pouvant nous communiquer ces informations.

Tout au long de notre travail nous avons donc dû faire preuve de souplesse, pour nous adapter aux changements de direction de notre projet, en ayant toujours la volonté de le faire avancer de la façon la plus pertinente possible. Le logement intercalaire étant un sujet vaste, nous avons dû faire un choix, celui de recentrer nos travaux sur un sujet plus précis : le logement intercalaire modulaire en Île-de-France.

2. UNE METHODOLOGIE BASEE SUR LES ENTRETIENS D'ACTEURS

Le logement intercalaire est un concept émergent, avec un marché non-structuré et des acteurs éparpillés sans véritable coordination ni même communication. Hors rapports formels provenant d'acteurs publics et d'administrations, très peu de données sont librement disponibles, encore moins des données chiffrées qui sont cruciales pour dégager une analyse pertinente sur le sujet. Nous avons donc dû rencontrer les acteurs du logement intercalaire : industriels, aménageurs, architectes, porteurs de projets, associations, bailleurs, accompagnateurs, pour recueillir les informations qu'ils avaient pu eux-mêmes réunir et leurs retours d'expérience, mais aussi leurs contraintes et les freins rencontrés. Ce fut également l'occasion de croiser leurs discours pour dégager des similitudes et des différences, nous permettant de mieux cerner les problématiques autour du logement intercalaire.

Les données de ces acteurs nous ont permis d'avancer sur plusieurs aspects du projet. Ils ont révélé des pistes de travail intéressantes, que nous avons par la suite creusées, notamment les freins au déploiement massif du logement intercalaire : des freins économiques, normatifs et institutionnels. L'une des forces de cette méthodologie est d'avoir pu changer l'orientation des entretiens au fil de ces derniers et laisser nos interlocuteurs exposer leur vision du logement intercalaire pour venir enrichir notre champ d'étude, à mesure que nous les renseignions nous-mêmes sur les problématiques que nous avons identifiées chez les autres acteurs.

3. UN MANAGEMENT AGILE DU PROJET

Dès le départ, les grands axes de travail ont été distribués en fonction des intérêts de chacun. Nous avons également profité des profils internationaux afin d'étendre dans une moindre mesure notre étude de marché à quelques acteurs européens. Les documents de travail ont été partagés en permanence sur la plateforme Teams pour permettre à nos encadrants d'y avoir accès et à chaque membre du groupe de les compléter au fil de ses recherches. Certains documents ont servi d'outils d'organisation :

- Un tableau Excel mis régulièrement à jour recensant les tâches en cours et terminées, et le nom du responsable de la tâche. Au fur et à mesure, de nouveaux objectifs ont été ajoutés et le travail redivisé ;
- Un tableau Excel servant de base aux entretiens avec les acteurs, avec des questions personnalisées, permettant à n'importe quel membre du groupe d'ajouter des interrogations et de mener l'entretien ;
- Un tableau Excel avec une vocation de calendrier pour les prises de rendez-vous et de synthèse des contacts établis ;
- Un fichier Word avec les références lues par les membres du groupe et une synthèse attenante ;
- Un dossier avec des fiches acteurs préparées en amont des entretiens et les comptes rendus des entretiens, pour permettre aux membres qui n'avaient pas pu y assister d'en connaître la substance.

Cette organisation a permis de se retrouver rapidement dans les différentes thématiques traitées et dans leur avancement, tout en gardant une certaine agilité dans la priorisation des tâches.

4. DES ROLES BIEN DEFINIS

Une fois le sujet en main, les axes de travail ont été distribués plus précisément : état des lieux et contexte général, étude de marché et solutions industrielles, projets passés et en cours, modèles économiques, freins. Ces sujets étant connexes, le début de chaque séance du séminaire de département était consacré à une restitution brève de l'avancement de la semaine. Ce temps d'échange permettait à chacun de prendre connaissance du travail de ses camarades et d'apporter un regard critique. Suite à cela, un état de l'avancement global était fait à nos encadrants. Lorsque cela était nécessaire, la communication avec les encadrants se faisait par mail ou par réunion en visioconférence au cours de la semaine. Afin de faciliter les échanges, un porte-parole a été nommé en début de projet.

Avoir des rôles définis a permis d'avancer plus efficacement, chacun se spécialisant sur un sujet tout en alimentant son travail des informations des autres membres du groupe. Malgré un partage thématique des travaux, une attention particulière a été portée à nos camarades internationaux afin de s'assurer que la langue ne constitue pas une entrave à leur compréhension du sujet.

5. PISTES DE REMEDIATION ORGANISATIONNELLE

Le temps de compréhension du sujet et de ses enjeux a été relativement long, ce qui a reporté à fin mars les premiers entretiens avec les acteurs, et concentrant ces derniers de mi-avril à mi-

mai, période qui a été relativement dense. En prévoyant à l'avance ces entretiens, nous aurions pu gagner du temps et peut-être approfondir la phase d'analyse.

La mise en place des outils organisationnels (documents Excel et Word mentionnés en 3.) a été tardive ; en les établissant plus tôt, la coordination en début de projet aurait été meilleure.

Au bout de quelques semaines, l'espace de travail de Teams ne permettait plus une navigation optimale, ce qui occasionnait des pertes de temps. Une réorganisation par dossiers a été effectuée par la suite.

Nous avons mené les premiers entretiens d'abord à une personne puis au complet. Il s'est avéré que s'il était difficile de conduire un entretien seul, la mobilisation de six personnes pour un acteur n'était pas pertinente, c'est la raison pour laquelle les entretiens suivants ont été menés par 2 à 3 personnes. Les absents pouvaient proposer des questions ou des thèmes à aborder sur le tableau Excel prévu à cet effet et un compte-rendu était disponible après l'entretien.

De plus, nous aurions pu davantage échanger avec les autres groupes de travail, notamment celui de la construction en bois et celui de la construction neuve. Leurs recherches auraient effectivement pu apporter des éclairages et des pistes de réflexion sur la pertinence écologique et les normes appliquées au logement intercalaire modulaire ou dans le bâti.

6. RECOMMANDATIONS POUR LES PROCHAINS GROUPES

Le module VETSD est l'occasion de mener un projet en autonomie au service d'acteurs de terrain pendant tout un semestre et d'approfondir un sujet tout en développant des compétences de gestion de projet et de travail d'équipe. C'est donc un grand atout dans nos parcours d'ingénieurs polyvalents. Bien que conscients de la difficulté de trouver des administrations, entreprises ou *think tanks* prêts à s'investir dans des projets avec des étudiants de l'ENPC, des thématiques plus larges auraient été appréciées, notamment en énergie et transport. En effet, cette année les sujets concernaient principalement des sujets d'aménagement.

Afin de faire un choix de projet plus réfléchi, il serait peut-être pertinent de diffuser leurs intitulés avant la première séance de VETSD. Cela pourrait permettre de démarrer une première réflexion, individuelle ou collective, et de préparer des questions en amont des présentations des futurs encadrants.

Demander aux futurs intervenants de constituer une courte bibliographie voire de rassembler les données ou le carnet d'adresses dont ils disposent permettrait également au projet de démarrer plus rapidement et aux groupes de le prendre en main de façon synoptique avant d'engager ses propres recherches.