

**Paul ALBOU**

Entretien avec Antoine Laville en 2000

---

---

Je suis né en 1926 et je suis actuellement professeur émérite de l'Université René Descartes, directeur honoraire du laboratoire de psychologie économique que j'ai fondé en 1972, c'est-à-dire il y a maintenant 28 ans. Si je vous dis ça, c'est parce que j'ai toujours considéré que la psychologie du travail, dont à mon avis l'ergonomie fait partie par certains de ses aspects, relève de la psychologie économique, qui se situe au point de rencontre de la psychologie sociale et des sciences économiques. C'est la conception que j'ai toujours développée depuis que je m'occupe de ces questions-là.

Voulez-vous que je vous raconte un peu comment les choses se sont passées ? Tout a commencé pour moi en 1955, quand Daniel Lagache, avec qui je venais de terminer mon diplôme d'études supérieures de philosophie, m'a délégué au Commissariat Général de la productivité, quai Branly, pour m'occuper de problèmes liés à la recherche. J'ai été recruté par un homme extraordinaire, Pierre Bize, qui était à cette époque chef du service formation au Commissariat général de la Productivité, après avoir été secrétaire général adjoint du Comité national pour la Productivité. Pierre Bize, au quai Branly, m'a confié des tâches de formation et d'information essentiellement. J'étais chargé de rédiger, pour le commissaire général, des notes d'information sur des problèmes liés au développement économique.

*Étaient-ce les premiers pas du Plan ?*

Nous étions en étroite liaison avec le Plan, mais nous dépendions du Ministère des finances et des affaires économiques. Mon premier patron a ainsi été Edgar Faure. L'idée était de développer à partir des crédits du plan Marshall de 1947 des activités, des actions de productivité qui seraient exemplaires, c'est-à-dire qui montreraient aux patrons et aux syndicalistes français qu'il fallait réformer leurs conceptions économiques, par exemple leur conception de la gestion des entreprises. L'une des premières activités du Commissariat de Productivité a été d'organiser, avec l'association française pour l'accroissement de la productivité, des missions d'études aux États-Unis, missions auxquelles ont participé des universitaires notamment.

*Parmi eux, Bernard Metz ?*

Non, pas à ce moment-là. Bernard Metz, comme vous le savez, a fait une belle guerre, mais à cette époque-là il était à Strasbourg où il enseignait la médecine. À cette époque-là, nous avons envoyé aux États-Unis des gens comme Robert Pagès, Guy Palmade, Didier Anzieu, Serge Moscovici, Max Pagès et beaucoup d'autres encore. Le but était d'aller voir ce que les Américains faisaient dans leur programme de développement de la productivité. Ces missions étaient financées par des crédits que les Américains avaient attribués à la France et que gérât le Centre français de productivité, composé du Commissariat général à la Productivité, de l'Association française pour l'accroissement de la Productivité, des centres régionaux de Productivité et des centres professionnels. Le Centre de Productivité avait été constitué, au plan doctrinal si je puis dire, à partir des travaux de Pierre Mendès

France et de Gabriel Ardant. Le livre fondateur est *La Science économique à l'action* (1954), et l'une des chevilles ouvrières de cette affaire a été Jean Fourastié, alors président de la commission de la main d'œuvre du Plan.

Nous étions donc en accord étroit avec le Plan, mais sans être intégrés directement au Plan jusqu'en 1961. Dans cette affaire, moi je m'occupais de problèmes concernant la recherche, plus exactement concernant les liens entre la recherche et la pratique économique. Ma formation de base était celle d'un juriste et d'un économiste. À l'origine, j'étais avocat à la Cour et à l'époque, quand on préparait la licence en droit, on faisait de l'économie. J'avais d'ailleurs commencé à préparer un doctorat en Sciences économiques, avant de me convertir à la psychologie, particulièrement à la psychologie sociale, car j'avais été passionné par les cours de Daniel Lagache avec qui j'ai fait mon diplôme d'études supérieures. Je pense que mon cursus l'avait suffisamment impressionné, car il m'avait donné une mention "très bien" avant de m'expédier au Commissariat à la productivité. C'était au début de 1955.

Je suis donc entré au quai Branly et jusqu'en 60, pendant cinq ans, j'ai travaillé avec Pierre Bize. Mon travail consistait essentiellement à faire des notes, des rapports, des prises de contacts, des actions d'impulsion et de sensibilisation, des conférences. Je gérais ce qu'on appelait à l'époque des projets spéciaux, c'est-à-dire des programmes d'action qui démarraient avec des crédits de productivité, parfois importants, et qui ensuite devaient vivre leur vie propre. Nous devions trouver des relais, et c'est ainsi que nous avons largement financé le CERP, là où j'ai rencontré Jacques Leplat, Geneviève de Chevigné, Anne Schutzenberger et d'autres. Nous leur confiions alors soit des études à faire dont nous pensions qu'elles pourraient avoir des conséquences pratiques par la suite, soit des réflexions ou des recherches prospectives en accord avec le Comité national mixte pour les sciences humaines appliquées, que j'avais créé au sein du Commissariat à la Productivité et dont j'assurais le secrétariat général.

Je fonctionnais sous l'autorité de Gabriel Ardant et de Pierre Bize. Je me rappelle qu'un jour Ardant avait été très ému par un article de Maurice Thorez sur la paupérisation absolue. Je lui ai fait une note pour lui expliquer que c'était une ânerie... Avec Bize, mes relations étaient amicales, chaleureuses. Il y a des chefs qui essaient d'avoir sous eux des minables pour les dominer, lui c'était tout le contraire, c'était un grand patron, ce genre de chef qui sait s'entourer de collaborateurs souvent plus diplômés que lui, parfois même plus compétents que lui, mais au plan des relations humaines, lui savait fort bien organiser tout cela.

J'ai fait ce genre de travail pendant un temps, et je me suis peu à peu orienté vers des questions de psycho-sociologie du travail. Je faisais des interventions dans les centres régionaux de productivité, quelquefois dans les grandes entreprises, par exemple à Montbéliard, à Sochaux, pour sensibiliser la direction à ces questions de productivité ; pour leur expliquer que la productivité n'est pas le rendement, contrairement à ce qu'à l'époque les syndicalistes soutenaient, en particulier la CGT, que la productivité n'est pas le surtravail, l'exploitation du travailleur, mais c'est à la fois l'économie des moyens, la recherche de la qualité et effectivement la recherche de la quantité mais une quantité de bonne qualité.

*Les cadres français ne connaissaient pas ?*

Non. Moi-même, lors des études économiques que j'avais faites à la faculté, je n'avais jamais entendu parler de productivité, jamais. Quand je suis arrivé au quai Branly, ce fut pour moi une expérience assez extraordinaire. Sur des bâtiments préfabriqués (aujourd'hui démolis, bien sûr, c'est dommage !), il y avait

des grands couloirs et de chaque côté, il y avait des portes avec des petits hublots et je me disais « je suis dans la coursive d'un navire, qu'est-ce que c'est que ce truc-là ? ». C'était du côté de la Seine. J'ai passé là-dedans les cinq meilleures années de ma vie. Je me promenais au Champ de Mars avec mon ami Schoenlaub qui était l'économiste de la bande. Il était spécialiste de Keynes et nous avons beaucoup travaillé ensemble, lui et moi.

Comme je m'occupais des problèmes du travail, j'ai été amené à écrire un gros rapport de 50 ou 60 pages sur l'orientation professionnelle, qui est resté dans les archives. J'expliquais qu'il ne s'agissait pas de sélectionner pour rejeter, mais d'orienter pour former. La pratique, à cette époque, consistait à faire passer des tests, on gardait les bons candidats et on rejetait les autres, tandis qu'au contraire, j'expliquais que ce qui importait de faire pour la productivité n'était pas de rejeter mais de savoir ce que les gens pouvaient faire.

*Il y avait des psychologues du travail qui avançaient en ce sens, Madame Pacaud, entre autres...*

Certes, mais je vous parle simplement de ce que je faisais, sans prétendre avoir tout inventé. Étudiant la psychologie du travail, j'ai été amené aussi avec d'autres à considérer qu'il ne s'agissait pas seulement d'étudier les attitudes des uns et des autres pour la formation, il fallait également étudier les conditions dans lesquelles s'exerçait ce travail et en particulier les conditions physiques, matérielles et autres, en même temps que les relations humaines dans l'entreprise. J'ai participé à des manifestations, des séminaires, des conférences nationales et internationales, et certaines de ces communications, ces conférences, ont été ensuite réunies dans un petit volume qui a été publié par Le Travail Humain à la fin des années 50, *L'adaptation du travail à l'Homme*. On m'avait demandé de le diriger et d'en faire la conclusion. À l'époque, on ne parlait pas encore d'ergonomie en France.

Puis Ardant m'a envoyé à Londres pour une session d'initiation à l'ergonomie. J'y suis allé avec ma femme et on a habité du côté de Baker Street dans un petit hôtel assez bizarre, où il fallait mettre des shillings dans un appareil pour avoir chaud. J'ai passé une quinzaine de jours avec des gens comme Murrell, Broadbent, et pas mal d'autres, qui nous expliquaient ce qu'ils avaient fait pendant la guerre, par exemple la conception de sièges, de dispositifs de commande, etc., c'est-à-dire de *l'Human Engineering* comme ils disaient. Murrell, qui avait travaillé à l'amélioration de sièges de camions anti-aériens pendant la guerre, était un personnage chaleureux et marrant, dont la caractéristique était d'avoir un pantalon qui tombait constamment. Il était tout le temps en train de le remonter, c'était très drôle. Il avait une autre caractéristique, il aimait beaucoup le sherry et il prenait ma femme par le cou et allaient boire ensemble un petit coup. Dans l'ensemble, les Anglais étaient gentils.

*Le projet était bien de rencontrer des ergonomes anglais ?*

Oui. C'était une session organisée par le *British Council*, une session d'initiation pour montrer ce que la recherche anglaise avait fait dans ce domaine-là pendant la guerre. On parlait aussi beaucoup de *l'Human Engineering* pratiqué aux États-Unis. Et j'ai visité plusieurs laboratoires à Cambridge, à Bristol et aussi là où travaillait Murrell. On a rencontré pas mal de gens.

En rentrant en France, on s'est dit : l'ergonomie, c'est quelque chose d'intéressant et d'important, c'est une conception nouvelle des relations de l'Homme à son environnement, pas seulement son

environnement matériel mais aussi son environnement humain, et ce serait pas mal qu'on puisse développer ça en France. Alors j'ai fait des conférences un peu partout et j'ai rencontré à cette occasion des gens que ça intéressait et qui commençaient à s'informer sur ce sujet. J'ai rencontré des médecins du travail, dont le docteur Gillon, qui travaillait au Ministère du Travail, Wisner, qui était l'adjoint de Scherrer au Conservatoire des Arts et Métiers, mais qui était encore chez Renault à cette époque. Au CNAM, il y avait aussi Bonnardel au début.

Et puis il y avait surtout le CERP, que nous avons assez largement financé, Centre d'Études et de Recherches de Psychotechnique, qui relevait d'un organisme qui s'appelait l'ANIFERMO (Association Nationale Interprofessionnelle pour la Formation Rationnelle de la Main d'œuvre) à l'époque, dépendant du Ministère du Travail, et qui est devenu ensuite l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes). Au CERP, il y avait Faverge, qui avait été mon professeur de statistiques et qui, plus tard, m'a invité à Bruxelles pour que je fasse une conférence. Il y avait Leplat aussi.

Donc, j'ai connu ces gens-là, au tout début de l'ergonomie française. Le seul mérite que je me reconnaisse en ce domaine, c'est d'avoir pu faire financer un certain nombre d'opérations. Nous avions des crédits qui étaient importants, j'ai été amené à gérer de l'ordre de 2 à 3 millions, à cette époque c'était considérable, vous pensez, un jeune gamin qui avait été envoyé par Lagache à 25 ans ! Ce n'était pas moi qui distribuais, mais je préparais les dossiers, puis la commission du Comité National Mixte se prononçait, généralement favorablement. On faisait un rapport, on soumettait un dossier qui avait été préparé par des professionnels, la commission acceptait ou n'acceptait pas, ensuite on surveillait le fonctionnement de l'institution qu'on avait créée. Ceci entre les années 55-60.

Après 60, quand le Commissariat à la Productivité a été supprimé et a été, d'une certaine manière, rattaché au commissariat du Plan, un commissariat général du Plan d'équipement et de la Productivité a été créé. Les deux institutions ont fusionné au sein de ce nouvel organisme et un grand service a été créé qui était le service Productivité, dirigé cette fois par Francis Raison, un conseiller maître à la Cour des comptes, qui était l'adjoint d'Ardant et qui a pris sa succession. Bize n'y est pas resté, il est retourné au ministère des finances. Mais moi on m'avait demandé de rester.

Donc, à partir de 1960 et ce jusqu'en 1968, j'ai été chargé de mission, après avoir été chargé de recherche. Le mouvement d'agitation des idées autour de l'aménagement du travail s'est inscrit dans la perspective qu'avait ouverte Friedman, le regroupement du travail, l'intéressement du personnel à sa tâche, l'organisation du travail qui ne serait pas le taylorisme mais une organisation des relations humaines, comme on disait à l'époque. À ce moment-là, on a pensé qu'il ne fallait pas laisser aux Anglais le monopole de l'affaire. Ils avaient initié la chose, mais il ne fallait pas leur en laisser le monopole. Les Français, un peu cocardiers, disaient : « on a des choses à dire, nous aussi, qui s'inscrivent dans une longue tradition d'études du travail. Pourquoi ne monterait-on pas notre propre solution ? » Voilà comment ça s'est fait.

Je me déplaçais beaucoup, j'allais voir sur place. Je suis allé un jour à Strasbourg, voir le docteur Bernard Metz, que j'avais rencontré auparavant dans des commissions. Je le trouvais sympathique et je voyais qu'il s'y intéressait. Le docteur Metz a organisé une matinée de travail, je me le rappelle encore, dans le sous-sol de son laboratoire de la faculté de médecine de Strasbourg.

*Là où il y avait déjà le biotron ?*

Non, ce n'était pas encore fait. Je vous parle du début des années 60. Metz avait fait descendre des sandwiches et du lait et on a réfléchi toute une matinée, on a travaillé ensemble en se disant qu'est-ce qu'on pourrait faire ? Il disait : « j'ai des collègues, des physiologistes, des médecins du travail, des ingénieurs, pourquoi ne créerait-on pas une société ? ». Avec un petit clin d'œil narquois à l'égard des Anglais, l'idée nous est venue, : on va l'appeler la SELF, parce que ça veut dire "Société d'ergonomie de langue française", mais aussi "par nous-mêmes" ; nous sommes capables de le faire par nous-mêmes, on vous vaut bien, Messieurs les Anglais ! C'était ça l'idée, un canular au départ, mais ensuite ça a été mis au point de façon plus technique et plus organisée par Metz, Scherrer, qui était le successeur de Camille Soula, Monod aussi, et des ingénieurs. D'autres ont rejoint très rapidement.

Une chose qu'on oublie un peu, c'est qu'à cette époque-là, dans certaines entreprises, déjà des travaux dans ce domaine avaient commencé. En particulier aux charbonnages de France, il y avait un médecin du travail très sympathique, Pierre Cazamian, que j'ai bien connu, qui avait fait des travaux très intéressants mais dans une perspective psychosociale. Il est venu à l'ergonomie peu après.

Tout cela s'est mis en place rapidement et la SELF a été créée. Avec des crédits de Productivité dont j'ai parlé, nous avons financé pendant un certain temps le fonctionnement de la SELF et de ses actions, mais l'idée de la Productivité c'était avant tout de lancer des actions, de pousser au démarrage, d'encourager des actions à se mettre en place, mais pas de les suivre éternellement.

Il y a des choses qui n'ont pas marché. Par exemple, dans le domaine agricole, on avait créé le Centre des Sciences humaines appliquées à l'agriculture et ça n'a pas marché. En revanche on avait créé avec Daval à Bordeaux un Institut des sciences humaines appliquées qui s'est transféré à Paris et s'est transformé par la suite. Donc pendant quelques années, certaines actions ont marché parce qu'on trouvait des relais et d'autres vivaient un temps, puis se dispersaient ou disparaissaient.

La Productivité, j'aime en parler, c'était une administration assez extraordinaire, rien à voir avec l'administration classique, en particulier le service où j'étais avec Bize, ce qu'on appelait les "intellectuels du bout du couloir". On travaillait, en effet, au bout d'un couloir quai Branly et on avait des habitudes un peu particulières. Par exemple, nous n'avions pas d'heure d'arrivée, mais pas non plus d'heure de départ. Il m'est arrivé de rentrer à 10 heures du soir chez moi parce qu'on avait des choses à faire. Dans l'administration française, nous étions jalouxés parce que nous avions des crédits, j'avais un bureau à moi tout seul, quai Branly, alors que d'autres devaient se partager un bureau à trois ou quatre. D'une part, on avait des crédits, c'est vrai, c'était une responsabilité, et d'autre part on avait ce style décontracté de travail qui fait que vous faites des choses passionnantes parce que vous vous passionnez. On a travaillé dans la joie pendant des années, avec une équipe d'économistes, moi j'étais le seul psycho-sociologue, mais il y avait aussi des psychologues comme François Gaucher, qui s'intéressait au contrôle et à l'évaluation de la formation. On travaillait beaucoup mais on savait rigoler aussi. Bize, en particulier, qui avait fait khâgne, était un spécialiste du canular et aimait plaisanter. Il y avait une superbe ambiance.

En 1966, Raison a senti le vent tourner. Le gouvernement de l'époque n'était pas favorable à la Productivité pour deux raisons: d'abord parce qu'elle avait une origine américaine et on était devenu très anti-américain sous de Gaulle ; ensuite parce que les français sont cocardiers : "on fait aussi bien que les autres, il n'y a pas de raison qu'on suive l'exemple des Américains". Il faut dire qu'à cette époque, on n'avait que 4% de chômeurs, et les Américains nous demandaient comment faites-vous pour atteindre ce résultat ? On était donc aussi valables qu'eux, c'était la deuxième raison.

La troisième raison était qu'il y avait alors un pilonnage, une pression politico syndicale extrême, qui a toujours plus ou moins existé, mais qui était particulièrement forte dans cette période, qui assimilait productivité et patrons. Vous êtes des suppôts du capital ! Ce qui était assez rigolo, c'est que tous les syndicats à l'exception de la CGT participaient aux actions et aux commissions de la Productivité. La CGT était contre, toujours, systématiquement. Il y avait un pilonnage idéologique terrible dans une revue qui s'appelle "Nouvelle critique" où il était dit que nous étions des agents du capital, des espions américains, des sottises comme ça.

Pour toutes ces raisons, on a supprimé les crédits à distribuer : "ce n'est plus la peine maintenant, l'économie française s'est relevée, de Gaulle va stimuler l'innovation industrielle, donc ce n'est plus la peine désormais de lancer des actions de ce genre, ça va marcher tout seul". Et en 68 la Productivité a été supprimée, plus de crédits, plus de moyens d'actions, plus de commissions. On a donc arrêté.

Voilà en gros la trajectoire, qui a conduit au départ de l'ergonomie en France et de la SELF. On peut dire qu'elle a commencé par une heureuse conjonction de spécialistes, d'universitaires, de professionnels et de fonctionnaires passionnés, avec des moyens et des idées.

*Quel a été le rôle de gens comme Denise Lecoultre ?*

Denise Lecoultre était à l'agence européenne de productivité, créée à l'OCDE, qui organisait des programmes spécifiques proposés aux différents centres nationaux. En particulier il y a eu des programmes d'envoi de missions aux États-Unis. J'ai moi-même bénéficié d'une longue mission de trois mois aux États-Unis, pour visiter des laboratoires et rencontrer des spécialistes. Il y avait aussi des programmes d'incitation plus ponctuels centrés sur des actions particulières. Les centres nationaux de productivité, notamment la France, acceptaient ou n'acceptaient pas d'y participer, mais travaillaient en liaison avec le niveau européen. C'est ainsi que j'ai été en contact avec Denise Lecoultre et aussi avec James Carpentier, qui était très actif sur ces questions.

Denise Lecoultre était une personne assez redoutable dont nous nous méfions un peu, une suisse qui avait une certaine rigidité et voulait imposer ses idées. Avant elle, il y avait eu un administrateur qui s'appelait Camillo Pelizzi, un Italien, qui travaillait avec un Belge qui s'appelait Jean Pire et qui s'occupait de développer les sciences humaines à l'OCDE. Denise Lecoultre a pris la suite et a encouragé des actions de productivité. En particulier, quand nous lancions nos propres actions, nous le faisons presque toujours avec l'aval européen. Nous n'étions pas seulement un petit service administratif français qui lançait des actions franco-françaises avec les moyens financiers dont il disposait, nous étions « la France dans l'Europe », du moins dans l'OCDE. Et Denise Lecoultre a incontestablement joué un rôle utile en favorisant les actions européennes et françaises ou en ne s'y opposant pas.

Cependant notre grand interlocuteur, c'était le Ministère du travail, où travaillait le docteur Gillon, un très brave homme, prudent, toujours de bon conseil. Un des rouages importants dans cette affaire, c'était le CERP avec Leplat. C'est d'ailleurs là où j'ai connu Leplat, un homme très discret, excellent chercheur. En plus des actions de financement et de sensibilisation dans des universités ou des entreprises, nous participions à des réunions internationales. Je me souviens d'une réunion lors d'un Colloque organisé à Cracovie, en Pologne, où je suis allé avec Leplat et un membre du bureau des temps élémentaires, ainsi qu'avec Robert Descloitres qui dirigeait à l'époque le Centre des Sciences Humaines Appliquées. Nous avons été invités pour discuter de problèmes d'organisation du travail. Les dirigeants polonais,

communistes à l'époque, s'intéressaient surtout à l'étude des temps et des mouvements. Nous leur avons montré qu'il y avait autre chose que les temps et mouvements, que ça pouvait s'élargir à la psychologie du travail en général et à l'étude des relations humaines. Ça les a pas mal intéressés, ils ont fait des comptes rendus, ils ont publié. L'organisateur du Colloque à Cracovie, qui s'appelait Epstein, un Polonais, était un type très bien, mais ensuite il a eu des ennuis à cause d'une poussée de l'antisémitisme et il a disparu du système. Voilà pour les liens que nous avons avec l'OCDE et Denise Lecoultre.

En fait, nous fonctionnions dans une grande nébuleuse. Il y avait l'Agence Européenne de Productivité qui faisait la coordination internationale et dans chaque pays qui avait bénéficié du crédit Marshall, il y avait une Agence ou un Centre de productivité. Le centre français se composait, comme je l'ai déjà dit, du Commissariat à la Productivité, qui avait été créé à partir des réflexions d'Ardant et de Mendès-France, et de l'Association française pour l'accroissement de la productivité, qui était l'organisme de financement et de soutien des actions. Et puis il y avait les centres régionaux, dont le rôle était de diffuser en province à l'échelon local, auprès des branches professionnelles, des programmes ciblés dans l'assurance, l'agriculture, la comptabilité, etc. C'était donc très démultiplié et tout ça vivait sur des fonds de contre-valeurs : les Américains nous avaient donné du blé ou je ne sais plus quoi, le gouvernement français l'avait commercialisé, l'argent tombait dans un fonds qui était destiné à financer des actions de productivité qu'on appelait les fonds de contre-valeurs. On ne manquait pas de sous. Le responsable qui supervisait ces actions était Robert Buron, un ancien ministre de Mendès-France. Il a été très bien dans ce domaine-là, il a joué un rôle clé jusqu'à ce que la Productivité soit supprimée.

La chance de l'ergonomie a été que les ergonomistes, qui commençaient à se constituer un peu en corps, ont su organiser des réunions ensemble et publier des textes sur leurs travaux. Ils ont ainsi réussi à franchir le pas difficile entre un fonctionnement sous tutelle et un fonctionnement autonome. Devenus autonomes, ils ont développé de façon remarquable leurs efforts. Quant à moi, j'étais très content de la tournure de cette affaire, parce que c'est un des rares projets de la Productivité qui a pu se pérenniser au-delà de 68.

Leplat a ensuite quitté le CERP mais l'ergonomie a continué. Dans l'esprit que nous avions à l'époque, l'ergonomie ne pouvait pas être séparée de ce que nous appelions alors les sciences humaines appliquées. Nous ne considérons pas l'ergonomie comme un domaine spécifique et limité. Pour nous, c'était une branche passionnante mais intégrée aux sciences humaines appliquées. C'est à ce sujet que j'ai eu quelques différends avec un ami, un garçon que j'aime beaucoup, Robert Pagès, qui était l'adjoint direct de Lagache. Pagès me reprochait de favoriser les sciences appliquées. Il n'admettait pas ça, pas plus que Lagache lui-même, pour qui j'étais au Plan pour pouvoir orienter un peu les crédits de la productivité vers la recherche, notamment pour donner des crédits au labo de psychologie sociale que Lagache avait fondé rue de la Sorbonne. Alors que pour moi, l'idée était de développer la recherche appliquée, comme j'ai toujours essayé de faire.

*Quels ont été vos rapports avec les Belges, à la création de la SELF ? Vous aviez aussi des contacts avec eux pour la Productivité ?*

Oui, nous avons des contacts, mais qui restaient surtout au plan de relations personnelles, en particulier avec Faverge, avec qui on pouvait avoir des relations très cordiales. Mais j'avais eu déjà des contacts intéressants avec Jean Pire qui travaillait à l'agence européenne de productivité, sous Pelizzi et sous

Denise Lecoultré. Il était de Liège, lui, et étudiait des problèmes de formation et d'ergonomie. Une conférence a été organisée à Liège où il était question effectivement d'ergonomie, entre autres questions de sciences humaines appliquées, selon notre conception à cette époque. Néanmoins nos contacts avec les Belges sont restés limités, car ils faisaient leur travail d'ergonomie, certes, mais nous, un peu chauvins, avons le sentiment que l'ergonomie était une discipline anglo-française. Quant aux Anglais, d'un côté, ils étaient contents de voir que l'ergonomie diffusait et se développait, qu'on ne négligeait pas de rappeler les grands anciens, les pionniers, c'est-à-dire eux et les américains, mais, d'un autre côté, perdre leur exclusivité européenne dans le domaine les embêtait un peu.

*Néanmoins le développement s'est fait un peu différemment, sur des concepts différents, non ?*

Tout à fait. Des gens comme Broadbent, par exemple, qui ont joué un rôle important dans le développement de l'ergonomie, ont pris de la distance à l'égard des Français, considérant qu'on était un peu des « pieds tendres », des gens qui venaient après eux, et ne faisant peut-être pas la même ergonomie.

*J'ai connu Murrell, mais aussi Corlett, des gens assez ouverts.*

Ils ne nous étaient pas du tout hostiles, mais c'était eux d'abord. Tout en faisant des applications, ils restaient très universitaires. En développant l'ergonomie en France, nous étions plus utopiques, nous avons vraiment le sentiment que ça allait changer complètement les conditions de travail dans les entreprises. Au départ, nous avons le sentiment que les patrons français étaient les plus stupides du monde et qu'il fallait changer ça, mais il est vrai qu'à l'époque ils n'étaient pas du tout informés de ces problèmes et fonctionnaient selon une conception très hiérarchique et très autoritaire. Ils savaient ce qu'il fallait faire, point. Bien sûr, il y avait des patrons sociaux qui s'intéressaient à leurs collaborateurs. Je me souviens notamment d'un type comme Cibié par exemple, qui est à l'origine de Valeo. C'était un patron social, qui donnait des jours de congé, des salaires décentes, des primes, etc. Il y en avait qui faisaient cela, mais d'autres qui étaient détestables, c'est clair, mais en général, les patrons de l'époque ne se préoccupaient pas vraiment des conditions de travail. Hors de France ce n'était pas mieux. J'ai visité une usine en Russie, c'était le 19<sup>ème</sup> siècle : les ouvriers travaillaient dans des conditions abominables de bruit, d'inconfort et d'insécurité.

Nous avons cette idée qu'en améliorant les conditions de travail, non seulement on améliore le climat social dans l'entreprise, mais on améliore surtout la productivité et un peu aussi le rendement. Nous avons toujours cette idée que la productivité ce n'est pas la quantité, c'était la qualité et l'économie de moyens, ce qui est tout à fait une idée différente de celle du rendement. Et ça, ça n'a pas été compris. Maintenant encore, pour beaucoup, quand on parle productivité on parle rendement, alors que la productivité ça veut dire davantage de produits de qualité.

C'était ça notre idée et notre action a été menée comme étant un des points forts de l'action du Commissariat à la Productivité, puis du service Productivité du Plan. Quand nous étions quai Branly, Ardan a laissé faire et même encouragé. C'était un type très timide mais très généreux au fond de lui-même, et très humain finalement. Il laissait faire mais ne comprenait pas trop bien, par exemple, pourquoi la formation était un rouage important. Néanmoins il laissait faire.



En revanche, quand nous étions au Plan, c'est-à-dire rue de Martignac dans le 7<sup>ème</sup>, l'ambiance était bien différente. Nous nous sommes heurtés à un climat peu sympathique, pas favorable. L'un des administrateurs, Ripont, qui a été ensuite commissaire du Plan, nous a un peu aidés, mais Pierre Massé, qui a été le grand commissaire du cinquième plan, ne comprenait strictement rien à la Productivité et ne voulait pas s'en occuper. Il avait dit à Raison, qui était chef du service : « Débrouillez-vous, vous avez vos crédits, vous me rendrez compte sur le plan financier de temps en temps, mais je ne veux pas savoir ce que vous faites ». Et Raison m'avait dit: « Vous faites ce que vous avez à faire et vous me rendez compte ». Mais honnêtement, je dois dire qu'on ne m'a jamais mis de bâtons dans les roues dans cette affaire, ni jamais essayé de tracasser les ergonomistes quant à des dépassements de crédits ou autre. On les a laissés libres de faire comme ils voulaient et ils ont fait bien. Voyez l'ergonomie maintenant.

*À partir des années 80, on observe en France un basculement très important : essor massif de l'ergonomie psychologique (ou psychologie ergonomique) mais diminution massive des recherches en physiologie du travail qui devraient alimenter l'ergonomie d'une certaine manière, alors qu'elle se développe dans d'autres pays. À quoi c'est dû, à votre avis ?*

Vous pensez qu'il y a un retard maintenant en France ?

*Actuellement, en physiologie du travail, il n'y a plus grand monde. Un peu à l'INRS, mais au CNAM, il n'y a plus de physiologistes. Le successeur de Wisner c'est Falzon, un psychologue. Est-ce lié au fait que les médecins n'ont pas continué à s'y intéresser, car c'est un fait qu'au début de l'ergonomie la plupart des physiologistes étaient médecins : Scherrer, Metz, Wisner, Cazamian, et d'autres, ces gens-là étaient des médecins, alors pourquoi les médecins ne se sont-ils pas investis dans la recherche et l'enseignement ? Je ne sais pas. Il y a actuellement une très grosse crise en ergonomie, sur ce plan-là.*

Vous pensez qu'il y a trop de psychologues et pas assez de médecins physiologistes ?

*Il n'y a jamais trop de psychologues, je ne suis pas contre, je dirais plutôt qu'il n'y a pas assez de médecins et de physiologistes. Moi je suis un des derniers médecins à être dedans, et mon successeur ne sera probablement pas un physiologiste.*

Je n'ai pas compétence pour expliquer cette désaffection des physiologistes et des médecins, mais je pense que c'est une très bonne chose que la psychologie ne se soit pas désintéressée de l'ergonomie. À propos de médecins, j'en ai connus plusieurs parmi les pionniers de l'ergonomie, en particulier parmi ceux que nous avons évoqués, mais, aussi parmi des gens qui s'intéressaient aux conditions de travail dans une perspective qui n'est pas directement celle de l'ergonomie. L'un d'eux était Paul-René Bize<sup>1</sup>, simple homonyme du Pierre Bize du Quai Branly dont j'ai parlé (qui, lui, n'était pas médecin mais juriste-

---

<sup>1</sup> Paul-René Bize (1901-1991) figure parmi les membres du Comité d'Honneur de la Fondation de la SELF. Quoique médecin, il orienta résolument son enseignement au CNAM vers la psychotechnique, en accentuant les aspects différentialistes de la psychologie du travail.

économiste), titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM de 1947 jusqu'en 1970 et dont j'ai été chef de travaux pendant quatre ans. Il travaillait notamment en liaison avec des "conseillers de synthèse", lesquels étaient à l'époque les conseillers d'entreprises de maintenant, essayant de persuader les patrons de faire un peu de relations humaines.

Paul-René Bize a pas mal publié sur les conditions du travail, notamment en collaboration avec des gens comme Raymond Carpentier et Pierre Goguelin qui fut son successeur au CNAM. Bize était un homme sympathique et intéressant, un esprit ouvert, capable d'aborder beaucoup de sujets sensibles dans des domaines différents, mais ce qu'il n'a pas vu, mais alors pas du tout, contrairement aux américains, c'est qu'il n'est pas du tout nécessaire d'avoir un bon climat humain pour être productif. C'est paradoxal. Morse, un américain, a démontré avec des données précises, qu'il n'y a pas une liaison étroite et nécessaire entre le bon climat et le rendement. Bize était d'un avis contraire, mais cela montre que la motivation à améliorer le climat social et les conditions de travail ne doit pas être centrée en priorité sur une augmentation espérée du rendement, qui est une conséquence possible mais non systématique.

Quant à Pierre Bize, évoqué précédemment, je lui rends hommage en tant qu'il aura été un précurseur des actions que nous avons faites en faveur de la productivité. Or ces actions ont contribué ensuite, avec Raison qui ne s'y opposait pas, au développement de l'ergonomie, mais le gros travail positif avait été d'abord initié sous l'autorité de Pierre Bize au Quai Branly.

Avec Antoine Laville – 10 décembre 2000

Revu par Jean-Claude Sperandio en 2015