

Jean BUET

Entretien avec Michel Pottier en 2002

Nous avons appris avec tristesse en juillet 2012 le décès de Jean Buet. Comme le raconte bien le film que Christian Lascaux lui a consacré, Jean a d'abord été ouvrier tourneur et syndicaliste CFDT à la Saviem à Blainville (Caen), avec des responsabilités départementales importantes, notamment au moment des grandes grèves de janvier 1968. Il a rencontré Alain Wisner, qui lui a proposé de se former en ergonomie au Cnam. Après cela, Jean est devenu ergonome à Saviem puis Renault Véhicules Industriels, d'abord à Blainville puis à Lyon. Ce fut un des premiers ergonomes internes, qui a contribué à des transformations profondes de certaines organisations de la production. C'était un homme engagé, droit, chaleureux et drôle, qui incarnait l'idée de "beau geste professionnel", et qui a contribué à susciter de nombreuses vocations d'ergonomes.

François Daniellou

Cet entretien avec Jean Buet a été suivi d'un document filmé réalisé par Christian Lascaux en collaboration avec Bernard Dugué et Michel Pottier.

Le cheminement de Jean Buet met en lumière la raison essentielle sur laquelle s'est fondée l'ergonomie : la nécessité d'améliorer les conditions de travail souvent déplorables dans les années 60/70, imposées à l'origine par des directions d'entreprises peu soucieuses de la santé des travailleurs.

Son engagement syndical, ses relations privilégiées avec Alain Wisner et son équipe l'ont tout naturellement conduits vers une activité professionnelle en ergonomie, pour laquelle il recevait en parallèle une formation au CNAM.

Q Jean Buet, quelle est ton année de naissance et quels sont les évènements les rencontres qui t'ont motivé pour t'intéresser à ce qui n'était pas encore l'ergonomie, disons l'amélioration des conditions de travail ?

Ma date de naissance est le 7 octobre 1929. Je suis né à Caen où j'ai vécu une grande partie de ma vie, sauf une période de 4 ans à Lyon pour des raisons professionnelles. J'ai obtenu le certificat d'études primaires puis dans un centre d'apprentissage, j'ai appris le métier d'ajusteur et de tourneur.

Après quatre ans d'apprentissage à Caen, j'ai été embauché en 1946 dans une entreprise de réparation de navires dans le port où j'ai travaillé pendant 13 ans, jusqu'en 1960.

Il y avait une centaine d'ouvriers au début, 150 quand je l'ai quittée, essentiellement des professionnels. Les ouvriers s'entendaient bien, le travail était intéressant, on avait des responsabilités, et je dois dire que les conditions de travail n'étaient pas notre préoccupation première car nous étions tous jeunes.

En 1943 je suis entré dans un mouvement de jeunes, le scoutisme. A l'époque à Caen ce mouvement était clandestin et j'avais un cousin qui me racontait comment se tenaient des réunions plutôt secrètes parce qu'il ne fallait pas se faire prendre et ça me plaisait. En 1950, il y avait une réunion à Paris où un certain Alain Wisner, jeune médecin souhaitait rencontrer des ouvriers, peu nombreux dans ce mouvement. Il était très sensibilisé au monde ouvrier, me disait-il, et souhaitait entretenir des relations et discuter avec moi.

Dès lors, est né entre nous une amitié qui a duré à d'autres moments de ma vie active. Dès la première rencontre il m'a parlé de mon travail, il me posait des questions sur mes horaires, mon travail de nuit, un peu sur les conditions et les difficultés du travail. En 1952, il commença à me parler de ses observations sur les ouvriers de la Régie Renault qui, parmi ses patients étaient ceux qui souffraient le plus de fatigue auditive et même de surdité précoce pour certains d'entre eux.

Q. A l'époque, il était déjà médecin ORL installé et devait compter parmi ses patients pas mal d'ouvriers ?

Oui, il était installé 22 rue de l'Est à Boulogne-Billancourt et il soignait des ouvriers de la régie Renault.

Un jour il m'a parlé de son idée de réaliser des fiches sur les ouvriers exposés aux bruits et à d'autres nuisances afin de les soumettre au directeur de l'usine.

C'était une bonne idée ; bien que rien dans les textes n'autorisait ce genre de démarche. Il paraissait intéressant de pouvoir échanger avec le responsable de cette usine. Le Directeur, à l'époque, était Vernier-Paillez qui sera ensuite le PDG de Saviem, puis celui de la régie Renault.

C'est au cours de cette période de 1946 à 1961 que je découvre l'action syndicale.

En 1952, Nous étions 150 dans notre petite entreprise, et une grève commençait dans une usine voisine. La SMN, (sidérurgie) qui occupait 5.800 personnes. Elle allait durer trois semaines. Au bout de quinze jours, avec quelques copains de mon entreprise, nous décidons de marquer notre solidarité avec les ouvriers de la SMN. Nous prenons l'initiative de faire une collecte. Les collègues demandaient " combien faut-il donner ? ". Naïfs, car nous n'avions jamais mené ce genre d'action, nous répondions : " on donne une journée de salaire ". Tout le monde s'est fixé cette somme devenue rapidement impressionnante.

Nous sommes allés à un meeting d'un comité de soutien, qui avait lieu à Caen, et au cours de ce meeting nous avons entendu des orateurs, dont un qui nous a paru être dans notre tranche d'âge, très jeune et sérieux.

Nous sommes allés le voir, pour lui dire : " on a fait une collecte, on a deux enveloppes, il y a pas mal d'argent, on vient vous donner ça ". La discussion a commencé, on a fixé un rendez-vous, on s'est revu, et c'est à ce moment là que j'ai commencé l'action syndicale à la CFTC.

Trois ans après, en 1956, se produit une grève dans l'usine FERODO à Condé sur Noireau, fait déterminant pour moi et ce militant de la SMN que j'avais rencontré en 1953. En effet, le syndicat CFTC avait été mis en place, on avait désigné un représentant syndical et demandé à la direction par courrier d'organiser les élections.

En réponse, la direction avait licencié la personne que nous avions désignée. Cet ouvrier avait deux enfants et était logé par l'entreprise.

En quelques heures toute l'usine de Condé sur Noireau s'est mise en grève et les trois usines de la vallée de la Vère entre Condé et Flers, ont suivi le mouvement, mais il n'y avait personne pour les conseiller et pour les aider un peu.

Moi je n'avais jamais fait grève, mon collègue, lui, avait fait parfois grève à la SMN. Personnellement je n'avais aucune expérience et il m'a dit " on va y aller tous les deux et on va se partager la tâche ; je vais faire une semaine et tu feras la deuxième semaine là-bas. Tu prends une semaine de congé dans ton entreprise. » Je n'avais pas d'autre solution, car une absence était une faute grave. J'ai découvert l'action syndicale dans une situation extrêmement difficile. En effet, il fallait conduire un mouvement de 1300 personnes en grève, qui demandaient simplement la réintégration de leur camarade.

Q. Lors de ces mouvements sociaux, était-il question de l'amélioration des conditions de travail ?

Non, mais j'ai découvert une situation nouvelle en allant plusieurs fois à la mairie de Condé sur Noireau pour rencontrer le sous-préfet de Vire qui acceptait de nous recevoir. On allait à pied évidemment car à cette époque-là il y avait peu de moyens de locomotion. On partait en cortège de la première usine située à 4 kilomètres de Condé sur Noireau, jusqu'à la deuxième qui se trouvait à un kilomètre plus loin. A l'arrivée, il y avait 1200 ouvriers qui marchaient. On observait que beaucoup d'entre eux n'arrivaient pas à suivre le rythme de marche car ils étaient essouffés. Nous avons été amenés à réfléchir sur les causes de cet essouffement. Ils disaient " c'est plein de poussière dans nos ateliers ". En réalité, il s'agissait de fibres d'amiante, certains se plaignant d'être asthmatiques mais on ne parlait pas du tout d'asbestose et de mésothéliome. Au bout de trois semaines, le préfet est intervenu, la direction a cédé, et on a obtenu de faire réintégrer le jeune syndicaliste de même âge que moi.

Ce fut une période très riche pour mon apprentissage de l'action collective.

Une autre caractéristique de cette période, de 1953 à 1961, c'est la formation syndicale. On appelait ça des écoles normales ouvrières qui duraient huit jours pris sur nos congés. En 1956, comme on avait trois semaines de congés payés, j'ai passé une semaine à l'école normale ouvrière, une autre chez FERODO en grève et il ne m'est resté qu'une semaine de congés. Aujourd'hui, une telle situation ferait rire tout le monde.

Dans les écoles normales ouvrières, on apprenait pour certains, le français par la prise de parole, comment parler en public, comment rédiger un papier, un document, un rapport ; on nous donnait aussi une formation économique. C'est là que j'ai eu le plaisir, je dirais même l'honneur, de rencontrer Mendès France. Il était député de l'Eure et nos stages de formation couvraient les cinq départements normands, de Haute et Basse-Normandie. Certains le connaissaient et il avait accepté de venir animer une journée de formation économique avec nous.

Q. Dans ces écoles, était-il déjà question de conditions de travail, de sécurité peut-être ?

On mettait l'accent sur la sécurité, problème important, car il y avait beaucoup d'accidents du travail, mais moins sur les problèmes de santé.

La première manifestation à FERODO touchant aux conditions de travail, qui a entraîné une grève très dure, se situe en 1971. Un homme de 53 ans travaillait à l'usine de Condé dans un atelier sur des bains de transformation du minerai en fibres d'amiante, depuis longtemps et sans aucun moyen de protection. Son médecin lui avait établi un certificat en lui demandant de le remettre à son contremaître, pour lui trouver un masque ou le muter hors de cet atelier car il présentait déjà des signes pulmonaires inquiétants, visibles sur les radios que le médecin avait demandées. Cet homme revient le lundi matin et remet le certificat à son contremaître qui lui dit : " Ça veut dire que tu refuses de travailler ? ".

Finalement le chef d'atelier fait appel au chef du personnel qui conclut : " Vous êtes mis à pied en attendant la décision de la direction mais dans l'immédiat, vous pouvez rentrer chez vous ".

Ce fut une traînée de poudre parmi les ouvriers qui se sont arrêtés demandant à rencontrer le contremaître, le chef d'atelier et le DRH. Une fois ces trois personnages devant eux, ils les amènent dans un bureau et le ferment en disant : " Maintenant, tant que notre collègue ne sera pas autorisé à travailler, avec des moyens de protection, vous ne sortirez pas ".

Pendant deux jours et demi, les trois personnes de l'entreprise ont été retenues, trois nuits et deux jours. On me téléphone en tant que permanent syndical. J'interviens dans cette entreprise où un dialogue de sourds s'instaure avec les journalistes et la télévision car on n'avait jamais connu ce genre de situation : tout le monde en grève et les trois responsables bloqués dans leur bureau. Au 3^{ème} jour, le préfet de région intervient. On obtient la réintégration de cet homme et l'autorisation de faire venir un médecin inspecteur du travail de Rouen, pour vérifier l'état des installations.

Ce médecin est venu, d'abord une première fois sans être autorisé à pénétrer dans l'usine alors qu'il avait prévenu la Direction. Ce n'est que six mois après qu'il a pu entrer et je l'ai

accompagné. C'était une première à FERODO car faire venir un permanent syndical, étranger à l'usine n'était pas très bien vu. On a pu ensemble, visiter des ateliers et constater qu'il y avait vraiment des modifications à réaliser. La sécurité sociale s'est impliquée dans cette démarche et finalement, non seulement l'ouvrier a été réintégré, mais on a vu là une première action sur la santé au travail et en particulier sur les conséquences de l'amiante.

Vous ne savez peut être pas que cette action a eu une incidence, à savoir qu'au CHU de Caen, dans les années qui ont suivi, une étude a été menée par des collègues physiologistes, en collaboration avec les pneumologues et les médecins du travail. Cette étude qui a fait l'objet de plusieurs publications, dès 1975, mettait en évidence les risques de l'amiante, pris seulement récemment en considération.

Revenons à mon parcours professionnel : je quitte cette entreprise où je travaille en 1961 pour devenir permanent syndical. Pourquoi ? Je n'avais pas cette vocation parce que je craignais de devenir un peu fonctionnaire. J'aimais bien mon travail et je ne me voyais pas travailler dans un bureau, mais personne d'autre ne semblait accepter cette responsabilité. On me demandait de travailler essentiellement sur tout le secteur de l'industrie métallurgique en Basse-Normandie que je connaissais bien et j'ai accepté.

J'ai donc occupé cette responsabilité à une époque de décentralisation industrielle dans la région bas-normande. Les entreprises venaient de Paris installer des ateliers de fabrication dans lesquels le travail était taylorisé, répétitif, des chaînes de montage, d'assemblage, d'usinage et dans certaines d'entre elles, on disait qu'il valait mieux cacher son CAP qui impliquait une qualification professionnelle.

Une caractéristique de ces entreprises est que le pouvoir de décision restait à Paris.

Quand il y avait des problèmes dans un atelier ou dans l'usine, les responsables téléphonaient à Paris pour savoir quelle position prendre et des représentants de la Direction se déplaçaient pour traiter les problèmes sociaux et de conditions de travail. En effet, les pouvoirs étaient restés centralisés à Paris ainsi que les emplois qualifiés puisque la plupart des bureaux d'étude étaient à Paris. Pour certaines entreprises, les services des méthodes parisiens venaient en province pour mettre en place les moyens de fabrication.

En janvier 68, j'ai dû assumer une grève qui a duré trois semaines dans les 6 usines de Caen, employant plus de 15 000 salariés. Ce mouvement concrétisait tous ces mécontentements : décentralisation mal faite, pouvoir de décision à Paris, bas salaires, conditions de travail, travail répétitif et sous-qualification... Ce qui a donné lieu à une répression organisée par un préfet qui s'appelait Pontal. Il avait été longtemps préfet de Police à Alger et Soustelle disait de lui, dans un livre, que son « pilier police était en béton armé ».

A Caen, il a montré effectivement son savoir-faire, dont témoignent des articles de Jean Lacouture dans *Le Monde* intitulés " Les Jacqueries de Caen " qui sont restées des références sur cette période.

Celui-ci a été remplacé par un nouveau préfet qui a voulu détendre la situation et on est arrivé ainsi à 1973, année où j'ai souhaité me reconvertir.

Ce préfet qui a obtenu mon embauche à l'usine Saviem en expliquant à la direction que c'est chez eux qu'il y avait eu la répression la plus dure puisqu'un syndicaliste, Guy Robert avait été licencié d'une manière déguisée, de façon très scientifique, à tel point qu'il a fallu vingt-sept mois de procédure, judiciaire et administrative, pour arriver à le faire réintégrer.

Après la condamnation du PDG de la Saviem, à trois mois de prison ferme, le jugement a été mis en délibéré, et la veille où le jugement devait être rendu il a fait savoir être prêt à réintégrer ce syndicaliste. Guy Robert l'a été en février 1972, alors qu'il avait cessé son travail en 1969 à l'occasion du service militaire. C'est un des grands moments, qui a occupé trois ans de ma vie de permanent syndical ; ça n'a pas été toujours facile, mais c'est quand même une grande victoire du droit au travail.

A cette période, j'ai une nouvelle rencontre avec Wisner. En 1965, la Fédération CFDT de la métallurgie découvrait des problèmes de conditions de travail dans des usines de femmes alors que les hommes étaient plutôt des sidérurgistes. Des hommes comme moi qui connaissaient le travail masculin mais moins le travail féminin, voulaient savoir pourquoi elles se plaignaient et quelle était la réalité de leurs conditions de travail. Le laboratoire du CNAM avec Alain Wisner, a commencé une première recherche en 1965 et une seconde en 1969 à l'usine Thomson de téléviseurs. La première étude a porté sur 3 ou 4 usines en 1965, dont la Radiotechnique à Caen. Dans certains cas, la direction a accepté que les chercheurs entrent dans l'usine. C'est ainsi qu'à la Thomson, Catherine Teiger est allée à l'usine d'Angers, a travaillé comme les autres ouvrières, pour préparer le travail de recherche au laboratoire du CNAM. C'était dans l'industrie électronique.

Q. Chez Thomson pouviez-vous rentrer dans l'usine ?

Chez Thomson, il y a eu participation et acceptation de la Direction, ce qui ne fut pas le cas à la Radiotechnique de Caen. C'est la seule usine où il y a eu refus de laisser entrer les chercheurs dans les ateliers. Donc on a dû s'organiser, en trouvant des voitures, des gens qui pouvaient prendre les ouvrières à la sortie du travail, les amener dans les locaux syndicaux pour des entretiens avec les chercheurs. Ce fut une contribution très importante, mais une étude à distance. C'était quelque chose d'assez extraordinaire pour moi, de voir comment on pouvait, à distance, sans voir le travail, sans le connaître, le faire dire par les ouvrières à cinq kilomètres de leur lieu de travail, y compris avec des maquettes, avec des plans qu'on avait obtenu des dessinateurs ou des gens de l'entreprise qui nous les apportaient clandestinement. Cela n'a pas pour autant terni la qualité de l'étude.

Q. C'est donc le premier contact avec une étude ergonomique proprement dite. Avant y avait-il eu des prémices ? A part les contacts que tu avais pris avec Alain Wisner et avec le laboratoire du CNAM, ... ?

Non, il a fallu cette enquête. Jusqu'à 1965 je ne connaissais qu'Alain Wisner, le directeur du laboratoire. C'est à travers cette enquête que je rencontre des chercheurs. Donc l'idée vient de faire appel à eux pour venir animer une journée de stage. C'est vraiment à partir de 65 que des contacts humains se créent et on se pose la question « Pourquoi ne pas faire appel à eux ? ». A partir de ce moment s'est instaurée une relation très forte entre le laboratoire et les syndicalistes de la région bas-normande ; mais ailleurs il en fut de même.

Q : En 1974, tu es embauché à l'usine Saviem à Caen..

Oui, mais cela n'a pas été facile. J'avais été permanent syndical pendant 13 ans et je n'avais pas que des amis dans les milieux patronaux de la région. Pourtant, je souhaitais retrouver du travail car j'avais 4 enfants.

C'est l'arrivée d'un nouveau préfet de région, Jacquet qui a débloqué la situation ; il a obtenu que la Saviem qui employait 5 000 salariés près de Caen accepte de m'embaucher en mars 1974. L'année précédente quelques grandes entreprises avaient tenté des expériences d'organisation du travail moins taylorisées. On allait chez Volvo en Suède qui était la référence.

La Saviem voulait s'orienter dans ce sens et le PDG Vernier Paillez avait pris conseil auprès d'Alain Wisner.

Bernard Vandevyver, un ingénieur en ergonomie était chargé au siège de la Saviem de promouvoir l'ergonomie dans les services des méthodes des 5 usines du groupe.

Mon arrivée coïncide avec la décision de mettre dans chaque service des méthodes un homme " conditions de travail ".

J'ai la chance d'avoir un chef des méthodes jeune ingénieur des Mines, très brillant, qui a été le seul d'ailleurs à m'accepter dans son service, les autres avaient dit : " On ne veut pas de cet homme-là ".

Le matin de mon embauche, il a dû faire face à un mouvement de grève dans le service où j'entrais. A l'appel de la CGC, 15 personnes sur 45, ont fait une grève de trois heures en disant " On refuse cet homme-là, c'est un agitateur ". Après avoir tourné depuis 7 heures dans l'usine, à 11 heures je suis entré directement dans le bureau du chef de service qui m'a dit : " Je vais vous expliquer ce qui s'est passé, mais ça va se calmer et je pense que tout devrait bien continuer dans l'avenir ". Le lendemain, il me proposait le poste d'ergonome avec une formation de 3 ans au CNAM chez le Professeur Wisner, en alternance avec un travail dans le service des méthodes.

Q. Autrement dit, vous avez commencé votre activité par une expérience de terrain ?

J'ai beaucoup appris bien sûr de l'enseignement du laboratoire du CNAM, mais aussi du travail en groupe avec des médecins du travail et des ingénieurs. Cela a été d'une très grande richesse pour moi. Pendant les trois premières années de ma fonction d'homme « conditions de travail », je suis allé une semaine par mois à Paris en formation.

Dans le service des méthodes, composé de 45 personnes, dont 4 ou 5 ingénieurs, tous les autres étant techniciens, j'étais l'ergonome associé à tous les projets, transformation importante.

J'ai travaillé dans un atelier de 1500 personnes pour l'usinage et l'assemblage de toutes les pièces mécaniques. Le premier travail consistait à analyser des postes. Je progressais au fur et à mesure avec l'enseignement du CNAM en faisant l'analyse quantitative mais aussi un peu plus approfondie de tous les postes de travail. Plus j'avancais, plus je pouvais établir un diagnostic sur les postes de travail. Au début j'étais assez démuni. J'avais intérêt à écouter et à profiter des enseignements du laboratoire et les chercheurs n'hésitaient pas à venir passer une journée avec moi sur le terrain.

Q. Je pense qu'il s'agit des membres de l'équipe de Wisner ?

Oui, j'ai même fait venir Alain Wisner plusieurs fois. Quand il y avait une installation qui me posait trop de problèmes, je lui en parlais.

Cette démarche d'intégration de l'ergonomie concernait tous les services de méthodes ; à cette époque, il y avait quatre usines et 15.000 salariés dans la société : Blainville, Suresnes, Annonay et Limoges, avec un ergonome dans chaque service des méthodes (on est allé jusqu'à 8 ou 9 ergonomes).

J'ai la note en date du 4 septembre 1974 du Chef des méthodes, qui fait de moi un ergonome. Il décrit ainsi le changement de structure : " La fonction conditions de travail est créée, titulaire Monsieur Buet, qui m'est rattaché directement, une définition de fonction sera prochainement diffusée ".

Q. A cette date, avais-tu commencé ta formation au CNAM ?

Non, je n'avais même pas encore commencé à suivre les enseignements du CNAM. Cette note fait de moi un ergonome, en sachant que cela va durer trois ans avant d'être vraiment opérationnel. En octobre 1974, mon chef de service me demande : " Il faudrait que vous me fassiez une définition de fonction, c'est à vous de la faire ". Je n'étais pas vraiment prêt. Je suis allé à Paris voir Alain Wisner et nous l'avons rédigée ensemble.

Voilà ma définition de fonction : agent des conditions de travail des méthodes mécaniques. Alors pourquoi disait-on " agent des conditions de travail " ? En fait, à cette même époque, il y avait dans toutes les usines Renault automobiles, des ingénieurs conditions de travail, qui s'occupaient essentiellement de sécurité. L'idée de Wisner était surtout de créer des agents ou des ingénieurs qui s'occupent essentiellement des conditions de travail et non pas de la seule

sécurité. Il existait des ingénieurs sécurité rattachés aux DRH, il fallait leur laisser l'aspect sécurité et évidemment travailler avec eux.

Wisner voulait que les ergonomes soient rattachés aux méthodes. On dissociait les deux fonctions mais on travaillait ensemble. Voilà la définition : " L'agent des conditions de travail des méthodes mécaniques : promeut, suit et coordonne toutes les actions méthodes concernant les conditions de travail dans le département mécanique. Ce sont des actions de formation et d'information, des actions préventives au niveau des projets, des actions a posteriori sur les postes existants ".

J'ai commencé par faire une analyse de tous les postes existants et surtout des actions de formation et d'information.

Q. Parles-nous de ces formations

On avait des groupes de douze personnes en formation de dix jours. La règle était d'avoir quatre techniciens des méthodes, quatre agents de maîtrise et quatre représentants du personnel, sans distinction de syndicat du secteur concerné. Si c'était l'usinage des boîtes de vitesses, il fallait que ce soient des gens des boîtes de vitesses. Ils pouvaient décider eux-mêmes de faire venir deux ouvriers.

Au début, j'animais avec Bernard Vande vyver. Alain Wisner est venu à la première formation pendant une journée entière.

Q. Cet accent mis sur les conditions de travail a dû en même temps permettre que les CHS deviennent des CHSCT ?

Mon chef de service était au CHSCT et au CHS avant 1982 ; il était le bras droit du chef de fabrication qui, lui, présidait la réunion. Auparavant, on renvoyait aux méthodes pour étude. L'interlocuteur était le chef du personnel qui ne connaissait pas la situation de travail, et essayait de s'en tirer comme il pouvait en disant : " On va mettre à l'étude ".

Tandis que là, il y avait un ordre du jour établi par le secrétaire du CHS, ouvrier ou employé, et le président était le chef de fabrication du secteur ou le chef de département assisté du chef des méthodes. Donc, la plupart des actions à entreprendre était confiée au service des méthodes.

Je préparais en même temps toutes les réponses, pour mon chef de service, aux questions des représentants du personnel du CHS. Dans un premier temps, je n'assistais pas aux réunions ; c'est au bout de quelques années que j'y suis allé pour ajouter la note ergonomique sur des projets importants.

Q. Cela te mettait-t-il en prise avec la réalité ?

Absolument. Pour les gens des méthodes c'était une situation difficile, quand on allait sur le terrain. Il y avait une espèce d'alliance entre le contremaître, le chef d'équipe du secteur et les ouvriers, qui disaient au technicien des méthodes : " Tiens, tu reviens dans notre secteur ? On ne t'avait pas vu depuis que tu as fait le projet. ". L'homme des méthodes embarrassé disait " Vous ne faites pas comme c'est prévu sur la gamme " " Oui, heureusement parce cela ne marcherait pas ". On reprenait tout ça en discussion, mais sur le terrain c'était parfois assez tendu. C'était excellent pour les gens des méthodes. Cela m'a permis progressivement de devenir crédible, parce que je ne leur donnais pas de leçons car ils connaissaient bien leur travail. Mais je leur apportais un plus quand leur projet étant mis en application, les ouvriers se sentaient mieux, se plaignaient moins, avec moins de conflits et l'entreprise s'en trouvait mieux.

Q. Peut-on considérer que c'est une réussite de l'ergonomie aussi bien vis-à-vis de la direction que des salariés ?

Oui ! Nous avons formé plusieurs centaines de personnes à l'usine de Blainville. Nous étions deux ergonomes : Philippe Bourguignon au service des méthodes « carrosserie » et moi aux méthodes « mécanique ». Au début, Bernard Vandevyver, animait les formations et nous l'assistions et progressivement nous avons pris le relais.

Chaque formation était conduite dans un secteur de l'atelier qui avait été estimé comme problématique par les responsables. On faisait une étude de l'existant, on ne l'appelait pas encore l'analyse du travail. Puis on allait sur le terrain faire des mesures, des interviews et on constituait un dossier : quelle est la situation, quels sont les problèmes ? quelles propositions peut-on faire pour améliorer la situation ? Ces propositions ont eu un retentissement important. C'était le début des expériences sur les tâches répétitives.

Par exemple : mettre des équipes de deux ouvriers là où il y en avait soixante pour monter une boîte de vitesses de A à Z ; chaque OS montant 1/60° de la boîte de vitesses par un travail répétitif.

On a même vu des situations où les ouvriers sur des montages d'organes, tournaient sur la chaîne pour varier leur travail et on s'apercevait qu'au bout de quelques semaines le travail était aussi bien fait que si chacun était resté fixé au même poste. Après ils venaient dire : " C'est un travail de professionnel qu'on fait là, maintenant on sait tout faire ". Il y avait tout de suite une tentation de conflit qu'il fallait résoudre.

Q. Quelles étaient les classes d'âge ?

La moyenne d'âge en 1976 était de 29 ans dans les ateliers. C'était la caractéristique de l'usine à cette époque-là..

Q. Peut-être ces jeunes ouvriers avaient-ils des capacités d'adaptation plus importantes ?

Pour un tiers d'entre eux, ces garçons avaient caché leur CAP en entrant à la Saviem parce que on leur disait dans les années 60-65 : " On n'a pas besoin de gens avec des CAP, car en deux heures vous savez ce qu'il faut faire". Une étude a démontré qu'un nombre important d'ouvriers possédaient des CAP dans des disciplines qui n'étaient pas très lointaines du travail demandé dans une usine de construction de poids lourds. Ils l'avaient caché parce qu'on ne les aurait pas embauché, par crainte que très vite ils ne réclament une qualification supérieure.

En fait, ils ont obtenu cette qualification et le salaire correspondant, quand on a cassé les chaînes de montage et de fabrication et que le travail a été organisé de manière plus autonome, par groupe, ou par petits groupes.

Beaucoup de ces projets-là ont été initiés dans les stages de formation à l'ergonomie des techniciens des méthodes, agents de maîtrise et représentants du personnel. Ces formations ont permis un dialogue entre eux qui a fini par produire des effets, soutenus par la volonté de changement au niveau de la direction de l'entreprise.

Q. Si j'ai bien compris, l'ergonome était un lien au sein de l'équipe et entre la direction et les partenaires sociaux ?

Oui, dans la mesure où on disait aux syndicalistes : " il y a un stage, vous avez quatre places, que vous partagez 2 et 2, entre la CGT et la CFDT, les deux syndicats représentés dans l'usine". Ils pouvaient donc travailler pendant dix jours avec des gens avec lesquels ils n'avaient jamais discuté, jamais dialogué, sinon dans les réunions avec la direction, mais pas avec l'encadrement intermédiaire ni avec les bureaux des méthodes.

Antérieurement, cette situation était tendue, car les méthodes n'auraient jamais discuté avec des délégués et ces derniers pensaient que les méthodes faisaient du sale boulot. En travaillant ensemble, à partir du moment où ils entraient dans ce processus, cela changeait un peu les rapports entre eux.

Extraits d'un entretien avec Michel Pottier, le 6 mars 2002.