

Bernard MICHEZ

Entretien avec Annie Drouin (Toulouse, janvier 2015)

L'itinéraire professionnel de Bernard Michez illustre bien les différentes phases par lesquelles passe un jeune ergonomiste sortant de sa formation initiale. De cette période de formation de Bernard où je l'ai côtoyé presque au quotidien, je garde le souvenir d'un étudiant chaleureux toujours souriant et d'une grande curiosité intellectuelle. Il m'avait étonné par le choix en maîtrise d'un certificat en génétique qui se faisait à l'Université Paul Sabatier (ancienne faculté de sciences) alors que la très grande majorité de ses condisciples choisissait une mineure de psychologie. La réussite a validé ce choix. J'ai fortement regretté de ne pas avoir eu la possibilité de lui offrir des conditions décentes pour qu'il réalise sa thèse dans des conditions normales. Le fait que mon équipe ait engrangé les années précédentes plusieurs allocations de recherche a été un obstacle déterminant au sein de la formation doctorale. Un regret certes mais aussi une satisfaction de voir qu'il a bien mené sa barque dans des eaux différentes de celles de la recherche.

Son interview fait apparaître une sensibilité à l'analyse organisationnelle ce qui était une marque de fabrique de la formation toulousaine, fortement déterminée par l'enseignement en psychosociologie des organisations de Jacques Curie. Cet angle de vue complète bien l'analyse du travail « classique » en dévoilant des enjeux sous-jacents à des prises de position des acteurs qui n'apparaissent pas toujours rationnels.

Un autre thème que je retiens de l'interview de Bernard est le passage toujours délicat du statut d'étudiant à celui de professionnel en ergonomie. L'étudiant se trouve avec une besace bien remplie de connaissances, de modèles, de méthodes et de techniques et a malgré tout des difficultés à les mobiliser tant qu'il lui manque un savoir-faire dans la gestion de projet. C'est par la multiplication des expériences heureuses, mais le plus souvent malheureuses, qu'il construira sa propre expertise.

Le dernier point que je souhaite souligner est l'importance des réseaux dans cette activité d'ergonome-intervenant que Bernard Michez illustre par son expérience. Les réseaux sont multiples et reflètent la diversité des activités humaines. Ils sont susceptibles d'être des points d'appuis imprévisibles mais efficaces pour débloquer une situation.

Jean-Marie Cellier (mars 2017)

AD : Tout d'abord, peux-tu nous parler de ton parcours initial ?

BM : Je suis né le 15 septembre 1961 et je suis ergonomiste spécialiste Facteur humain. Ces deux désignations, ergonomie et Facteur Humain, sont pour moi synonymes.

J'ai commencé ma formation d'ergonome en 85, en psychologie du travail qui comportait alors trois options, formation, recrutement et ergonomie, à l'UFR de psychologie du Mirail (appelée Jean Jaurès aujourd'hui) à Toulouse. Mes enseignants étaient Jacques Curie, Jean-Marie Cellier, Claudette Mariné, Claude Navarro, Christian Escribe, Violette Hajjar, et d'autres, je ne peux pas les citer tous. Ils m'ont apporté énormément de choses, à moi comme

à tous ceux qui ont suivi cette formation. J'ai fait le DESS de psychologie du travail, équivalent du master aujourd'hui, car Jacques Curie nous conseillait qu'il valait mieux faire un DESS avant de faire un DEA, ce que je voulais faire, car mon objectif était de faire une thèse. Je l'ai écouté et j'ai donc fait le DESS, puis le DEA, suivi de deux premières années de thèse sur un sujet assez proche de l'ergonomie : « L'acquisition de connaissances expertes », c'est-à-dire comment se construit une expertise. Je n'ai pas pu finir cette thèse parce que je n'ai pas obtenu de bourse de recherche et que l'autofinancement a ses limites. Il était temps que j'aie gagné des sous et rembourser mon emprunt étudiant.

J'ai trouvé du travail assez rapidement, mais à Paris. Je suis parti à Paris et c'était à un moment où ma compagne cherchait elle aussi du travail. Nous étions donc plutôt contents. J'ai commencé à travailler chez France Telecom, en 87/88, sur un projet concernant la refonte d'applications informatiques. Sur ce projet, l'ergonomie était transversale à l'ensemble des projets, sauf que ce n'était pas bien défini et que la représentation qu'ils avaient de l'ergonomie n'était qu'un petit aspect de l'organisation. C'était dur. J'ai quand même essayé, j'y suis resté un temps, j'ai néanmoins fait plein de choses, seul malheureusement, en appliquant ce qu'on m'avait appris. Peut-être aurais-je fait autrement si j'avais eu plus d'expérience.

AD : *Il n'y avait pas d'ergonome à France Telecom ?*

BM : Il y en avait un, Michel Savarino à l'époque, mais il s'occupait de tellement de choses ! Ce travail n'était qu'une toute petite chose pour lui ! Aurait-il pu m'aider à hauteur de ce dont j'avais besoin, moi qui commençais le travail ? Je ne sais pas. Lors de mes stages, j'avais mes belles méthodes toutes neuves qu'on nous apprend, mais les roder, développer une stratégie, comprendre le jeu des acteurs, c'est autre chose : je savais théoriquement comment ça se passe, mais en réalité, jouer tout cela réellement, traiter toutes les données, c'est dur pour un débutant travaillant seul. Ça a duré 2 ans à peu près. J'ai fait là ma première gastrite, qui est ma façon de réagir au stress ! Et j'ai rompu moi-même ce premier contrat. C'est dur de rompre un contrat. C'est dur d'en avoir un, mais c'est encore plus dur de se dire à un moment : il vaut mieux que j'arrête, sinon je vais mourir. Donc j'ai rompu, mais France Telecom ne m'en a pas tenu rigueur puisque j'ai continué à travailler avec eux par la suite.

AD : *Mais quand tu avais ce contrat avec France Telecom, tu étais déjà installé comme consultant ?*

BM : Je m'étais tout de suite mis en libéral, en effet, ce que je déconseille maintenant, parce qu'il y a trop de choses à savoir. Quand on sort de la fac, et c'est vrai aujourd'hui aussi pour les étudiants qui en sortent, même si c'est plus rodé que quand j'en suis sorti moi-même, on a plein de modèles sur le fonctionnement humain, on a plein de méthodes, et il faut du temps pour avoir ça. Mais le morceau qui manque, c'est comment faire une offre qui percute. Aujourd'hui, j'enseigne plein de choses à cet égard aux étudiants, mais il y a des automatismes que l'on doit créer, il y a des répertoires dans lesquels on va puiser à chaque nouvelle offre. Mais comment peut-on l'avoir quand on commence ? C'est impossible, il faut disposer d'un réseau. Aujourd'hui, si on n'a pas un réseau a minima, des connaissances, des relais dans le milieu professionnel, comment peut-on espérer avoir ne serait-ce que l'ombre de l'information sur le marché possible ? C'est devenu beaucoup plus difficile de s'installer en libéral aujourd'hui et je passe sur toutes les contraintes administratives, comptables, fiscales qu'il faut absolument maîtriser. Sinon, on peut échouer simplement parce qu'on a oublié que pour s'installer, que ce soit en société ou en profession libérale, que sans trésorerie tu peux avoir un problème. Donc aujourd'hui, je dis aux étudiants qu'il vaut mieux commencer par un emploi auprès de quelqu'un qui sait, que vous secondez, avec qui vous pourrez roder vos connaissances toutes neuves. Il vous dira « ce n'est pas comme ça que je fais, ce n'est pas

comme ça qu'on m'a appris », car l'expérience modifie quelque peu ce que l'on nous apprend à l'école, c'est normal. Je leur dis qu'il vaut mieux éviter de s'installer en libéral tout de suite, certains le font quand même et réussissent, tant mieux, d'autres non. Quand je l'ai fait, c'était plus facile que maintenant. Malgré tout, je n'aurais pas dû commencer tout de suite en libéral

AD : Tu dis que c'est important d'avoir un réseau, que tu n'avais pas quand tu as commencé. Comment peut-on se créer un réseau maintenant ?

BM : Pour se créer un réseau, il faut faire certains choix, que j'ai faits ensuite. Adhérer à la SELF est un réseau, pas un réseau de business mais un réseau qui permet de consolider les connaissances acquises, de frotter ce que l'on a appris et d'aller écouter d'autres professionnels. Mais un des défauts de ce genre d'organisation savante, comme d'autres, est qu'à la SELF on préfère aller y parler des choses qu'on a bien faites plutôt que des choses qu'on a mal faites. Pourtant, les choses qui n'ont pas fonctionné sont intéressantes à connaître. Les choses qu'on a réussies, on les réutilise en espérant que ça marchera encore une autre fois, mais les choses qui n'ont pas réussi aident à ne pas refaire les mêmes erreurs. J'apprends plus de mes erreurs que des choses qui ont réussi.

Néanmoins, la SELF permet de rencontrer des gens, avec qui, sans enjeux économique, financier ou stratégique, on va pouvoir partager un certain nombre de connaissances et d'expériences. Cela forme un réseau. D'autres réseaux, comme les ergonomes internes, sont plus prescripteurs, ils ont leurs propres enjeux, leur association, c'est assez récent. Il y a d'autres réseaux intéressants, comme le syndicat des ergonomes qui a été créé au sein du CICF, la fédération « CINOV Ergonomie »¹ maintenant. J'ai participé activement à sa création en 97, j'étais l'un des porteurs. À l'époque, il y avait aussi Pierre Richard, Didier Bonnin, Bernard Mélier, installés en professions libérales, quelques-uns en cabinets, moins qu'aujourd'hui, qui ont structuré quelque chose qui avait un intérêt économique. C'est la vocation d'un syndicat patronal, nous ouvrant un certain nombre de portes et un savoir-faire de représentation.

Le syndicat CINOV Ergonomie est maintenant l'un des 15 syndicats professionnels qui compose la Fédération CINOV. On y découvre des problématiques qu'on partage avec d'autres, par exemple les ergonomes vis-à-vis des architectes, qui est un vieux débat. Je n'ai rien contre les architectes, notez bien, mais c'est difficile de travailler avec eux. On y arrive avec certains, mais généralement c'est impossible. Cela nous amène à les considérer de façon dure très souvent. Je suppose qu'ils ont les mêmes choses à notre service. On a découvert que les ingénieurs du bâtiment ont exactement les mêmes problèmes que les ergonomes avec les architectes. Le problème ne vient donc pas des ergonomes. C'était super de constater ça. Ce n'est pas nous qui sommes « les chieurs », il y a quelque chose d'autre. Parce que cette représentation de l'ergonome qui est un « emmerdeur » « un sodomiseur de drosophiles », on l'a tellement souvent. Ben non, là, ce n'est pas là le problème, il y a autre chose. Et ce genre de problème rencontré vis-à-vis des architectes, mieux cerné par les coopérations qu'on a eues à travers la fédération CINOV avec nos amis ingénieurs, je les transpose maintenant à d'autres types de métiers. Le problème ne vient pas de l'ergonome. Il vient du croisement de différentes compétences multidisciplinaires, et aussi, bien sûr, de questions de prévalence. Il y a une discipline qui veut se mettre au-dessus d'une autre. Il faut arriver à surmonter ça pour

¹ La Fédération CINOV, qui s'appelait CICF avant 2012, *Chambre de l'Ingénierie et du Conseil de France* regroupe diverses branches représentant diverses spécialités de l'Ingénierie, du Conseil et du Numérique, dont CINOV Ergonomie, ex-CICF SNCE

arriver à travailler sur un projet. CINOV Ergonomie nous a donc nourris tous, en nous faisant prendre de la hauteur pour ce genre de problème.

Pour en revenir à ta question initiale sur les réseaux, l'une des raisons pour lesquelles je dis aux étudiants de ne pas s'installer tout de suite, c'est que même si on leur donne plein d'éléments sur ces réseaux, quand ils sont en formation ils ne sont pas encore dans le bain. Or il faut pas mal de temps pour s'y installer dans ces réseaux-là. Et c'est seulement une fois qu'on est installé qu'on commence à avoir des informations qui permettent à la fois de nourrir notre pratique, de développer nos compétences et d'avoir des informations économiques permettant de candidater à un appel d'offre avec des chances de succès.

On peut travailler sans disposer d'un réseau, c'est vrai. Par exemple, le BOAMP (Bulletin des Offres et Marchés Publics), diffuse la plupart des appels d'offre publics dans le secteur. Encore faut-il savoir que ça existe et savoir fouiller. C'est un sacré bazar ! Quand tu tapes « ergonomie », il en ressort plein d'inutilités, mais parfois il y a une pépite. Il faut savoir quand aller la chercher, quoi faire, comment répondre. Il y a tout un formalisme très précis qui ne s'invente pas. Ainsi, j'ai fait plein de réponses, et je me suis planté administrativement sur toute une série, avant d'avoir acquis la bonne méthode. Je faisais ça tout seul, mais si je l'avais fait avec quelqu'un qui savait, j'aurais gagné un temps faramineux. Voilà pourquoi je conseille plutôt de passer par une étape de coopération avec quelqu'un qui sait. C'est plus sûr financièrement et techniquement.

AD : Donc fin de cette première expérience en libéral solo avec France Telecom...

BM : Oui j'ai rompu mon premier contrat, mais j'ai eu d'autres contrats ensuite avec France Telecom et avec d'autres. Venant de province, je commençais à en avoir marre de Paris. C'est bien sympa Paris, une vie trépidante, une offre culturelle immense, avec des rencontres, c'est super, sauf que, après une heure de trajet le matin et une heure de retour le soir, si tu n'es pas assez riche pour habiter en centre-ville, tu profites peu de la vie culturelle. À cette époque, Christol Consultants se structurait. Ils m'ont proposé de venir dans l'équipe en 89-90. J'ai commencé à travailler dans cette équipe, où j'ai appris pas mal de choses. Ma compagne avait un job à Paris, puis elle m'a suivi au bout d'un an.

AD : Il y avait qui à cette époque-là dans l'équipe Christol ?

BM : Il y avait Jacques Christol et Michel Mazeau, les deux fondateurs, il y avait aussi Christine Courade, la première salariée chez eux, et une secrétaire. C'était au tout début, mais avant d'embaucher, ils bossaient avec d'autres qui étaient en libéral. Ils étaient donc déjà dans un réseau et ont commencé à incorporer les éléments du réseau dont je faisais partie. Parmi les gens dont je me souviens, il y a eu Thierry Roger, Thierry Padeloup, Franck Roumier, Madeleine Mas, Pascale Freigneaux, Christa Bertrand, Jesus Villena... L'équipe s'est très vite étoffée, pour atteindre environ 20 personnes. J'y suis resté 5 ans !

Ce fut pour moi un moment super réjouissant, période extra. On bossait, on était content, on ne comptait pas nos heures, on était très loin des 35 heures, on s'en foutait, le travail était intéressant. On défrichait un certain nombre de secteurs avec des projets de longue durée. Il y a eu en particulier la construction de l'usine Péchiney à Dunkerque, mais il y en a eu plein d'autres gros projets. Dans le nucléaire, j'ai fait des prestations dans des projets longs, des rénovations, des résolutions de problèmes. J'ai structuré mon savoir-faire avec Christol et Mazeau. Je connaissais déjà pas mal de choses en ergonomie, mais avec eux j'ai progressé, j'ai appris la gestion de projet, par exemple. Même Christol et Mazeau découvraient eux aussi comment on pilote un projet, comment on le gère, comment on s'insère dedans, etc. C'était pour moi une époque de défrichage. Dans l'équipe, on s'interrogeait bien souvent entre nous. Peut-être que d'autres savaient déjà, en tout cas moi je ne savais pas.

AD : *Dans les années 90, la gestion de projet, on l'apprenait en marchant ?*

BM : Oui, à l'époque, il y avait peu de bouquins là-dessus. François Daniellou avait écrit « L'opérateur, la vanne, l'écran », c'était le seul dans le genre. Je l'ai toujours, un super bouquin, c'est bien dommage qu'il n'ait pas été réédité. Il y en a eu d'autres qui sont arrivés depuis. Cette période m'a beaucoup appris en pratique du métier. Elle s'est mal finie, pour des raisons d'argent, parce qu'on peut être bon ergonomiste et mauvais gestionnaire. En fait, c'est l'un des problèmes, on peut maîtriser l'art de son métier tout étant mauvais manager et mauvais gestionnaire. Je n'étais pas moi-même impliqué dans la gestion du cabinet, mais je pense que la crise économique qu'a rencontrée Christol à deux reprises, avec deux plans sociaux successifs, vient d'une crise de gestion plus que d'un manque de travail. Cela m'a aussi servi de leçon.

AD : *Donc, du fait de ce problème économique, tu t'es retrouvé dans la situation de chercher autre chose ?*

BM : Oui, en fait j'ai voulu partir. Ils n'avaient pas envie que je parte de chez Christol Consultants, mais je suis parti quand même. Je me suis installé en libéral et j'ai retrouvé mes vieux potes. Peu de temps après m'être installé en libéral, nous avons monté une boîte qui s'appelait « ETO, Ergonomie Travail Organisation », avec Franck Roumier (avec qui je bosse aujourd'hui, fondateur avec moi d'Ergotec), Thierry Roger et François Rigal, un copain de promotion. On l'a montée à quatre, actionnaires à 25% chacun. Et ça a fait son chemin, on a eu des marchés et ça fonctionnait plutôt bien. Ce qui n'a pas fonctionné, ce sont mes relations avec mon ancien copain François. Nos points de vue et stratégies étaient très différents. Or c'est déjà difficile de piloter une boîte, mais c'est rigoureusement impossible s'il n'y a pas une confiance totale entre les associés. À cause de cela, ETO a éclaté, et Franck et moi sommes partis, pendant que Thierry allait chez PSA.

AD : *Ton premier contrat, c'était de l'ergonomie des IHM, puis chez Christol Consultants c'était l'ergonomie des facteurs humains et de la gestion de projet. Lorsque vous avez créé ETO, avec le mot organisation, un affichage de ce type-là n'amène peut-être pas le même type de contrats avec les entreprises ? Est-ce que les entreprises, dans les années 90/95, étaient mûres pour comprendre que l'organisation fait aussi partie du domaine de l'ergonomie ?*

BM : En fait, déjà à l'époque, 80% de nos marchés c'était de l'organisation du travail. Quand on a créé ETO, en la nommant de cette façon, les boîtes avaient généralement de l'ergonomie une représentation très limitée. En mettant ergonomie, travail et organisation, c'était pour dire : on fait de l'ergonomie et on bosse aussi sur l'organisation. On avait choisi ce nom pour tenter de dépasser les limites des représentations de nos demandeurs potentiels. Ce qui fait le véritable dépassement de ces limites, c'est le fait que nos demandeurs nous connaissent déjà. C'est vraiment la morale de l'histoire. Même aujourd'hui, quand je rencontre des personnes que je n'ai jamais rencontrées, le plus souvent, l'ergonomie c'est encore « les tables et les chaises ». Donc je sais que pour un nouveau client, sauf s'il a une information par ailleurs, sauf s'il y a une obligation légale par ailleurs, l'ergonomie c'est encore « les tables et les chaises ». Dramatique ! Donc j'ai tout un travail de maïeutique à faire pour faire accoucher la bonne représentation. Chez Christol, le cabinet s'appelait Christol Consultants, donc l'intitulé ne disait pas clairement ce qui était mis en avant, mais c'était plutôt l'ergonomie, on ne parlait pas encore tellement de Facteur Humain à cette époque, du moins en France, sauf dans le nucléaire et l'aéronautique.

Le ou les Facteurs Humains, au sens d'une spécialité professionnelle, c'était quelque chose de plutôt anglo-saxon. C'est maintenant devenu plus courant en France et ailleurs. Chez Christol, ça s'appelait ergonomie, mais ça touchait plutôt l'organisation du travail, la conception

d'unités industrielles, très loin des « tables et chaises ». En fait, on faisait déjà le travail qu'on fait aujourd'hui. Chez ETO, c'était pareil. Le fait de mettre « ergonomie » dans l'intitulé du cabinet n'apportait pas grand-chose finalement, car on avait déjà les réseaux et les contacts, et on travaillait déjà sur les sujets d'organisation.

AD : À cette époque, dans les demandes des entreprises, les TMS émergeaient, pas encore les RPS ou la pénibilité comme maintenant, repris par le Ministère avec les obligations légales pour les entreprises. Dans les années 95, les obligations légales n'étaient pas aussi prégnantes qu'actuellement. À quels types de demandes répondiez-vous à l'époque ?

BM : Notre réseau faisait que nous recevions surtout des demandes industrielles. Chez AIRBUS, nous avons travaillé sur un projet de re-engineering des cabines de peinture, avant l'A380. J'ai eu aussi des projets dans le nucléaire.

AD : Et pour ces projets industriels avec les grands groupes, la demande venait des managers ou d'ergonomes internes, s'il y en avait ?

BM : À l'époque, c'était plus par les gens avec qui on avait déjà travaillé. Les ergonomes internes étaient beaucoup moins nombreux qu'aujourd'hui. Il y en avait quelques-uns, par exemple chez France Telecom ou chez PSA, et ils nous ont donné du travail, mais notre réseau était constitué principalement par des prescripteurs issus de l'ingénierie. Les prescripteurs ergonomes internes ne sont venus que plus tard, dans les quinze dernières années.

AD : Quel était, à cette époque-là, le type de préoccupation principalement ?

BM : Rénovation industrielle, réorganisation (par exemple, dans la grande distribution), insertion de salariés handicapés (l'AGEFIPH prenait son essor à cette époque), rénovation de systèmes informatiques, questions de sûreté aussi dans les industries à risque. Comme intervention un peu exotique, il y a eu des questions liées à la mise en place de nouvelles technologies, par exemple une action de mise en place d'ingénierie simultanée chez AIRBUS. C'est d'ailleurs la seule fois où mon travail de thèse m'a rapporté quelque chose : le modèle de constitution des connaissances expertes que j'avais créé et dont j'ai utilisé les éléments pour faire ma proposition ! Et on a été retenus ! C'était exotique parce qu'il y avait une innovation technologique avec la mise en place d'un nouvel outil, un bel outil, permettant de faire travailler en simultané des gens de spécialités différentes, contrairement à l'ingénierie séquentielle où les gens travaillent les uns après les autres. Mais comme ils n'avaient pas du tout analysé l'organisation antérieure, plein de trucs ne marchaient pas. Ils ont donc appelé au secours. Cette intervention m'a marqué parce qu'elle était à cheval sur ma thèse, que j'avais laissée tomber mais qui m'était chère, et sur les questions d'organisation liées à une innovation technologique. Je n'avais encore jamais traité ce genre de question et j'en ai tiré plein d'enseignements, qui me servent encore aujourd'hui.

Pour en revenir à ta question « quels sont les types de demandes », je peux dire qu'il s'agissait surtout de demandes organisationnelles, du type « aidez-moi à améliorer les performances de ce magasin », « aidez-moi à régler ce problème d'organisation, chez moi il y a trop de malfaçons », ou des projets industriels « il faut qu'on refasse parce que l'installation est trop ancienne », etc. Ce sont généralement des projets assez longs. On a eu aussi des projets plus courts, pour des TMS, qui commençaient à venir, ou des interventions AGEFIPH.

Dans cette même période, il y a eu un portage de contrats par le MIDACT, qui était un moteur très actif sur toute une série d'actions, surtout au niveau des petites entreprises. Depuis, le MIDACT a rencontré quelques difficultés, comme toutes les ARACT en France, et on a de la peine pour eux, mais ces actions étaient intéressantes. Je pense à l'une d'entre elles, dans les

années 95, une modernisation d'entreprise, qui a ouvert les portes du métier dans quelques boîtes.

J'y suis même resté, une fois l'intervention terminée. Ils m'ont redemandé, parce que je leur avais fait découvrir des choses qu'ils n'avaient pas comprises. C'était une boîte de métallisation de surface dans l'industrie de luxe avec tout un processus et un point top secret qui est la métallisation par des cloches à vide, qui faisait la différence de qualité de cette entreprise avec les autres. À l'époque, la question posée par le chef d'entreprise était : « Expliquez-moi comment les gars arrivent à régler les cloches à vide, je ne sais pas expliquer comment ils règlent, à chaque fois que je vais dans l'atelier, il y a trois cloches et j'y vois des réglages différents, et je ne sais pas en donner le sens. Vous êtes ergonomes, vous allez m'expliquer ça ». Simplement en déployant la méthode, en faisant l'échantillonnage des situations, matin, après-midi, nuit, plus des entretiens avec les opérateurs, j'ai vite fini par comprendre qu'en venant seulement un instant dans l'atelier, c'était impossible de piger, parce que c'était un empilement de règles différentes. Donc j'ai décortiqué l'empilement des règles, que j'ai formalisé, et le chef était super content parce qu'il pouvait reproduire et ainsi éduquer ceux qui arrivent, sans dépendre du bon vouloir des uns ou des autres. Bref, ça m'a donné du travail pendant plusieurs années.

Ma période ETO a été un véritable apprentissage de gestion d'entreprise, des conditions dans lesquelles le travail d'ergonome peut s'exercer ou non, qui m'a bien servi par la suite, car après cette période, Thierry Roger est parti à PSA et a vendu ses parts, qu'il ne pouvait pas garder puisque nous travaillions pour PSA. C'est une rigueur à laquelle les ergonomes n'échappent pas et je pense qu'on est plutôt clair sur le sujet, contrairement peut-être à d'autres métiers. C'était un moment où ça allait très mal dans le groupe, en particulier entre François Rigal et moi. Franck Roumier et moi sommes partis et nous avons créé ERGOTEC. C'était en 99 et ça tient toujours ! J'ai toute confiance en Franck, et je pense que c'est réciproque, même si nous ne sommes pas forcément d'accord sur tout.

AD : *Et là, le nom change, ERGOTEC, vous vouliez afficher la technologie ?*

BM : Il fallait bien trouver un nom : Ergonomie, organisation, technologie !

AD : *Depuis une quinzaine d'années, sont arrivées des nouvelles formes de management, KAISEN, LEAN, etc., avec l'arrivée non pas de la problématique de la souffrance au travail tel que Dejourné en parlait dans les années 90, mais les RPS et maintenant la pénibilité au travail. Vois-tu une évolution des demandes dans ce sens-là, ou bien est-ce que l'affichage « Ergonomie, organisation, technologie » fait que vous n'êtes pas dans ce créneau.*

BM : Je ne crois pas que le nom ait une grande importance. Ce qui est déterminant sur le type des demandes, c'est le réseau et le positionnement.

AD : *Peux-tu expliquer ce que tu mets derrière le mot « positionnement » ?*

BM : Ce que l'on affiche dans l'intitulé du cabinet est peu déterminant. Tu peux mettre Ergonome spécialiste de la santé au travail ou spécialiste de la rénovation industrielle, peu importe, l'affichage réel se définit à travers les gens qui te connaissent et les pas que tu as faits précédemment. Les pas d'ERGOTEC ont été faits sur la trajectoire que nous avons dans des projets industriels précédents, là où nous avons des réseaux, en particulier CINOV, qui a joué un rôle majeur, mais aussi le RESACT, la SELF, etc. Le positionnement d'un cabinet d'ergonomie se construit dans le fait d'être dans certains réseaux et d'être connu pour avoir déjà fait ceci ou cela.

AD : *D'après ce que tu dis, il faut à la fois des réseaux entre ergonomes et des réseaux industriels dans lesquels des ergonomes soient actifs ?*

BM : On ne peut pas rester seulement « entre nous ». Les réseaux d'ergonomes sont indispensables pour confronter nos problèmes, nos problématiques, nos doutes, nos erreurs, nos succès, mais ce n'est pas suffisant. La SELF notamment joue un peu ce rôle. Je n'en suis qu'un membre parmi d'autres, je lis la publication régulière qui est envoyée, je participe à ses congrès quand je peux, mais je n'en ai jamais été vraiment acteur, alors que j'ai été acteur pendant plus de 10 ans à CINOV. J'ai été secrétaire général du syndicat ergonomie à sa création en 97. Il faut pouvoir être « entre nous », parce que, face à l'adversité, face à des gens qui disent que vous avez tort, il y a des moments où on se demande si on se trompe ou pas.

Donc, avoir une communauté pour pouvoir partager les choses problématiques qu'on identifie dans le métier et voir que ces problématiques sont partagées par d'autres, c'est bien, c'est porteur, car le doute peut aussi nous tuer. En revanche, s'en tenir aux réseaux dans lesquels on partage des idées homogènes ne suffit pas. Il faut se frotter avec d'autres types de congrès, ce que je ne fais pas assez d'ailleurs, aller dans des divers congrès d'ingénierie, qui permettent d'y expliquer ce qu'est notre métier et de mieux comprendre celui des autres.

Mais l'énergie que j'ai mise dans le CICF, je ne l'ai pas mise dans mon cabinet. Franck a râlé bien souvent et n'est toujours pas convaincu que ce soit utile, mais moi j'en suis convaincu. Tout le temps que j'y ai passé a été un véritable investissement, en promotion, en organisation de conférences locales avec mes copains ingénieurs, c'était du temps consacré à la promotion de l'ergonomie. Les gens ne peuvent pas savoir ce qu'est notre métier si on ne va jamais le leur en parler, si on reste uniquement « entre nous ». Il faut donner de l'information. Ça ne nous fournit pas forcément des prescripteurs immédiatement, mais on sème quelque chose.

Si cela ne sert pas à la personne qui le fait, cela servira à d'autres.

AD : ARTEE² et le CREE³ existent depuis 25 ans maintenant. Est-ce que ces labels peuvent rapporter des marchés ?

BM : ARTEE est un label qui reconnaît une qualification. Bien sûr, ce n'est qu'un label, mais c'est important. On pourrait discuter longtemps sur « à quoi ça sert », « c'est cher », etc. Ce label d'ergonome européen m'a rapporté un chantier une fois. Une entreprise cherchait un prestataire d'ergonomie, est tombé sur ARTEE et la liste du CREE. Ils m'ont appelé parce que j'étais sur cette liste d'ergonomes européens et nous avons obtenu le chantier. Le fait d'être sur la liste a permis d'établir initialement le lien. Comment différencie-t-on un ergonome de quelqu'un qui n'en est pas un ? Sur internet, on peut trouver des gens qui se disent ergonomes sans en être, des charlatans, des gens qui se disent ergonome parce qu'ils ont fait une formation de 2 jours ou même pas.

Quand on a créé CINOV Ergonomie, en 97, on avait deux orientations : faire une organisation syndicale/patronale ou faire un ordre professionnel. Ce n'est pas la même chose. Le caractère pétainiste de l'ordre nous a quelque peu retenus. Un syndicat n'a pas le même caractère obligatoire qu'un ordre de profession. Quelqu'un qui dit « je suis médecin » alors qu'il n'a pas la formation et pas le diplôme, il va en tôle, mais quelqu'un qui dit « je suis ergonome », il n'y va pas. Dans certaines entreprises où je suis allé, on m'a dit « ah, si vous saviez, les conneries qu'a faites votre prédécesseur ! ». À ma question « c'était un ergonome ? », ils me répondent « je ne sais pas, il a dit qu'il était ergonome ». Peut-être que c'en était un, qu'il était qualifié et qu'il a rencontré des difficultés sur le projet, mais peut-être aussi que c'était un charlatan. Si je dis que je suis membre de la SELF, ce n'est pas une garantie, vous savez

² Association pour la Reconnaissance du Titre d'Ergonome Européen

³ Centre for Registration of European ergonomists

seulement que je suis dans un réseau, que pour y être, j'ai été coopté, que je n'y suis pas par hasard, c'est un choix. Ergonome européen, c'est une autre garantie, il faut respecter certains critères pour y être, il faut répondre à ces critères, je suis un professionnel du métier. SELF, ARTEE, CINOV : ces trois espaces conjugués confèrent une certaine légitimité. Je n'ai pas de meilleure réponse aujourd'hui. Nous en avons besoin, j'en suis convaincu. Tout le monde n'est pas convaincu.

Il faudrait pouvoir interconnecter ces différentes instances, qui ont des objectifs différents, mais qui fortifient le métier d'ergonome d'une façon ou d'une autre. Ces dernières années, il semble y avoir plus d'espoir de rapprochement et de coordination des différentes instances, mais je n'ai jamais pu, par exemple, connecter la SELF et CINOV-Ergonomie. Je trouve dommage que les différentes instances comme ADECAP, CE2, CINOV, ADEO, SELF, RESACT, les associations régionales, etc. ne puissent pas, à un moment ou à un autre, fédérer un ensemble de points de vue sur un enjeu commun.

AD : Tu penses donc que l'avenir, c'est la construction de passerelles entre ces instances et d'une fédération des courants de pensées et de points de vue ?

BM : Fédération de points de vue, pas forcément, mais unité par rapport à un point précis, oui. C'est important pour les praticiens, mais c'est important aussi pour la défense des formations universitaires. Certains masters d'ergonomie peuvent brusquement disparaître, lors du départ en retraite d'un enseignant majeur, par exemple, ou une décision universitaire locale. Concrètement, la question des formations est le point qu'il faudrait travailler aujourd'hui. Pour moi, c'est un des points d'urgence, compte tenu des réformes qui sont en cours.

AD : Et l'avenir ? Comment le vois-tu ?

BM : L'avenir ? Je voudrais reprendre un truc que j'ai laissé en suspens tout à l'heure, ergonomie et Facteur Humain. Pour moi, c'est exactement la même chose, mais qui se décline d'une façon légèrement différente. Le Facteur Humain aujourd'hui se réfère à la conduite de projets, avec des méthodes plus ou moins spécifiques, liant des disciplines et des méthodes qui se sont développées diversement. Je ne vais pas ici les énumérer devant toi, il y en a beaucoup, tu les connais. Quand je travaille sur un problème de TMS, je n'utilise pas des méthodes de conduites de projet liées aux facteurs humains, même si les méthodes proprement dites ne sont pas très différentes finalement. On ne puise pas les méthodes aux mêmes sources.

Longtemps j'ai trouvé que, pour l'ergonomie, la norme AFNOR était réductrice, mais ces dernières années, j'ai puisé dedans. Quand tu navigues dedans, si tu n'as pas la réponse tu as au moins la manière de construire la réponse et c'est quand même pas mal, vis-à-vis d'un client, de dire ISO 92 41 210, ça leur parle. Ils voient que « conception centrée utilisateur », c'est partagé par d'autres. Ou bien, « directive machine » 2006/42, qui comporte un truc fantastique : la mauvaise utilisation raisonnablement prévisible. Cette directive existe en français, en anglais, avec un guide d'application. On a tort de ne pas aller puiser à des référentiels, ce que savent très bien faire les autres disciplines d'ingénierie. L'ergonomie est une discipline d'ingénierie, on a des moyens et des référentiels. Les normes AFNOR, qu'on peut trouver sur internet, sont une vraie mine d'or. Il faut juste savoir qu'elles existent et ne pas hésiter à les utiliser.

AD : Et savoir les utiliser à bon escient.

BM : Parfois savoir les utiliser consiste à ouvrir un bouquin et le poser sur la table. Par exemple, lors d'une intervention, j'ai utilisé un bouquin de Véronique de Keyser, « Qui a peur de l'erreur humaine ? », un petit bouquin bien fait, pédagogique, je l'ai acheté en 10 exemplaires. Je l'ai posé sur la table et distribué et j'ai dit « C'est ça le point de vue du Facteur Humain que je peux vous proposer ». Ça ne date pas d'aujourd'hui, mais ça marche très bien et ça reste d'actualité. Et aussi j'achète régulièrement « Repères pour négocier le travail posté » publié chez Octarès. Je le donne, je me le fais piquer, il circule. C'est aussi une façon de faire évoluer les représentations. « L'ergonomie c'est quoi ? », « Ah ! ça traite du travail posté ? Ah ! ça ne parle pas que de la couleur de l'écran et du siège ? ». Donc il faut savoir puiser des référentiels où ils se trouvent et utiliser les données, non pas noyer l'interlocuteur sous des déluges, mais lui dire que cela existe et s'il veut en savoir plus, je lui donne le livre. C'est quelque chose que j'ai appris à faire

AD : *Par rapport à ces recommandations, réglementations, de type AFNOR ou ISO, n'y va-t-il pas un risque que les entreprises, les managers s'approprient ces normes et les appliquent in extenso pensant ne pas avoir besoin d'ergonome ?*

BM : Ils peuvent tenter, il y en a qui essayent. Ma position, c'est de leur dire : « tu veux la norme, tu l'as, tu peux la lire, mais si tu veux l'appliquer tout seul, fais attention, la norme ne dit rien sur les concepts sous-jacents qui ont conduit à son élaboration, et tu peux te tromper gravement ». Exemple : dans le nucléaire, j'ai rencontré un ingénieur qui m'a dit que pour concevoir son écran tactile, situé au-dessus de la « piscine », il avait utilisé une norme, mais il n'avait rien trouvé pour définir la surface et les espaces entre les boutons sur l'écran tactile. Il avait donc regardé comment les écrans tactiles de la SNCF étaient faits et il avait copié. Sauf que dans le nucléaire, les opérateurs sont habillés, un gant en coton par-dessus un autre gant, et le pavé sensible fait 15 mm x 15 mm, comme la touche d'un clavier mais sans séparation entre les touches, et quand le gars appuie, il appuie rarement sur la bonne touche. Je lui ai demandé où il avait pris son référentiel et il m'a dit l'avoir pris là, à la SNCF, puisqu'il n'avait rien trouvé dans les sources qu'il avait, ni dans l'AFNOR.

Je suis allé chercher dans l'AFNOR et j'ai trouvé les bonnes données qui disaient, non pas quelle est la réponse, mais comment il faut construire la réponse. Donc, est-ce qu'un ingénieur ou un manager peut appliquer la norme et se passer d'ergonome ? Il peut tenter de le faire, mais dans les normes AFNOR, il faut savoir localiser l'information, l'interpréter et savoir quand elle s'applique ou pas. La norme ne dispense pas d'être intelligent. Il faut savoir lire la norme, la remettre en question, la décliner précisément à un certain projet. Cela fait partie de notre job d'ergonome.

Je réponds à ta question sur l'avenir. C'est très incertain. Quand nous avons créé ERGOTEC, nous n'avions pas l'objectif d'embaucher. De fil en aiguille, on a eu des projets, qui dépassaient la capacité qu'on avait pour pouvoir les traiter. On a d'abord coopéré avec des indépendants, puis on a salarié. Le premier salarié a été Paul Chotin. Il était étudiant à la fac ici à Toulouse, il a fait son stage avec moi, puis je lui ai fait un contrat. On est passé à 10 personnes, mais ce n'était pas un objectif initial, c'est la force des projets qui a fait que nous avons grandi, grâce à d'autres qui nous ont aidés.

Assez vite, la question du « Après, on fait quoi ? » est venue, « on va être combien ? ». On ne sait pas, on n'a pas envie d'un gros truc, parce que le risque est d'y perdre notre âme, comme ça s'est passé souvent. Je pense que les cabinets conseil en ergonomie ont pour vocation de rester de petite taille. Nous sommes maintenant 10, situés en trois endroits, Paris, Nantes et Toulouse. Peut-être que l'équipe parisienne devrait se renforcer un peu, mais en tout cas, devenir une grande boîte, non. On pense à l'avenir, et nous avons décidé de transmettre

ERGOTEC à trois membres prometteurs et déjà très solides de l'équipe : Samuel Le Gal, Audrey Lemarchand, et Cécile Goudeau.

AD : *Et l'avenir des professions d'ergonomes ?*

BM : Des professions au pluriel, non, je dirais plutôt qu'il y a une profession qui se décline en plusieurs formes d'exercice. Ergonome interne, externe, ce n'est pas les mêmes contraintes mais pour moi les deux se complètent. En temps qu'ergonome externe, je peux filer un coup de main à un ergonome interne, je peux dire des choses que lui ne pourra pas dire. Et lui, par sa connaissance des réseaux internes, il a une vision de l'entreprise que je ne pourrai jamais avoir. Nous sommes complémentaires, nous avons des points de vue différents qui participent du même métier.

Nous faisons du conseil en ergonomie, mais je distingue le conseil et l'ingénierie. Le conseil consiste à répondre à une question relativement ponctuelle, précise ou pas. Le demandeur fait ce qu'il veut de la réponse que nous lui donnons. Dans l'ingénierie, en plus du conseil, on accompagne les décideurs, dans les différentes étapes d'un projet, pour produire des résultats au bout. On se trouve donc placé non pas devant une question unique, mais devant toute une cascade de questions, en fonction de l'évolution du projet, qui ne nous ont pas forcément été posées, que l'on doit anticiper en suivant le chantier de près.

On peut se trouver côté maîtrise d'œuvre ou maîtrise d'ouvrage. Vieux débat ! C'est plus confortable, pour l'ergonome, d'être du côté du maître d'ouvrage, qui est le payeur et le futur exploitant, le plus souvent. On contribue à l'écriture du cahier des charges.

Accompagner la maîtrise d'œuvre, qui travaille à partir du cahier des charges du maître d'ouvrage, est plus difficile, car il y a toujours beaucoup de trous dans ce cahier des charges, à tous points de vue, aussi bien techniques qu'ergonomiques. L'ergonome doit donc se positionner par rapport au cahier des charges, mais parfois de façon critique, en le complétant ou même en essayant de le modifier si besoin. Ce n'est pas simple et peut être conflictuel.

L'avenir de la profession ? Commercialement, il dépend en grande partie des fluctuations de la santé économique du pays. Sur le fond, l'ergonome doit sans cesse se positionner face à de nouveaux champs, de nouvelles problématiques commerciales, même si elles ne sont généralement pas totalement neuves pour l'ergonomie. Par exemple, on parle maintenant beaucoup des RPS et du harcèlement moral, mais le livre de Marie-France Hirigoyen « *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* » date de 1998. Le livre de Dejours « *Travail, usure mentale* » date de 1980. Ces problématiques sont mieux connues maintenant commercialement, mais elles ne sont pas neuves. La littérature sur ces sujets s'est beaucoup enrichie ces dernières années. C'est vrai qu'aujourd'hui, on est de plus en plus souvent face à des questions spécifiques, notamment des entrées par les RPS, en particulier dans les expertises CHSCT. Pour moi, elles doivent s'intégrer à l'organisation, au sein d'autres questions. Entrer par les RPS ne doit surtout pas empêcher de regarder les moyens avec lesquels les gens bossent, l'organisation avec laquelle ils bossent, les défauts d'organisation, etc. Il faut replacer la question posée dans son contexte global. J'en dis tout autant pour les TMS ou la pénibilité au travail ou la souffrance au travail, qui ne sont pas des problématiques nouvelles pour nous, même si, à juste titre, le public en parle davantage maintenant.