

**Bernard VANDEVYVER**

Entretien avec Michel Pottier et Antoine Laville en 2002

---

J'ai rencontré Bernard Vandevyver en 1974 à la SAVIEM. Il était ergonome à Suresnes, aux méthodes centrales de la société et coordinateur des ergonomes dans les 4 usines du groupe. Il avait été proposé au directeur général de SAVIEM par Alain Wisner pour occuper ce poste après plusieurs années aux Houillères du Nord Pas-de-Calais.

Il était le seul formé et expérimenté en ergonomie. Pour les cinq autres ergonomes du groupe, nous commençons nos études au CNAM, nous étions deux ergonomes à l'usine de Blainville sur Orne qui employait 6000 ouvriers.

Il était très présent, nous avons tout à apprendre de l'ergonomie, son soutien pédagogique chaleureux et calme a été pour nous déterminant. C'est lui qui anime dans un premier temps les stages de 10 jours de formation à l'ergonomie destinés aux techniciens des méthodes, agents de maîtrise et représentants du personnel. Nous avons ainsi formé plus de 250 personnes à l'usine de Blainville.

Je conserve de Bernard la mémoire d'un homme de grandes qualités humaines et techniques, je suis heureux de pouvoir le remercier ici et de lui souhaiter une retraite heureuse et "artistique ou sculptée"...

Jean Buet

*AL : Peux-tu nous dire ton année de naissance et ensuite ton parcours qui t'a amené à t'intéresser aux problèmes du travail et des conditions de travail en particulier.*

BV : Je suis né en 1939 et j'ai fait des études de psychologie. En sortant de ces études, je ne savais pas très bien comment m'orienter et j'ai commencé à faire de la psychologie clinique au Val de Grâce pendant mon service militaire, dans le service de psychiatrie. Quelqu'un m'a dit : « Pourquoi n'irais-tu pas voir Wisner ? » En 62-63, l'ergonomie était identifiée par Wisner, qui avait un labo au rez-de-chaussée du CNAM.

Je ne sais plus ce que m'a dit Wisner exactement, en tout cas, il ne pouvait pas m'embaucher mais il m'a vivement encouragé dans cette voie. Après mon service militaire, j'ai lu une annonce des Charbonnages de France qui embauchaient un psychosociologue pour faire partie d'une équipe multidisciplinaire avec un salaire de 2000 Francs, élevé pour l'époque. C'était en 66. Je vais voir Jarry au Centre des Charbonnages, où l'équipe de Cazamian passait pour formidable et il m'a embauché malgré un petit malentendu. Jarry, Cazamian et son équipe du CERCHAR embauchaient sur Paris pour un centre qui allait être créé dans le Nord sous la direction d'Amoudru qui était médecin chef des houillères du Nord Pas-de-Calais et qui avait une orientation d'ergonomie appliquée. Amoudru ne s'entendait pas particulièrement avec Cazamian, donc je me suis trouvé un petit peu désorienté. C'était un autre monde. J'ai accepté parce que je me suis bien entendu avec Roger Rameau qui dirigeait le Centre des problèmes humains du travail et que le Nord était un peu ma région.

*AL : Quelles sont les premières études auxquelles tu as participé ?*

BV : On a fait des études appliquées dans les chantiers du fond essentiellement, que nous avons présentées tous les ans aux congrès de la SELF. Ce furent d'abord des études de postes comme celui du conducteur de rabot.

Ensuite, sous l'influence de Faverge, qui a beaucoup influencé ma façon de penser, ce fut l'ergonomie des systèmes, par exemple sur les communications au fond, les postes de télévigiles de surveillance des chantiers. Les études les plus marquantes étaient l'analyse des communications, parce que les travailleurs communiquaient avec des sortes de téléphones portables qui fonctionnaient mal avec l'humidité du fond, empêchant les messages de passer. Ensuite, nous avons étudié des postes de conduite d'engins. Avec un autre collègue du Nord, on venait aux séminaires de Leplat, ce qui nous permettait de garder un contact et de ne pas être isolés.

*AL : Ces études étaient-elles des observations, des entretiens, des mesures ?*

BV : J'ai utilisé ma formation de psychosociologue dans une équipe multidisciplinaire. J'étais chargé de faire les entretiens et les questionnaires. On avait fait une étude intéressante sur un masque anti-poussière mis au point par Quinot, une vraie petite merveille, qui était alimenté par la batterie portative des mineurs avec un moteur minuscule permettant de diminuer la résistance à l'inspiration. Cette étude sur les problèmes posés par le port de ce masque a été réalisée essentiellement par entretiens et questionnaires.

*AL : À ce moment-là quels sont les problèmes que posait cette pluridisciplinarité ? Est-ce qu'il y avait des choses mal comprises par les uns ou au contraire une espèce d'unité de fonctionnement qui faisait que chacun avait des parties à étudier pour ensuite participer à des actions finales cohérentes ?*

BV : Je ne me souviens pas de différends sur les problèmes de méthodologie. Rameau qui était ingénieur de formation avait fait beaucoup de formations aux houillères et arrivait dans le centre d'ergonomie un peu parachuté au départ. Il ne savait pas trop comment prendre les problèmes, sauf les mesures physiques de bruit et de chaleur. C'est à partir du moment où Francis Six, qui avait une formation de physiologiste, est arrivé que les choses ont changé.

On avait aussi de très bons techniciens qui soit avaient fait un minimum d'études au départ, soit s'étaient un peu reclassés là parce que silicosés. L'un d'entre eux un ancien chef porion s'est avéré un type remarquable, de très bon niveau. Nous formions un petit groupe de sept ou huit avec le secrétariat.

*AL : Est-ce qu'il y avait des censures ?*

BV : Oui, il y en a eu dans certains cas. C'était toujours le problème déontologique classique que j'ai retrouvé après à la SAVIEM sur la participation des opérateurs par des interviews, des questionnaires, et le retour de l'information. C'était un problème qu'avait résolu Cazamian dans le cadre des études du CERCHAR.

Dans cette période entre 66 et 73, on a fait énormément d'études appliquées sur les problèmes de nuisance physique, de bruit et de chaleur. Sur les conditions de travail, je me souviens avoir fait beaucoup d'entretiens de groupe. Ces groupes étaient constitués (ingénieurs, agents de maîtrise, ouvriers) par catégories professionnelles et on comparait leur vécu par analyse de contenu des entretiens.

Cette étude montrait l'état d'épuisement de ceux qui travaillent sur des chantiers de plus en plus profonds, de plus en plus difficiles, qui nageaient dans leurs bottes tellement l'humidité était importante, ce qui a permis de montrer à quel point les conditions de travail s'étaient dégradées. C'est d'ailleurs ce que j'ai vu à l'époque qui m'a orienté vers le syndicalisme.

Toujours est-il que certains viennent du syndicalisme vers l'ergonomie, moi je suis venu de l'ergonomie au syndicalisme.

*AL : L'ergonomie à cette époque-là n'était pas très liée à la conception, c'était plutôt une analyse en diagnostic mais pas tellement en traitement.*

BV : Oui, c'était vraiment des études pour mieux connaître les conditions de travail mais sérieuses, intéressantes. Celles sur les conducteurs de machines ont abouti à des conceptions différentes mais, vu les contraintes de ces chantiers qui ressemblaient plus aux chantiers du bâtiment qu'à une usine, il n'était pas très facile d'agir, car le lendemain on pouvait être dans un autre contexte.

On avait fait plusieurs études sur ce qu'on avait appelé la fiabilité, dans l'esprit de Faverge, qui a beaucoup influencé nos actions en examinant tous les facteurs de fiabilité dans les chantiers du fond. L'apport de Faverge sur l'ergonomie des systèmes était un changement d'état d'esprit qui a permis une évolution sur les relations entre sécurité, productivité et qualité, facteurs qui pouvaient être liés.

*AL : Étais-tu en relation avec Leplat ?*

BV : Oui, je venais dans ses séminaires ; on apprenait, on venait raconter ce qu'on faisait, c'était tout à fait intéressant. On voyait des gens comme Sperandio, Neboit, Jankovski. C'était une source de richesse importante.

*MP : Quand es-tu parti des charbonnages pour entrer à la SAVIEM ?*

BV : En 1973, car les houillères se dégradaient de plus en plus, du point de vue des effectifs et du travail. J'ai posé ma candidature à la SAVIEM par Wisner qui connaissait Vernier-Palliez, devenu ensuite directeur à la Régie Renault, puis ambassadeur aux USA.

Celui-ci n'était pas trop convaincu, car c'était une création de poste et c'est la force de conviction de Wisner qui l'a emportée en disant « il faut un spécialiste ». Du fait de mes acquis aux houillères, j'ai vraiment pris des initiatives à la SAVIEM, en instituant une formation à l'ergonomie et des règles ergonomiques lors de la construction de bâtiments en pleine expansion à l'époque. Dans chaque usine, des animateurs d'ergonomie rattachés aux services des méthodes ont été mis en place, notamment Jean Buet qui était un militant syndicaliste.

J'ai inscrit ces correspondants dans différentes formations, aux cours A et B du CNAM et à des stages à la Régie Renault. Moi j'avais un rôle d'animation et de formation de ces correspondants dans les usines. Les formations duraient 80 heures, où se mélangeaient des gens de la conception, des méthodes, des bureaux d'études, de la maîtrise et des représentants du personnel. Avant de commencer une formation, il fallait trouver un projet permettant d'appliquer les résultats de l'étude réalisée au cours de cette formation. À partir du moment où on avait cet accord, on démarrait la formation et le responsable du secteur venait dire : « travaillez bien parce que on attend vos conclusions pour agir ». Pour la formation, on allait beaucoup sur place faire des mesures et des entretiens, aboutissant à des préconisations.

Il y avait plusieurs sessions par an dans chaque usine, ce qui fait qu'on a pu former en l'espace de six ans pratiquement tous les agents des services méthode.

*MP : Cette démarche a-t-elle abouti à la formation d'équipes dans les usines ou s'est-elle limitée à un rôle de conseil ?*

BV : Après formation, les correspondants, les responsables locaux, les animateurs du service participaient à tout ce qui se faisait pour appliquer ce qu'ils avaient appris, aider et conseiller les autres dans les projets. C'était assez efficace. Je me souviens que la première session était à Annonay, avec un directeur de méthodes qui était très ouvert. Pour faire ces formations, on lui demande d'aller dans les ateliers, et de parler avec les opérateurs. Il répond : « Pas question de parler avec les opérateurs. ». Cela s'est résolu assez vite par l'intervention de Vernier-Palliez. Ce n'était pas dans les mœurs de parler avec les ouvriers. Il ne fallait pas « les déranger dans leur travail ».

*AL : C'était peut-être aussi parce que « ils ne savent rien ».*

BV : Oui, c'était aussi parce que « ils ne vont rien dire, ou ce qu'ils vous diront n'a pas d'intérêt ». Une vue assez taylorienne. Après ce fut admis, et pour les autres sessions on n'a pas eu de problèmes. Les participants aux stages avaient une grille d'analyse, un guide d'entretien et les participants à ces sessions étaient ravis, par rapport à d'autres sessions qu'ils suivaient sur La méthode des temps et mouvements (MTM), parce qu'ils apprenaient des nouveautés qui faisaient le lien entre la théorie et la pratique. Et puis on faisait un dossier à la fin du stage qui reprenait tout ce qui avait été fait. Cela marchait bien et était, je pense, extrêmement efficace, parce que non seulement il y avait ces formations mais ensuite les correspondants dans les usines accompagnaient le projet.

*MP : Est-ce qu'il y a un résultat ou deux significatifs ?*

BV : Nous avons eu beaucoup de résultats, par exemple la suppression de toutes les chaînes mécaniques remplacées par une fabrication où chaque opérateur effectuait l'ensemble des opérations. Les boîtes de vitesse, par exemple, étaient montées entièrement en îlots. Pour l'autobus R312 qui roule toujours à Paris, j'ai été appelé dès la conception de ce nouveau véhicule réalisé en sous-ensembles, boulonnés et non soudés. Ça changeait tout parce que le soubassement, le pavillon, c'est-à-dire le plafond, les côtés étaient fabriqués séparément, assemblés ensuite et boulonnés. Là, les conditions de travail des ouvriers qui travaillaient sur le pavillon ont été complètement changées, parce qu'au lieu d'assembler les éléments les mains en l'air dans le faux-plafond, ils travaillaient comme sur une table.

*AL : Dans le cas des autocars à boulonnage, est-ce à partir d'exigences ergonomiques qu'ils se sont mis à penser autre chose ? N'est-ce pas toi qui as trouvé ça ?*

BV : Non, l'idée était de travailler au maximum en sous-ensembles. Il s'est trouvé qu'il y avait deux projets : boulonnage ou soudage un peu en balance, mais le boulonnage a fini par s'imposer. A cause des problèmes de fiabilité, les techniciens n'étaient pas chauds. Je pense que l'amélioration des conditions de travail qui en résultait a fait pencher un peu la balance en faveur du boulonnage. On avait fait une enquête auprès des opérateurs sur les véhicules existants, avec des bureaux d'études. Les ouvriers avaient décrit ce qui était le plus pénible et ensuite on a cherché des solutions avec les bureaux d'étude.

*MP : Les conditions de travail ont été améliorées mais peut être aussi le rendement.*

BV : La productivité a été un peu améliorée, mais pour la qualité du produit c'était un peu plus délicat. Mon action était facilitée par mon rattachement à la direction des méthodes qui avait un rôle important : choix des machines, des implantations, organisation, calcul des

temps. Quand j'ai été embauché le directeur de méthodes m'a dit : « Vous êtes aux méthodes, c'est beaucoup mieux. Vous savez pourquoi ? Quand j'étais jeune, pour jouer au football j'étais toujours avant-centre. C'est moi qui apportait le ballon. Aux méthodes c'est pareil, c'est nous qui gérons l'argent, c'est là que se font les investissements et qu'on peut faire du travail. Si vous êtes au service du personnel, vous ne constaterez qu'après coup ». Il avait raison. Ce sont des gens qui m'ont fait confiance, qui ont fait confiance à l'ergonomie.

*AL : Quels étaient les rapports avec les syndicats ?*

BV : Ils étaient bons puisqu'il y avait des représentants du personnel dans les sessions de formation-action et les syndicats étaient assez d'accord pour en désigner. De temps en temps, ils s'absentaient pour aller défiler parce qu'il y avait beaucoup de grèves à la SAVIEM. Je me souviens des techniciens des méthodes centrales que j'amenaient de Suresnes, qui étaient choqués de les voir partir. Il y a eu la reconversion et l'embauche de Jean Buet, qui a été très intéressé par une session de formation qu'il a suivie. Puis il a été nommé correspondant à Blainville côté mécanique et m'a toujours soutenu à fond. Il a fait beaucoup aussi pour montrer l'efficacité de l'ergonomie dans l'amélioration des conditions de travail.

Après je suis entré pour deux ans à l'ANACT. Je n'ai pas trouvé ma place parce que c'était un milieu trop intellectuel, trop politique. Je suis plus un praticien, un homme de terrain qu'un politique. Donc j'y suis resté en cherchant autre chose et je suis entré à l'INRS, en 81 où j'y suis resté pendant 20 ans.

Là, je me suis occupé d'ergonomie, de conception des lieux de travail, et j'ai publié beaucoup de brochures de vulgarisation, en plus des études sur les conditions de travail. Des études marquantes ont été demandées par les syndicats ; par exemple, sur les conditions de travail dans la chaussure. Le but était de faire participer à une recherche les travailleurs des usines et leur fournir un retour qui soit assimilable, et pas seulement un gros rapport de recherche. J'ai coordonné douze équipes de l'INRS dans quatre usines. Et puis, j'ai animé pendant 15 ans un groupe sur la conception des lieux de travail, qui réunissait des ingénieurs des CRAM qui avaient pour fonction de s'occuper des projets...

*AL : Quelles étaient tes relations avec l'INRS de Vandoeuvre ? Peut-être avez-vous été un peu censurés ?*

BV : Dans certains cas, j'ai travaillé avec eux, sinon on se coordonnait de temps en temps mais chacun faisait son travail de son côté, eux la recherche, nous l'application et l'information.

Il y avait surtout des problèmes sur des aspects qui auraient pu aboutir à la reconnaissance des maladies professionnelles. Sur les aspects ergonomiques et les conditions de travail, il n'y avait pas de pression directe, à part peut être pour une phrase dans une brochure, comme partout.

*AL : Vu de l'extérieur, à l'INRS, l'ergonomie sentait un peu le souffre et il y avait des conflits. Par conséquent, peut être, se réfugiait-il davantage sur des études techniques parce que l'ergonomie n'était pas crédible ?*

BV : Il fut une époque où le souci de l'INRS était de répondre à une demande syndicale sur les conditions de travail. Après, je ne sais pas pourquoi, ces demandes-là se sont taries. La mayonnaise n'a pas pris. Pourtant, il y a eu des gens valables qui se sont succédés, mais qui n'ont jamais vraiment réussi. En dehors de l'aspect un peu plus conflictuel, la structure était

quand même rigide, dominée par les ingénieurs et après par les médecins. Les psychologues et les ergonomes n'ont jamais trouvé vraiment leur place, Ceci étant dit, pour les études sur les conditions de travail, on utilisait beaucoup l'ergonomie, mais c'était plutôt ponctuel ; il n'y avait pas de politique, pas de dynamique de recherche au long cours

Une autre raison qui a joué est que je me suis désolidarisé d'un certain nombre de tendances en ergonomie sur le travail des opérateurs. Je pensais que si l'analyse du travail était importante, il fallait déboucher sur une démarche complète allant jusqu'à la transformation des conditions de travail.

Ce manque de cohérence s'est traduit au sein des équipes et avec les agents des CRAM qui ont mis en place des ergonomes. A cette époque, j'ai participé aussi aux réunions de normalisation européenne sur l'ergonomie, C'est là que j'ai pu apprécier Bernard Metz qui coordonnait la normalisation,

*MP : Tu as été pendant plusieurs années au Conseil d'Administration de la Self. Peux-tu en parler ?*

BV : Oui, je n'en ai pas beaucoup parlé parce que je n'ai pas joué un rôle important ; j'ai été trésorier et je participais aux réunions, mais je ne me souviens pas avoir été un élément moteur. Je n'en ai pas de souvenirs marquants. Ensuite, à la CFDT, j'ai travaillé dans le cadre de l'accord santé-travail qui visait à réactualiser la pluridisciplinarité, parce qu'il faut faire travailler ensemble des institutions, des compétences, pour aider les PME. Par le biais de la prévention, il y a peut-être l'occasion de relancer ces aspects multidisciplinaires qui sont à mon avis très importants en ergonomie.

Entretien mené par Michel Pottier et Antoine Laville  
Le 25 février 2002