

Conduite de projet et rapports de prescriptions

Thérèse EVETTE

Laboratoire Espaces et Travail,
École d'Architecture de Paris-La Villette

François HUBAULT

Département ergonomie
et Écologie Humaine, CEP-Université
Paris1 Panthéon-Sorbonne

François LAUTIER

Laboratoire Espaces et Travail,
École d'Architecture de Paris-La Villette

Monique NOULIN

Département ergonomie
et Écologie Humaine, CEP-Université
Paris1 Panthéon-Sorbonne

Dominique TESSIER

Architecte DPLG

Marie WALLET

Ergonome, Hôpital Bécclère, APHP

Cette communication poursuit la discussion engagée au congrès de la SELF à Toulouse en 2000, au cours de la table ronde «conduite de projet à l'hôpital» à laquelle quelques uns des auteurs ici participèrent.

Elle fait également écho à la réflexion que les auteurs développent ensemble dans le cadre du DESS «Ergonomie et conception des systèmes de production», organisé conjointement par l'Université Paris1 et l'École d'Architecture de Paris-La Villette où le thème du rapport à la prescription dans le cadre des projets, particulièrement architecturaux est privilégié.

Un *projet* n'est jamais réductible ni à un programme ni même à une "mise en forme", ni à l'activité des professionnels qui y participent : ce qui nous intéresse c'est le processus du projet.

Par ailleurs, un projet n'est jamais univoque, et il est toujours une aventure collective. Au sein du collectif d'intervention qu'institue le dispositif de projet, chacune des compétences engagées pratique "un certain rapport à la prescription" qu'il est important de comprendre pour le faire évoluer, mais aussi qu'il faut pratiquer pour le comprendre. Nous privilégierons ici celles du "donneur d'ordre", celles de l'architecte et celles de l'ergonome.

Les positions de MOA (maîtrise d'ouvrage) et de MCE (maîtrise d'œuvre) constituent, institutionnellement, et surtout sous le régime -affiché ou dégradé- de la loi sur la maîtrise d'ouvrage publique qui en fonde la distance, deux pôles d'articulation très structurants dans le déroulement d'un projet. Le mode qui les institue, pour eux mêmes et dans leur rapport, est ainsi décisif.

Pour autant, la MOA et la MCE définissent des rôles qui s'expriment à *l'intérieur du processus du projet*, tout comme le sociologue, l'ergonome, le préventeur, et le programmiste définissent des rôles qui interviennent *dans le processus de programmation* ; "rôle" s'entend ici au sens de compétence non réductible à une profession qui en aurait l'exclusivité.

1 - LE DONNEUR D'ORDRE : MAÎTRISE D'OUVRAGE OU MAÎTRISE D'USAGE ?

Pour les organisations auxquelles nous nous intéressons ici, les bâtiments sont des moyens et des supports pour leur activité, non des buts en soi. Autrement dit, ces institutions ne sont pas des maîtres d'ouvrage, elles le deviennent *une fois prise la décision de construire*, et pour autant que dure la construction (le mot signifiant ici l'acte de construire et non le bâtiment construit, achevé). Au-delà, dans l'emploi qui est fait des bâtiments pour l'activité propre de l'institution, y compris lors des modifications mineures que cela entraîne, elles sont plutôt des *maîtres d'usage* selon l'expression utilisée parfois.

Cette fonction de maîtrise d'usage prend de plus en plus d'importance, puisque c'est au nom de leur maîtrise d'usage que ces institutions sont appelées à devenir maîtres d'ouvrage.

L'explosion du *facilities management* témoigne très explicitement de cette primauté de la fonction de maîtrise d'usage, dont dépendent d'éventuels moments de maîtrise d'ouvrage, rapportés aux objectifs et stratégies de l'institution.

L'*usage* intègre bien sûr ceux qui usent de ces lieux dans leur travail, pour leur travail, qui y travaillent. D'où un caractère potentiellement complexe voire conflictuel de la maîtrise d'usage qui doit satisfaire les différentes façons d'user des lieux (par exemple dans les services, contradiction entre les espaces pour le public, espaces de transaction, et ceux du travail) tout en respectant d'autres objectifs intermédiaires ou finaux de l'entreprise (par exemple réduire les coûts d'immobilisation et plus largement les coûts fixes, dont ceux de l'immobilier).

L'enjeu de cette distinction n'est évidemment pas seulement terminologique. Elle induit une différence dans l'organisation de l'activité prescriptive, qui déplace quelque peu la position habituellement accordée à la maîtrise d'ouvrage. Soulignons à ce propos que cette image du maître d'ouvrage est en partie liée à certaines particularités de la société française, au point d'ailleurs que ce terme n'est traduisible dans

aucune langue européenne¹.

2 - LE PROJET, FONDATEUR D'UNE MOA

Ce n'est pas la MOA qui définit le projet, mais le projet qui institue la MOA dès lors qu'elle dévient à un moment donné, nécessaire au projet. Le projet commence bien avant le projet et il n'existe que pour autant qu'il se réalise. En d'autres termes, on pourrait dire que le projet n'existe pas, il devient.

Ce point est essentiel pour comprendre la position des uns et des autres, surtout celle de la maîtrise d'ouvrage. Il n'y a de rapport de prescription qu'après la décision de construire. Auparavant, il y a éventuellement des besoins exprimés, ou des souhaits, des demandes, etc., il peut y avoir des hypothèses, des études, des esquisses, etc. Ce ne sont pas des prescriptions, mais cela peut y conduire, notamment à la décision de construire. Dans cette phase-là, interviennent des conseils, mais aussi, surtout peut-être, les non-experts utilisateurs actuels ou potentiels. Les conseils, ou experts, ont souvent pour rôle implicite ou explicite de rechercher et de mobiliser ces savoirs non-experts fondés sur les usages antérieurs, les représentations, les imaginations. Et c'est là, on l'imagine, un espace d'intervention stratégique pour l'ergonomie

A cet égard, l'histoire de la conception du Technocentre de Renault est particulièrement éclairante. Il a fallu une quinzaine d'années entre les premières ébauches de quelque chose, répondant d'ailleurs à des besoins qui ne sont pas ceux auxquels il a voulu finalement répondre, et la décision de réaliser quelque chose. Au départ, Renault avait un problème d'utilisation des surfaces qu'allaient libérer dans son site de Billancourt les délocalisations d'unités de production. C'est en les interrogeant sur ce qui pourrait bien venir boucher ce trou que certains concepteurs ont commencé d'exprimer des orientations organisationnelles qui n'étaient en rien à l'ordre du jour. D'autres idées ont vu le jour, spatiales ou organisationnelles, qui ont fait leur chemin. D'autres ont disparu. Sept ans après les premières études souterraines, une esquisse était demandée au même "conseil" (interne en l'occurrence). Il faudra encore trois ans pour que tombe la décision et que Renault prenne, dans cette affaire, l'habit et les fonctions – et si l'on y tient le nom – de maître d'ouvrage et qu'alors on nomme un directeur de projet.

La maîtrise d'ouvrage devient telle par la décision

1 - Ces particularités françaises ont été notamment analysées par Philippe d'Iribarne dans *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989. Sur l'histoire de la notion de maîtrise d'ouvrage : F. Lautier, «La situation française : manifestations et éclipses de la figure du maître d'ouvrage» ; in M. Bonnet, F. Lautier, Eds., *Les maîtrises d'ouvrage en Europe*, évolutions et tendances, Paris, PUCA, 2000.

de construire dans un processus de projet dont rien n'implique qu'il aboutisse à une telle décision. Le nombre des processus de ce type interrompus avant toute construction est bien plus grand que celui des décisions de construire. Aussi doit-on noter le caractère très particulier de ce moment : sans qu'il s'agisse d'une discontinuité – il n'y a pas césure, rupture dans le processus – il y a un changement de registre. Rien n'impose d'ailleurs que ce soit celui qui décide qui assure la maîtrise de l'ouvrage. Ce sont là deux fonctions différentes. D'où souvent un nouveau dédoublement de la maîtrise d'ouvrage entre décision politique et gestion de projet. Cette dernière peut tout aussi bien être confiée à un tiers, un «*project manager*» par exemple, profession qui se développe fortement.

3 - LA CONDUITE DE PROJET, ENTRE CHAÎNAGE ET PROCESSUS

La conduite de projet n'est pas un processus de *résolution* de problèmes : la MCE n'a pas pour mission de "résoudre" –i.e. "trouver des solutions", *dissoudre*– les problèmes posés par la MOA, mais d'apporter une/des *réponse(s)* à ce qui demeure après qu'il y soit répondu, problème pour la maîtrise d'usage.

Il faut dépasser la représentation de la conduite de projet qui séquence les rôles en phases ou étapes disjointes : la prescription qui serait de la responsabilité exclusive de la MOA, la conception confiée à la MCE, l'exécution et la construction du ressort des entreprises intervenantes...

- La MCE n'est pas une *exécution*, le MCE n'est pas un *exécutant*.

Le travail de la MCE n'est jamais réductible à l'ensemble des prescriptions posées, "imposées" dans le programme. La "mise en forme" *transforme* la prescription au travers d'un changement de registre qui consiste à passer du mode discursif à une forme (matière organisée qui a du sens et résiste). Mais, toujours, cette démarche est interactive et itérative dans le *processus* du projet.

- s'agissant de la conduite du "projet architectural", il faut distinguer entre architecture et architecte :

- l'architecture est une *organisation* inscrivant entre des dimensions non homogènes (techniques, sociales, symboliques, financières, organisationnelles,...) des rapports quelle a réglés. Au delà de la seule combinatoire et des compromis, ce règlement pose dans l'espace une "forme" qui les intègre et les dépasse

en faisant l'offre d'une manière de les vivre. Cette forme n'est pas une solution, mais une *réponse* qui réunit dans un "cadre" matériel unique les différents plans/problèmes dont l'ensemble formait le programme.

Ainsi, il n'y a pas vraiment de "projet architectural" sinon par abus de langage. Il y a une architecture du projet (organisationnel, social, politique, etc.). L'architecture est *mise en forme constructible* de ce qui existait sous une forme discursive ou en "images". Elle signe ainsi un changement de registre. Mais en même temps, il n'y a pas nécessairement discontinuité car l'architecture est partie du projet, elle en est une modalité particulière, indispensable. Pour autant elle n'est pas nécessairement l'apanage du seul architecte.

À condition de ne pas rompre artificiellement (par l'application d'une loi par exemple) la continuité du processus, des synergies (c'est à dire des coopérations dans la cascade des rôles qui lie la maîtrise d'usage à la maîtrise d'œuvre en passant par la maîtrise d'ouvrage) sont possibles. Pour autant les responsabilités des uns et des autres demeurent. C'est toujours à la maîtrise d'œuvre de répondre de la forme construite, à la maîtrise d'ouvrage de répondre de l'adéquation de l'ouvrage aux besoins / demandes / souhaits / objectifs formulés par la maîtrise d'usage responsable d'en fonder correctement la nécessité et les moyens.

- l'architecte est un *organisateur*. Sa responsabilité et sa compétence (i.e. son travail) consiste à dépasser les tensions entre les dimensions hétérogènes du programme par l'invention d'une "forme" qui instaure une manière de voir, un point de vue, une expression singulière de la matérialisation de dimensions multiples. Pour *manipuler* ces différents domaines (techniques, économiques, fonctionnels, symboliques, esthétiques,...), l'architecte *manie* des connaissances propres à un métier, issues d'un patrimoine commun, un "langage" qui lui confère une autonomie dans "l'écriture" architecturale ; selon sa façon d'écrire, cela produira de l'architecture ou non.

Tout l'enjeu est de comprendre en quoi la *réponse* de l'architecte, nécessairement *autonome*, construit un nouveau problème qu'il est alors du ressort de l'ergonome –entre autres– d'objectiver pour préparer –i.e. concevoir– les moyens pour les futurs "usagers" de les prendre en charge, y faire face, en

d'autres termes y répondre à leur tour... Il est donc essentiel que les "commandeurs"-Maîtrise d'usage et les "donneurs d'ordre"-Maîtrise d'ouvrage, sachent reconnaître dans ce choix sa valeur de réponse, et qu'ils s'inquiètent alors moins de prescrire plus ni même mieux, mais de devenir "*demandeurs*" d'une manière de *se charger ensemble* des questions du projet. C'est là, selon nous, la raison et l'enjeu de choisir une *équipe* particulière plutôt qu'un *projet* particulier, si on veut accompagner correctement le *processus* dans son *intention* même.

- comme pour la MOA, il faut souligner ici que la MCE n'existe que *pour autant* que le projet la requiert, c'est à dire dans la mesure où on attend d'elle un résultat *matériel* qui ainsi *réalise* le projet. Et c'est pourquoi la complexité grandissante de la MCE se limite de moins en moins aux seuls architectes, au point que leur présence relève parfois de la métaphore, et qu'une part importante du processus de conception échappe au "projet"... ; par ailleurs si on ne se limite pas au seul modèle de la loi MOP, on vérifiera que dans les entreprises, une bonne partie de la conception des lieux de travail échappe complètement à ce modèle, et souvent, aux architectes...

- il en est ainsi de toute MCE (y compris dans l'informatique par exemple) : un projet est toujours un *processus* dans lequel l'*instruction du problème* génère de nouveaux problèmes de nouvelles natures... (cf. Conan, Midler) qu'il restera toujours de la compétence et de la responsabilité des "utilisateurs" de gérer... Selon cette acception de la conduite de projet où la maîtrise d'usage tient pleinement son rôle, concevoir c'est moins chercher à réduire l'écart entre le prescrit et le réel que de prévoir dans le prescrit les moyens (i.e. c'est la valeur de ressource du prescrit) de *faire quelque chose* du réel.
- La MOA n'est qu'une prescription, le MOA n'est pas qu'un donneur d'ordre

Du côté MOA, ce n'est pas plus simple. L'activité de prescription est complexe. La MOA n'est pas "homogène", et la *maîtrise* d'ouvrage ne peut être réduite au seul *maître* d'ouvrage :

- pour reprendre ici une formule de Clot, le projet de la MOA est «*le modèle refroidi*» des compromis souvent chaudement construits entre *les projets* des différentes parties prenantes dans la maîtrise d'usage. L'enjeu est

donc de pouvoir confronter ces différences, dépasser l'hétérogénéité des dimensions en cause et mettre en commun dans le projet, les différents projets dont il est fait. C'est à dire "*manager*", *tenir en main* ces tensions : en effet, c'est bien parce que l'ergonome sait que c'est toujours dans l'activité de travail des opérateurs que s'arbitrent finalement les conflits irrésolus en amont, souvent parce qu'ils sont déniés par la maîtrise d'usage, qu'il soutient l'idée de les reconnaître au plus tôt, non pas tant pour les résoudre, mais pour mieux *instruire* les conditions qui permettront aux opérateurs de mieux les gérer en situation, c'est à dire eux-aussi *garder la main*...

- soutenant cette diversité des logiques d'action, il y a la diversité des logiques d'acteurs : direction immobilière, direction financière (elle même tendue entre logique budgétaire de l'investisseur et logique de fonctionnement de l'utilisateur), directions utilisatrices (elles mêmes tendues entre elles, et dans chacune d'elles, entre les différents acteurs qui sont loin d'avoir ensemble une vision partagée sur les enjeux du projet)...

4 - L'ESPACE ET LE TEMPS DE L'ERGONOME, DANS LE PROJET

L'ergonome doit pouvoir se positionner à tout moment et à tout niveau dans un projet. En soi, cela suffit à invalider le principe d'un auteur, d'un début et d'une fin uniques dans un projet... Mais cela fonde aussi, comme on vient de le souligner, l'importance des moments privilégiés où *quelque chose* s'effectue, comme les moments de la décision et la mise en forme, ..., l'intervention des ergonomes aussi aux différentes phases du projet.

Un projet toujours s'enchéasse dans un autre, dans d'autres, de sorte que c'est surtout l'articulation des projets qui est à comprendre sous l'angle des finalités que tout cela poursuit, la stratégie que cela dessine, et par voie de conséquence les marges de manœuvre qu'il faut savoir y occuper, développer.

- Il y a une multiplicité d'occasions d'intervenir sur le processus-projet. L'essentiel dans la «*préparation*»² de l'intervention, n'est pas tant de *se caler* dans le timing du projet, quand bien même ce serait le plus tôt et le plus en amont..., que d'*être prêt pour les rendez-vous* où le projet va se jouer.

2 - Christian Martin a particulièrement insisté sur cette phase de l'intervention

Tout au long de la *réalisation* du projet –processus par lequel le projet réalise son intention à travers des formes qui actualisent ses possibilités–, les prescriptions initiales de la MOA *encadrent* les inévitables débordements d'une dynamique qui opère en fait sans réelle "cible", mais plutôt à état final non connu d'avance –de sorte qu'on n'évalue pas un projet en termes d'écarts à la cible, mais plutôt en termes de possibilités nouvelles, opportunités saisies, pour évoluer, c'est à dire pour ouvrir-. La définition des besoins des futurs usagers n'a de sens que si la phase de programmation construit ce lien entre les interactions multiples de logiques distinctes, voire contradictoires. Par exemple, entre projet d'établissement, projet médical, projet d'organisation, projet d'espace, il n'y a pas de "solution de continuité" –i.e. dissolution des ruptures–, mais tension entre des dimensions logiquement hétérogènes qui suppose une instruction contradictoire. On voit ici que le rôle de l'ergonomie est, auprès de la maîtrise d'usage, d'instruire cette tension du *point de vue du travail*. D'autres ont à instruire du *point de vue qu'ils ont à défendre*, aussi, dans ces projets.

- Ce point pose la question de *l'horizon* du projet : est-ce l'étude de faisabilité (MOA), l'analyse des besoins et la programmation (MOA), la conception (MCE), ou la réalisation (MCE) ? Ou encore plus loin dans le temps, le fonctionnement réel, c'est à dire la maîtrise d'usage où on retrouve la tension originelle entre les porteurs des objectifs du projet, et ceux qui auront à l'opérationnaliser après le détour par la "conduite du projet" ... ? On sait bien que plus un projet est séquencé, plus son unité est difficile à maintenir, et plus *la poursuite de la conception dans l'usage* prend des allures de sauvetage...
- Dérivée du point précédent, c'est la question de *la place* des acteurs, et parmi eux l'ergonome, dans le projet, et par conséquent *la part* qu'on leur reconnaît dans le rapport de prescription qu'il organise.
 - Le processus continu que réalise le projet s'inscrit dans quelque chose de plus vaste où le projet prend sa source et les acteurs (notamment MOA mais aussi MCE) leurs places et même leurs noms. Avec des responsabilités qui correspondent à des sautes de registre (sautes de potentiel). Pour autant ces sautes de registres ne sont pas des cloisonnements. Ce qui les relie décide de la continuité du projet. Aussi la question se pose de la persistance d'une structuration qui en cloisonnant met le projet

en péril. C'est que *comme* entre le prescrit qui valorise le principe de séparation et de distinction, et le "réel" –c'est à dire ce qui résiste à ce principe– et qui appelle coopération, mise en rapport, rencontre, convergence, dans le temps et dans l'espace (territoires, domaines, fonctions), on rencontre les limites de toute ambition organisationnelle. La vocation de toute organisation est de réduire l'incertitude en rationalisant, mais son expérience est que cette intention subit l'épreuve de l'exigence de résultat, de sorte qu'au final *l'action organisée*, la conduite de projet comme toute autre, se joue dans la manière de faire face à ce qui résiste à la rationalisation.

- La difficulté est donc d'ordre conceptuel : penser la contribution des différents concours en termes systémiques, et donc sortir du paradigme (taylorien) de l'imputation élémentaire causaliste.

On peut dire les choses autrement, en des termes plus "économiques" : la conduite de projet procède plus de la relation de service que, seulement, de la prestation de service³. Or, plus on s'engage dans la *relation de service*, plus il faut sortir de l'idéologie causaliste de l'origine, pour investir le processus. Jacquart utilise la métaphore de la navigation pour expliquer à sa façon l'impasse de modèle qui prétend dé-partager, donner sa part propre à ce qui n'existe que dans le lien : *«Tu es dans un voilier et tu veux te diriger vers l'ouest, mais justement le vent vient de l'ouest et te pousse dans la direction opposée. Le vent est contre toi. Il y a pourtant une solution : "tirer des bords" en te dirigeant alternativement vers le NO et vers le SO. Bien que contraire, le vent te fait avancer, car la résistance de l'eau engendre une force qui, associée à celle du vent, donne une résultante allant dans ces directions. Tu te heurtes à deux obstacles : l'eau qui résiste à ton passage, le vent qui te pousse dans la direction opposée ; mais leurs actions conjuguées te permettent de réaliser ton projet. Si l'on pose la question : quelles sont les parts de l'eau et du vent dans la vitesse obtenue ?, il ne faut évidemment pas répondre. Aucune de ces deux causes ne peut, isolée, produire cet effet ; celui-ci ne résulte pas d'une addition des forces en action ; il est obtenu par la conjugaison de leurs actions. (...) L'évocation de "parts" associées à chacune des causes en action, présuppose une addition de celles-ci, or c'est leur interaction qui intervient. Faire de beaux calculs*

3 - voir Hubault F. (coord.), *La relation de service*, opportunité et questions pour l'ergonomie, Editions Octarès, 2002

4 - Albert Jacquart, *A toi qui n'est pas encore né(e)*, Editions Calmann Levy, 2000, pp. 113-114 (éd poche)

pour déterminer ces parts, c'est donc participer à une mystification.»⁴

- Si ainsi, il n'y a pas vraiment d'origine dans le projet, il y a des *moments* dont l'articulation tisse le processus. C'est là l'enjeu du rôle du chef de projet : assurer l'articulation lors des changements de registre, permettre la bascule en évitant la rupture. A chacun de ces points-là se joue le risque de fragilisation du projet, ou à l'inverse l'occasion de son renforcement : c'est en cela qu'ils sont *stratégiques*.
 - Mais c'est là aussi, pour nous, l'enjeu du rôle de *l'ergonome* : non pas tant résoudre les problèmes mais plutôt les construire de manière à ce que les opérationnels puissent, eux, les gérer en situation réelle. Sa place, ce faisant n'est évidente dans l'organisation institutionnelle du projet : faire valoir le point de vue du travail renvoie d'abord à la notion de *maîtrise d'usage*, et en l'occurrence à la représentation, directe ou indirecte, des usages du travail. Ce n'est que secondairement, selon nous, et dans la perspective de valoriser ce rapport à l'usage que l'ergonome peut se positionner plus particulièrement, en fonction des occasions, du point de vue de la MOA ou du point de vue de la MCE. *Pour être efficace*, l'ergonome se doit moins d'épouser l'organisation prescrite du projet, que de participer à la ré-organisation du projet en valorisant les découpages/regroupements les plus favorable au "point de vue du travail", nécessairement plus transversal.
- En amont de cette question, il y a celle-ci : quel est le lien entre innovation *dans* la conduite de projet et innovation *par* la conduite de projet ? C'est le plus souvent lorsqu'il y a acceptation par la maîtrise d'ouvrage formelle et ses conseils des savoirs non-experts, lorsqu'il y a vraie recherche d'une articulation entre projet immobilier et projet organisationnel que le projet et le produit sont innovants.