
Maurice de MONTMOLLIN
Entretien avec Antoine Laville en 2001



Hommage à Maurice de MONTMOLLIN

Maurice de Montmollin est décédé début août 2013. Depuis près de 40 ans, il a marqué par sa présence, ses ouvrages et son humour caustique et éclairé l'évolution de l'ergonomie.

La SELF se joint à l'hommage qui lui est rendu dans ce bulletin par Françoise Darses, Vincent Rogard et Gérard Valléry.

Intimement persuadé que Maurice n'aurait pas aimé un hommage trop formel, je préfère ici rappeler quelques souvenirs personnels qui me lient très étroitement à lui au-delà de son absence. Pour être précis, c'est en 1981 à l'occasion d'un contrat de recherche passé par la Direction Générale des Télécommunications que j'ai fait la connaissance de Maurice. J'étais alors en thèse avec Germaine, son épouse, et le thème de la recherche (comparaison des modes de communication audio, vidéoconférence et face-à-face) justifiait de l'intégration dans l'équipe d'un psychologue social de formation. Un premier voyage d'études aux États-Unis fut rapidement l'occasion de bien mieux connaître Maurice et de sceller une amitié. Diverses anecdotes durant ce voyage mériteraient d'être relevées. Je n'en citerai qu'une, celle d'un dîner sur le port de Baltimore lors duquel Alphonse Chapanis (un des pères de l'ergonomie version Human factors), nous avait expliqué la difficulté à faire interpréter par un guichet automatique de banque une demande d'argent formulée avec un accent texan trop prononcé...c'était de fait les débuts de la reconnaissance vocale. Maurice qui pouvait avoir la dent dure ne fut pas trop charitable disons-le au retour à l'hôtel pour notre hôte d'un soir. Il attendait plus de l'ergonomie que la simple interaction homme-machine. Ce n'est qu'en 1984 que je devais rejoindre le Laboratoire Communication et Travail qui par sa composition traduisait la grande ouverture de Maurice aux différentes approches et personnalités. Michèle Lacoste, Jacques Theureau, Leonardo Pinsky et des étudiants en thèse : le groupe était pour le moins divers et ses conditions de travail guère établies. Plus qu'à l'université Paris XIII (Villetaneuse), c'est au CNAM ou chez l'auteur de ses lignes que nous nous réunissions. Un DESS d'ergonomie en partie commun avec Paris VIII et le DEA du CNAM fournissait l'essentiel de la charge d'enseignement.

Le programme Européen MOHAWC permit d'obtenir un financement conséquent pour lequel il fallut créer une association afin de louer un trois pièces dans le XV^e arrondissement... ce fut l'ADEMAST (Association pour le Développement des Méthodes d'Analyse des Situations de Travail Complexes). Nombreux furent alors ceux qui apportèrent leur concours à ce projet car ce qu'aimait Maurice c'était rassembler les individus, comprendre les différentes

approches et perspectives même quand il ne les partageait pas. Un certain scepticisme ou plutôt un doute était aussi sa marque de fabrique. Mais, je voudrai ici surtout souligner combien il traduisait son ouverture d'esprit dans les actes. On ne m'en voudra pas d'évoquer ici un élément personnel parce qu'il caractérise pleinement cette qualité. Travaillant dans une banque et m'y ennuyant un peu, j'avais commencé en septembre 1983 un doctorat d'histoire six mois avant de rejoindre l'Université Paris XIII. Or jamais Maurice, directeur du laboratoire, ne mit un frein à ce projet bien éloigné de l'ergonomie mais consommateur de temps. Il n'est pas certain que l'Université actuelle et celle qui se dessine laisse et laisseront de telles possibilités de parcours parallèles.

Maurice avec Alain Wisner, Antoine Laville, Jean-Claude Spérandio... et bien d'autres a été l'un de ceux qui ont installé l'ergonomie en tant que discipline autonome au carrefour de préoccupations sociales. L'ergonomie des années 1980 se proposait de transformer le travail et modifier les rapports sociaux. Elle était porteuse de bien plus qu'un changement de méthodes comme l'avait d'ailleurs été aussi, à ses débuts, la psychotechnique. Par petites touches et au besoin en forçant le trait qui la distinguait d'autres approches disciplinaires, Maurice écrivait en fait un manifeste pour l'ergonomie. Une constante curiosité intellectuelle et l'amitié était ses deux moteurs. Je retiendrai de lui qu'il a toujours su conserver l'une et développer l'autre. Au revoir Maurice !

Gérard Valléry
Professeur Université de Picardie

« *D'un côté les organisations, ça marche, de l'autre les discours, ça parle* »¹, propos issu d'un des derniers ouvrages de Maurice qu'il définit comme un essai polémique et qui marque bien à la fois son esprit critique et sa volonté toujours persistante à vouloir « donner parole et sens » à la centralité du travail.

Oui, l'ensemble de ses écrits, du plus ancien (dans les années 60) au plus récent (5^{ème} édition de *L'ergonomie*, avec Françoise Darses, La Découverte, 2012), du plus sérieux (*L'intelligence de la tâche*, 1984 ; *Modèles en analyse du travail*, 1991 ; *Vocabulaire de l'ergonomie*, 1995....) au plus léger, voire provocateur (comme *Les Psychopitres*, 1972...), vise à mettre (ou à remettre) la question de la situation de travail et son analyse au cœur du débat scientifique et social. Tous ses écrits sont essentiels à plusieurs titres, mais *L'intelligence de la tâche* me semble être l'ouvrage le plus important de ses développements. D'une part, il est le fondement et la trace de ses enseignements comme Professeur d'ergonomie autour des thèses qu'il défendait - *ce que Maurice m'avait laissé entendre* ; d'autre part, cet ouvrage souligne sa conception (épistémologique et méthodologique) de l'ergonomie cognitive en identifiant, parfois en revisitant, des concepts clés comme ceux de charge mentale et de compétence qu'il définit, parfois associe et scrute avec finesse et précision. Relisons le passage sur « le paradoxe du cancre » (p.108) qui interroge la tentative de normalisation du travail par l'étude quantitative de la charge au profit d'approches plus qualitatives centrées sur l'amélioration des compétences. Relisons aussi « les conditions sociales de la compétence » (p 135) dont le propos novateur place les compétences professionnelles dans leur(s) cadre(s) organisationnel(s), c'est-à-dire en lien avec le positionnement et le pouvoir (et le contre-pouvoir) qu'elles donnent (ou croient donner) aux individus car comme l'écrit Maurice dans cet ouvrage « *les compétences professionnelles s'évaluent et se rémunèrent* ». Il fait émerger, pour l'ergonomie, et avec beaucoup de

¹ In, *Discours sur l'organisation du travail*, 2001, L'Harmattan, Logiques sociales.

prudence, les enjeux du rapport entre *savoir* et *pouvoir* dans l'entreprise à travers la notion de qualification -*forme de reconnaissance sociale des compétences*- et sollicite, dans ce cadre, les apports de l'ergonomie. Dans un monde en transformation, Maurice ouvre des voies sur des territoires conceptuels mais aussi réels (problèmes concrets posés par les organisateurs et les RH) encore peu investis par les ergonomes et, qui restent encore à être exploités.

Oui, à travers ses enseignements, ses nombreuses et diverses conférences, ses écrits, ses expériences situées et partagées (lire par exemple l'incroyable article « être malade à l'hôpital », Le Monde, 05-04-79) Maurice nous bouscule dans nos idées, nos acquis et nos représentations. Il est ici un « interrogateur » pour les ergonomes lorsqu'il revisite Taylor et le Taylorisme (Le Taylorisme à visage humain, 1982) ; un « interpellateur » du monde sérieux des gestionnaires sur des notions -*tout aussi sérieuses*- de management (Maurice enseigna à l'Ecole Polytechnique) et de compétences dont la définition qu'il en donne est devenue une référence y compris en gestion (L'ergonome, le pilote, et la femme du directeur, in J Aubret, P Gilbert, F Pigeyre, *Savoir et Pouvoir : les compétences en questions* : Paris, PUF, 1993) ; un « apostropheur » des psychologues lorsqu'il critique certaines pratiques de recrutement, notamment la méthode des tests, trop éloignée des réalités professionnelles, alors qu'il a lui-même pratiqué la psychotechnique au début de sa carrière (Les Psychopitres, 1972).

Oui, Maurice était plus qu'un « observateur » avisé à l'œil aiguisé, il est surtout au fond un « pédagogue-innovateur » en ayant ouvert l'ergonomie à des disciplines connexes importantes pour l'analyse du travail comme la sociologie, la linguistique ou l'anthropologie (pensons au groupe MAST -*modèles d'analyse des situations de travail*- pour lequel il a participé à la création et à l'animation), donnant ainsi de grandes bouffées d'oxygène à nos méthodes et nos pratiques en nous rappelant souvent que nous, ergonomes, devons rester *myopes*, collés aux activités et situations réelles, sans se laisser aveugler par les lumières des discours ambiants ou de circonstance « *Sur et Pour l'organisation du travail* »¹. Finalement, il me semble que Maurice pensait le développement (et l'avenir) de l'ergonomie autour de ses capacités à pouvoir prendre de la hauteur (et de la largeur) en investiguant des dimensions « macro » du travail et de ses déterminants, tout en restant les pieds sur terre pour garder le contact avec les réalités. Une posture épistémologique difficile mais qui reflète bien, à mon sens, l'esprit et l'ambition de Maurice pour l'ergonomie ; même si parfois il était inquiet pour son devenir.

Sa vision stratégique d'une science tournée vers l'action et son ouverture d'esprit pour mieux comprendre le travail à travers ses réalités multiples et complexes sont sûrement le reflet de son parcours d'abord comme consultant en organisation et RH durant près de 25 ans, puis comme Universitaire (Paris-Nord) ; même s'il a toujours gardé des liens étroits et féconds avec la recherche et l'enseignement lorsqu'il était praticien. Maurice, un grand homme (dans les deux sens du terme) qui savait avec délicatesse et élégance placer et cultiver l'humour dans ses propos ; peut-être parce qu'il savait que le travail est un objet complexe, difficile à analyser et qu'il faut alors s'habiller d'une forme de légèreté pour faire passer des messages importants. Il représentait et exerçait finalement une certaine liberté de style et de dialogue dans le monde sérieux de la psychologie et de l'ergonomie. J'ai eu beaucoup de chance de rencontrer Maurice de Montmollin fin 1983, encore hésitant dans mes choix professionnels entre l'entreprise ou poursuivre en thèse et me souviens encore de cette rencontre déterminante. Il reste gravé dans ma mémoire. Comme enseignant-chercheur je continuerai à porter, avec d'autres, son œuvre auprès des générations d'étudiants, car elle participe à comprendre l'évolution et l'identité de notre discipline.

Françoise Darses

Vincent Rogard

Directeur du Master mention Psychologie

Laboratoire Adaptations Travail-Individu (LATI)

Université Paris Descartes
Institut de Psychologie

Entretien réalisé par Antoine Laville, 2001

A.L. : *Quelle est ton année de naissance ?*

MdM : Je suis né en 1926. Je précise que ce que je vais dire est la parole d'un témoin et non d'un historien. Je n'ai pas de prétentions, de possibilités d'être historien.

A.L. : *Quel est ton parcours professionnel ?*

MdM : Ma formation d'origine, c'est philosophie puis psychologie. Plus tard, j'ai fait, au fur et à mesure, des doctorats. A partir de 1948, j'ai commencé pendant à peu près 25 ans à travailler dans le privé, comme employé puis comme cadre consultant, dans successivement deux sociétés de conseil. La première c'était André Vidal et Cie au Centre de Psychologie Appliquée. A partir de 62-63 jusqu'en 1972, je suis entré à la SEMA.

J'ai commencé par faire ce qu'on appelait de la psychotechnique, qui s'est très vite appelée la psychologie appliquée. J'ai été assez vite horrifié par cette activité centrée sur la sélection car c'était un point de vue typique d'application de la psychologie différentielle au recrutement. Il n'y avait jamais d'analyse des postes de travail et les tests ne suffisaient pas pour comprendre les personnes et ce qu'elles pouvaient faire. Il n'y avait pas d'observation de l'activité et aujourd'hui cela n'a pas changé. C'est important pour comprendre pourquoi je me suis ultérieurement orienté vers l'ergonomie.

J'ai pris conscience progressivement qu'il n'était pas possible de faire des choses aussi stupides que de faire passer des tests projectifs à des candidats à l'embauche dans une sidérurgie pour devenir manœuvre-balai, sans jamais de validation bien entendu.

Ce refus progressif a été aidé par les lectures et les contacts que j'ai pu avoir avec Jean-Marie Faverge qui a joué un rôle très important pour moi, comme pour d'autres. Je suis passé dans la même société dans le secteur organisation du travail, plus spécialement à la gestion du personnel (ce qui s'appelle aujourd'hui la Direction des Ressources Humaines) et dans la formation. C'était moins traumatisant au point de vue théorique parce qu'il n'y avait pas de théorie et une fois de plus peu d'analyse du travail pour concevoir les programmes de formation. Il n'y en a pas beaucoup plus maintenant, il faut bien le dire.

C'était l'époque des Trente glorieuses. Il n'y avait aucun problème pour trouver de l'embauche et aucun problème pour trouver des clients. Je me rappelle avoir débauché Régnier, Morin et d'autres. Il y avait beaucoup moins de contraintes d'efficacité pour une raison assez simple : il fallait organiser des entreprises qui étaient un peu n'importe quoi et qui voulaient s'organiser. Et par rapport à rien, n'importe quelle proposition d'organisation et de formation un peu rationnelle marchait bien. J'ai donc eu l'occasion de faire un très grand nombre de chantiers, de contrats dans toutes sortes de branches (chimie, salles de contrôle...), y compris en Afrique, en Italie, en Espagne et naturellement en France et en Belgique. J'ai beaucoup travaillé pour Rhodia, Rhône Poulenc.

A.L. : *Que demandaient les directions d'entreprises ?*

MdM : Ce n'était pas encore l'implantation massive de l'informatique comme aujourd'hui. Les directions d'entreprises demandaient de la formation parce qu'on transformait les processus techniques tels que les synoptiques, les tableaux de bord... J'ai été intéressé et confronté avec l'informatisation des processus avec, quelquefois, ce que je considère maintenant comme des impasses, je parle de l'enseignement programmé. J'ai fait d'ailleurs des publications et j'ai dirigé un secteur d'enseignement programmé à la SEMA, qui croyait qu'on pourrait rationaliser considérablement, voire formaliser, mais c'était une erreur. Cela n'a pas eu de suite. Il n'y avait pas vraiment, là aussi, d'analyse du travail mais une analyse du programme définie par ceux qui disaient ce qu'ils voulaient obtenir ; c'était très différent de la réalité, c'était une illusion de la formalisation.

Je cite l'enseignement programmé parce que j'ai péché dans ce sens par un rationalisme qui était un peu excessif. La formation était prioritaire, mais il y a eu aussi pas mal de demandes concernant la qualification « Dites-nous donc comment il faut hiérarchiser et payer ? ».

Vers la fin des années 60, le plus gros chantier dont j'ai eu la responsabilité s'est déroulé avec les chemins de fer espagnols. Il a consisté à mettre sur pied tout le système de réévaluation des postes. Cela m'a permis de savoir que c'était complètement, non pas arbitraire, mais conventionnel et sans rapport avec le travail réel. Il faut bien une échelle hiérarchique pour payer les gens différemment. Les diplômes ne suffisent pas d'autant plus qu'ils ne sont pas assez différenciés vers le bas de l'échelle. J'ai traduit des articles américains sur la mesure de l'information, c'était une idée géniale mais... nous n'avions pas regardé ce qui se faisait réellement.

A.L. Peux-tu développer ce que tu appelles « apprendre à tricher » ?

MdM : « Apprendre à tricher », c'est ce que je conseille. Si un universitaire fait tout ce que l'université exige de lui il n'arrive pas à publier et il ne sera pas promu. Nous connaissons tous des universitaires ou des chercheurs qui ne trichent pas assez et d'autres qui trichent trop. Une petite anecdote : j'étais à la Sema et j'avais envie de faire de l'enseignement programmé. Cela m'intéressait et je me suis dit : la bonne manière de connaître un sujet c'est d'écrire un livre. Comme je ne connaissais rien sur ce sujet, j'ai accumulé des lectures et puis à partir d'un certain moment il a quand même fallu que je prenne du temps pour rédiger. J'avais très peu de vacances et j'ai passé une semaine à la campagne pour écrire. Quand je suis revenu à la Sema mon patron m'a dit : « vous êtes parti une semaine sans me le demander, ce n'est pas normal, ne recommencez pas, je ne suis pas très content, on ne s'en va pas comme ça ». Quelques mois après, le livre est paru et j'ai été promu pour l'avoir écrit. Si je n'avais pas triché je n'aurais pas fait ce livre et je n'aurais pas été promu. Il y a cette ambivalence où il faut se débrouiller parce que les règles ne le prévoient pas.

A.L. Peux tu nous parler de ta « rencontre » avec Jean-Marie Faverge ?

MdM : Pour revenir à l'ergonomie, comme je l'ai dit c'est venu d'un refus de la psychologie appliquée et d'une insatisfaction concernant la pratique de la formation. Il ne suffisait pas de nous dire « Débrouillez-vous, faites de la formation » mais de se poser des questions sur le comment, pourquoi, sur quelles bases ?

Nous sommes dans les années 1955, et comme je te l'ai dit Jean-Marie Faverge a été pour moi une révélation. Nous seulement à cause de son ouvrage sur l'analyse du travail mais à cette même époque, j'avais un contrat d'organisation de la sélection chez Jappy dans le territoire de Belfort. On nous disait « La formation des régleurs fin de chaîne est trop longue, il y a trop

d'échecs, on n'y arrive pas ». La direction nous a demandé de ne pas étudier la formation mais d'étudier comment recruter des régleurs par des tests. En relisant Faverge, qu'est-ce que je trouve ? Une analyse de la même situation à Paris. Je suis allé le voir et il m'a montré comment il avait fait ? J'ai fait la même chose et cela a bien marché.

A partir de là, je me suis progressivement orienté vers ce qu'on appelait déjà à l'époque l'analyse du travail. A noter que Faverge parlait dans son ouvrage d'*human engineering* et non pas d'ergonomie. Ce n'est que dans les dernières années où j'étais consultant (vers 1970) que j'ai commencé à vendre l'ergonomie avec un accent particulier sur ce qu'on appelle aujourd'hui l'activité cognitive, les tâches mentales.

A.L.

Il est intéressant de signaler, que tant que j'ai été dans le privé, j'ai été très gentiment marginalisé au sein de l'ergonomie d'alors. Je n'étais pas professeur et mes clients étaient des directions d'entreprise, alors que d'autres avaient très clairement comme clients des syndicats ou des CHSCT, dans une perspective forcément beaucoup plus hygiéniste et défensive.

De plus, j'avais une perspective agressive, transformatrice ou conceptrice... et ce n'était pas très bien vu et vécu... comme un compromis de classe avec l'ennemi de classe ; il faut dire que le marxisme était très présent. Pour ma part, je ne trouvais pas que j'étais tellement compromis, car je pensais qu'il fallait concevoir et transformer les situations de travail pour qu'il y ait moins d'erreurs et moins d'accidents ; pour moi les accidents, les erreurs et même les fatigues, ce n'était pas productif. Cet optimisme était renforcé et d'une certaine façon justifié par le fait que j'étais surtout dans des domaines de type contrôle de processus. Je ne suis pratiquement jamais intervenu sur des chaînes de montage ou dans des ateliers. J'ai donc été essentiellement confronté à des demandes qui étaient « Comment faire pour que ça marche ? », tout le monde se posant la même question. Le problème de la charge de travail se traduisait beaucoup plus comme un problème de charge d'occupation, où il était évident que les gens ne pouvaient pas faire face à tout à la fois et être au four et au moulin.

En 1974, je suis entré dans l'enseignement, comme professeur à Villetaneuse, en gardant un pied dans l'intervention et un peu d'activités de conseil (par exemple : conseiller scientifique à EDF). Cela m'a beaucoup intéressé, c'était tout à fait passionnant.

Dans l'ergonomie aujourd'hui, il y a toujours cette distinction qui devient parfois une opposition entre ce qu'il est convenu d'appeler des chercheurs et ce qu'il est convenu d'appeler des praticiens. Cela n'existait pas au tout début, car l'ergonomie a été conçue pour et par des chercheurs. Cela nécessiterait de longs développements sur cette évolution. Je pense que Wisner est quelqu'un qui était très conscient de la nécessité d'associer la pratique à la réflexion et vice-versa.

C'est Alain Wisner qui est venu me chercher à l'université Paris XIII (Villetaneuse) pour créer un DEA et un doctorat car le CNAM ne le pouvait pas tout seul et il a eu la sympathique idée de venir me le demander.

A.L. : Il y a une question que je voudrais te poser concernant des questionnements d'autres disciplines comme la sociologie. Wisner disait « Il faut établir les bases de l'ergonomie sur la physiologie et la psychologie avant d'aller questionner les autres disciplines, on n'a pas encore d'identité en ergonomie ». Cazamian défendait plutôt une position inverse. Qu'est-ce que tu en pensais à l'époque ?

MdM : J'étais d'accord avec Wisner car avant de se lancer dans des questionnements vers d'autres disciplines, il fallait bien asseoir l'ergonomie, avoir de très bons outils pour analyser

ce qui se passe sur le terrain. Je suis très critique envers l'approche macro-ergonomique et je pense qu'il faut voir dans quelle mesure l'analyse de l'activité peut être interprétée par des variables qui ne sont pas visibles immédiatement.

A.L. : *Peux-tu nous parler de ton ouvrage « Le taylorisme à visage humain » ?*

MdM : Je pense que Taylor est l'ancêtre de l'ergonomie. Taylor a introduit le chronométrage des temps et mouvements mais pas seulement. Il a introduit l'idée que le travail cela s'étudiait scientifiquement. Il était très critique vis-à-vis du management et qu'il fallait des techniciens spécialisés pour étudier le travail. Et qui sont aujourd'hui les techniciens spécialisés dans l'analyse scientifique du travail ? On les appelle les ergonomes. Ce n'est pas par hasard si j'ai écrit « Le taylorisme à visage humain ».

A.L. : Je voudrais revenir un peu sur l'histoire. Tu as été président de la SELF pendant deux ans. Quels sont les problèmes qui y étaient débattus, qui te posaient question vis-à-vis de l'ergonomie ?

MdM : J'ai été membre du conseil d'administration puis un président de transition pendant un an, un peu comme Jean-Paul I qui était un pape de transition.

J'aurais tendance à dire que la réponse la plus pertinente que je puisse te faire est qu'on ne discutait de rien. Par exemple, à l'époque, les problèmes des relations entre les chercheurs et les praticiens, n'étaient pas abordés. C'est peut-être significatif.

La préoccupation principale était l'organisation du congrès annuel, les finances, les modifications des statuts, la liste des membres qui devaient être acceptés ou non... Je n'ai pas souvenir à cette époque de débats au sein de la SELF.