

Denise Lecoultre

Entretien réalisé par Michel Pottier et Annie Drouin

À l'occasion d'un premier entretien, que l'on trouvera ci-dessous, la commission Histoire de la SELF a recueilli une description des actions de Denise Lecoultre, déterminantes pour la naissance et le développement de l'ergonomie en Europe.

Son état de santé n'ayant pas permis de poursuivre cet entretien, nous avons demandé à James Carpentier, qui a travaillé avec elle à l'AEP et à l'OCDE de nous la présenter.

Compétence, originalité, fermeté, discrétion, chaleur humaine ont marqué les nombreuses actions dont Denise Lecoultre a pris l'initiative.

Elle est d'abord un exemple, en particulier pour nos jeunes étudiants. Dès 1937, son diplôme de maturité en poche, elle poursuit des études de sciences sociales et économiques à l'Université de Genève tout en gagnant sa vie comme employée des PTT. Pendant la guerre, elle suit en outre à Zurich des cours pour l'entraide d'après-guerre, afin que les jeunes puissent, la guerre finie, se porter au secours des populations dans les pays dévastés. Elle a ainsi travaillé quelques mois à aider des femmes réfugiées, violées par les envahisseurs et qui avaient réussi à s'enfuir en Suisse, enceintes ou avec leurs bébés, jusqu'à leur départ en mai 1945. Elle est ensuite devenue chef de la section « questions politiques et juridiques » et de la section « questions sociales et économiques » de l'Alliance nationale des sociétés féminines suisses jusqu'en 1949. Désireuse de compléter ses études, elle est alors partie aux Etats-Unis, à l'Université de Washington Seattle, suivre des cours de M.A. en sociologie et en sciences politiques, toujours en gagnant sa vie. Dès cette époque, elle a fait une tournée d'une soixantaine de conférences à travers les Etats Unis, qui a attiré sur elle l'attention des autorités suisses et lui a valu un subside de Pro Helvetia.

Un résumé, qu'elle m'a remis il y a 2 ans, lors d'une visite amicale à Genève, et qu'on trouvera ci-après, témoigne de son inlassable activité et de la richesse foisonnante de sa vie professionnelle. C'est toute une vision de l'action sociale qui s'en dégage.

En effet, de retour en Suisse, elle accomplit des missions de consultante au BIT et à ProInfirmis, rédigeant des articles pour des campagnes de presse en faveur de l'amélioration des conditions de travail des travailleurs non manuels et la réadaptation des handicapés.

Au début des années 1950, les connaissances accumulées par les chercheurs et les praticiens sur le travail humain avaient suffisamment mûri pour qu'il soit possible et utile de rassembler les experts de ces questions.

Et justement, en 1953, elle entre à l'AEP (Agence Européenne de Productivité) à Paris et y dirige la division « Facteurs humains » ; elle y instaure des programmes d'études concernant l'adaptation du travail à l'homme. Elle dirige en particulier des programmes sur la formation professionnelle, sur les travailleurs âgés, sur la main d'œuvre rurale, sur les questions du travail des femmes, sur les problèmes de la main d'œuvre et de l'emploi en fonction de l'évolution technologique. Elle organise sur tous les thèmes liés aux relations homme-travail de nombreuses sessions internationales. Après qu'elle a organisé la mission d'étude aux Etats-Unis en 1956, où le représentant de la France fut Bernard Metz, le séminaire de Leyde en 1957, et la conférence de Zurich en 1959, l'ergonomie est instituée et reconnue sur le plan européen.

Cette situation a évidemment favorisé l'intéressement des administrations (notamment avec l'administratrice principale Pierrette Sartin, autre femme de caractère) et des universités, la création des formations, la définition des diplômes, et finalement la professionnalisation des techniciens et chercheurs.

Son travail en tant qu'administratrice principale à la division des Affaires sociales de l'OCDE, de 1963 à 1984, a tout autant contribué aux progrès de l'ergonomie en Europe. Elle y a mis en œuvre des programmes sur les « indicateurs sociaux » et a été chargée du programme « Intégration des femmes dans la vie économique ». Durant cette période elle a en particulier accueilli le Congrès annuel de la SELF à Paris, au château de la Muette.

J'ai souvent admiré la simplicité tranquille avec laquelle elle animait des réunions exclusivement masculines ; lors de notre dernière visite, elle nous a montré et commenté avec humour des photographies de congrès et autres séminaires, où elle apparaît, seule femme parmi une assemblée d'hommes. Peut-être est-ce une des raisons de son attachement à la promotion de l'emploi des femmes et à leur apport à la vie économique.

Sa vie professionnelle achevée, elle a continué ses activités dans sa retraite genevoise. C'est ainsi que nous nous sommes retrouvés dans les conférences du Certificat interuniversitaire d'Ecologie humaine dirigé à l'Université de Genève par Pierre Moeschler et qu'à 80 ans elle continuait encore à militer activement, par des conférences, des publications, des entretiens radiophoniques, pour un progrès humain, élaborant aussi des modes d'action pour ceux qui ont à prendre en charge le sort des chômeurs.

L'autre passion de sa vie est la peinture à l'huile, qu'elle continue à pratiquer. À l'âge de 16 ans, pendant ses études, elle a décidé, pour les besoins d'un exposé, d'aller trouver l'artiste peintre payernoise Aimée Rapin qui d'une part lui prêta des tableaux pour illustrer son exposé, et d'autre part lui en offrit un qu'elle emporta avec elle partout à travers le monde. Récemment, en souvenir d'Aimée Rapin qui était handicapée, elle l'a offert au musée de Payerne ainsi qu'une importante collection de ses propres œuvres, tableaux pleins de fraîcheur et de grâce, pour la construction d'un ascenseur pour personnes à mobilité réduite.

L'entretien qui suit s'appuie sur de larges extraits d'une conférence donnée par Denise Lecoultre en mai 1962 sur les développements de l'ergonomie dans le monde à cette époque. Ce sont les racines mêmes de l'ergonomie actuelle et de son évolution.

James Carpentier

MP : *Pouvez-vous nous rappeler comment le programme concernant l'ergonomie a pris naissance à l'Agence Européenne de Productivité ?*

DL : L'Organisation Européenne de Coopération Economique (OECE) a créé, en 1953, L'Agence Européenne de Productivité (AEP) chargée d'étudier les facteurs humains de la productivité. Le directeur de l'AEP était Monsieur Roger Grégoire, qui, au moment de la dissolution de l'Agence en 1959, a rédigé un rapport « Répertoire des activités de l'Agence Européenne de Productivité » (1953-1961), qui n'a malheureusement pas été publié.

C'est au cours de la préparation du programme de ce groupe de travail, qu'un éminent membre de la Société d'Ergonomie Britannique, Ronald G. Stansfield (qui a aussi beaucoup œuvré pour la création de l'Association Internationale d'Ergonomie) a pris l'initiative de soulever la question autour du tapis vert de l'OECE et a proposé d'inclure dans le programme de l'AEP, des études, des réunions d'experts concernant l'ergonomie.

Ce terme demandait une définition, car la plupart des membres du groupe de travail, ne voyaient pas très bien en quoi consistait l'ergonomie ! Aussi, la première démarche de l'AEP a-t-elle été de dépêcher dans les montagnes autrichiennes, trois experts : M. Friedberger (Autrichien), M. Stansfield (Britannique) et M. Bougnet (Belge), pour y compiler une définition opérationnelle de l'ergonomie, définition qui puisse aboutir à une série de propositions pouvant faire l'objet d'études multidisciplinaires et internationales.

Après de nombreux débats autour de la signification du terme productivité, je passe l'énumération des discussions, définitions, protestations... soulevées par celui d'ergonomie, cette expression, qui paraissait barbare à certains au début, n'a pas passé la rampe sans difficultés, tant et si bien que l'AEP a lancé son programme sous le titre « Adaptation du travail à l'homme », pour mieux se faire comprendre à l'extérieur.

Il fut admis que les disciplines suivantes devraient pouvoir contribuer à cette adaptation : l'organisation industrielle (y compris l'étude des temps et mouvements), les études industrielles, la psychologie, la physiologie de l'ambiance du travail, l'anthropologie physique, la médecine industrielle, l'hygiène industrielle, l'éclairagisme et la prévention des accidents...

MP : *L'Agence Européenne de Productivité ayant terminé son mandat, on aurait pu craindre que d'autres intérêts nuisent aux progrès déjà réalisés en matière d'ergonomie ?*

DL : À la dissolution de l'AEP, l'Organisation Européenne de Coopération Economique (OECE) s'est élargie à de nouveaux pays membres : les Etats-Unis, l'Australie, la Nouvelle Zélande et le Japon.

À mon départ, elle comprenait 24 pays membres dont la Yougoslavie, seul pays de l'Est, qui avait un statut spécial. L'organisation avait sans doute 26 à 27 pays membres. N'étant plus strictement européenne, son appellation a changé en Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). C'est une organisation intergouvernementale qui ne faisait pas partie de l'Organisation des Nations Unis (ONU), telles que, par exemple, les Agences spécialisées comme l'OMS, l'UNESCO, le BIT...

Elle n'était pas non plus tripartite au sens « constitutionnel » du terme ; cependant, elle consultait les organisations d'employeurs, par le Comité consultatif et industriel (BIAC) auprès de l'OCDE et les organisations de travailleurs, par la Commission syndicale consultative (TUAC) également auprès de l'OCDE.

MP : *Pouvez-vous nous parler de la première mission aux Etats-Unis des experts de l'OCDE ?*

DL : Ce groupe comprenait deux spécialistes de physiologie appliquée, un médecin industriel, un spécialiste de psychologie appliquée, deux agents des méthodes et un ingénieur d'étude ainsi qu'un représentant des syndicats libres d'Europe.

Les détails que je vous donne ici peuvent vous sembler superflus ; ils témoignent toutefois de la complexité du problème et de la difficulté primordiale qu'il y avait au départ à conjuguer ce faisceau de sciences et de disciplines jusqu'ici complètement ou presque indépendantes. Elles faisaient pressentir combien il serait délicat de préconiser un enseignement aux diverses catégories d'ingénieurs, enseignement qui ne devait pas surcharger inutilement les programmes mais qui puisse leur servir dans l'action selon le « génie » dans lequel ils s'étaient spécialisés. Cette première mission aux Etats-Unis a permis aux spécialistes de prendre conscience d'une série de faits ; ces faits prennent aujourd'hui toute leur importance car ils ont largement contribué au développement récent de l'ergonomie. Je les résume :

Premièrement : les applications de l'ergonomie avaient commencé sur des activités militaires et les premiers ergonomistes s'occupaient avant tout de matériel militaire. Or, les conditions du travail industriel sont assez différentes de celles de l'activité militaire. En particulier, dans l'industrie, il ne s'agit plus d'hommes soumis à des tensions extrêmes pendant de courtes

périodes, mais d'hommes qui des années durant, travaillent avec facilité et efficacité. Ils peuvent cependant accumuler, avec le temps, une tension intolérable, une fatigue physique ou intellectuelle dont il résultera des dégâts définitifs. Il fallait donc que les ergonomistes, spécialistes des questions de matériel militaire, revoient leurs méthodes dans l'optique des besoins et des problèmes de l'industrie.

Dans la plupart des pays membres de l'OCDE et aux Etats-Unis, la recherche, la formation, se sont de plus en plus orientées vers l'industrie.

Deuxièmement : Jusqu'ici les sciences et les disciplines, qui avaient contribué à améliorer les postes de travail, les équipements du point de vue humain, tendaient à examiner, partiellement et indépendamment les unes des autres, les aspects limitatifs de l'homme engagé dans le travail, par rapport à certaines machines-outils. Les uns adaptaient un siège ici ou là, les autres changeaient un système d'éclairage, d'autres enfin apportaient des améliorations à des cadrans, trouvaient des solutions provisoires bien que très efficaces pour protéger l'homme de la température ambiante. C'était un début.

C'est frappé par cet aspect cloisonné des sciences humaines aux Etats-Unis, que le petit groupe hétérogène des spécialistes européens a, dès son retour, insisté pour qu'en Europe, les communications entre les diverses sciences et disciplines soient intensifiées par tous les moyens.

Je ne crois pas trop m'avancer en disant que les Etats-Unis ont tiré de semblables conclusions, grâce à la visite des spécialistes européens. En effet, face au feu roulant des questions très diverses de ces visiteurs, ils se sont aperçus qu'ils ne pouvaient répondre que partiellement à leurs questions, car ils ignoraient les recherches et applications faites dans les domaines qui n'étaient pas les leurs.

Depuis lors, je sais qu'aux Etats-Unis, divers groupes multidisciplinaires se sont constitués. Outre l'organisation d'une session d'étude à Leyden, qui a presque immédiatement fait suite au voyage d'étude, session qui a définitivement établi le principe en Europe d'une « approche multidisciplinaire », les pays membres de l'OCDE ont, pour la plupart, créé des commissions d'ergonomie, organisé des colloques techniques où physiologistes, psychologues, ingénieurs, architectes, industriels se sont rencontrés, et sont devenus solidaires les uns des autres.

Troisièmement : l'ergonomie va plus loin encore : un expert anglais, M.W.T. Singleton, précise que l'application de l'ergonomie n'est pas seulement l'adaptation du travail à l'homme, mais c'est l'adaptation intégrale des deux. Le travail, d'une part, et l'homme d'autre part, présentent des problèmes qui leur sont propres et qui ne peuvent être résolus que cas par cas. La recherche, dit-il, fournit des principes généraux, les mesures basiques des capacités mentales et physiques de l'homme ; elle met au point des techniques qui permettent d'évaluer les effets de divers facteurs relatifs à la conception des équipements ou de l'ambiance environnante, sur l'activité humaine.

M. Singleton met en cause l'art de l'ingénieur « l'application idéale de l'ergonomie, déclare-t-il, commence sur la table à dessin de l'ingénieur, au moment où il examine simultanément les caractéristiques de l'opérateur humain et celles de l'équipement qu'il est en train de concevoir, c'est-à-dire, que l'opérateur est plus apte à remplir certaines fonctions telles que, par exemple, prendre des décisions, alors que la machine peut mieux remplir d'autres fonctions telles que, par exemple, l'application de la force. Reste à l'ingénieur à déterminer les rôles qu'il attribuera à l'un ou à l'autre, afin que l'ensemble fonctionne harmonieusement ».

Pour que l'ingénieur ait les données nécessaires, M. Singleton définit l'intervention de l'ergonome en cinq points. Il doit :

- Recenser les exigences du poste de travail à l'égard de l'opérateur,

- Considérer la présentation et l'utilisation des informations sensorielles données par le processus de travail, ainsi que l'aménagement des dispositifs de commande, en tenant compte des capacités de l'opérateur et de l'ambiance environnante,
- Préciser la conception d'un système « information/contrôle/commande » d'une façon théorique, mais si nécessaire avec l'aide d'expériences de laboratoire,
- Contrôler la validité du nouveau système ainsi conçu, avec l'aide d'expériences de laboratoire si les variables en cause peuvent être contrôlées, ce qui exige aussi des vérifications dans la situation même de la production,
- Prévoir les résultats probables d'une innovation, proposer des améliorations concernant les dimensions de sièges, d'établis, la position des équipements de contrôle, des cadrans, de l'éclairage, réduire les bruits.... En un mot, faciliter le travail tout en augmentant sa qualité.

Quatrièmement : l'intensification des communications entre les chercheurs et l'industrie. Pour ouvrir la voie, l'AEP avait organisé à Zurich, en 1959, une conférence internationale, à laquelle elle conviait les représentants d'organisations d'employeurs et de travailleurs à entendre les spécialistes en ergonomie leur présenter les résultats de recherches sur des points particuliers susceptibles d'applications pratiques dans l'industrie.

Un rapport détaillé rédigé par le Professeur Metz à Strasbourg a été publié, aussi ne ferai-je qu'énumérer les sujets techniques traités au cours de cette conférence : travail musculaire de force, aménagement du poste de travail, informations sensorielles données par le processus de travail, aménagement des dispositifs de commande, éclairage et bruit, ambiance thermique de travail, horaires de travail et pauses.

Cette conférence a déclenché, dans la plupart des pays membres, de surprenantes séries d'activités nationales destinées à mettre en pratique, sur une vaste échelle, les principes de l'adaptation du travail à l'homme.

Deux ans après la conférence de Zurich, il était même impossible de donner l'inventaire des initiatives prises sur le plan national : sessions d'études techniques, conférences de représentants de travailleurs et d'employeurs, cours de formation ou de perfectionnement, recherches en laboratoires ou recherches expérimentales dans l'industrie ont été entrepris.

Les articles et brochures techniques se sont succédé, mettant au défi l'assiduité des lecteurs les plus consciencieux. Des commissions nationales d'ergonomie (notamment en France) ont conçu des programmes de recherche et d'enseignement à long terme. Des chaires et laboratoires de physiologie du travail ont été créés – certaines industries ont engagé des ergonomistes à plein temps (au Royaume Uni), d'autres, comme en Belgique, ont créé dans l'industrie des commissions d'ergonomie où médecins, psychologues, ingénieurs, se sont efforcés d'apporter la solution à des problèmes biologiques du travail.

Les organisations syndicales ont de même assuré une large diffusion aux principes de l'adaptation du travail à l'homme.

Dire que cet intérêt croissant pour les aspects ergonomiques du travail soit dû principalement aux activités de l'AEP serait erroné. Cette organisation n'a fait que consacrer au niveau international l'importance des travaux déjà entrepris dans les divers pays par des experts de renom et elle n'a fait qu'encourager des échanges fructueux entre chercheurs, représentants de l'industrie et formateurs. Néanmoins, on est en droit d'affirmer aujourd'hui que les recommandations formulées à la fin de la conférence de Zurich par le groupe des employeurs et par le groupe des travailleurs ont été pour ainsi dire suivies à la lettre.

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, la civilisation industrielle construite par l'homme et pour l'homme avait peu à peu presque oublié les éléments humains de la production et, qui sait, le poète esclave libéré, Térence, n'aura pas dit en vain « Homo sum... Je suis homme : rien de ce qui est humain ne m'est étranger ».

Michel Pottier, Annie Drouin