

ENTRE MAÎTRISE D'OUVRAGE ET MAÎTRISE D'ŒUVRE, UNE FRACTURE IRRÉDUCTIBLE : LE RÔLE DE L'ERGONOME

DIDIER DUBOURG

Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes, Université Victor Segalen Bordeaux 2,
146 rue Léo – Saignat, 33076 Bordeaux cedex, France
d.dubourg@libertysurf.fr

VERONIQUE CHAPAT

Cabinet d'Ergonomie Chapat

JACQUES ESCOUTELOUP

Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes, Université Victor Segalen.

Cette communication présente les aspects marquants d'un positionnement particulier de deux équipes d'ergonomes dans un projet architectural. L'une auprès du Maître d'Ouvrage, l'autre du côté de la Maîtrise d'œuvre. Cette forte présence nous permet-elle de mieux peser sur les choix de conception ? Ou doit-on toujours privilégier le seul positionnement en Maîtrise d'Ouvrage ? L'expérience en cours met en évidence les difficultés consécutives à a division du travail des ergonomes. Afin de les limiter, nous avons orienté une part importante de l'intervention sur la construction d'un double positionnement. Bien que ce travail collectif se soit avéré particulièrement riche et dynamique, force est de constater que, d'une part, il fragilise le rapport au commanditaire et d'autre part il ne peut transformer la logique binaire Maîtrise d'Ouvrage / Maîtrise d'œuvre.

Mots clés : conduite de projet architectural , double positionnement, coopération.

BETWEEN POLITICAL PROJECT TEAM AND TECHNICAL PROJECT TEAM : THE ERGONOMIST'S ROLE

This paper presents the major aspects of how two teams of ergonomists worked on an architectural project. One worked with the political project team while the other worked with the technical project team. The question arises as to whether this double position of the ergonomists increases their influence on the project decision. Should the position on the political project team be given priority ? The research shows that it is difficult to share the work between the ergonomists. To limit these difficulties, we focused on the construction of a double approach. Although this collective task proved to be enriching and dynamic, it weakened relations with the contracting authority and was unable to transform the binary nature of the relationship between the contracting authority and the architect team.

Key words : architectural project, double position, coopération

INTRODUCTION

L'objectif de cette communication est de présenter les éléments d'une réflexion portant sur une conjoncture originale dans une conduite de projet architectural : une équipe d'ergonomes est associée à un architecte, une autre assiste le Maître d'Ouvrage. Cette configuration est une des caractéristiques d'un projet de conception d'un établissement d'accueil de personnes âgées dans le Sud-Ouest de la France. Les interventions ergonomiques dans les projets architecturaux connaissent un développement important et il nous semble intéressant de présenter cette expérience, susceptible d'être rencontrée de nouveau.

Auparavant, rappelons que dans le contexte juridique français, tel que le définit la Loi MOP, la production architecturale est fortement marquée par une division technique et sociale en deux versants bien distincts : le Maître d'Ouvrage qui pose les objectifs et les traduit en un programme et la Maîtrise d'œuvre qui a charge d'y répondre à travers l'affinement progressif d'un rendu. Les interactions entre les deux instances se déroulent selon le mode proposition / validation.

Toutefois, de nombreux travaux ont montré que dans une activité de conception, la définition d'un projet est indissociable de la construction des solutions. Cette dialectique de co-conception est, bien entendu, opératoire pour autant qu'il existe un véritable dialogue entre les instances porteuses de la volonté politique d'un côté et celles qui sont porteuses de la faisabilité technique de l'autre.

Nous situons notre questionnement dans le prolongement des récentes modélisations de C.Martin et d'E. Ledoux pour ne citer qu'eux. Les connaissances dans ce domaine, ont permis de décrire et d'analyser les différents positionnements des ergonomes dans les projets architecturaux rencontrés jusque-là.

1. Des projets sans ergonome : Ils constituent la très grande majorité des projets architecturaux. Rappelons que le constat principal est très souvent, un déséquilibre dans le poids respectif des deux instances contractantes. Face à une Maîtrise d'Ouvrage fragmentée, multiforme, peu repérable, souvent peu formée à l'exercice de cette fonction, se trouve une Maîtrise d'œuvre organisée, sûre de ses compétences techniques et de ses procédures de conception. Les délégations sont nombreuses, propices à des glissements des responsabilités préjudiciables à la prise en compte des usages futurs.
2. Les projets où des ergonomes assistent le Maître d'œuvre - à la demande des Maîtres d'Ouvrage ou de leur mandataire - sont de plus en plus fréquents.
 - Les limites et les difficultés de ce positionnement sont fréquemment évoquées dans la profession. Parmi les plus fréquentes :
 - Les architectes plutôt méfiants sur ce nouvel arrivant, le cantonnent dans une " note ergonomique ". Cette expertise, de portée limitée, sera peu prise en compte.
 - La capacité de travailler avec le Maître d'Ouvrage est faible ; l'accès aux délibérations programmatiques quasi nul.
 - L'intégration même dans le groupe de conception est problématique, chacun ayant l'habitude de travailler de son côté selon sa spécialité (architecte, bureau d'étude, économiste, ...) avant que l'architecte ne rassemble les différentes productions.
 - Deux postures sont possibles : soit l'ergonome est assimilé à un technicien de bureau d'étude, soit il accède à un rôle de conseiller de l'architecte partageant avec

lui les problèmes rencontrés. Ce “ statut ” n'est jamais donné immédiatement, mais se construit dans le temps en fonction des collaborations fructueuses.

- Dans tous les cas, cette adjonction d'un point de vue, imposée en phase concours, renforce la division du travail de conception entre commande et solution. Elle procède de l'idée que “ la solution ” architecturale sortira d'autant mieux de la Maîtrise d'œuvre que celle-ci s'entourera d'une variété d'avis spécialisés. Les plans ainsi estampillés échappent davantage encore au regard supposé critique de la Maîtrise d'Ouvrage dans les phases de validation.

Pourtant, au titre des missions complémentaires, des formes d'assistance au Maître d'Ouvrage peuvent être proposées pour permettre d'ouvrir ce positionnement.

3. Les expériences ont montré que le positionnement en Maîtrise d'Ouvrage constitue un levier puissant pour transformer un projet et orienter sa conception dans le sens d'une meilleure prise en compte des usages futurs. Pour l'ergonome se trouvant très en amont, il s'agit de peser à la fois sur le programme et à la fois sur l'ingénierie de conduite de projet (choix des modalités de concours,...). Puis, investi de l'autorité du Maître d'Ouvrage, il peut et doit dialoguer avec l'architecte et s'engager aussi avec lui dans une posture de co-conception.

En généralisant cette exigence, nous pouvons dire que l'ergonome, quel que soit son positionnement, doit rechercher des modalités lui permettant de dialoguer aussi bien avec le Maître d'Ouvrage qu'avec le Maître d'œuvre et de favoriser leurs négociations. Ainsi, propulsant au milieu de leur scène sa compréhension de l'usage futur, il peut décentrer leurs échanges en les médiatisant ; arpentant les différentes logiques en présence, organisant leur mise en tension et nouant des compromis dans le respect de l'usage futur, il substitue à la logique binaire Maîtrise d'Ouvrage / Maîtrise d'œuvre une logique ternaire fondée ici, sur le travail humain.

Remarquons que dans cette optique, la notion d'intervenir (au sens de venir entre) prend tout son sens aux dépens des notions d'assistance et de conseil. En effet, il ne s'agit pas seulement pour l'ergonome d'animer une construction sociale habituellement clivée mais d'être le messenger d'une référence éthique et technique sur le travail futur, propre à se substituer au désordre des envies et des injonctions aveugles des “ contraintes ”.

VERS UN DOUBLE POSITIONNEMENT ?

Les principes opératoires décrits succinctement ci-dessus se traduisent-ils dans le projet actuel pour lequel, une équipe de consultant est en co-traitance avec l'architecte et son bureau d'étude tandis que deux ergonomes du LESC de Bordeaux II ont été appelés par le groupe de Maîtrise d'Ouvrage ?

Dans un premier temps, la présence d'ergonomes aux deux pôles d'un projet architectural laisse présager une amplification de la réflexion ergonomique. Cette copieuse conjoncture semble permettre un quadrillage du processus de conception et de ses acteurs autant qu'une réduction du maillage de notre questionnement. Nous bénéficierions ainsi, des avantages cumulés : une attention réactive soutenue aux propositions architecturales côté planche à dessin s'additionnant à une forte capacité de peser sur les choix programmatiques.

L'expérience en cours montre que cet optimisme doit être largement amendé. En effet nous devons considérer que ces deux positions, en adoptant l'habituelle disjonction Maîtrise d'Ouvrage / Maîtrise d'œuvre introduit une division du travail des ergonomes aux conséquences majeures :

- les deux équipes d'ergonomes sont confinées dans leur groupe respectif : les ergonomes de la Maîtrise d'Ouvrage peuvent – ils partager les tâches de conception de la Maîtrise d'Œuvre au risque de décrédibiliser leurs homologues? réciproquement qu'est ce qui justifierait la participation des ergonomes de la Maîtrise d'Œuvre dans les délibérations de la Maîtrise d'Ouvrage ?
- d'autre part, chaque équipe intègre assez naturellement le référentiel de son propre groupe, et s'accorde avec ses logiques, ses contraintes, ses compromis. Même si un référentiel éthique et technique plus large, propre à la profession, tourné vers l'adéquation du cadre bâti au travail et aux usages futurs prédomine, les écarts possibles de point de vue entre ergonomes peuvent se traduire en désaccords susceptibles de fragiliser la crédibilité et la pertinence des interventions.

Pour tenter de répondre à cette difficulté structurelle initiale, nous avons cherché à construire un collectif entre ergonomes, susceptible de transformer nos positions disjointes en un double positionnement.

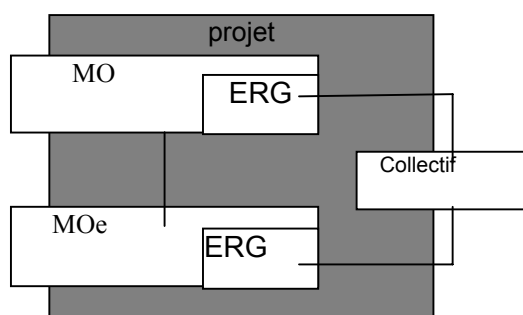


Figure 3 : un collectif, deux positions

Deux pistes stratégiques sont envisageables. La première consiste à construire une forme de délégation de tâches d'une équipe vers l'autre. Ce transfert d'activité aurait pu être partiel ou global, unilatéral ou réciproque. Il aurait permis soit à une équipe d'intervenir auprès des deux instances, soit de croiser les interventions selon les aspects du projet, les disponibilités etc.

Cette répartition présente des difficultés, pas nécessairement insurmontables. Mentionnons la faible lisibilité des places de chacun, la complexité des interactions, l'importance du temps de coordination à chaque étape, le délai initial d'élaboration et de mise en place...

La seconde voie, celle que nous avons privilégiée repose sur un cahier des charges organisationnel au double objectif :

- Préserver les spécificités de positionnement de chaque équipe.

- Mais permettre à chacun de s'appuyer sur un espace de réflexion partagé, constitutif d'un référentiel commun.

Une coopération organisée sur plusieurs niveaux :

- **Le partage d'informations sur les éléments du projet et l'élaboration des coordinations stratégiques** s'avère particulièrement utile en phase de démarrage de l'intervention. De nombreuses données de contexte, éparses peuvent ainsi être rassemblées, se compléter et permettre une meilleure analyse de la situation. Cette connaissance commune de la situation actualisée régulièrement, permet évidemment de mieux instruire les choix stratégiques, d'anticiper certaines difficultés, d'ajuster la réflexion sur les contenus du projet, bref de mieux éclairer la construction sociale de l'intervention.
- **La constitution d'une liste de situations caractéristiques** pertinentes avec les différentes étapes de la conception. Nous savons que ce réservoir de déterminants de l'usage futur est destiné à structurer l'ensemble de la réflexion sur les fonctionnalités du cadre bâti. Dans notre situation, l'importance de cet outil est renforcée par la nécessité de fonder les apports de chaque équipe auprès de leur commanditaire respectif sur un socle commun. Chacun par son expérience antérieure dans le domaine considéré en détient une partie. Mais nous avons aussi opté pour des observations conjointes en site de référence ; observations ciblées sur le fonctionnement de secteurs complexes ou moins bien repérés (soins aux personnes psychiquement dépendantes, lingerie semi-externalisée, restauration,...).
- **Les régulations sur les pratiques de métier** : Dans ce contexte nouveau la fonction régulatrice du collectif nous permet de préciser les repères d'action et de valider les règles communes. Les questionnements, les difficultés perçues, les divergences de vue peuvent faire retour sur le collectif et se résoudre dans cet espace. Cet article en est une formalisation.
- La construction d'une dynamique d'équipe et l'enrichissement de liens interpersonnels.

Les faiblesses de ce dispositif

- Une proximité professionnelle et une certaine communauté d'idées semblent constituer un préalable.
- **Une faible visibilité sociale** : Ce collectif n'est jamais présent en tant que tel dans les réunions de travail avec les partenaires puisque chaque ergonome y participe au côté du groupe avec lequel il a passé contrat. Son existence, bien que connue et expliquée, brouille le repérage de nos places. Il nous a semblé parfois percevoir des mouvements de méfiance, de mise à distance ponctuelle, de précaution ; Parfois, au contraire, nos partenaires tentent d'instrumentaliser ce dialogue des ergonomes comme source d'informations parallèles, pervertissant les canaux formels.
- **Fragilisation de la confiance des commanditaires** : Des questions sur nos "échanges d'information", sur nos objectifs, montrent la potentialité d'un conflit d'appartenance et de loyauté. En effet, que deviennent les clauses de confidentialité auxquelles chacun doit se soumettre ? Que deviennent les nombreux éléments de discussion, de choix, de compromis, dont on sait que la diffusion n'est pas souhaitée ? Des règles explicites devront apporter des garanties sur l'étanchéité relative du cadre de travail

ainsi que sur l'adhésion aux logiques du groupe. Mais ces règles sont-elles compatibles avec le fonctionnement du collectif ? difficile exercice entre ce que l'on partage et ce que l'on garde.

- **Son financement** : Le temps que chacun doit consacrer au fonctionnement du collectif n'est pas négligeable. Son coût ne peut être facturé, puisqu'il est hors-cadre contractuel. Comment ce travail masqué peut-il s'intégrer à la rationalité économique d'un cabinet de consultant ?

Ces quelques remarques et questions nous conduisent à penser que cette forme d'intervention bicéphale dans un projet architectural constitue une impasse du point de vue de l'efficacité : un coût élevé, des positionnements difficiles à maîtriser, un manque important de fluidité et de précision dans les échanges. Maîtrise d'Ouvrage, Maîtrise d'œuvre sont déjà à constater. Une évaluation précise des résultats obtenus reste à faire pour affiner cette première conclusion.

Plus fondamentalement, elle renforce la fracture dans le processus de conception en nous immobilisant dans nos groupes respectifs.

Cette expérience nous permet toutefois de confirmer un enjeu majeur pour nos interventions dans les projets architecturaux : celui de privilégier la recherche d'un positionnement en Maîtrise d'Ouvrage comme clé d'un dialogue constructif entre les instances contractantes du projet.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) Escouteloup J., C. Martin, F. Daniellou, (1996) , " l'ergonome et la Maîtrise d'ouvrage " in Performances Humaines et Techniques n°79
- (2) Ledoux E. (2000), " Projets architecturaux dans le secteur sanitaire et social ", thèse d'ergonomie, CNAM Paris.
- (3) Martin C. (2000), " Maîtrise d'Ouvrage, Maîtrise d'œuvre : construire un vrai dialogue ", Octarès édition