

## Robert Villatte

Entretien réalisé par Catherine Teiger et Antoine Laville

---

---

Alors que l'on s'apprête à célébrer le 50ème anniversaire de la création de la SELF, c'est de tout un pan du développement de l'ergonomie dans ses rapports avec les enjeux sociaux que le parcours professionnel de Robert Villatte nous donne un aperçu des plus instructifs. Parcours aussi original que fécond, marqué par le souci constant de répondre aux problèmes de conditions de travail portés par les équipes syndicales, en se saisissant des outils des centres de recherches et en incitant ceux-ci à s'ouvrir à de nouvelles problématiques. Parcours jalonné par l'organisation de formations à l'ergonomie dans un cadre syndical et la capitalisation des savoirs à travers la publication d'articles de revues et d'ouvrages. Pour avoir assumé avec Robert l'organisation d'une action de formation à grande échelle dans le secteur hospitalier – la « Preuve par cent » – j'ai pu mesurer combien son approche fût aussi bénéfique pour l'un et l'autre, et pour moi spécialement l'occasion heureuse d'enrichir mes perspectives de chercheur.

Charles Gadbois

---

AL : *Quelles est ton année de naissance et quel est ton parcours ?*

RV : Je suis né en 1946. Après un parcours scolaire classique et une formation de technicien physicien, j'ai travaillé dans une entreprise de recherches et fabrication de produits pharmaceutiques, à Riom (10 km de Clermont) sur la mise au point de la détection des métaux dans les liquides biologiques. Mon engagement syndical est venu naturellement. Il y avait des places de délégués à prendre dans l'établissement, et j'ai progressé dans ces fonctions en 1969 avec la CFDT. La CFDT est le syndicat de la chimie du Puy-de-Dôme où « les Michelin » relevaient la question des conditions de travail, notamment avec Vaquenier qui avait aussi des responsabilités aux Comités Techniques Régional et National. Après, je suis monté rapidement à la Fédération de la chimie CFDT (FIC puis FUC, Fédération Unifiée de la Chimie, après 1973,) dont les formations m'attiraient. De la CFDT à l'engagement politique au PSU, il n'y a qu'un pas...

AL : *Tu étais toujours en Auvergne ?*

RV : Je suis toujours en Auvergne. Je militais dans la section syndicale et dans le syndicat départemental de la Chimie CFDT. Lors de sessions formation « Réunions – Communication » à Bierville, j'ai rencontré d'autres militants et appris les bases techniques de l'écoute, de l'enquête et de l'animation. Je crois que c'est important par rapport au débat sur la formation syndicale. J'ai commencé par le pétrole, j'étais impliqué dans ce qu'on appelait à l'époque le « groupe produits toxiques » (GPTOX) de la fédération Chimie qui était un lieu de collaboration entre des militants de l'INRS comme André Cicoella et des militants d'entreprises. Outre les informations scientifiques que l'on vulgarisait auprès des militants et la poursuite d'objectifs prioritaires comme l'amiante et le PVC, on avançait sur l'exemple italien du « Carnet d'exposition aux risques professionnels » (le CEP).

CT : *Ce carnet est un des premiers souvenirs ?*

RV : Qui a duré longtemps. C'était Noël Mandray qui menait le groupe et qui m'a passé la main quand il a pris d'autres responsabilités. On est à l'époque des négociations dans les conventions collectives sur le travail posté. C'est une mouvance bien décrite dans l'Histoire de la fédération

Chimie (chez Syros), où la FIC était en pointe non seulement sur cette réalité-là, mais sur la connaissance des réalités de terrain. Il y avait déjà une tradition de collaboration chercheurs et militants syndicalistes qui avait commencée par un travail avec le sociologue Marc Maurice avant que j'arrive à la Fédération. Cette recherche conjointe a débouché en 1964 sur la rédaction d'un fascicule de support aux revendications sur le « statut du travailleur posté ». Quand j'arrive en 72, changement de nature stratégique, il ne s'agissait plus de négocier seulement dans les branches, mais aussi de négocier dans les entreprises, ce qui permettait un peu plus de souplesse et d'avancées. Ce qui est nouveau, c'est d'asseoir les revendications sur des enquêtes et des connaissances scientifiques « de terrain », de considérer la vie du posté comme un tout qui déborde le cadre de l'entreprise et s'intéresser à sa vie sociale. Je me souviens avoir défendu en négociations paritaires l'idée de « l'insonorisation de la chambre du travailleur posté » au milieu des rires de la CGT, axée uniquement sur les compensations salariales du travail posté à cette époque. C'était anachronique, mais on était quand même sur un double apport des militants et de la connaissance s'appuyant sur des scientifiques.

AL : *En sociologie ?*

RV : Plutôt en toxicologie avec le Groupe Produits Toxiques et les chercheurs de l'INRS puis de l'INSERM. Plutôt en sociologie avec les travaux de Marc Maurice. Il y avait aussi un mouvement d'étude monographique de situations particulières antérieur à l'époque où je suis arrivé, par exemple les « travailleurs paysans ». L'archétype était autour du gaz de Lacq, où il se crée une industrie de process (la SNPA – Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine) en plein champ, qui recrute des Béarnais à moitié sur l'exploitation agricole et à moitié au travail en entreprise industrielle. Je me souviens d'Aimée Jeantet, ancienne secrétaire fédérale de la FIC, qui avait propulsé une étude à la fois sociologique et ethnographique sur la réalité de ces nouveaux salariés et sur la cohabitation entre une ville et des paysans. Très tôt, ce furent des choses qui m'attiraient du point de vue de l'étude, de la compréhension des phénomènes sociaux.

AL : *C'était très PSU, les ouvriers-paysans, si je me souviens bien.*

RV : Avec une autre connotation, au PSU on nommait des paysans « ouvriers-paysans », alors que là c'était vraiment des gens qui travaillaient à l'usine de Lacq tout en gardant leur exploitation agricole... Du point de vue des conditions de travail, Wisner alimentait la réflexion des alternatives et aménagements aux « 3x8 » sur des bases scientifiques dans son rapport sur le travail posté en 1977. Auparavant, la FIC avait publié le « Statut du travailleur posté » en 1964 et Georges Curie (secrétaire fédéral) était en train de faire une brochure sur le travail posté quand je suis arrivé. En 1980, il y a eu une troisième brochure, « Sommeil à vendre ». C'est un travail en continuité : Marc Maurice et l'enquête « postés », les négociations nationales et dans les entreprises, les brochures sur le travail posté et, plus tard, la demande de la section Charbonnages de France à Carling qui échoie à l'équipe Laville-Teiger, puis la demande de ELF Nangis, avec Jean Desc, secrétaire de section, qui va impliquer l'équipe Laville-Teiger renforcée de François Daniellou et de moi-même qui étions alors stagiaires « plein temps » au labo du CNAM.

Les aspects salariaux n'étaient pas oubliés dans les négociations de branches. L'idée était de payer les nuits et les week-ends au forfait afin de « compenser » le système « 3x8 », comme dans le pétrole, mais aussi des avancées sur les rythmes de travail « quelle est la bonne tournante ? ». Ce fut également une période de bagarres et de mouvements sociaux importants, dont le conflit d'Aluminium-Péchiney sur le site de Lacq avec des études sur le travail posté initié par la Fondation Dublin et un soutien fort de l'ICF, le syndicat professionnel international de la Chimie.

AL : *Mais à ce moment-là, tu prends les éléments en marche à la FIC, quelle est ta responsabilité ?*

RV : Dès 1972, avec un tuilage qui doit se situer vers 1974, j'ai eu pleine et entière responsabilité des conditions de travail dont l'animation du groupe produits toxiques, d'un « groupe posté » qui préparait une nouvelle brochure, d'un groupe qui réfléchissait à l'organisation du travail dans les process continus et la responsabilité de la formation.

CT : *Tu as dû faire appel à nous à ce moment-là pour des formations sur le travail posté.*

RV : Oui, il faut associer ce mouvement à une réflexion politique de la Fédération sur les « contre-propositions industrielles » qui articulait la défense de l'emploi, les réflexions et propositions sur l'organisation du travail (dont le travail posté), la défense de la santé (le carnet d'exposition). Pour moi l'apogée au sein de la FIC a été d'être rapporteur sur cette question au Congrès de Guidel en 1975. Claude Mennequier était alors secrétaire général. Il se posait la question du tissu industriel que nous souhaitions (actualisation des options confédérales sur la « planification démocratique »). La question de l'époque « on ne peut pas revendiquer des installations chimiques partout pour créer des emplois », devenait absurde, illogique, et renvoyait à des positions de l'organisation syndicale sur la planification démocratique. L'idée était d'avancer non pas simplement sur la demande d'investissement, mais sur la nature même de l'organisation du travail de cet investissement. On faisait des études monographiques par filières avec des gens de terrain en entreprise. Par exemple, on étudiait avec Michel Guy (issu du CNAM et désormais en responsabilités de conception participative d'usine) les effectifs d'une unité d'ammoniac pour la fabrication d'engrais, avec des questions non pas simplement de conditions de travail, mais aussi d'organisation. Je me souviens de fiches où l'on décrivait avec quel type d'équipe devrait fonctionner une unité d'engrais, quels coefficients, quelle organisation du travail...

AL : *Qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné tu as des relations avec des ergonomes ?*

RV : Des initiatives de contacts ont transité par Michel Le Tron (responsable confédéral des conditions de travail), Roger Toutain (Fédération Habillement – Cuir et Textile HaCuiTex CFDT) avec lequel vous deux avez co-animé de nombreuses formations de militantes sur le « travail répétitif et sous cadences ». Le Tron pariait sur les personnes et j'ai été invité à un colloque international sur la nouvelle organisation du travail. J'étais « tout petit » mais ça m'a fait un grand appel d'air. Le Tron nous a branchés sur votre équipe pour les sessions sur l'organisation du travail posté.

AL : *Y a-t-il eu des débats sur la prise en compte des conditions de travail dans la stratégie syndicale ?*

RV : L'Histoire de la fédération de la Chimie CFDT (chez Syros) me présente comme le type-même du « militant-chercheur », alors qu'ils auraient pu parler de « technicien-militant ». Je succédais à des gens qui avaient fait des choses importantes sur les conditions de travail et l'exposition aux produits chimiques. Le travail posté était au centre des dimensions « exposition au risque » et « organisation du travail » avec Noël Mandray. Il y avait des têtes, Pierre Valerenbergue, Jacques Moreau (relais d'Edmond Maire), François Roger (trésorier, responsable de la formation), Georges Curie (dynamique et ouvert sur la formation des délégués de CE). Jacques Moreau nous a annoncé la fusion entre la fédération de la chimie CFDT et la fédération chimie FO dont Maurice Laby était secrétaire général. Cette fusion confortait une orientation où les aspects organisation du travail et conditions de travail étaient dans le paysage « naturel » et commun à ces deux organisations. Nous avions des débats internes à la

commission confédérale de formation. Certains défendaient la tenue de sessions « marxisme pur et dur », versus les sessions « Réunions Communication », issues d'une collaboration avec des gens de Profor (organisme de formation d'EDF à l'époque), que nous organisions à la fédération de la chimie.

Par exemple, le travail dans le groupe produits toxiques, avec André Cicolella était l'articulation avec des chercheurs, militants certes, mais qui avaient leur rigueur. Des militants posaient des problèmes d'exposition aux produits toxiques. La première fois que je suis intervenu à la télévision, c'était pour dire que « 80° d'exposition à un mètre valait bien l'arrêt des cuves de fabrication d'aluminium ». Or à l'arrêt, l'aluminium se solidifie et une fois que l'aluminium est solidifié dans une cuve, il faut le détruire au marteau-piqueur ! La question du rapport à la technique et à l'outil de travail était très concrètement présente, les patrons en jouaient à fond pour culpabiliser les salariés en grève. C'était, sans le dire avec ces termes à l'époque, une question d'ergonomie de conception. Je me souviens avoir eu à défendre les amendements et une résolution générale qui portait sur les contre-propositions industrielles au Congrès de Guidel en 1975, ce n'est pas un hasard. C'était un peu quitte ou double, c'est la première fois que la résolution générale ne passait qu'à 60 %.

*AL : Était-ce porté par l'ensemble de la fédération du point de vue politique ?*

*RV :* Il fallait négocier l'introduction du carnet d'exposition aux risques professionnels dans l'entreprise. La personnalité de Noël Mandray a joué pour beaucoup, on n'aurait pas pu dépenser tout le temps passé sans un mandat politique fort. Toutefois, on sent nettement l'influence de notre collaboration avec les ergonomes lorsqu'au Congrès de la SELF à Caen en 1983, nous avons pu, avec les membres du Groupe Produits toxiques (et grâce au soutien de Michel Pottier) faire une communication qui positionnait clairement l'approche « ergo-toxicologique » et son articulation avec d'autres dimensions sociales de la question. Nous étions pleinement en phase avec vous, avec l'approche ergonomique, sur les aspects « organisation du travail posté ».

*AL : Vous avez fait appel à la sociologie, à la toxicologie, à l'analyse de travail. Quand vous parlez d'organisation, où allez-vous chercher les connaissances en dehors de ces trois champs ?*

*RV :* On a travaillé avec l'équipe de sociologues de Jussieu où il y avait Dejours. Pour l'anecdote, lors d'une session avec les caoutchoutiers sur les aspects à la fois conditions et organisation du travail qui rassemblait des Dunlop, des Goodyear, des Michelin, les Michelin demandent une suspension de séance, se concertent entre eux et reviennent en disant « nous, on n'a pas le droit de dire le nombre de kilos qu'on met dans les préparations, ni la température, secret de fabrication ». Il y a eu aussi, mais c'était plus au travers d'un travail confédéral, notre participation aux travaux avec l'équipe Missika-Faivret-Wolton qui a abouti à la rédaction des deux livres « Les dégâts du progrès » et « Le tertiaire éclaté » dans la foulée. En cette période d'ouverture aux idées nouvelles et en parallèle à ce qui se passait au labo, nous avons un grand débat sur la pédagogie de nos formations. Au-delà du débat avec les marxistes orthodoxes qui nous reprochaient d'épouser les thèses de l'impérialisme (sic !) au travers de nos emprunts à la psychosociologie et à Rogers, la réflexion interne à la fédération nous a conduits à distinguer dans nos programmes de formation ce qui était de « l'information » qui visait à transmettre l'histoire de la construction des positions de l'organisation et ce qui était de la « formation » qui visait l'autonomie de jugement ainsi que les bases d'un fonctionnement démocratique : l'animation des réunions, l'écoute... J'ai eu à défendre cette conception (largement mûrie par mes prédécesseurs) dans une résolution sur la formation au congrès de la fédération en 1975 à

Pau. Il me semble que lorsque nous nous sommes retrouvés pour co-organiser des formations avec vous, nous étions très proches sur les options pédagogiques.

CT : *Oui, j'ai fait avec toi la formation des gens à Carling sur les horaires postés, puis il y a eu ELF Nangis et STYRENE. Il y a eu chevauchement des trois études. C'était les débuts de François Daniellou en ergonomie.*

RV : Je suivais les cours avec lui. On a fait des observations avec Maud Boël ensemble à Nangis.

CT : *Tu les faisais comme étudiant et non plus comme syndicaliste ?*

RV : Oui, j'ai suivi des cours du soir au CNAM avant d'être en « plein temps » au labo.

Le coup de chance, c'est d'avoir travaillé avec vous. Avec François Daniellou, on vous trouvait centrés sur le travail répétitif et sous cadence. On vous « tirait » sur le domaine des process ! À mes yeux et rétrospectivement, des enjeux importants se sont joués à ce moment-là. Je suis très fier de constater que c'est une demande syndicale sur « la charge mentale à la raffinerie de Nangis », que nous avons fait transiter jusqu'à vous, qui a été à l'origine de développement important et structurant de l'ergonomie actuelle. Dans la foulée, tout en suivant mes études pour la deuxième année de présence au labo (et la moitié d'une troisième), avec François Guérin et Jacques Duraffourg, j'ai pu participer à l'étude sur l'entreprise de fabrication de ligatures chirurgicales qui posait, au-delà du travail répétitif et sous cadence (temps de cycle 5 secondes !), la question de l'espace de travail et de l'architecture au regard du dépassement de l'optique taylorienne du travail dans laquelle était enfermée l'entreprise. Pour moi ce type de travail était complètement neuf. J'ai beaucoup appris également avec François et Jacques. Ma contribution spécifique a été autour de la prise en compte des caractéristiques de la population et des liens entre contraintes de travail et choix de gestion des ressources humaines. Du travail avec l'architecte Jean-Pierre Renouard, j'ai contracté le goût du travail pluridisciplinaire que je perpétue dans mes interventions actuelles.

AL : *Tu te formes au labo et après ?*

RV : J'ai commencé à faire de l'intervention ergonomique, en particulier à Chaffoteau et Maury à Saint-Brieuc, grâce au DRH, Michel Laurent, que vous aviez formé. J'ai animé une formation-action dans le milieu de la mécanique industrielle et du montage. Après, j'ai cherché des missions d'interventions en formation. C'est à ce moment-là que Michel Le Tron m'a demandé de créer l'Institut pour l'amélioration des conditions de travail (INPACT en 1983).

AL : *C'est Michel Le Tron qui est venu te chercher. C'était donc à l'initiative confédérale ?*

RV : N'étant plus dans une instance politique, décisionnelle, je n'ai pas connu tous les éléments de la décision. Je pense que Chantal Leproux qui était encore dans l'organisation (à la Fédération de la Chimie CFDT) a dû être motrice et que Jean-Paul Jaquier, à l'époque responsable des conditions de travail à la confédération, a mené ce débat politique sur l'INPACT, avant tout comme un outil des organisations de la CFDT plutôt que de la seule confédération. En même temps, on était dans la mouvance des « droits nouveaux » (1982) où après toute l'expérience sur l'économique avec le cabinet Syndex, Michel Le Tron a fait créer le CELIC, outil chargé du soutien aux CE et il en fallait un aussi sur les « conditions de travail et le CHSCT ».

AL : *Alors le financement viendra par les fédérations qui adhéreront au projet ?*

RV : C'est toujours par l'argent qu'aboutissent les débats politiques. Si mes souvenirs sont bons, tout le monde cotisait, toutes les fédérations, toutes les régions, obligatoirement et même le Secteur Public, un centime par timbre. Une partie des fonds étaient destinés aux formations CNAM. Heureusement, très vite une bouffée d'air est venue du côté de la formation aux

nouvelles technologies financée par le Ministère du Travail de l'époque. Jean-Pierre Jasselin, qui était pressenti, m'a dit « c'est dans ton champ, c'est plus à toi de faire ». À partir de là, on a monté des sessions de formation aux nouvelles technologies qui ont fait appel à vous. Sans ce sang neuf, jamais l'INPACT n'aurait eu l'essor qu'il a connu, puisqu'on est parvenu à 10 personnes salariées, principalement des ergonomes passés au CNAM (JB Hervé, JC Davidson, Philippe Négroni, Philippe Chardon...).

AL : *C'est toi qui construis le programme d'action, et sur quelles bases ?*

RV : Oui, avec la connivence des fédérations motrices et plus largement du CA de l'association INPACT où elles étaient représentées ainsi que certains organismes de formation CHSCT de fédérations et de régions CFDT. Il s'agissait d'avancer sur trois pattes : « formation », « expertise » et « information ». On a vite rationalisé que tout s'enrichissait mutuellement. Et puis, la question de la formation-action s'est posée pour nous. Il était impossible de faire de l'observation de terrain dans les milieux où vous interveniez alors que dans d'autres secteurs c'était plus facile, surtout sous couvert du mandat de délégué CHSCT. Les « droits nouveaux » portaient en particulier sur la formation : l'ANACT et l'INRS ont produit des supports de formation en même temps que notre triptyque, fondement des formations de délégués CHSCT « ne pas apprendre par cœur le Code du travail, mais apprendre à s'y repérer ; La maîtrise de la méthode Arbre des Causes ; La sensibilisation aux bases de l'approche ergonomique des conditions de travail ». Ce contexte donnait un espace de créativité et une forte demande. Ce sont les responsables confédéraux de l'époque (Michel Le Tron, Hugues Blassel et Bernard Krynen) qui, au niveau de la formation de formateurs et de l'impulsion politique, ont créé des espaces dans lesquels l'INPACT a fait un travail considérable. Par la suite (années 90), la relation avec la politique confédérale se détériore. C'est à ce moment que la recherche « Parole » s'est construite en partenariat avec des chercheurs patentés uniquement dans le domaine de la sociologie afin d'étudier les accords du « droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail ». Exit l'approche de l'ergonomie : Il faut dire que les rapports entre sociologie et ergonomie n'étaient facilités ni par les ergonomes ni par les sociologues ! On nous demandait à nous syndicalistes de « choisir notre camp ! » alors que nous avions besoin des deux et d'une articulation qui sans doute se cherche encore.

CT : *Vous n'avez pas été associés du tout sur « Parole » ?*

RV : Non, mais on avait rédigé une sorte de contribution auparavant et Michel Le Tron était sur la négociation. L'idée de l'INPACT d'apporter des outils dans lesquels il y avait aussi l'aspect de l'approche ergonomique a fait « flop » parce que l'espace était complètement pris par une considération stratégique : le besoin d'affirmer un nombre important de négociations décentralisées. En toile de fond, les ergonomes étaient perçus comme « fouille-merde ». On a failli aller au clash avec la fédération de la métallurgie lors d'une formation aux nouvelles technologies avec des métallos parce qu'on les incitait à aller voir du concret. Il y en a certains, comme Buchholzer de PSA Mulhouse qui ont adhéré à notre démarche et puis d'autres (la plupart) qui étaient en pleine résistance.

AL : *Daniel Richter devait être d'accord là-dessus, vous n'étiez pas en rapport ?*

RV : On a fait une formation avec Daniel Richter et son équipe de Renault Flins entre 85 et 87. C'était au moment où il passait de l'observation du terrain à son engouement pour les stratégies de communication. Dans cette période, l'INPACT a fait les « sergents recruteurs » pour les formations à l'ergonomie au labo. Je mets ça au palmarès de l'INPACT. On a donné envie à une cinquantaine de militants syndicaux de faire des investissements importants en formation à l'ergonomie de niveau quasi professionnel, pas tous plein temps, mais avec des engagements

importants et pour certains des issues, soit dans les cabinets d'expertises, soit à l'INPACT ou dans les structures syndicales, soit dans les entreprises, soit dans la formation.

AL : *Plus des gens de la CGT ?*

RV : Non, là je ne parle que des CFDT. Je trouve que ça vaut le coup de s'attarder sur ce qui était en germe derrière. C'est vrai qu'on était facilité par une confédération assez ouverte. Le poids de la technique et de la connaissance scientifique est important dans le travail dans les fédérations qui nous ont le plus soutenus. Je crois qu'on a répondu un peu au profil à la fois militants étudiants, compétents sur les deux facettes, avec des succès et des échecs aussi. Pour certains, Michel Sailly, Michel Guy, Claude Sanguine, François Bourdon... ce sont de véritables promotions sociales !

AL : *On est déjà dans la crise de l'emploi ?*

RV : Pas tout à fait, il y a la dynamique « droits nouveaux » dans les premières années de l'INPACT. On a des bastions forts et parfois des bastions nouveaux, notamment la fédération CFDT Santé-Sociaux avec laquelle on va entreprendre des chantiers importants qui auront des conséquences sur mon propre parcours : la recherche conjointe avec de nouveaux chercheurs (Pierre Logeais en psychodynamique du travail) sur « Les soignants et la Mort » ; la recherche-action sur « le *burn-out* des travailleurs sociaux » (avec les mêmes + Valérie Pezet-Langevin, psychologue, qui en fera son sujet de DEA) qui aboutit à un ouvrage « De l'Usure à l'identité professionnelle, le *burn-out* des travailleurs sociaux » (1993, éditions TSA) ; l'opération de formation à très grande échelle « La Preuve par Cent » qui, sous l'impulsion de Charles Gadbois, membre du Conseil Scientifique de l'opération, est principalement axée sur l'approche ergonomique par des collectifs locaux de syndicalistes de problèmes de travail dans 100 hôpitaux et qui donne lieu à l'ouvrage « Pratiques de l'ergonomie à l'hôpital : faire siens les outils du changement » (Inter Editions 1993) et à des avancées significatives dans les établissements hospitaliers. Mais on pourrait relire toute cette histoire où la distance que l'on maintenait, l'espace politique que l'on créait, sont devenus insupportables pour la Confédération, parce qu'on ramenait les réalités de terrain qui remontaient à la fois des formations et des observations, de l'expertise... Le problème c'est que le débat n'a jamais été clairement posé, jamais abordé comme ça. On nous a reproché par exemple d'avoir eu l'ensemble du pactole formation nouvelles technologies.

AL : *Y a-t-il eu les mêmes difficultés de rapports entre la Confédération et SYNDEX ? Est-ce parce que vous traitiez de problèmes qui avaient des répercussions sur la politique ?*

RV : C'est un droit circonscrit qui préside à l'intervention économique des CE (le rôle de l'expert-comptable du CE est bien défini, ses techniques d'investigations stabilisées), alors qu'il est beaucoup plus large (et flou ?) dans le domaine du CHSCT. Ceci dit, il y a eu des crises entre SYNDEX et la Confédération. Du point de vue des rapports politiques, je ne sais pas très bien les décrypter, car je n'étais pas à l'intérieur des débats. Les crédits « nouvelles technologies », la participation d'Yvonne CAPUS (qui était détachée via la confédération) ont été supprimés, mais on survivait et on tenait la route économiquement. Il y a eu aussi la production de documents, de brochures, pas moins de 30 ouvrages, dont la rédaction mobilisait « experts » et « militants » ! Aujourd'hui, après avoir quitté la direction de l'INPACT en 1991, j'aurai du mal à parler de son évolution récente. Il a disparu en tant qu'entité distincte en 1999, la confédération ayant souhaité un regroupement de ses outils (fusion INPACT / CELIDE). La place de l'expertise et des ergonomes s'est réduite comme peau de chagrin, c'est plutôt le signe d'une autre logique, d'une autre stratégie, d'un autre rapport aux réalités du « terrain ». En même temps, c'est la période où il y a eu les forums des CE et des CHSCT, sans doute que le premier (1984) a été réussi : nous y avons fait venir un segment de chaîne de fabrication qui

fonctionnait... Il y avait un style et un engouement.

AL : *Dernière période, tu deviens consultant. Quelles sont les difficultés que tu peux avoir à te situer comme consultant, quelle est ton opinion sur l'évolution de l'ergonomie actuelle ?*

RV : Je reviens un peu en arrière, vous avez pu interpréter certains aspects de mes choix à l'époque là où j'étais à l'INPACT comme des « trahisons » ou des « écarts ». J'ai conscience que le pari qu'on a fait avec Valérie Pezet-Langevin (psychologue et pas ergonomiste !), était pour moi l'enjeu de l'ouverture de l'INPACT à d'autres disciplines. On était des prosélytes, comme avec Claude Sanguine, au sens « tous les autres ont tort et hors de l'ergonomie point de salut ! ». On a eu une sorte d'intolérance... C'est aussi la place dans l'enseignement de la « construction des solutions ». Avec Guérin, c'était « non, ça se passe ailleurs ! ». C'était une bonne école, parce qu'il fallait donner des rails dans une situation aussi complexe. Dans le milieu syndical aussi, le prosélytisme a été alimenté parce que cette idée d'aller voir sur le terrain et d'observer systématiquement les activités de travail était d'une force et d'une impertinence alors qu'il fallait bien serrer les écrous pour être dans un mouvement porteur. De là à être sectaire, il y a une marge, mais il fallait résister. Sur la notion « difficultés de consultant », je crois avoir été facilité par le fait que j'ai pu continuer sur ma lancée, notamment avec les travailleurs sociaux. La Confédération a fait le forcing pour que je travaille avec l'ANACT mais plus « la structure pèse » et moins « c'est facile » ! J'aurais pu être « réutilisé » mais cette société ne recycle pas des gens qui ont eu des responsabilités comme les miennes ! Je me suis donc installé comme travailleur « indépendant » (ce qui veut dire « dépendant » de ses clients !). Heureusement que ma compagne assure l'aspect administratif, sinon... Cela me renvoie à une pratique modeste de consultant. Je ne regrette pas de faire partie des « faiseurs », mais la pratique de terrain ne cesse de me renvoyer des questions auxquelles l'ergonomie actuelle ne répond pas franchement.

CT : *Tu as continué aussi beaucoup dans les hôpitaux ?*

RV : Oui, j'ai fait des formations-actions en sous-traitance d'un organisme de formation. Il y a eu un passage difficile parce que j'étais obligé de changer de registre malgré tout ou de passer, pour les premières formations-actions, sur des choses que tu aurais spontanément attribuées au rapport de force et sur une certaine éthique du rapport avec les salariés.

CT : *Si tu avais été encore à l'INPACT tu aurais eu les coudées plus franches ?*

RV : Oui parce que je pense que j'aurais travaillé dans un contexte de rapport de force clairement posé. C'est la différence, du point de vue de la forme, entre ce qu'on a fait dans la « Preuve par Cent » et ce qu'on a fait dans ce cadre. Il y a des référents communs, mais des leviers stratégiques différents. Je suis le premier à dire que le cocon syndical protège et masque une partie de la réalité. Par exemple on ne comptait pas d'emblée impliquer des hiérarchies intermédiaires. Cela fait réfléchir aux stratégies de changement et je suis aujourd'hui prêt à convenir que, dans un certain nombre de cas, il faut jouer avec ces composantes. Et puis, grâce à vous également, on a été enclins à trouver, à travers n'importe quel contrat, une problématique intéressante à creuser. C'est important pour l'ergonomie, parce que l'ergonomie ne peut pas être que pour les « grosses boîtes » (80 % des salariés sont dans des entreprises de moins de 200 salariés). Et je ne sens toujours pas la communauté ergonomique s'intéresser aux PME !

CT : *Tu es confronté à des questions que l'ergonomie n'a jamais traitées. Le statut de la pratique par rapport à la recherche est complètement contradictoire. La plus grande partie de la recherche se fait chez les sous-traitants qui vont dans des terrains neufs sur des problèmes neufs alors que c'est dans les labos de recherche qu'on doit être en avance sur les problèmes qui se posent, parce qu'on a les moyens de prendre son temps, de regarder les choses.*



RV : Wisner disait que l'INPACT privait le labo de questions de recherche et que l'INPACT faisait de l'application là où il faudrait de la recherche ! Il n'avait pas tout à fait tort, c'était une donnée sociale incontournable et il fallait alors inventer autre chose. Je vais prendre un exemple concret sur les TMS, on sent bien qu'autour du geste, du mouvement, ce qu'écrit Berthoz, il y aurait à réinvestir dans les questions que nous posent les salariés de PME qui font du décorticage de carton ou de l'assemblage de rétroviseurs... c'est pour ça que j'ai envie de soulever cette question, il manque une fonction de jointure...

AL : *Est-ce que tu penses que ça existait déjà aussi il y a 10 ou 15 ans ?*

RV : Vous avez accueilli la demande sociale sur le travail de process qui n'était pas investigué par les ergonomes, et le dispositif marchait bien. Maintenant les syndicats ont changé, le rapport au terrain a changé. Les grosses institutions, INRS, ARACT... ont créé un espace de réponses dont il faut tenir compte. Des problématiques, des connaissances et des outils ont avancé avec le CREAPT et ont obligé les intervenants que nous étions à révéler quelque chose. La communauté des ergonomes n'a pas le souci de faire savoir ce qu'elle sait. D'une certaine façon le rapport Wisner sur le travail posté jouait un peu cette fonction-là. L'idée d'impact social rend les aspects incontournables. Il n'y a rien, pas un lieu d'où puissent être dites des choses fortes. Le problème c'est qu'on est sur des marchés en compétition comme des marchands de n'importe quoi. Je crois qu'il faut une certaine dose de réalisme... Et s'ils vendent « n'importe quoi », c'est aussi parce que la communauté ergonomique ne se fait pas assez entendre !

AL : Oui, mais ça l'a toujours été, il y avait aussi des consultants qui étaient en concurrence sur les marchés de formation.

RV : Ce que je veux dire de la communauté ergonomique, c'est qu'elle n'a pas toujours été « parlant fort ». Autant le boulot que vous avez fait sur les cadences rend les choses incontournables, autant aujourd'hui je ne peux que constater le silence assourdissant de la communauté ergonomique sur les débats les plus actuels : passage aux 35 heures, critères de vieillissement et retraite anticipée, TMS, articulation des approches ergonomiques avec les nouvelles pratiques d'organisation du travail, avec le travail dans les PME, avec les démarches des gens des méthodes....

Février 2001/aout 2003, Catherine Teiger, Antoine Laville

*Cet entretien a eu lieu en 2001/2003. Nous avons demandé à Robert Villatte quelques lignes d'actualisation sur son parcours.*

De 2003 à 2007, date de mon départ à la retraite, j'ai poursuivi mon activité d'ergonome « indépendant ». J'ai recherché des collaborations afin d'une part d'approfondir le lien avec la recherche en ergonomie/psychologie (Charles Gadbois) et d'autre part de mieux saisir des logiques d'acteurs/intervenants en entreprise (contrôleurs des services prévention, médecins du travail, architectes, psychologues...) et en institutions (INRS, ANACT...). Une triple orientation d'intervention s'en dégage : dans les PME, dans les institutions du travail social, à propos de l'espace de travail à construire. J'ai eu de plus une petite activité d'enseignement à l'université. Désormais (2012), et à l'aube de reprendre des enseignements, je me demande avec quelle rapidité mes connaissances en ergonomie deviennent obsolètes ? Tout change tellement vite ! Un travail de métacognition répondra-t-il à la question ?