

François GUERIN

Entretien avec Michel Pottier en 2002

François Guérin a été de toutes les batailles, de tous les débats, j'oserai dire de toute l'histoire de l'ergonomie en France même si, certes, il est encore un peu plus jeune qu'elle... De cette expérience, vécue avec beaucoup d'engagement mais aussi de retenue et de courtoisie dans l'échange, il donne ici un écho qui rend cet entretien chaleureux, en même temps qu'il interpelle chacun de nous dans sa réflexion sur ce qui tient l'ergonomie debout. Ou devrait.

François Hubault

MP : Comment es-tu venu à l'ergonomie ? Et pourquoi as-tu quitté ce que tu faisais avant ?

FG : C'est Alain Berthoz qui m'a aidé à sortir du rail sur lequel j'étais engagé. Il faisait son service militaire au Centre d'Essais en Vol de Brétigny sur Orge. J'y étais ouvrier qualifié, mécanicien instrumentiste de bord et faisais des essais d'équipements de navigation et de survie, au sol et en vol. Mes compétences professionnelles étaient assez cohérentes avec la proposition qu'il m'a faite de travailler avec lui pour réaliser des expérimentations relatives aux effets des vibrations sur le corps humain. Restait à Alain Wisner de décider.

Je me souviens encore de l'entretien que j'ai eu avec lui, et j'en fus très impressionné, je changeais de monde, rien dans ce qui précédait ne me destinait au parcours que j'ai finalement eu. Les perspectives qu'il traçait pour le laboratoire dont il venait de prendre la direction finirent de me convaincre, même si mes conditions d'emploi y seraient plus précaires que celles que je quittais. Il m'a encouragé à reprendre des études, ce que j'avais commencé de faire en suivant les cours de Jean Daniel Reynaud. J'arrive donc rue Gay Lussac à l'été 1967.

Deux polarités se dessinaient : l'une représentée par Alain Berthoz et Jean Foret, tous deux ingénieurs des Mines, développant une activité centrée sur la mesure et les effets sur l'Homme des vibrations mécaniques et sonores ; l'autre avec Antoine Laville préfigurant ce qui allait devenir l'analyse ergonomique du travail.

J'ai commencé à travailler avec Alain Berthoz en réalisant des mesures des vibrations dans diverses situations professionnelles. Ces études étaient financées par des contrats avec la CECA, ou avec les militaires, ces derniers contrats cessèrent après une décision du Comité de Gestion du laboratoire, instance de gouvernance qui avait été créée dans le courant de l'année 1968.

MP : Mais le travail sur les vibrations avait déjà débuté chez Renault...

FG : Bien sûr, et ceci dès les années 50. Au sein du laboratoire de physiologie et de biomécanique de Renault, Wisner étudiait les effets des vibrations sur le corps humain modélisé sous la forme d'un système de masses suspendues, contribuant à la production de recommandations pour des limites d'exposition. Il travaillait également avec les concepteurs sur le dimensionnement des postes de conduite automobile, pour une meilleure accessibilité et un confort accru des conducteurs. L'ensemble de ces travaux avait été rendu possible grâce au soutien de Pierre Lefaucheur, Président de Renault qui avait appelé Wisner pour changer les conditions de travail dans les ateliers. Berthoz explorait quant à lui les risques pour la santé liés à l'usage d'outils vibrants et dans la sidérurgie, les situations de perturbation du contrôle du mouvement et de risques associés lors de la

conduite d'engins de chantier dans les mines de fer, ainsi que les effets perturbateurs des chocs sur le système tête-cou dans le cadre de coopérations avec l'ONSER. C'est à ces activités que je collaborais.

Mais Antoine Laville, Catherine Teiger et Jacques Duraffourg réalisaient des interventions dans l'électronique et dans l'habillement et faisaient un travail plus essentiel à mes yeux, directement en prise avec la réalité sociale, centré sur l'analyse des conditions de travail des OS et la valorisation de leurs compétences. Les méthodes étaient hésitantes, encore mal structurées. Leur mise au point nécessitait de mieux comprendre le travail des ouvrières, ce qui a conduit Catherine Teiger à faire de l'observation participante en travaillant sur la chaîne à la Thomson, comme plus tard Dominique Dessors pour une étude des contraintes organisationnelles et la fatigue mentale associée, à la suite d'une demande syndicale s'appuyant sur les plaintes exprimées par les opératrices des renseignements téléphoniques des PTT.

Les résultats de ces différentes études et des discussions qu'elles ont générées ont préfiguré les réflexions critiques ultérieures sur la conception du travail, son contenu, son organisation et ses effets délétères. Encore balbutiantes, les méthodes d'observation utilisées ont été une contribution essentielle à l'analyse ergonomique du travail.

MP : Qu'est-ce qui t'as fait diverger de la voie initialement tracée par Berthoz ?

Le travail de Berthoz est devenu plus fondamental, centrant ses recherches sur la motricité, l'équilibre, la perception et le contrôle du mouvement. Parallèlement les travaux de Laville, Catherine Teiger et Jacques Duraffourg ont défriché un champ d'action qui présente une plus grande cohérence avec la perspective qu'avait tracée Wisner lors de ma première entrevue et correspondait mieux à mes attentes.

Cette double polarité a évidemment donné lieu à de nombreux débats, en particulier sur ce que devait être, à nos yeux, l'objet de l'ergonomie.

MP : Débats influencés peut-être par les événements récents ?

Certes, ce qui s'est passé en 1968 et après a largement contribué à amplifier le débat interne, mais aussi à entraîner une dynamique de développement de connaissances. Ceci s'explique en partie par l'arrivée successive de personnalités aux compétences, aux origines, aux parcours et aux points de vue divers, la plupart militants politiques et syndicaux.

Wisner a eu cette qualité rare, doublée d'une grande exigence, qui a permis d'accueillir, de mobiliser, d'encourager, de faciliter le développement des ressources de personnes telles que Jacques Duraffourg ancien dirigeant de la JOC, ou moi. Je lui en suis évidemment reconnaissant. Au fil du temps, un ensemble de personnalités marquées par des histoires atypiques s'est trouvé: Jacques Theureau, centralien, ancien « établi », complice de Bernard Tort, normalien philosophe, expérimentant tous deux l'ergonomie participative avec des ouvrières en grève, N. Sée ingénieur agronome qui fit partie du comité de rédaction de la Cause du Peuple, Leonardo Pinsky, polytechnicien, de retour d'Argentine, Alexandre Dorna, psychologue chilien, ayant participé à la mise en place d'un système de cogestion à la mine El Tiente sous le gouvernement Allende, Gaston Bouny ancien responsable CGT du dépôt SNCF d'Ivry sur Seine qui, lorsqu'il était en activité avait trouvé dans ce laboratoire une oreille attentive pour répondre aux préoccupations des cheminots en matière de conditions de travail, Francis Jankovsky, ancien chef d'escale d'Air France à Saïgon, ou François Daniellou, jeune ingénieur de production chez Renault.

Wisner est aussi un visionnaire volontariste, encourageant la confrontation des réflexions théoriques et des pratiques de personnalités comme Christophe Dejours, Bernard Doray et A. Dorna pour poser les bases de la psychopathologie du travail.

Sans doute l'époque a-t-elle été propice au cheminement dans une voie non conformiste et toutefois prometteuse, mais le volontarisme du collectif a été essentiel, compte tenu parfois de la déconsidération des lieux de recherche plus orthodoxes ou des instances d'évaluation tardant à reconnaître la pertinence et la qualité des travaux réalisés.

MP : C'était un réel pari. Tu avais un statut au laboratoire ?

FG : J'ai d'abord eu un statut de technicien, salarié de diverses associations, comme d'autres membres du laboratoire ce qui impliquait la signature de contrats de recherche. Les questions d'emploi dans la recherche étaient déjà tendues à cette époque et ces contrats permettaient de payer des salaires, ou des compléments pour des salaires plus décents. J'ai ensuite intégré le corps des ingénieurs. J'ai même été fonctionnaire quelques jours pour redevenir contractuel à l'ANACT.

L'idée d'un plan carrière n'avait pas grand sens pour moi, et la question du statut n'était pas essentielle dans les choix que j'ai réalisés. Ceux-ci ont été plus liés à des opportunités que m'ont offertes Alain Berthoz, Alain Wisner et Pierre Louis Rémy, de devenir un professionnel dans le champ du travail et de son amélioration.

M.P. Peux-tu me dire comment ta pratique s'est développée ?

Ce qui était en jeu c'était notre capacité à mener de front une activité de recherche centrée sur l'analyse du travail pour mieux instruire les questions issues du terrain et leur approfondissement en expérimentant en laboratoire, et à développer simultanément une expertise susceptible de s'intégrer aux contraintes et aux exigences des entreprises, en favorisant l'expression de point de vue de l'ensemble des acteurs, afin de gagner en légitimité.

C'est dans cette perspective que Wisner a pris la décision de constituer ce qu'il a appelé « une équipe d'intervention industrielle » constituée de Jankovsky, Mascot, Duraffourg et moi. Cette création ne s'est pas faite facilement car chacun dans ce laboratoire revendiquait cette capacité et, de fait, allait sur le terrain.

Cette création et la sollicitation de l'ANACT pour réaliser une intervention dans un établissement SEB qui avait un projet de construction d'un atelier de d'emboutissage ont été concomitantes. Nous allions découvrir à cette occasion l'écart entre la théorie et sa mise en œuvre. Car c'est bien de cela dont il s'agissait : structurer une expertise sur le travail et ses conditions de réalisation, la mettre simultanément à disposition de la direction, des salariés et de leurs représentants, et favoriser la production de pistes de changement utiles pour la direction de l'entreprise et favorables à l'amélioration des conditions de travail des ouvrières.

PM : C'était des interventions à court terme qui les différenciaient des études à long terme ?

FG : À la même époque, nous avons mis sur pied et animé un enseignement d'analyse du travail, les « TP B ». Le travail de l'équipe d'intervention allait contribuer au support pratique de cet enseignement. Notre activité d'intervenants a évidemment généré des débats, parfois tendus, sur l'issue des interventions, en particulier quant à la nature des préconisations. Ces questions sont toujours d'actualité, d'une part quant à la nature de l'analyse à réaliser qui nécessite une opération de réduction et de sélection des données permettant de parvenir à un niveau d'information satisfaisant pour produire des connaissances utiles pour l'action, et d'autre part sur les conditions sociales à réunir pour l'action et une maîtrise partagée des perspectives de changement, autrement dit, pour un changement démocratique.

Lors de l'intervention chez SEB, nous avons eu l'illusion qu'il suffisait d'analyser correctement le travail pour faire des recommandations à partir des résultats de cette analyse. Cette « naïveté » était

le fait d'un manque d'expérience. La direction de l'entreprise a retenu ce qu'elle a apprécié, et ignoré ce sur quoi elle était en désaccord ou qui lui paraissait compliqué à mettre en œuvre.

Duraffourg et moi sommes retournés dans cette nouvelle usine, alors qu'elle fonctionnait depuis plusieurs mois. Certaines des actions proposées y avaient trouvé place, mais nous avons découvert des transformations que nous n'avions pas imaginées. Certes, les conditions d'ambiance avaient été radicalement transformées : plus d'espace facilitant le travail, une ambiance thermique sonore et lumineuse favorable à un plus grand confort, des systèmes de sécurité moins contraignants pour les opératrices, etc. Soulignant ces évolutions positives, les ouvrières ont simultanément porté une appréciation négative, plus fondamentale à nos yeux. Une partie de l'emboutissage ayant été automatisées, le travail des opératrices était centrée sur la surveillance, l'évacuation et le contrôle des pièces, le tout à réaliser avec des contraintes temporelles importantes. Et c'est cet aspect du travail qui, de leur point de vue, devenait prépondérant.

Nous avons rédigé un rapport d'évaluation critique, centré sur la démarche que nous avons mise en œuvre, insistant sur ce qui avait marché et qu'on pouvait généraliser dans notre pratique et dans l'enseignement, mais aussi sur ce que nous devons considérer comme des limites à notre intervention et nécessitant une réflexion sur les conditions à réunir pour une meilleure intégration dans une conduite de projet.

MP : On peut peut-être aussi aider les intéressés à mieux formuler leurs problèmes.

FG : Bien sûr, cela fait partie du métier de consultant et nous avons à cette occasion découvert quelques principes permettant de d'adopter une posture cohérente avec l'objectif de servir un ensemble d'acteurs poursuivant des intérêts rarement convergents. Chez SEB nous avons en quelque sorte délivré notre expertise, en imaginant, à tort, qu'elle serait partagée et mise à profit pour chacune des catégories d'acteurs.

Cela nous a rendus modestes quant à la force intrinsèque de l'expertise et des résultats de l'analyse, même si celle-ci demeure indispensable. On ne peut pas contribuer à la transformation des situations de travail sans être présent au cours du processus de définition des solutions techniques et organisationnelles, et sans qu'un dispositif permettant son « contrôle social » soit institué.

La perspective de changement doit être débattue avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la confrontation des points de vue contribuant, seule, à l'élaboration de compromis temporairement acceptables.

MP : Quelles étaient les relations avec les organisations syndicales ?

FG : La CGT et de la CFDT ont soutenu le développement du laboratoire, chacun ayant intérêt à ces échanges : aussi bien pour la formulation de questions de recherche en partant des préoccupations des salariés que comme une contribution utile pour l'élaboration des stratégies et pratiques syndicales. Lucien Chavrot et Michel Le Tron, tous deux chargés de l'action revendicative en matière de conditions de travail dans ces deux organisations et qui ont siégé au Conseil d'Administration de l'ANACT, ont joué un rôle actif dans cette dynamique.

La collaboration avec la fédération CGT des cheminots concernait des sujets divers : l'étude des vibrations dans les locomotives, la qualité du sommeil des agents de conduite. C'était également une opportunité de mise en relation avec des chercheurs (alors peu nombreux à être attentifs aux questions posées par les travailleurs), comme le psychiatre Louis Le Guillant acceptant de s'intéresser aux questions de santé mentale qu'ils posaient en relation avec l'installation de dispositifs de sûreté (la VACMA) destinés à contrôler la vigilance, et s'accompagnant de la suppression des aides conducteurs.

Pour l'étude des vibrations, on fournissait aux cheminots le matériel d'enregistrement et des capteurs qu'ils installaient, clandestinement, dans la cabine de conduite, après qu'on leur avait expliqué les précautions à prendre pour que les résultats soient peu contestables. Le dépouillement des bandes d'enregistreurs de vibrations a été mon premier travail en arrivant chez Wisner. Pour la petite histoire, la SNCF refaisait les enregistrements dans les mêmes conditions pour vérifier que les résultats que les syndicalistes présentaient à leur direction n'étaient pas trafiqués.

Plus tard, lorsque Jean Foret a engagé une recherche sur le sommeil des agents de conduite, la direction de la traction de la SNCF n'a pas souhaité s'y associer, ne facilitant pas la réalisation de ce travail. Les chercheurs prenaient le train, voyageaient avec le matériel, retrouvaient l'agent de conduite dans une chambre d'hôtel proche de la gare, posaient les électrodes, enregistraient diverses variables physiologiques, reprenaient le train pour suivre l'agent tout au long de sa période de travail.

Plus tard, en 1985, à la suite de la catastrophe ferroviaire d'Argenton sur Creuse et des 43 décès provoqués par cet accident, la responsabilité du conducteur du train étant mise en cause, le même Gaston Bouny, alors en retraite, m'a sollicité pour aider les cheminots à analyser cette situation dans laquelle, il fut finalement admis que la superposition des signaux liés aux travaux sur la voie avait rendu difficile la compréhension de l'information à appliquer. J'ai rassemblé un groupe de chercheurs acceptant de réaliser une pré-étude pour le Comité Central d'Entreprise de la SNCF, puis j'ai animé pendant plusieurs années un groupe de travail constitué de la Commission Conditions de Travail du CCE de la SNCF et de la Direction de la Traction. Sa réflexion a abouti à la rédaction d'un cahier des charges pour une recherche sur le travail des agents de conduite en relation avec l'organisation du travail, et à des expérimentations locales impliquant les agents eux-mêmes à la conception de l'organisation.

Les demandes de la CFDT étaient quant à elles, centrées sur les conséquences du travail répétitif sous contrainte de temps sur la santé et l'usure professionnelle. C'est ainsi que fut d'abord réalisée une enquête auprès d'ouvrières de l'industrie électronique, à l'extérieur des usines compte tenu du refus des directions d'y participer. A sa suite, et sous la pression syndicale, des entreprises des secteurs de l'électronique et de l'habillement, rencontrant des problèmes de turn-over et de recrutement, ont ouvert leurs portes pour mieux comprendre les relations entre les problèmes de gestion du personnel auxquels elles étaient confrontées et les contraintes liées à l'organisation du travail.

Simultanément à ces actions en entreprise, nous nous sommes impliqués dans les formations organisées par certaines fédérations, comme Hacuitex pour la CFDT. Elles étaient l'occasion d'outiller les militants pour qu'ils soient mieux à même d'analyser les situations concrètes de travail d'y repérer les problèmes rencontrés par les travailleurs pour les traduire dans leurs stratégies et leurs actions revendicatives.

MP : Ils devenaient des experts ?

FG : Le développement de l'expertise des syndicalistes nous paraissait non seulement utile mais indispensable et notre contribution aux formations syndicales en témoigne. Les positions des organisations n'étaient pas homogène, la CGT ayant une position plus réservée que la CFDT et préférant laisser la parole aux « vrais experts », en se concentrant dans ce qu'elle estimait être son rôle : l'action revendicative.

Cette expertise interne aux organisations est indispensable pour maintenir une collaboration avec les sciences humaines et sociales. De ce point de vue l'histoire des organisations syndicales montre à quel point certaines évolutions tactiques ou stratégiques, même passagères, ont pu les éloigner parfois des préoccupations quotidiennes des travailleurs quant à la dégradation du contenu de leur travail.

Certains militants syndicaux ont suivi la formation « d'ergonome plein temps » dans le cadre de leur organisation ou dans la perspective d'une reconversion professionnelle pour fonder des cabinets d'expertise, au côté de cadres d'entreprises françaises et de professionnels majoritairement québécois et brésiliens souhaitant développer l'ergonomie francophone dans leur pays.

MP : Et quelles étaient les relations avec les autres centres d'ergonomie ?

FG : Les relations étaient cordiales malgré parfois de profondes divergences quant à l'objet et au devenir de la discipline. Des relations de travail continuaient d'exister avec Françoise Lille ou Hugues Monod après le départ du laboratoire de Jean Scherrer au CHU Pitié Salpêtrière, des échanges complices avec le laboratoire de Véronique de Keyser, une coopération ponctuelle avec John Kalsbeek à l'occasion du développement de sa théorie du canal unique, un rapprochement avec l'équipe d'Odescalchi de la Société d'Ergonomie Appliquée de Milan pour lequel Jacques Theureau et Leonardo Pinsky ont joué un rôle très actif. J'ai d'ailleurs participé à un séminaire avec des syndicalistes italiens pour y présenter les résultats d'un travail auquel j'ai participé dans les services de saisie et de correction de journaux postérieurement au passage du plomb à l'informatique, dans la presse quotidienne régionale française et qui a fait l'objet de mon mémoire d'ergonome.

Plusieurs séminaires ont été des sources d'inspiration et l'occasion d'échanges avec d'autres approches disciplinaires, comme l'analyse des faits sociaux et la négociation des règles avec le laboratoire de Jean Daniel Reynaud, le doute relatif aux nombreux indicateurs que les entreprises présentent comme « objectifs » alors qu'ils ne sont souvent que des constructions intellectuelles avec le Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines. Le rôle et l'analyse des communications dans le travail avec l'équipe de Maurice de Montmollin.

Des relations plus étroites se sont ensuite structurées avec le laboratoire dont François Hubault prenait la direction après Pierre Cazamian.

MP : Dans quelles circonstances s'est passé ce passage à l'ANACT ?

FG : Des relations existaient avec l'ANACT dont Wisner était administrateur et les membres de son laboratoire. J'y connaissais des chargés de mission, par exemple Francis Jankovsky avec qui j'avais travaillé auparavant. J'avais de ce fait une assez bonne connaissance de l'institution et j'avais envie de changer.

Mon arrivée à l'ANACT a été une rupture importante. J'avais pris une mobilité que j'ai renouvelée, mais très vite avec la conviction que je ne reviendrais pas au CNAM. Le cadre me semblait trop étroit au regard de l'étendue du champ que je découvrais. Toutefois, un organisme tel que l'ANACT ne peut bien fonctionner et être utile qu'en développant des relations de travail avec la recherche, en étant attentif aux connaissances qu'elle produit et en lui posant les problèmes qu'elle rencontre dans le monde du travail et qu'elle ne peut traiter. C'est ce que j'ai pu faire, par exemple, dans le cadre d'une réflexion portant sur les situations d'exclusion par le travail en mobilisant simultanément les expertises de chercheurs en démographie, ergonomie, sociologie, et gestion.

Et pourtant mon compère et ami J. Duraffourg qui était parti à Grenoble fonder le cabinet Activité m'avait dit : « Si tu vas à l'ANACT, tu t'occuperas de politique des conditions de travail, tu ne feras plus d'ergonomie ni de recherche ».

J'ai d'abord testé ma capacité à y travailler et celle de la structure à m'accueillir en collaborant à temps partiel aux travaux d'un département dont l'activité était centrée sur la conception technique. Le responsable de ce département ayant démissionné, Pierre Louis Rémy m'a recruté pour lui succéder et assurer des fonctions d'encadrement, ce qui était relativement nouveau pour moi. L'un de ses souhaits était que l'ANACT acquiert une double légitimité, certes institutionnelle, mais s'appuyant également sur une expertise liée à une réelle capacité d'action dans des entreprises.

J'ai mis au service de l'institution mon expertise d'ergonome, participant activement à des interventions d'abord centrées sur la conception des imprimeries des journaux *Le Monde* et *Le Figaro*, avec François Daniellou, Antoine Laville, Alain Garrigou, Alain Kergulen et Joël Maline qui venait de rejoindre le département dont j'avais la responsabilité à l'ANACT. Plusieurs années auparavant, en même temps que j'intervenais avec Bernard Pavard dans les services de saisie et de correction des journaux, à la demande des directions techniques de la presse quotidienne, le syndicat du Livre CGT avait obtenu, en contrepartie de cette recherche, la réalisation d'une étude relative réalisée par Monique Lortie, Catherine Teiger, Antoine Laville sur les effets du travail sur la morbidité et la mortalité différentielle chez les ouvriers des imprimeries de journaux.

Lorsque la direction du Monde a décidé de construire une nouvelle imprimerie, elle a accepté l'idée qu'une équipe d'ergonomes intervienne aux côtés du chef de projet. Le même processus a eu lieu pour la construction de l'imprimerie du Figaro. Plus tard Raymond Pierre Bodin, alors Directeur des Affaires Sociales de l'entreprise Manducher me sollicitera avec Joël Maline pour tenir un rôle identique pour la conception d'une usine d'injection plastique.

Ces trois interventions ont été évidemment marquantes car elles ont nécessité d'entretenir des relations de proximité avec la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Elles ont exigé de contribuer à la décision avec une grande réactivité, ce qui nécessitait d'adapter la conduite de l'intervention aux contraintes du projet. La principale distinction entre ces projets a été la participation active des représentants du personnel des deux journaux dans des groupes de travail aboutissant à des choix technico organisationnels, alors que pour l'usine d'injection, hormis l'équipe projet qui allait en prendre la direction, il n'y avait pas encore de personnel embauché. Cela nous a conduit à être particulièrement attentifs à cette spécificité du projet et à réaliser des observations dans d'autres unités de production du groupe.

Ces trois interventions nous ont aussi permis de tester la pertinence de concepts et méthodes pour agir efficacement en conception : la définition de situations de référence permettant d'organiser, avec les futurs utilisateurs, la visite de situations présentant des similitudes, y compris dans d'autres secteurs d'activité pour s'en inspirer, l'expérimentation de la simulation pour la résolution de problèmes dans des situations caractéristiques d'action et la recherche de choix techniques ou organisationnels.

Au cours de cette période, j'ai évidemment gardé des liens avec l'ergonomie, mais l'appartenance institutionnelle nécessitait la prise en compte d'autres préoccupations, plus larges que le champ disciplinaire d'appartenance, et impliquait une posture différente du fait d'orientations émanant de la tutelle de l'organisme (aujourd'hui la DGT), ainsi que de décisions du Conseil d'Administration tripartite regroupant l'Etat, les représentants des organisations syndicales de salariés représentatives, et ceux des organisations professionnelles.

En ce sens, Jacques Duraffourg n'avait pas tort, le politique n'est évidemment pas loin, ce qui n'empêche ni l'indépendance d'esprit, ni le professionnalisme.

Alain Wisner qui siégeait au Conseil d'Administration de l'ANACT comme personnalité qualifiée et que je rencontrais régulièrement suggérait la création d'un Comité Scientifique. C'est ce que j'ai fait après que j'ai été nommé Directeur Général Adjoint et Directeur Technique et Scientifique. Toutes les personnes sollicitées parmi lesquelles Paul Frimat, Guy Jobert, Pierre Richard, Jean Claude Moisson, Pierre Eric Tixier, Alain Coffineau, Philippe Zarifian, nous ont assez patiemment accompagnés, malgré les difficultés à définir et stabiliser le rôle qu'un tel comité peut avoir dans les orientations d'un organisme administré par les partenaires sociaux et l'État, qui ne fait pas vraiment de recherche, et qui n'est pas un organisme de conseil comme les autres.

MP : Quelle est la mission exacte de l'ANACT ?

FG : L'ANACT est un établissement public qui a été créé par une loi de décembre 73, à la suite de grands mouvements sociaux et du souhait de modernisation des entreprises exprimé par un certain nombre d'hommes politiques et de chefs d'entreprises comme Antoine Riboud, convaincus qu'il était nécessaire que le monde du travail se transforme. Il est d'ailleurs intéressant de rappeler quelques tentatives antérieures : la création du Comité d'Organisation Scientifique du Travail entre 1936 et 1940, puis le mouvement en faveur de la productivité entre 1948 et 1959 qui s'inscrivaient dans la tendance dominante marquée par le taylorisme, alors que l'ANACT s'en est distinguée par la recherche d'alternatives favorables à l'amélioration des conditions de travail. Chacun pourra évidemment porter son propre jugement sur la réalité de cette perspective initiale.

Son conseil d'administration est tripartite : organisations syndicales de salariés et d'employeurs à parité, représentants de l'État. Y siègent également quelques chercheurs.

L'un des rôles de l'ANACT, organisme de mission, est de soutenir des initiatives, d'impulser des démarches innovantes qui contribuent à améliorer les conditions de réalisation du travail et la performance des organisations, en intégrant des sujets aussi divers que la construction de la santé, le développement et la reconnaissance des compétences, la conception technique, l'organisation du travail, l'aménagement du temps de travail, la qualité du dialogue social, certains de ces sujets étant éminemment conflictuels aussi bien sur le plan des relations sociales que sur le terrain politique.

Yvon Chotard alors patron du CNPF ne disait-il pas, l'année de la création de l'ANACT, que « les conditions de travail sont le fil que l'on tire et qui défait toute la pelote ». Pour la CGT et la CFDT de l'époque la question était plutôt celle des conditions d'exploitation des travailleurs, synthèse difficile à réaliser pour l'ANACT.

Les actions réalisées doivent impliquer aussi bien les employeurs que les représentants des salariés en essayant de faire en sorte que chacun y trouve un intérêt. Cette perspective m'a d'ailleurs conduit à rédiger la charte de déontologie du réseau ANACT dont j'ai négocié le détail du contenu avec toutes les organisations d'employeurs et de salariés avant qu'elle soit approuvée par le Conseil d'Administration de l'ANACT.

La mission de l'ANACT consiste également à repérer des expériences, en France et à l'étranger et de les diffuser le plus largement possible.

Quand Pierre Rémy devient directeur de l'ANACT, il défend l'idée que la modernisation des entreprises ne pourra se faire correctement et efficacement que si le travail cesse d'être la variable d'ajustement, et si cette modernisation est négociée. C'est dans cette perspective que nous « industrialiserons » un mode d'action, le « diagnostic court » dont l'objectif était d'initier une réflexion sur la place du travail comme enjeu stratégique pour l'entreprise en faisant en sorte que ses conditions de réalisation soient débattues, concertées, négociées avec les représentants du personnel. L'objectif était également de faire une offre de conseil public gratuit à destination d'entreprises de taille petite ou moyenne, peu accoutumées à faire appel au conseil. Le développement de cette offre de conseil a accompagné la création des ARACT, structures paritaires au plus près du tissu économique.

Cette démarche a donné lieu à de nombreuses critiques, portées en particulier par Jacques Christol qui considérait cette démarche peu sérieuse compte tenu des 5 jours théoriquement consacrés à chaque diagnostic. Ce désaccord ne nous a pas empêchés d'entretenir des relations amicales, et malgré leurs défauts, la réalisation de nombreux diagnostics a contribué à ce que les questions relatives aux conditions de travail soient considérées comme un enjeu majeur.

MP : Comment vous répartissez les rôles avec l'INRS ?

FG : Les missions et les expertises des deux organismes sont différentes, l'INRS organisme de recherche au service des CRAM, l'ANACT intervenant public dans les entreprises. Il n'y a pas de

concurrence mais une complémentarité qui facilite les coopérations. Certains thèmes des programmes sont communs comme la prévention des troubles musculo squelettiques. Notre approche est différente de celle de l'INRS, privilégiant l'approche organisationnelle. Le directeur scientifique de l'INRS siège au comité scientifique de l'ANACT, et je fais partie de la Commission Scientifique de l'INRS.

L'ANACT, l'INRS, les CRAM, l'OPPBTP, les Services de Médecine du Travail contribuent à l'approche pluridisciplinaire de la prévention des risques professionnels.

Leurs champs d'action ne se recouvrant que partiellement, il peut y avoir des actions coordonnées dans des secteurs d'activités ou des entreprises sur des sujets qui nécessitent des expertises complémentaires.

MP : Ce qui débouche directement sur la prévention...

FG : Le partage se fait non seulement du fait d'expertises différentes, mais aussi des postures d'action. Par exemple certaines ARACT animent des « clubs TMS ». Ils rassemblent des représentants d'entreprises confrontées au développement des TMS. Les échanges d'expériences, réussies ou pas, permettent à chacun de rendre plus efficace les démarches de prévention. Les représentants des salariés n'y sont pas représentés, ce qui est dommage, mais je ne désespère pas qu'on y parvienne, accroissant probablement l'efficacité de ces échanges, quand bien même ils seraient plus difficiles à animer. De plus, cette évolution serait cohérente avec les principes énoncés dans la charte de déontologie de l'ANACT.

MP : La Self ? Tu étais à sa création ?

FG : Non, mais j'ai un souvenir du 4^{ème} congrès organisé en 1968 au CNAM et plus particulièrement de la confrontation de points de vue entre Jean Buet de la CFDT et Vernier Paliez, Directeur de la SAVIEM, débat qui soulignait bien les enjeux de l'époque.

Je n'ai jamais occupé de fonction à la Self, hormis celle de secrétaire général adjoint le temps de la présidence de Jacques Christol.

Cette présidence signe une évolution sensible puisqu'elle rompt avec la continuité universitaire. Cette période des années 80 – 90 marquera une évolution significative du devenir de l'ergonomie, compte tenu de perspectives plus affirmées vers l'action, en partie du fait du développement du conseil, et impliquant donc de nouveaux rapports avec la recherche, évoluant d'une relation de « dépendance » à une articulation nécessairement plus étroite entre la recherche et l'action.

MP : En ce qui concerne les conditions de travail au sens large ...

FG : Des phénomènes comme le vieillissement de la population posent des questions nouvelles aux entreprises, aux organisations syndicales et aux salariés, à l'Etat. De réformes en réformes, de mesures en mesures, les difficultés de gestion du vieillissement se sont structurées au cours du temps dans une forme de consensus paradoxal. Les entreprises continuent de se séparer de salariés qu'elles considèrent comme trop âgés pour être performants au regard de leurs niveaux de rémunération, s'adaptant difficilement aux évolutions. Les salariés vieillissants et usés souhaitent quitter leur emploi et ceci d'autant plus que leur emploi est peu propice au développement des compétences. Les réformes des retraites quant à elles repoussent l'échéance d'une retraite à taux plein.

Comment transformer le travail pour que les gens s'y usent moins vite et s'y développent en même temps qu'ils y vieillissent.

Cela me rappelle un texte de Wisner : « À quel Homme le travail doit-il être adapté ? », question qui devrait être une source d'inspiration pour de nombreuses actions.

MP : Tu veux dire que le renouvellement de la pratique ...

FG : Les entreprises ont des problèmes nouveaux à traiter ou des questions anciennes à appréhender différemment, et je ne suis pas sûr que les ergonomes aient bien intégré les effets induits par les transformations actuelles du travail, et ce que cela signifie en termes d'actions à conduire. Mon impression est que leurs marges de manœuvre se restreignent, ou qu'ils ne sont pas en capacité de les préserver, ce qui peut conduire à des actions superficielles, marginales parfois.

Quand « j'écoute » les salariés au travers des enquêtes de la DARES ou de celles conduites par les organisations syndicales, j'entends que leurs conditions de travail et d'emploi se sont dégradées au fil du temps, le contenu de leur travail s'est radicalement transformé, exigeant plus d'investissement subjectif de leur part sans que ce travail soit reconnu comme on serait en droit de l'exiger.

Cela interpelle évidemment les chercheurs et les enseignants, non seulement du point de vue de leur travail de recherche, mais aussi de celui de leur positionnement actuel au regard des évolutions radicales du monde du travail et de son management, et de la manière dont il faudrait outiller les jeunes ergonomes et les autres intervenants pour qu'ils soient plus pertinents et efficaces dans les actions qu'ils conduisent.

Je ne peux terminer notre entretien sans évoquer le fait que le départ de Jacques Duraffourg pour créer Activité, sa structure de conseil, et le mien vers l'ANACT, ne nous ont pas empêchés de retrouver Antoine Laville, François Daniellou et Alain Kerguelen pour stabiliser, au moins provisoirement, ce que nos pratiques avaient de commun dans « Comprendre le travail pour le transformer ». Ce travail compliqué, besogneux, de formalisation d'une pratique, a été largement, et le sera peut être encore, utilisé dans divers enseignements d'ergonomie dans les pays francophones, et plus largement du fait de ses traductions en espagnol, portugais et anglais.

Cet entretien a en lieu en 2002, nous avons demandé à François Guérin quelques lignes d'actualisation sur son parcours.

FG : Mon histoire professionnelle ne s'interrompt évidemment pas au lendemain de cet entretien. J'ai poursuivi mon activité d'intervention assez diverse : appui à la négociation sociale pour la sortie d'un conflit dans le nettoyage industriel, diagnostic socio organisationnel à la biscuiterie moscovite Bolchevik pour le groupe Danone dans le cadre de la réorganisation complète de l'usine, diagnostic sur les conditions de travail et l'organisation dans les mines de charbon en Roumanie dans la perspective de constituer une structure similaire à l'ANACT dans le cadre de la restructuration du secteur, appui à la définition paritaire d'expérimentations orientées par la volonté de réduction de la pénibilité du travail dans le cadre de l'Observatoire de l'Évolution des Conditions de Vie au Travail à la SNCF, etc.\$

Entretien avec Michel Pottier le 27 mai 2002