

Maryline Mallot
SARL MB²
La Pratte
03250 Nizerolles
06 12 48 12 62
maryline.mallot@mb2-conseil.com

Le développement durable : Quelles incidences sur le métier du conseil ?

Résumé : D'une expérience de positionnement sur le marché du développement durable, une ergonome conseil tente une production de connaissances sur les évolutions du métier. Y a-t-il place pour des ergonomes spécialisés dans le développement durable ? Les ingénieurs conseils constatent un déplacement des métiers : de la maîtrise d'œuvre à l'assistance aux maîtres d'ouvrages, de l'expertise à l'intervention. L'espace physique, social et temporel du système sur lequel intervient l'ergonome s'élargit. L'interdisciplinarité devient la règle incontournable. Mais quelle est la place de notre discipline dans les débats qui agitent la société civile ? Le fonctionnement interne à notre discipline est-il garant de son développement durable ?

J'ai découvert la notion de développement durable, en 2000, lors de mon implication dans la préparation des rencontres annuelles de l'ingénierie et du conseil. Dès la première recherche bibliographique sur le thème, les bras m'en sont tombés : Comment, moi, simple ergonome conseil, puis-je concrètement contribuer à « un développement qui réponde aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (définition de Brundtland) ? Méfiez-vous ! Une fois tombés dans ce grand chaudron, vous pourriez y rester ! En effet, je suis toujours mandatée par le SNCE (Syndicat National des Cabinets-conseils en Ergonomie) pour le représenter au sein de la commission fédérale de la CICF (Chambre de l'Ingénierie et du Conseil), en charge de ce thème.

Si j'ai investi ce thème, c'est aussi une question de sensibilité personnelle, je pense que c'est une opportunité pour me situer comme un acteur social des mutations en cours. C'est aussi l'occasion d'accroître la pertinence et la performance de mes interventions, d'accroître mes compétences et par la même gérer le développement durable de mon cabinet d'ergonomie. En effet, mon installation est récente et la crise s'est annoncée au moment où j'aurai dû profiter de mon retour sur investissement. Ayant une formation initiale en gestion, j'ai appris qu'il fallait toujours investir un marché innovant avec les profits tirés des activités ayant atteint leur régime de croisière ! Or depuis mon installation, je constate que ce sont souvent les jeunes installés en ergonomie qui investissent les nouveaux marchés (cf. le 35 heures, l'EPRP...). La crise a, hélas à mon goût, engendré trop de positions de replis. Il faut dire que l'attitude commerciale n'est pas dans notre culture de métier et que nous avons le sentiment qu'elle est mal jugée par nos pairs (chercheurs ou institutionnels). J'ai, quant à moi, choisi d'investir ce nouveau marché, avec peu d'armes et beaucoup de naïveté ! D'ailleurs j'ai plus d'expériences en matière de rédaction de propositions, qui n'ont pas abouti, qu'en matière d'interventions à proprement dites « développement durable » ! Mon recul est donc très limité, mais le développement durable n'est-il pas une réalité encore très expérimentale tant pour les ergonomes que pour les autres métiers du conseil ?

C'est de cette position particulière que je m'exprimerais ici, en mon nom personnel. A vous de juger de la validité des généralisations possibles à partir de mon cas singulier ! Je vous présenterais des exemples de demandes d'intervention sur la problématique « développement durable », pour argumenter leurs incidences sur la pratique de l'ingénierie et du conseil, et poser la question d'une évolution possible de la discipline ergonomie.

I - Une évolution du marché : partons de quelques exemples concrets :

Je présente ici des exemples concrets qui serviront de support à ma réflexion.

Les métiers de l'ingénierie évoluent. Certains se réorientent vers du **conseil en amont des projets** (assistance à la maîtrise d'ouvrage). Prenons l'exemple de la thermique, elle a été marquée depuis les années 70 par la flambée du coût de l'énergie. Habituellement plutôt appelés « bureaux d'études fluides », ils ont en charge le dimensionnement des tuyaux, sur demande de l'architecte. Aujourd'hui les énergéticiens se détachent de cette fonction pour réfléchir dès la phase programme, à la dynamique thermique du bâtiment. On notera que ceux-ci ont souvent des histoires personnelles et/ou des valeurs qui expliquent leur trajectoire. D'ailleurs les coopérations, sur un même chantier, entre les thermiciens traditionnels et les énergéticiens posent parfois problèmes. Un service technique d'une commune a contacté notre cabinet d'ergonomie. Son projet de construction d'une médiathèque était déjà très avancé, il était confié à une équipe de maîtrise d'œuvre (avec un thermicien classique), mais ils souhaitaient une assistance pour répondre à deux craintes : quel sera le **coût d'exploitation énergétique** (dont la compétence de la maintenance à gérer les solutions proposées...) ? Quel sera le **coût d'exploitation** (nombre de personnes, organisation des espaces et des outils) ? Pour répondre à leurs demandes nous avons constitué une **équipe pluridisciplinaire** composée d'un économiste de la construction, d'un énergéticien, d'un acousticien (compromis à gérer entre la performance thermique et acoustique) et d'ergonomes.

L'association **HQE** (Haute Qualité Environnementale) se préoccupe depuis des années de promouvoir le développement d'une architecture moins polluante et moins consommatrice d'énergie. Le travail et l'engagement personnel d'une poignée d'architectes et bureaux d'études ont permis de réels progrès. Encouragés financièrement par l'ADEME, la majorité des projets conduits par des collectivités publiques est dorénavant effectuée dans ce cadre. La démarche HQE, pour aider le maître d'ouvrage à définir ses objectifs, définit 14 cibles :

- d'éco-construction (intégration du bâti dans l'environnement, choix des matériaux, nuisance de ces chantiers),
- d'éco-gestion (coût d'exploitation en énergie, eau, déchets, maintenance)
- de normes de confort (hygrothermique, acoustique, visuel, olfactif)
- et de santé (qualité sanitaire des espaces, de l'air et de l'eau).

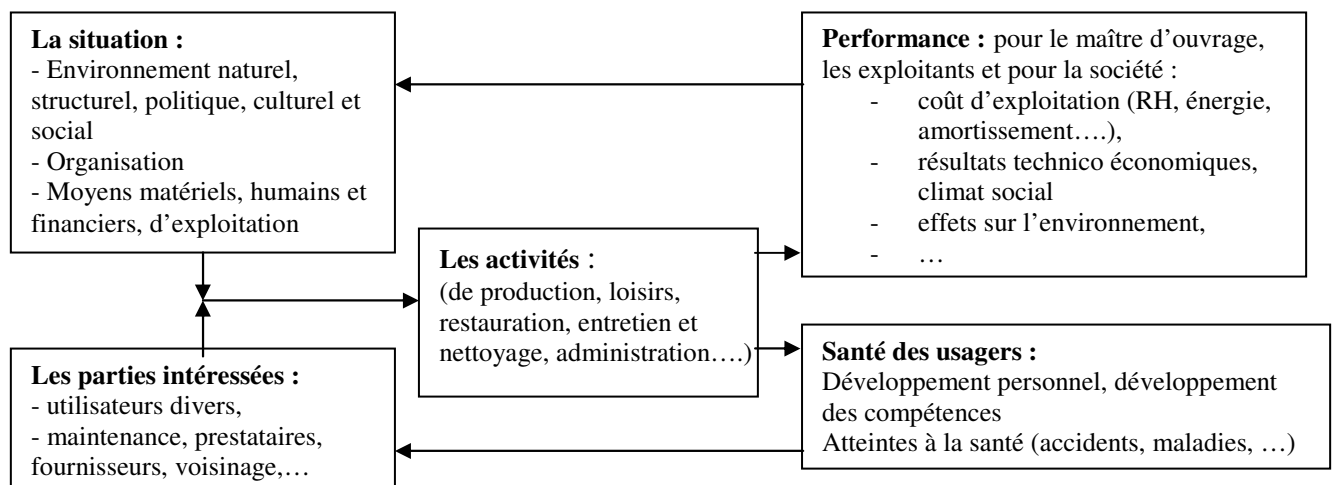
En pratique l'ADEME subventionne un assistant à maître d'ouvrage dit HQE qui rédige la notice environnementale du programme, puis un assistant au maître d'œuvre. L'architecte et son équipe doivent être sensibilisés à cette démarche. Les budgets sont encore nettement insuffisants ! Derrière l'étiquette HQE, se cachent des réalisations de qualités diverses. L'intérêt de la démarche a été de mettre en mouvement architectes, bureaux d'études et maître d'ouvrage. Les pratiques ont évolué, les connaissances aussi et toute la construction est dans une dynamique de progrès. Mais ce cadre sert actuellement de base à la construction d'une norme ISO, il s'agit de labelliser les bâtiments, de figer une démarche au risque de lui faire perdre sa dynamique de progrès pour en faire une norme rigide. L'investissement personnel

d'une poignée permettra t-il à une majorité d'émarger sans que de réels progrès soient réalisés ? **Mais que font les ergonomes ?** Pourquoi sont-ils absents de cette association et du **processus de normalisation** en cours ? J'ai souvent alerté le syndicat mais nous ne sommes pas assez nombreux, ni assez riches, pour fournir tout le bénévolat nécessaire à la conduite de toutes les actions qui s'imposeraient ! Travaillant régulièrement avec les ingénieurs qui représentent la CICF dans ces instances, j'ai pu participer :

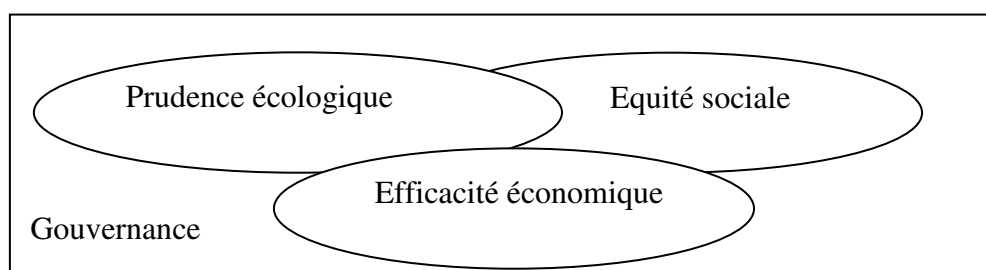
- à l'argumentation pour une remise en cause du bien fondé d'un projet de normalisation,
- à l'argumentation de la prépondérance du management, sur les notions d'atteinte de cibles ponctuelles et non contextualisées,
- à la défense des approches systémiques contre ceux qui préconisent plus d'expertises,
- à la défense de démarches encourageant les processus de progrès et non la cristallisation de procédures ou solutions techniques...

Le positionnement politique du syndicat a de plus en plus d'impact et fait des émules.

La CICF va proposer, dans le cadre d'une formation à la qualité environnementale des bâtiments, un module optionnel, animé par des ergonomes, proposant aux ingénieurs de se préoccuper des **qualités d'usage** des bâtiments pour mieux travailler dans leur propre discipline (les objectifs acoustiques, d'éclairage ou encore la qualité thermique finale d'un bâtiment dépendent de l'activité des différents usagers...). Nous leurs proposerons cette modélisation, qui ne sera pas sans vous rappeler notre référence commune !!



Si certaines demandes sont complètement corrélées au phénomène « développement durable » du fait des objectifs de communications du maître d'ouvrage et qui donc font référence à des réglementations, chartes, guides ou normes,... il existe aussi des demandeurs qui **font du développement durable sans le savoir**. J'ai été contactée par des élus d'une organisation professionnelle agricole, dans un département très rural et très fortement touché par une crise de la production laitière. La demande est **d'améliorer les conditions de travail** et ce faisant l'image du métier, en vue de maintenir le plus possible d'agriculteurs en place, **avec des conditions de revenus correctes et dans le respect de l'environnement et de la culture locale**. La démarche doit accroître l'autonomie des éleveurs à prendre leur destinée en main. Si cette problématique ne répond aux critères du développement durable,...? Voilà qui me donne l'occasion de rappeler que ce dernier se situe à l'intersection de ces trois sphères, qu'il convient de faire tenir ensemble, par une gouvernance démocratique des projets.



II - Quelles évolutions des pratiques ?

Ces exemples montrent des acteurs mus par des convictions personnelles, qui sont parfois suivis par ceux qui voient là des perspectives de développement. Ils montrent aussi une évolution des pratiques de l'ingénierie et du conseil et nous pointent une perspective d'évolution du métier de l'ergonome conseil.

A - Qui sont les acteurs actuels du développement durable ?

Ces exemples décrivent, d'une part **des interventions estampillées « développement durable »** (ou sauvegarde de l'environnement), celles-ci correspondent souvent à des lois, réglementations, guides ou normes et donc génèrent l'arrivée de nouveaux métiers (écologues, référents HQE , ...) pour répondre à ses nouveaux marchés. Il existe une poignée de cabinets opportunistes qui se sont spécialisés, qui n'ont peu, voire aucune expérience concrète, mais qui l'on retrouve à la tribune des congrès, des formations ou manifestations diverses. Peut-on imaginer des cabinets d'ergonomie se spécialisant comme assistants HQE des maîtrises d'ouvrages ? Ou comme conseils au respect du guide AFNOR SD 21000 sur la responsabilité sociale des entreprises ?

Mais par ailleurs on trouve des évolutions du marché dues à des démarches volontaires des maîtres d'ouvrage mieux sensibilisés à ces questions, voire échaudés par les faux nez des actions estampillées ! Et là, on peut décrire des architectes, ingénieurs et conseils, qui ont **adapté leur activité, chaque fois qu'ils ont perçu une résistance du réel** dans leurs situations de travail. Ce qui les a conduit à intervenir plus en amont des projets, soit en assistance à maîtrise d'ouvrage. Il me semble, que les ergonomes, avons notre place dans cette catégorie, mais nous devons en prendre conscience.

Quelles cohabitations entre les ergonomes intervenants en assistances à maîtrise d'ouvrage et ceux en maîtrise d'oeuvre ? Quelles coopérations entre les ergonomes « développement durable » et les autres ?

B - Quelles évolutions des pratiques du conseil ?

Dans les métiers de la construction, il était d'usage de penser qu'une fois diplômé, il suffisait de donner son titre pour caractériser son travail. Dans mes collaborations, j'ai pu noter que mon apport à l'équipe allait au-delà de la spécificité de regard d'un ergonome sur un projet. Le maître d'ouvrage doit pouvoir identifier la **spécificité de l'approche proposée**, sa pertinence et l'équipe doit justifier le coût supérieur de sa prestation. Or il n'est pas du tout dans les pratiques actuelles des ingénieurs conseils d'écrire une proposition détaillée et encore moins de facturer au temps passé. Notre expérience en la matière leur est essentielle.

Il en est de même de **l'analyse de la demande**, car traditionnellement ils ne se permettraient pas de remettre en cause le bien fondé d'une solution commandée par un maître d'ouvrage et de négocier des études préalables. Il est à noter que l'obligation juridique de conseil faite à nos professions leur posait souvent problèmes. Notre expérience en matière de rédaction de **cahiers des charges intégrant des points de vue divergents** et de **gestion des compromis** au sein d'équipes pluridisciplinaires, sont aussi des atouts appréciés. Notre capacité à **conceptualiser** ou généraliser des connaissances produites dans l'action, permet aux équipes pluridisciplinaires de mieux mettre en valeur leurs compétences auprès des maîtres d'ouvrage et/ou de la profession. Notre compétence en science humaine, et surtout notre expérience de **l'approche systémique** des problématiques leur est indispensable. S'ils commencent à voir les limites de l'approche experte, celle-ci fait tellement partie de leur culture qu'ils n'arrivent pas à modifier leurs pratiques, à accroître leurs compétences en conduite au projet, en

collaboration avec les partenaires du projet, au détriment de leur maîtrise des outils scientifiques et techniques. Mais surtout, une des difficultés qui leur semble majeure, à juste titre d'ailleurs, c'est celle de **l'intégration des parties intéressées** aux projets. Or notre expérience, certes limitée aux opérateurs futurs, constitue une longueur d'avance que nous aurions tort de perdre. Actuellement, les ingénieurs pensent que c'est au maître d'ouvrage, dès l'appel d'offre, de définir la démarche et la construction sociale de leurs interventions.

Les bureaux d'études ont constaté la nécessité **d'intervenir plus en amont des projets** ainsi qu'un élargissement de leur champ d'investigation. Le développement durable justifie la nécessité des études préalables, ce qui est une opportunité pour les ergonomes déjà convaincus, mais qui dans leur pratique courante se plaignent d'être contactés toujours trop tard !

C - Quelles évolutions du métier d'ergonome conseil ?

Ces exemples interpellent, selon moi, les ergonomes dans leurs pratiques.

D'autres l'ont constaté avant moi, **le système dans lequel l'ergonome intervient s'élargit progressivement**. Du poste de travail, au schéma directeur d'un hôpital il y a un espace physique et temporel différent qui a engendré une évolution des démarches d'interventions. Mais, le développement durable va encore accroître le phénomène : passage de l'opérateur aux parties prenantes, prise en compte des coûts d'exploitation dont les effets indirects et à long terme sur l'environnement... Ce qui a, selon moi, plusieurs incidences :

Nous devons être capables d'intervenir depuis la définition **du plan stratégique du maître d'ouvrage, jusqu'à la destruction de l'outil de production réalisé, en passant par sa conception, sa construction, son exploitation, ses évolutions ultérieures...** Il est bien évident que ce ne seront pas forcément les mêmes équipes d'ergonomes qui interviendront pour chacune de ces étapes. Quelles spécialisations ? Quelles coordinations entre eux ?

Certes, nous devons adapter nos méthodologies et nos outils à la spécificité de chacune de ces situations mais surtout, nous devons apprendre à **aller plus vite à l'essentiel**, sous peine que la réalité économique de nos offres soit caduque. N'aurions nous pas **le défaut de vouloir faire ce que nous savons faire et ce que nous voyons comme utile au projet et donc à vouloir aller au-delà de la demande** qui nous est faite ? Si la demande est la qualité d'accès aux handicapés d'un ouvrage public, il n'est pas l'organisation et les conditions de travail du personnel, même si la question est judicieuse ! Ne devons-nous pas retravailler ensemble la définition de la tâche effective de l'ergonome conseil, puisqu'elle repose sur nos règles de métiers et notre définition du bel ouvrage (celle qui justifie une communication à la SELF !) ?

Ces situations particulières d'interventions posent plus que jamais des questions sur la **responsabilité civile de l'ergonome** qui est tenu à une obligation d'information et de conseil, dans les domaines relevant de son expertise. Approche systémique qui élargit son cadre, pluridisciplinarité et domaines d'expertise définis et reconnus : voilà des concepts qui ne font pas forcément bon ménage !

La taille des systèmes rend incontournable la **collaboration de disciplines diverses**. Voilà qui pose la question de notre apprentissage de ces autres métiers, de leurs règles, leurs méthodologies, leurs jargons... Voilà qui pose la question de notre présentation aux autres, ne devons-nous pas devenir moins rigides sur nos propres jargons et sur certaines de nos règles de métier ? Nous devons adapter nos communications mais aussi transmettre une part de nos compétences. En effet, je remarque que plus mes collaborateurs sont compétents en ergonomie, moins ils se sentent ergonomes eux-mêmes et plus ils savent nous vendre ! Le temps de **cet apprentissage mutuel qui le paye** ? Les premiers clients ? Est-ce notre investissement au développement durable de nos cabinets conseils ?

III – Projections sur les évolutions de la discipline

Au-delà du métier des ergonomes conseils, c'est la discipline qui est interpellée. Prenons un exemple : la filière lait va économiquement mal. Il y a recrudescence de suicides chez les éleveurs laitiers et les reconnaissances de TMS augmentent dans les usines de transformation du lait. Pourtant ce risque, d'après la MSA, est loin d'être aussi fort que dans d'autres secteurs de l'agroalimentaire : peu de gestes répétitifs, peu de travail sous cadences ... Certes ces effets (suicide, tms) sont à traiter, mais prendre le point de vue du développement durable, pour analyser et agir sur ces problématiques, dépasse le cadre de l'intervention auprès des industries ou des éleveurs, Il s'agit de traiter le problème au cœur : pourquoi la filière va-t-elle mal ? Mais notre profession (consultant, chercheur et institution) se donne-t-elle les moyens de déplacer son niveau d'intervention dans le débat sociétal ?

A - Quelle pluridisciplinarité ?

La pratique d'une réelle pluridisciplinarité, engendre une rencontre réelle de l'Autre. Travailler avec d'autres conseils qui n'ont pas les mêmes modèles théoriques en références que moi ou avec des ingénieurs qui sont plus pragmatiques que conceptuels, conduit à des compromis. Il est alors difficile d'identifier clairement l'apport de l'ergonome. Pour l'ergonome, comment la rationalisation a posteriori de son action et l'évolution de ses représentations dans l'action, le conduisent-ils à faire évoluer sa compétence ? Ses règles de métier ? Je sollicite régulièrement d'autres membres du syndicat pour parler de mon mandat à la commission fédérale sur le développement durable. Et j'ai souvent ainsi pu mieux mesurer le chemin que j'avais pu parcourir inconsciemment. Serai-je un opérateur comme les autres qui modifie son activité et ses compétences dans l'action ? Prendre le risque de la rencontre consiste non seulement à faire changer l'autre pour lui inculquer la nécessité de transformer les situations d'usages (!), mais aussi de **changer soi-même en s'enrichissant de la pratique et du point de vue de l'autre** ! La recherche n'aurait-elle pas sa place à accompagner des électrons libres de mon genre ? Voire à en faire des sujets d'études... ?

B – C'est quoi un ergonome ?

Pour ceux qui redouteraient une perte **d'identité de l'ergonomie**, trop intégrée dans une pratique pluridisciplinaire, je répondrais que, selon moi, ces expériences ne pourront qu'enrichir la pratique des ergonomes, lors d'interventions classiques (si tant est qu'une intervention classique existe !). J'en veux pour preuve le fait suivant : le développement durable rend nécessaire l'approche des problèmes par la notion de coût d'exploitation future. Or dans ma pratique, si je savais mieux argumenter l'accroissement des coûts de production induits par certaines maladies professionnelles ou certaines conditions de travail, je serais plus efficace. D'autre part, si nous restons entre nous à attendre que l'on nous identifie comme partenaire pertinent, il y a de grandes chances que notre identité soit préservée mais il y a peu de chance que l'on nous contacte ! Il faut prendre conscience que notre discipline est totalement inconnue dans ces milieux (maîtres d'ouvrage, et maîtres d'œuvre) ! Que voulons-nous ? Une ergonomie bien droite dans ses bottes, inconnue de tous et surtout des politiques, qui ne prend pas le risque de faire des compromis ?

C – Quel rôle social tenu par les ergonomes

Les lois, des mesures incitatives touchent de plus en plus les collectivités publiques et les entreprises. Les ergonomes sont-ils identifiés comme des personnes ressources dans les instances de négociations ? NON. Pourquoi ?????

Au niveau de la CICF, les portes nous sont ouvertes à l'AFNOR. D'ailleurs elle a mandaté des ergonomes pour participer au groupe de travail français sur la construction d'une norme iso sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La France est d'ores et déjà dotée d'un guide (AFNOR : SD 21000). Le problème majeur réside dans le fait que nos possibilités

à s'investir dans de telles organisations sont contingentes à nos capacités financières : nos participations sont entièrement bénévoles !

Dans de tels projets politiques (RSE, HQE) : où sont les chercheurs ? Quelle est la place des institutionnels ?

Notre communauté est-elle trop peu solide pour avoir autant peur de perdre son identité dans la confrontation aux autres, que ce soit dans le cadre d'interventions pluridisciplinaires ou de négociations plus politiques. ? Ne manque-t-il pas un lieu de rencontre et travail en commun des universitaires, des institutionnels et des consultants ? Peut-on espérer de saines collaborations, de vraies confrontations des points de vue avec une mise à plat des divergences d'intérêts, sans complexe de supériorité ou d'infériorité d'un groupe par rapport aux autres... N'est-ce pas l'enjeu pour un développement durable de l'ergonomie ?

D – Quelles évolutions des relations entre conseils, chercheurs et institutionnels ?

Les concepts de développement durable préconisent la gouvernance, avec une démocratie participative qui reconnaît à chacun, selon son point de vue et ses compétences, sa capacité à faire avancer la société, dans la disputation.

L'interdisciplinarité ne doit-elle pas commencer par l'intradisciplinarité ?. Je pense que le développement durable de l'ergonomie passe par une évolution des relations entre consultants, institutionnels et chercheurs en ergonomie. Nos relations ne doivent donc pas être basées sur des principes de fusion, circulation ou complémentarité mais sur la confrontation (Vinck). Aujourd'hui les statuts sociaux de chacun sont très distincts, les rencontres sont intellectuelles au sein d'institutions comme la SELF, mais les actions communes (intervention, formation ou recherche) sont beaucoup trop rares.

Pour une saine confrontation, les échanges doivent être égalitaires or :

- les institutionnels bénéficient d'une autorité politique, ils ont le pouvoir de juger la qualité du travail des consultants du fait qu'ils le prescrivent, leur indépendance économique est en apparence supérieure à celle des consultants,
- les chercheurs ont une validité scientifique et une bien meilleure maîtrise du jargon et des concepts, ce qui leur confère un pouvoir ; de plus, en tant que chargés des formations initiales, ils se sentent seuls garants des règles de métiers,

Je leur propose de considérer les consultants un peu moins comme de simples applicateurs des connaissances et des prescriptions qu'ils produisent. Au cours d'interventions, en se frictionnant au réel, les consultants produisent des connaissances et des questionnements qui ne pourraient, à mon sens, qu'enrichir leurs propres pratiques. Je pense que les consultants doivent cesser ce complexe d'infériorité et assumer mieux leur statut de chef d'entreprise, en prise avec la dure loi du marché. Reconnaître la non unicité des pratiques de l'ergonomie et sa nécessaire adaptation à une évolution de la demande sociale, ne peuvent-ils pas devenir un gage de sa longévité ?

Conclusion :

Le développement durable en est à ses balbutiements. Imaginer les commentaires que feront nos petits-enfants de nos écrits et réalisations actuels rend humble !

La question est : « nous mobilisons-nous ou pas ! ». Prenons-nous le risque de nous tromper avec les autres en partant à la conquête, non pas de l'ouest, mais de la préservation de notre planète ! J'espère avoir montré que nous n'étions pas sans armes ! A ceux qui sont tentés par l'aventure, je dis bienvenue !

Bibliographie :

Aurélien Boutaud, 2005, Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement, thèse disponible sur le site <http://www.agora21.org/entreprise/sommaire4.html>

Christian Brodhag, 2000, gouvernance et évaluation dans le cadre du développement durable, texte disponible sur le site <http://www.agora21.org/articles/brodhag00b.htm>

Christian Brodhag, Entreprises et développement durable, texte disponible sur le site <http://www.agora21.org/entreprisecb/cb1.htm>

Laurent Comeliau, 2000, Entreprises, Territoires et Agendas 21 locaux, texte disponible sur le site <http://www.association4d.org/article>

René Gamba, Maryline Mallot, juillet 2003, le marché, la conception, la réalisation et le développement durable, article paru dans la revue de l'ingénierie et du conseil,

Maryline Mallot, 2002, Comment concilier bâtiment et santé ? L'apport du conseil en Ergonomie, assises de l'association HQE.