



Pierre Richard

Entretien^{©1} avec Francis Six
(29 janvier 2015)

Pierre Richard a été pour mon parcours personnel un guide permanent.

En effet, son approche sociologique du travail et surtout des acteurs dans l'entreprise m'a permis constamment d'éviter de nombreuses fausses routes dans les interventions grâce à la pertinence des analyses stratégiques réalisées en amont.

Intégré très tôt dans la fonctionnement de l'Université bordelaise à la fois dans le DU, le DESS et enfin le Master, Pierre a su constamment apporter une dimension de réflexion essentielle aux étudiants et malheureusement souvent manquante dans de nombreuses formations. L'évocation de la « paire de lunettes » a marqué de nombreuses promotions de futurs ergonomes, espérons qu'ils auront plus de mémoire que celle de l'ouvrier évoquée dans ton parcours !

Ton approche de l'ergonomie a toujours collée parfaitement avec l'idée qui nous guidait à l'université de Bordeaux, des bases de formation nécessaires pour « fabriquer » des ergonomes compétents.

Jacques Escouteloup

FS : Quelques mots de présentation de façon à ce qu'on puisse te situer...

PR : Je suis né en 1945 et j'ai fait mes études de psychologie à la faculté du Mirail, Jean Jaurès maintenant, à Toulouse. J'ai suivi le cursus classique. En maîtrise, on pouvait en faire 2 en même temps, j'ai donc fait psychologie pathologie et psychologie de la vie sociale, ce qui n'est pas sans intérêt. En dernière année, dans le DESS de psychologie de la vie sociale et du travail, il y avait des volets sur la formation, la sélection et sur l'ergonomie. C'était une des premières années où ça existait,

¹ *Cet entretien est une publication de la Commission Histoire de la Société d'Ergonomie de Langue française. Tout usage, citation ou publication de l'intégralité du texte ou d'un extrait doit porter la référence : Entretien de la SELF avec Pierre Richard, mené en janvier 2015 par Francis Six. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2018/10/Richard-Pierre.pdf>*

c'était la période où Yvon Queinnec était en train de faire le passage de la faculté de sciences à la faculté de lettres, de professeur d'éthologie sur le grillon à l'éthologie humaine.

J'ai terminé la faculté en 1974. Jacques Curie était le directeur du DESS. L'approche ergonomique était encore toute neuve. Il y avait le CNAM et d'autres formations dispersées, la proximité psychologie du travail – ergonomie était forte. C'était une période où les sorties professionnelles en termes d'ergonomie étaient encore très floues. Pour moi, c'est la période où j'ai commencé à m'investir dans les questions touchant au travail...

FS : Dans les dernières années universitaires, vous aviez des stages à faire, un mémoire à rendre ?

PR : Je me souviens de deux choses. Le mémoire avec Jacques Curie sur les conditions de travail dans un atelier protégé. C'était déjà sur la thématique des situations de travail. Et ensuite, avec Queinnec, on avait produit un mémoire sur les effets des horaires atypiques sur les fonctions cognitives. On avait fait une expérience en réel : on empêchait quelqu'un de dormir et on faisait des tests d'évaluation de ses capacités cognitives et mémorielles. C'était une des premières expérimentations d'Yvon Queinnec directement dans l'approche travail. Quand on se voit, on se rappelle cette histoire, c'était intéressant et amusant.

En 1974, après la fac, j'ai travaillé pendant 2 ou 3 ans comme formateur, des vacances, en tant que psycho-socio, dans des formations sur le travail de groupe, le travail d'équipe dans les écoles d'éducateurs. Et puis, chose importante, il y a eu l'appel de la DGRST, Direction Générale de la Recherche Scientifique et Technique, appel d'offre auquel avait répondu Gilbert de Terssac l'année précédente, sur ce qui était appelé « Formation de Spécialiste en conditions de travail ». Cette formation durait 2 ans avec une bourse mensuelle, à chacun d'organiser son temps pour naviguer dans les milieux des conditions de travail et de l'ergonomie. Mon dossier a été accepté. J'ai été à Aix au LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du travail), un peu au CNAM, j'ai fait des suivis de chantiers d'ergonomie avec Jacques Christol, en tant que stagiaire dans les premières interventions qu'il développait en particulier dans l'usine de Vieille Montagne dans l'Aveyron avec Xavier Chalard. J'ai donc rencontré ce qui se faisait à l'époque au niveau de l'ergonomie, j'ai grappillé dans ce secteur. Mais, surtout, et cela aura une forte influence après, par l'intermédiaire de Jacques Curie qui était un ami de longue date de Renaud Sainsaulieu, avec qui ils avaient fait les mêmes études au départ, j'ai réussi à être pris au pair dans une formation de sociologie des organisations à Paris. L'équipe de recherche qui organisait cette formation (dont Sainsaulieu), vivait une période d'émancipation de la sociologie des organisations de Friedberg et Crozier, en rajoutant d'autres dimensions, comme on peut le voir dans le livre de Renaud Sainsaulieu, « L'identité au travail » qui a marqué à l'époque. J'ai fait cette formation continue en étant au pair et en encadrant un groupe qui faisait le recueil des informations sur le terrain dans le cadre d'enquêtes sociologiques sur l'émergence de nouvelles formes de travail.

A l'issue de ces deux ans de bourse DGRST, j'ai suivi des cours du CNAM à l'époque à Paris, passé des unités de valeurs en faisant les TPB (analyse des situations de travail) en même temps que Jacques Christol. Nous avons analysé les conditions de travail dans une fonderie à côté de chez moi, à Muret. Avec Jacques, je peux dire qu'on s'est bien amusé ; on était un peu critique sur les bords, on a beaucoup discuté avec les enseignants et c'était bien intéressant.

FS : Et tu avais comme formateur Duraffourg ?

PR : Oui, il était dans le secteur, mais je ne sais plus si je l'ai eu directement. Il y avait François Guérin qui a été à l'ANACT par la suite et je l'ai retrouvé dans ce contexte quand j'ai participé au comité scientifique de cette institution. A la fin de ces 2 ans, Renaud Sainsaulieu m'a proposé de rentrer dans son équipe de recherche, de sociologie d'entreprise donc. J'y ai travaillé pendant 5 ans, à mi-temps et je faisais toutes les semaines le trajet Toulouse-Paris, en partant le dimanche soir et en rentrant le mercredi soir. Là, j'ai réalisé des études et des enquêtes un peu hétérogènes (au moins en apparence !) par rapport à l'ergonomie : recherches sur le fonctionnement collectif des organisations, dans des projets de fonctionnement non hiérarchisés, pour comprendre comment ça fonctionnait, quels processus, quels effets sur le travail et sur les individus, etc. Et puis, j'ai participé à un important travail sur le développement local et les processus de création d'entreprise, la constitution de réseaux avec en particulier José Arocéna et Geneviève Seltzer au sein des Ateliers sociologiques, coopérative de chercheurs animée par Renaud Sainsaulieu.

Ça paraît loin de l'ergonomie et pourtant, en même temps c'est la période où R. Sainsaulieu a fait paraître le livre « Analyse sociologique des conditions de travail » en soulevant des sujets sur lesquels on s'est frotté plusieurs fois et longtemps : il s'agissait en fait de ce qu'il mettait sous le terme conditions de travail. Tout ce qui relevait de la santé, de la physiologie, de la charge physique de travail... n'était pas dans son champ et il centrait les conditions de travail sur les relations de travail et les régulations sociales. On en a discuté longtemps et la dernière fois qu'il a paru en public avant qu'il ne meure, on a encore eu un échange là-dessus : que mettons derrière « conditions de travail » et donc quel est le champ de l'ergonomie.

FS : Tu défendais quoi ?

PR : Je défendais une approche multi-facette de l'ergonomie qui prend en compte à la fois les aspects physiologiques, de charge de travail, d'effets directs sur la santé ET les conditions sociologiques en jeu dans les organisations. Donc une vision, de mon point de vue plus large, alors qu'il intégrait dans sa vision sociologique principalement le fonctionnement des organisations - individus et groupes - qui pouvait conduire à des effets délétères sur les individus. Mais ce n'était pas directement son angle de lecture. Pourtant dans le petit bouquin auquel j'ai contribué avec d'autres, même s'il n'était pas signé de nous, il y avait des aspects qui rejoignaient ce que faisait Jacques Gautrat au LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix en Provence).

J'ai travaillé chez Guy Roustang, un peu plus tard, avec Jacques Christol : nous avons animé des formations avec J.Gautrat et G. Roustang sur l'utilisation de grilles d'analyse et d'évaluation des situations de travail élaborées au LEST. Par la suite, J. Gautrat a intégré l'équipe de recherche autour de R.Sainsaulieu. Il y a donc eu tout un échange important pour moi dans des lieux où se faisait le lien, dans ma tête en tout cas, entre l'ergonomie telle qu'elle était à l'époque et ce qui s'élaborait autour de l'homme en organisation. Pour moi, c'est une constante dans ma vie professionnelle, j'ai toujours été sur une ligne de crête entre les deux. Et ça a eu des conséquences par la suite, en particulier dans les formations que j'ai animées : elles portaient souvent sur « l'homme en organisation », ce qui se passe dans les relations sociales en organisation et en quoi cela a des effets sur les individus, sur les groupes y compris en termes de santé et de fiabilité.

FS : Tu arrivais à articuler ça avec ce qu'on appelle couramment le point de vue de l'activité ?

PR : Tout à fait et cela s'est concrétisé très directement dans les dernières années de ma vie professionnelle où, avec des personnes de l'équipe de R.Sainsaulieu, mes petits camarades d'antan,

nous avons répondu à un appel d'offre d'EDF pour une formation appelée formation socio-ergonomique. On a été amené à travailler la démarche d'intervention sur les deux versants : le versant « sociologique », (l'homme en organisation) et le versant « ergonomique » (l'homme en situation de travail). Les deux versants étaient repérés sous cette forme, institutionnellement, mais pour moi, ça se recouvre complètement, il n'y a pas de césure. Donc j'ai travaillé 5 ans avec l'équipe de R.Sainsaulieu tout en commençant, à Toulouse, à faire des interventions avec l'IPST (Institut de Promotion Sociale du Travail), avec M. Mazeau qui y était professeur et, plus tard, en même temps, a monté un cabinet d'ergonomie avec J. Christol. Il commençait alors à développer les approches de l'ergonomie dans des formations à l'IPST, en particulier avec des « responsables conditions de travail » des Télécoms ce qui a ouvert plusieurs contrats d'intervention auxquels j'ai participé tout en continuant à mi-temps à Paris. Au bout de 5 ans, R.Sainsaulieu m'a proposé de rester à Paris où il me proposait un travail. J'ai refusé, ne voulant pas m'installer à Paris et je suis rentré sur Toulouse. C'était dans les années 80/82. J'ai donc continué à développer des interventions ergonomiques au coup par coup.

FS : En libéral ?

PR : Non, mon support administratif a été pendant longtemps une association qui se trouvait à la fac, l'ADEACT (Association Développement Etude Aménagement Conditions de Travail), support administratif pour des contrats de recherche ou d'intervention. C'était intéressant comme support. Je ne sais pas comment j'aurai fait autrement à l'époque : cela permettait d'avoir une activité professionnelle salariée sous forme de ce qu'on a appelé plus tard du portage. Claudette Mariné et Claude Navarro ont fait ce travail de gestion et ont aidé pas mal de gens, universitaires ou autres, à jongler avec les contrats. Et puis, très vite après, j'ai été contacté par un cabinet qui était sur Toulouse, le GERACT, une coopérative qui avait commencé 5 ou 6 ans auparavant et qui m'a embauché à mi-temps. J'ai travaillé avec eux 5 ou 6 ans, d'ailleurs moins sur l'ergonomie que sur d'autres contrats qui étaient au niveau du développement local. Expérience intéressante avec des gens intéressants, qui s'est mal terminée parce que c'est parti au conflit et je me suis fait jeter. Ça a été une période compliquée. Je suis passé aux prudhommes et, dans les années 91, j'ai été un an au chômage. A vrai dire à moitié puisque j'avais des interventions à mon compte sur mon autre mi-temps. Et, en 93, avec une collègue, Bedra Bedr, on a créé ECART, société civile avec deux associés qui a duré jusqu'en 2010. Ce qui est important à dire, peut-être à cause de l'expérience précédente, c'est qu'on n'embauchait pas de salariés. Par contre on a travaillé en soutien, en accompagnement de jeunes ergonomes qui démarraient. On a donc réalisé des contrats avec des jeunes et des moins jeunes, en étant payé de la même façon : ils étaient des professionnels comme nous, on n'avait pas de lien de subordination en tant qu'employeur. Je le précise parce que cela signifie que dans mon activité professionnelle, j'ai toujours été dans des petites structures et que donc j'ai envisagé les questions de développement de l'ergonomie et du secteur de l'ergonomie avec le projet d'une petite structure et pas celle d'un cabinet avec plusieurs salariés. J'ai donc défendu dans le syndicat le fait que le secteur professionnel des conseils en ergonomie était constitué de petites structures et de structures plus grosses, mais qu'il n'y a pas de bon modèle.

FS : Est-ce que tu peux donner des exemples d'interventions avec le GERACT ou ECART ?

PR : Au GERACT, ce qui a été marquant pour moi, c'est que j'y entrais pour faire des interventions ergonomiques et que j'y ai fait d'autres interventions touchant au développement local. Les interventions ergonomiques étaient classiques : demandes de France Télécom au niveau des services

de renseignements téléphoniques, et puis des chantiers sur l'aménagement de nouveaux locaux locaux avec la méthodologie classique de l'ergonomie.

Au GERACT c'était une équipe interne, il y avait 5 personnes. C'est une caractéristique que l'on retrouvera par ailleurs ; un cabinet avec 5 personnes a la contrainte vitale de faire rentrer assez d'argent pour que les salaires et les charges soient payés mois par mois. Ce qui, de fait, ne favorise pas les collaborations avec l'extérieur. A ECART, il y avait des chantiers que je réalisais avec Bedra et des chantiers que je faisais avec d'autres personnes, ergonomes avec diverses trajectoires et différentes façons de voir.

FS : Travaillais-tu aussi avec Jacques Christol, Bernard Mélier ou autres ?

PR : Quand j'étais en apprentissage, pendant la bourse DGRST, j'ai fait des chantiers avec J.Christol. Puis, je me suis retrouvé sur des chantiers avec X. Chalard, proche de J.Christol et qui travaillait à l'ASFO, association patronale. Je n'ai plus fait d'intervention avec J. Christol, je n'ai jamais été sollicité dans son cabinet (ni demandé d'ailleurs !) En fait, avec Jacques il s'est passé un peu ce qui s'est passé avec R.Sainsaulieu, j'ai fait mon chemin, et ça l'a un peu irrité...

Je crois que je n'appartiens à personne. Je suis un électron libre, oui, mais qui a toujours travaillé avec plein de gens. J'ai fait toute ma carrière professionnelle à ECART avec deux caractéristiques : la première, c'est que nous avons travaillé, ma collègue et moi, avec diverses personnes du réseau local de conseils en ergonomie ; donc ce n'était pas fermé, et la deuxième, c'était que notre secteur d'intervention ne se limitait pas à un type d'entreprise particulier. Mon métier était finalement plutôt d'être un ergonome, à naviguer entre différentes situations de travail. J'ai été un grand voyageur avec des chantiers dans une salle de traite au fond de l'Aveyron, comme dans la phase de montage de l'aile sur l'A320 ou dans les salles de gestion informatique des barrages des Pyrénées !!. Donc des choses complètement diverses. J'ai aussi appris plein de choses et j'ai toujours travaillé avec en tête des mondes de travail différents.

FS : Pour prolonger ça, je me souviens d'une intervention que tu avais faite aux journées de Bordeaux sur la pratique autour du ou des métiers de l'ergonomie avec une réflexion stimulante de ta part, je trouve.

PR : Oui, c'était à Aix au congrès de la SELF en 2002. Il faut remonter dans l'histoire. Dans les années 95, Toulouse était un vivier d'ergonomes. Il y avait des réunions avec 25 ergonomes locaux et auparavant déjà, le RESACT était un lieu dans lequel des structurations professionnelles se sont créées, après une première structuration autour de Jacques Christol, Pierre Thon du MIDACT, etc. Il y avait beaucoup de journées centrées sur les interventions. Ça a généré un lieu dans lequel les gens qui démarraient dans une activité professionnelle d'ergonome se retrouvaient pour discuter, s'engueuler, mais c'était vraiment un lieu fort. C'était une première étape, la deuxième qui a suivi a été le travail collectif réalisé pour présenter une approche ergonomique dans les formations réalisées par des professionnels ergonomes et des enseignants chercheurs à la fac. Les enseignants chercheurs ont précisé davantage leur propre place dans l'université en tant qu'ergonome, enseignant-chercheur ou formateur en ergonomie. Des gens comme Queinnec, Mariné, Navarro, Valax, Sellier et d'autres ont trouvé dans le RESACT un support de structuration. Et puis la troisième étape, ça a été les étudiants qui venaient au RESACT rencontrer des professionnels. Et le problème a été que les professionnels et les enseignants venaient peu ou plus au RESACT et, de mon point de vue, il tombait dans une espèce

de léthargie.. Ce n'était plus le chaudron des années précédentes, un lieu de constitution professionnelle forte.

Avec des professionnels conseils en ergonomie, Bernard Mélier en particulier, on s'est dit qu'il fallait faire quelque chose avec les professionnels conseils en ergonomie. Il y a eu alors une période compliquée avec le syndicat qui existait à l'époque, le SPE (Syndicat des Professionnels de l'Ergonomie), des conflits, des accusations (vouloir faire une chapelle, casser la famille des ergonomes). Il faut rappeler que, dans le SPE, il y avait de tout, des enseignants chercheurs, des intervenants, des médecins du travail ,.... Mais il y avait tellement d'intérêts ou de positions différentes que ce n'était plus ni tenable, ni efficace. Et donc, on a choisi de structurer les cabinets conseils pour y trouver un lieu de développement et de défense professionnelle. Avec B. Mélier et des personnes de Toulouse, on a beaucoup discuté de ça et un accord s'est fait jour pour monter un syndicat. Mais il y avait un problème ou plutôt une question récurrente dans le milieu professionnel qui était : « qui est ergonomiste ? » alors que sur la façon d'exercer, la façon de réaliser les interventions ergonomiques, il n'y avait pas les mêmes points de vue et même des heurts frontaux. Le projet de syndicat a failli éclater jusqu'au moment où on s'est dit que, pour ce projet de créer un syndicat, on pouvait partir du principe que celui qui se dit ergonomiste est ergonomiste. Ce qui touche à la pratique de l'ergonomie sera discuté dans les débats internes du syndicat. Si on avait commencé par débattre cette question, jamais le syndicat ne se serait créé car pour être syndiqué, il faut être plus de 3 ! Donc quand on a été d'accord sur le fait que notre objectif était de créer un syndicat, on a pu avancer. On a été aidé par René Gamba (acousticien) qui avait créé un syndicat des acousticiens au sein d'une fédération des ingénieurs conseil de France quelques années auparavant. On a beaucoup discuté avec lui et on a obtenu notre introduction comme syndicat des cabinets conseil en ergonomie dans cette fédération des métiers du conseil. Ce qui, avec le recul, a eu de gros avantages. Bien sûr, on entrait dans une grosse machine avec ses lourdeurs. Mais, dans les périodes où le fonctionnement du syndicat était un peu compliqué, un peu difficile, on se trouvait dans une structure et le fonctionnement continuait. Ça a permis au syndicat de passer des caps compliqués. D'autre part, on était en contact avec de nombreux cabinets conseil avec lesquels se sont créées des relations de travail. Elles ont commencé par la présentation de ce qu'était l'ergonomie (parce que personne ne savait ce que c'était) et ont abouti à terme, (ce qui se passe actuellement par exemple), à un travail fort entre les cabinets conseil en ergonomie et le métier de programmiste qui est un des métiers de la fédération. Donc un montage qui faisait ouvrir le champ professionnel et l'articulation avec d'autres champs avec qui on pouvait construire des collaborations.

Le syndicat s'est créé avec une règle de départ : le président change tous les 3 ans. Ça a fonctionné et ce qui est intéressant c'est que pour trouver un nouveau président, des gens ont été poussés à l'être et qui ont finalement très bien fait leur boulot. C'est bien et ça continue. Bon ta question de départ était le métier...

FS : Oui, la question était "du ou des métiers"?

PR : En fait, en parlant du syndicat, on touche directement au métier. En créant le syndicat des cabinets conseil en ergonomie, on était en train de délimiter un ensemble de professionnels qui travaillaient dans des conditions et des contextes qui leur étaient spécifiques, intervenants externes, souvent sur des appels d'offre, dans des structures indépendantes, avec des problèmes juridiques, des questions de concurrence, etc. Et donc, petit à petit a germé une idée qui était un peu contradictoire avec la représentation de l'époque du métier d'ergonomiste, qui consistait à dire : « on est des ergonomistes

et on a à défendre l'ergonomie tous ensemble. » Ce dont j'avais été porteur au congrès de la Self à Aix, c'est de dire « oui, il y a bien un cœur de métier commun sur l'activité de travail, sur l'approche de l'homme au travail, sur les méthodologies d'intervention, etc. » Mais on voit se dessiner **des** métiers d'ergonomes, c'est-à-dire de professionnels différents qui sont en interaction avec ce même cœur de métier, et ce cœur de métier a de l'influence pour construire la pratique professionnelle. Et ces interactions, ça pose des questions, ça va faire apparaître des métiers d'ergonomes différents. On avait identifié les cabinets conseil externes, les ergonomes internes. Le syndicat des cabinets conseil a été provocateur de ces regroupements à l'époque, puisqu'il a organisé des journées techniques du syndicat avec des ergonomes internes avec l'idée que s'ils se rencontraient, ils allaient peut-être démarrer quelque chose. Ils ont mis le temps mais cela s'est fait. S'est créé l'ADECAPE, le syndicat des ergonomes internes aux entreprises

FS : C'est comme ça aussi qu'on a créé le collège des enseignants-chercheurs.

PR : Oui le CE2. Il y avait de métiers d'enseignants-chercheurs ergonomes, avec leurs propres caractéristiques, leurs structures, leurs parcours professionnels qui se sont structurés dans un organisme propre, le CE2. Puis par la suite, ça a été le tour des ergonomes en service de santé au travail, les ergonomes des collectivités territoriales. Ces divers organismes se sont retrouvés dans le collectif ORME (Organisation Représentant les différentes formes d'exercice du Métier d'Ergonome) qui a produit une présentation de base du et des métiers d'ergonomes et une fiche Rome utilisable à Pole Emploi.

On avait aussi identifié un ensemble constitué avec lequel on a lié moins de contacts, tout ce qui est IHM (Interaction Homme-Machines). Il y a eu des approches mais ils ne sont pas dans le collectif ORME.

FS : Et les interventions courtes, des services de santé au travail, qui défendent aussi des spécificités du métier ?

PR : Oui, c'est une chose que je sens, une nébuleuse qui commence à se structurer : les ergonomes en santé au travail ont des conditions d'exercice qui ont des conséquences sur leurs pratiques. Il y a aussi des ergonomes internes avec des caractéristiques propres, dans la fonction publique. Ils commencent à se structurer car cela touche à la fois le métier mais aussi leur parcours professionnel. Quelqu'un qui entre dans une entreprise en tant qu'ergonome interne va exercer comme ergonome 4 ou 5 ans. S'il veut changer d'échelon, il va être nommé responsable sécurité par exemple et il n'est plus ergonome. Donc comment les ergonomes gèrent ces parcours ? Il y a eu des essais qui ont capoté. Quand j'ai travaillé avec Françoise Doppler à l'Aérospatiale, on a essayé de faire passer au niveau du comité de direction le projet qu'il y ait une filière métier ergonome : quelqu'un qui entre à l'Aérospatiale comme ergonome pourrait faire tout son parcours professionnel et gravir les échelons comme ergonome. Ça n'a pas marché, et de ce fait des ergonomes embauchés par des filiales de l'Aérospatiale sont ergonomes pendant quelques années, comme les ingénieurs, et puis ont des fonctions diverses, ce qui peut être intéressant mais c'est à réfléchir.

Tout cela a validé le fait qu'il y a des métiers d'ergonome qui ont des proximités, des objectifs, des représentations, des façons de faire qui s'appuient sur le même cœur de métier mais qui vont se différencier et se trouver vivre des particularités. Quand j'ai présenté cela à Aix, je me rappelle qu'au repas suivant, j'en ai pris plein le nez. Des gens divers autour de la table m'ont dit que je faisais exploser la communauté des ergonomes. Confrontation intéressante qui mettait en valeur le fait que tu

te formerais à l'ergonomie et qu'ensuite, tu développerais ta propre pratique avec ton charisme personnel. On pense alors qu'il y a des ergonomes qui travaillent différemment parce que chacun construit sa pratique avec son style. Bien sûr, Il faut prendre en compte le côté personnel mais ne pas minimiser l'importance et le poids de sous ensembles professionnels qui ont leur consistance propre tout en restant reliés au cœur de métier de l'ergonomie. Dans la présentation que j'avais faite à Aix, j'avais insisté sur le fait que pour moi, une des fonctions de la SELF était de faire vivre ce cœur de métier, d'être le lieu dans lequel les questions de chaque sous-ensemble pouvaient rebondir dans la communauté des ergonomes et être reprises sans nier la consistance propre des sous-ensembles.

FS : Cet appel que tu faisais à la SELF à cette époque a-t-il été pris en compte ou oublié ?

PR : Je ne pense pas que cette perspective a été oubliée. On voit au niveau de la SELF, à travers ORME par exemple, qu'il y a l'intention de prendre en considération ces sous-ensembles et de travailler avec. Je ne sais pas en dire beaucoup plus parce que, comme je suis un électron libre, je ne connais pas bien la vie interne de la SELF malgré ma présence dans des congrès. Je pense que des gens qui sont à la SELF actuellement ont ça dans l'oreille. C'est quelque chose qui fait son chemin et, de mon point de vue, c'est inéluctable.

FS : Inéluctable mais de longue haleine... et il y a peut-être d'autres métiers de l'ergonomie qui vont apparaître avec l'évolution du travail et de la technologie.

RP : On aura alors le cadre intellectuel pour les accueillir et prendre en compte le fait que les questions qu'ils vont poser à la pratique et au cœur de métier sont issues du sous ensemble auquel ils appartiennent. Par exemple les ergonomes en Service de Santé au Travail disent qu'ils ne sont pas axés sur des interventions longues. Alors qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on est des vrais ergonomes en faisant ça ? Je trouve important et intéressant que les gens de SST se structurent. Cette idée des métiers de l'ergonomie, que j'ai travaillée avec d'autres, a été pour moi une ligne de force importante de réflexion intellectuelle sur les pratiques professionnelles. En plus, ce congrès d'Aix était co-organisé à égalité entre la SELF et le syndicat des cabinets conseil, avec une parité d'interventions entre des professionnels des conseils et d'autres professionnels de l'ergonomie. Déjà, à l'époque, cela en avait irrité certains puisque, à la fin du congrès, il avait été annoncé que le prochain congrès serait sur un sujet sérieux, l'analyse de l'activité.

FS : Tu as évoqué un certain nombre de choses de ton activité de chercheur et de consultant, mais tu as eu aussi une activité de formateur.

PR : Oui et depuis le début puisque j'ai commencé mon activité professionnelle en faisant de la formation. Après, j'ai effectivement beaucoup trempé dans la formation dans le secteur de l'ergonomie. Plusieurs choses. D'abord au niveau de la réflexion professionnelle, il me semble que c'est important pour quelqu'un qui fait de l'intervention de faire de la formation parce que, de fait, c'est le lieu qui lui permet de réfléchir. Quand on présente des choses à d'autres, on est obligé de se les formuler alors que quand on est consultant-conseil, on est pris dans le feu de l'action. On est obligé de bouquiner et de s'arrêter, de confronter ses idées avec celles du groupe en formation ; et donc je me suis beaucoup formé en faisant de la formation. La deuxième chose, c'est que je suis entré dans la formation en ergonomie avec l'apport de la sociologie des organisations : de ce fait, des formations dans lesquelles je suis intervenu intégraient dans leur vision globale de la formation le fait qu'un ergonome, interne ou externe, était acteur de l'organisation. S'il ne repérait pas avec quelques outils intellectuels sa place dans le système et ses propres capacités d'actions, quelque chose manquait. Donc

à la fois une approche qui traitait une des dimensions de l'activité humaine au travail, à travers l'activité sociale, la coopération, la question du pouvoir et en même temps un regard et un outil intéressant pour ceux qui étaient en position d'intervenant qui leur permette de construire leur place d'acteur dans le système dans lequel ils intervenaient. Dans beaucoup de formations que j'ai faites, en particulier à Bordeaux, une partie de la formation portait sur le fait que, quand on regarde une organisation fonctionner, on la voit forcément avec des lunettes. Il vaut mieux savoir avec quelles paires de lunettes, de quelles approches de l'organisation sont-elles porteuses : tayloriennes, relations humaines, stratégiques, qui sont non compatibles.

FS : Des points de vue ?

PR : Oui, mais plus que cela. Suivant ces paires de lunettes, l'action ne sera pas la même. Et donc décortiquer ces différents angles de lectures, en précisant que celui sur l'analyse stratégique était, de mon point de vue, et pas seulement du mien d'ailleurs, plus cohérent et pertinent et pouvait s'articuler avec l'approche de l'activité type ergonomique en ayant des arrières plans communs épistémologiques. Et puis la deuxième chose c'était qu'en intervention, on est aussi un acteur, on joue des choses, on crée des relations de pouvoir pour pouvoir agir. Donc ça sert de prise de recul, un pas en arrière pour comprendre et développer notre propre action en tant qu'acteur intervenant. Je suis beaucoup intervenu en formation autour de ça.

FS : Quand tu dis à Bordeaux, c'était ?

PR : Oui, chez François Daniellou. J'y ai travaillé jusqu'à l'année dernière, avec Jacques Escouteloup, dans l'animation de séminaires. Pour revenir en arrière, au niveau formation, je me suis beaucoup investi à l'IPST de Toulouse qui était le support du DICT (Diplôme Interuniversitaire d'Etude des Conditions de Travail). Ça a été une grande aventure qui a duré 5 ou 6 ans. Un professeur de la fac du Mirail (C.Guillevic à l'époque) était chargé d'un département ergonomie à l'IPST, qui s'appelait conditions de travail. Ce département a servi de support à une version finale de 12 semaines en formation continue qui avait pour ambition de former des gens à l'intervention ergonomique. Quand on regarde avec du recul, il y a plein de gens, Didier Bonnin, Bernard Mélier, Jacques Escouteloup, Christian Martin, etc., qui sont passés par là. C'était intéressant. La formation était co-construite entre des professionnels d'intervention et des universitaires. L'équipe pédagogique a beaucoup travaillé sur ce qui se voulait être un lieu réel de formation, c'est-à-dire un lieu de prise en compte des parcours des gens qui arrivaient, assez divers, et qui, au cours de la formation, étaient amenés à formuler un projet professionnel. Par exemple, l'instauration d'une première semaine, souvent faite par J. Christol, dans laquelle les gens échangeaient sur pourquoi ils étaient là, qu'est ce qui les réunissait autour des problématiques du travail. Une autre caractéristique de la formation, c'est que le vendredi il n'y pas de contenu de prévu. Un fil rouge était chargé de structurer l'échange, pas de faire un cours ; on repartait des choses de la semaine ou des questions issues des stages en entreprises. C'était un peu compliqué à gérer mais intéressant, les gens en formation étaient partie prenante. Guillevic laissait la main à l'équipe pédagogique porteuse de ce projet et, à son départ, ce processus a été interrompu et la formation s'est éteinte au bout d'un ou deux ans. Cet arrêt, me semble-t-il, a été la perte d'un lieu où des gens qui avaient des parcours différents passaient ces 12 semaines en formation et se posaient la question de devenir ergonomes ou non. Beaucoup le sont devenus !

FS : C'était un style de formation, presque une école au sens fort du terme, c'est-à-dire qui créait une façon de voir les choses, de penser.

PR : Il me semble que le garde-fou de cette formation était qu'intervenaient en continu, au niveau de la préparation et en formation, des professionnels intervenants internes et externes et des universitaires. La ligne était toujours de tenir les deux. Dans la préparation les universitaires se coltinaient les professionnels et inversement et donc ça discutait. Ça a été un moment important pour moi et je me suis vraiment régalé, et j'ai eu l'arrêt un peu de travers.

FS : Cette confrontation continue entre les universitaires et les professionnels d'intervention n'est-elle pas une caractéristique de la place toulousaine ?

PR : C'est plus large que toulousain me semble-t-il. J'ai un exemple tout chaud. L'autre jour, il y avait une réunion téléphonique sur les métiers d'ergonomes et sur des projets avec ORME. Dans la discussion, est apparue une charge contre les universitaires de la part de gens responsables dans des cabinets, avec une image très caricaturale des universitaires. Je me suis retrouvé en position de leur dire qu'ils étaient sur des représentations des universitaires mais que ce n'était peut-être pas la réalité. Je pense que je pouvais dire ça à partir de ce que j'ai vécu dans le DIECT. Certes, Il y a bien des tensions envers les universitaires qui peuvent se traduire par l'accusation qu'ils viennent prendre le boulot en faisant des interventions, ou qu'ils veulent former des professionnels mais ne savent pas ce qu'est le métier. Ça n'avance pas à grand-chose de s'envoyer ça à la figure mais il y a bien une tension continue qui reste et a toujours existé entre le monde de l'université et le monde de l'intervention.

Comment peut-on faire pour que dans les formations, il y ait des co-productions de formation entre professionnels d'intervention et professionnels de la recherche ? Il faut que quelque chose se construise à ce niveau-là. Je pense qu'il y a des lieux où cela se fait.

FS : Le DIECT est un peu un modèle, une référence, en tout cas tel que tu l'as décrit.

PR : C'est comme ça que je peux le dire. Je te donne le bon côté. On pourrait évidemment revenir sur certaines difficultés mais cette collaboration s'est vécue réellement dans le DIECT ; des relations se sont créées entre universitaires et intervenants qui ont permis, à certains moments, des coopérations pour répondre à des appels d'offre. Ça a provoqué des choses. Ici sur Toulouse, il y a bien deux mondes différents avec des contraintes différentes mais je ne sens pas d'animosité. Il y a eu des rencontres, y compris par rapport aux sous-ensembles qui se sont créés, CE2 par exemple, avec les universitaires.

FS : Il y a un point que tu as évoqué tout à l'heure que je voudrais que tu développes, c'est le concept de « l'homme en organisation ». Cela rejoint souvent dans les travaux de recherche la question de l'articulation entre le micro, le poste de travail, et l'organisation du travail ainsi que l'organisation plus globale de l'entreprise.

PR : Pour partir de situation concrète, une intervention sur une équipe de maintenance d'un producteur d'énergie au fond d'une vallée des Pyrénées. Avec mon regard, je m'aperçois qu'il se passe plein de choses liées au système de décision mis en place et dans lequel des décisions tombent sur les équipes sans prendre en compte leur spécificité. Avec mon regard de sociologue, dans l'intervention, je vais essayer d'aller dans d'autres niveaux de l'organisation qui conditionnent directement le fonctionnement du travail. Depuis longtemps, dans l'intervention, mon souci, c'est d'essayer d'identifier les lieux où il faut agir pour modifier les situations de travail de base. Le fait que tu évoquais, qu'au départ l'ergonomie portait sur une situation de travail très circonscrite, le poste de travail, me semble avoir été dépassé. Dans la réflexion, on est obligé de prendre en compte qu'on se

trouve dans un ensemble organisé, avec des règles, des circuits de décision et que l'intervenant doit se débrouiller vite, sentir, analyser des points sur lesquels il va pouvoir dans un temps donné, dans une action provisoire, agir pour mettre au moins en marche des processus de transformation. Dire ça, c'était pour moi la façon de rejoindre à la fois l'importance de l'activité de travail dans la situation réelle et, en même temps, de dire que la situation réelle, ce sont aussi tous ces processus de décision, tous ces problèmes de hiérarchie qui se jouent dans l'organisation, en indiquant que l'intervention porte aussi sur ces fonctionnements d'organisation. Et là je suis avec mes deux facettes : celle de l'ergonomie et celle de la sociologie des organisations dans laquelle mes camarades sociologues font de l'intervention et ont aussi le souci de transformer. Mais ils mettent plus de poids du côté du fonctionnement des organisations.

FS : Cela rejoint une question que je voulais te poser sur l'articulation entre ces deux champs, sur cette vision très micro comme aurait dit De Montmollin où l'ergonome myoperegarde et à partir de là il est obligé de se poser des questions plus macros sinon il ne peut rien faire. C'est la question de l'analyse stratégique, mais est-ce qu'on en parle ?

PR : Mon avis c'est que la vision micro est intéressante à comprendre mais est traversée par des éléments liés au type de fonctionnement de l'organisation et à ce qui s'y passe au niveau des relations collectives. Il me semble que dans les formations que j'ai faites, je n'avais pas la prétention de former des sociologues du travail, simplement d'alerter sur ces dimensions collectives de l'organisation. En tant qu'intervenant, on est obligé de saisir vite ce système social de l'organisation. Ce que j'ai cherché à faire dans la formation, c'est de faire sentir aux intervenants qu'ils avaient pleins d'indices de compréhension du système social réel dès leur entrée dans l'organisation, qu'ils avaient un cadre conceptuel pour comprendre ce qui passe dans les relations de travail, pour recueillir des symptômes du fonctionnement concret de l'organisation. Approche parallèle à celle de la compréhension de l'activité de travail pour l'ergonome.

FS : Tu parles beaucoup de sociologie sans avoir parlé de Gilbert de Terssac.

PR : il était une année avant moi dans la même bourse DGRST ; nous n'avons pas travaillé ensemble mais on a été très en contact au RESACT et avec J. Christol. Sans avoir fait d'interventions directes avec lui, on a été très proches, on s'est retrouvé dans plein de lieux d'échanges et de réflexions.

Gilbert a fait une plongée dans l'ergonomie puisqu'il a fait des interventions et il a réintégré ces éléments-là dans une approche sociologique plus large du travail, en particulier sur le thème des régulations à travers les règles de l'organisation.

FS : Tu as des expériences d'interventions avec des médecins du travail ?

PR : J'a surtout travaillé avec des médecins du travail en formation. En particulier avec Françoise Doppler dans des cycles de formations des médecins du travail à Nantes. Le heurt entre médecine du travail et approche ergonomique était un des aspects de la formation. Évidemment, le médecin du travail est centré sur l'homme ; mais dans la réalité, au moins à l'époque, beaucoup avaient des schémas très mécanistes dans la tête, du type une cause – un effet, telle caractéristique de la situation de travail - tel effet automatique sur la santé. On ne retrouvait pas une approche systémique telle qu'elle était développée par le « schéma à 5 carrés » cher à J.Christol ou l'analyse des sphères d'activité travail-hors travail chères à J. Curie.

Par ailleurs, à cette époque s'est traitée la question de la différence entre métier d'ergonome et métier de médecin du travail. Ce n'est pas parce qu'un médecin du travail se forme à l'ergonomie qu'il devient ergonome. Il intègre l'ergonomie comme une corde supplémentaire à son arc de médecin du travail, ...et reste médecin du travail. Dans un congrès de la SELF, cette position est devenue officielle

FS : Tu avais fait un schéma sur les métiers de l'ergonomie

PR : Oui, dans ce schéma, il y avait les métiers de l'ergonomie et un ensemble de métiers proches de l'ergonomie (chargés de mission Anact, médecins du travail, IPRP, ...) formés à l'ergonomie, avec une sensibilité d'ergonome qui va influencer leur pratique, mais qui ne sont pas ergonomes.

FS : Comme Rabardel qui utilisait le terme d'acteur de l'ergonomie.

PR : Oui ce n'est pas ce terme-là que j'avais utilisé mais c'est proche

FS : Tu as évoqué l'ANACT, l'ARACT local, le MIDACT...tu as eu des occasions de travail avec eux ?

PR : Oui, beaucoup, je connaissais bien Pierre Thon, directeur du Midact. La création du MIDACT s'est faite de façon collective et a suscité beaucoup de réflexion pour que cet organisme soit en prise avec la réalité sociale de Toulouse sur le thème du travail. Par exemple, avec Jean-Claude Marquié, à l'époque, on avait créé une boutique « conditions de travail » : des gens venaient poser des questions sur les problèmes qu'ils rencontraient. On réfléchissait ensemble à des pistes possibles. Il a été convenu que cette fonction d'accueil soit reprise par le MIDACT, ce qui assurait une pérennité à ce type d'action bénévole. Plus tard, par rapport à l'ANACT, Jacques Christol et moi avons construit une évaluation ou plutôt une réflexion sur le fonctionnement des diagnostics courts à partir de nombreuses rencontres de personnes qui réalisaient des diagnostics courts dans le cadre de l'Anact. Beaucoup de discussions ont surgi, surtout sur les perspectives qu'on pouvait entrevoir à la suite de ce travail. Après, j'ai été à titre personnel, et non au titre du syndicat des cabinets conseils, au conseil scientifique de l'ANACT pendant 5 ans. On s'est trouvé quelques-uns à chercher à ce que le conseil scientifique de l'ANACT soit un conseil, pas une chambre d'enregistrement et à avoir des contacts directs avec les équipes thématiques. C'était intéressant et enrichissant mais ça s'est terminé un peu brutalement.

Autre chose qui me passait par la tête par rapport au métier : dans le métier d'ergonome conseil, on est fortement impliqué dans son projet personnel. Deux éléments du projet personnel me paraissent apparaître : ce qui touche quelque chose de plus global et collectif qu'on peut appeler le politique, et la question financière. Il y a un lien entre la question financière et la pratique, car pour le dire de façon globale, l'ergonome se retrouve pris lui aussi dans des représentations du consultant dans lesquelles il met en jeu une image sociale. Image sociale dans laquelle rentre le revenu. Ce qui à certains moments a des conséquences : pour arriver à faire un chiffre d'affaires honorable, avoir un revenu jugé normal par rapport à ses compétences, il faut rentrer du chiffre ! Et derrière la question du niveau de revenu, c'est la question santé. Ça pose quelques problèmes sur les effets du travail d'intervention sur les consultants. Je n'ai jamais réussi à faire que dans les instances de métiers d'ergonome, il y ait une réflexion concernant les effets du travail sur les consultants. Et puis cette question du revenu touche au projet personnel : quelle position par rapport aux revenus. Je me souviens qu'on était plusieurs, indépendants ou très petits cabinets à s'être fixé un niveau de revenu pour s'assurer un revenu mensuel stable et une vie sociale hors travail tenable. J'étais souvent interrogé sur ce point dans les formations. Dans mes dernières années de vie professionnelle, on visait un revenu de 2500€ par mois, ce qui laissait des marges de manœuvre en terme de temps « hors travail » et en même temps assurait une

continuité dans les revenus. On ne parle pas de ces choix entre ergonomes. Il y a des collègues dont je suis proche et qui ne m'ont jamais dit combien ils gagnaient...

FS : Vois-tu d'autres choses à ajouter ?

PR : Il y aurait pleins de choses. En tout cas, je veux dire que ça fait 4 ans que j'ai arrêté de travailler et que j'ai vécu quelque chose de bien. J'ai fait plein de choses différentes. Au niveau du syndicat, j'ai été le premier président pendant 4 ans. Période rude mais très enrichissante. J'ai le sentiment, à travers ce que je t'ai dit, que j'ai retrouvé mes billes au niveau personnel, sur le plan professionnel, sur le plan de la collaboration avec plein de gens, sur le plan de cohérence avec mes valeurs. Cela n'a pas toujours été facile mais finalement je trouve que mon voyage dans les mondes du travail a été un voyage réussi. Franchement je ne regrette pas. Avec ces caractéristiques que tu soulignais, je crois que j'étais souvent sur des lignes de crêtes et que je ne me suis jamais laissé enfermer. Je n'aime pas être enfermé !

Une dernière chose, souvent débattue avec les étudiants en formation à Bordeaux : « Que reste-t-il des interventions ? » La situation la plus emblématique par rapport à cette question, je l'ai vécue sur un chantier dans lequel intervenaient Christol et Chalard dans une fonderie de zinc dans l'Aveyron. L'année suivante, j'ai passé une semaine dans l'atelier à discuter avec les ouvriers et la maîtrise, à les questionner sur l'action de l'année passée dans leur atelier. Ce qui m'a frappé « symboliquement », c'est la rencontre avec un ouvrier : il cherche à me répondre, se rappelle qu'il y a bien eu des réunions mais ne voit pas ce qui a alors changé dans l'atelier. Or, je savais qu'il était devant une machine qui avait été entièrement reconfigurée, que tout le secteur avait été reconçu au terme d'un long travail d'analyse et de réflexion collective. Il réfléchit, ne voit pas qu'il y ait eu de changements dans son atelier... puis se souvient d'un seul coup qu'il y a eu effectivement un changement : c'était quand ils sont passés du laminoir à main au laminoir mécanique, 30 ans avant ! Donc voilà, quand on fait une intervention, on passe du temps et de l'énergie, on repart et... on ne sait pas ce que devient la situation sur laquelle on est intervenu, quelquefois un écho par hasard... Donc je ne sais pas ce que j'ai fait dans ma vie ! sauf l'ambition que les choses qui se sont passées dans l'atelier ou dans l'entreprise après que j'y sois passé soient un peu différentes de ce qui se serait passé si je n'étais pas passé.....

FS : ça nous rend modeste.

PR : Oui ça m'a rendu modeste. Parce que même si on modifie et améliore, pour les gens qui sont dedans 8 heures par jour, ces modifications redeviennent leur quotidien, sont reprises dans la vie. On ne change radicalement pas les choses, on les déplace. Mais à force de les déplacer, on les fait bouger. Et il faut bien que des choses bougent !

FS : merci beaucoup