



Frédéric DECOSTER

Entretien^{©1} avec Annie Drouin (juin 2019)

Il y a eu entre Frédéric et moi-même une complicité durable de plus de 20 années et qui se poursuit encore occasionnellement. Frédéric a eu le souci d'écrire l'histoire de l'ergonomie chez Renault au fil de l'eau, il nous en relate une partie dans cet échange, mais il a aussi eu à cœur de la décrire plus longuement dans la revue interne « Renault histoire ». Cette préoccupation témoigne d'un profond respect pour tous les anciens qui ont écrit une page déterminante de cette histoire, et d'une conception de l'action qui se nourrit de l'expérience des autres. Il ne faut pas le forcer pour lui faire reconnaître ce qu'il doit à celles et ceux qui l'ont accompagné.

Autre caractéristique, Frédéric n'a jamais eu une conception cloisonnée de l'ergonomie, tant en interne de l'entreprise, qu'avec l'extérieur. En interne, il a su organiser une « coopération conflictuelle » avec les différentes structures de l'entreprise (RH, fabrication, ingénierie), ne cédant pas sur l'essentiel, mais avec le souci constant de trouver le bon compromis pour transformer positivement les situations de travail. Ce qu'il nous laisse entendre, c'est que, malgré la présence d'une culture très favorable à l'ergonomie au sein de l'entreprise, rien n'est durablement acquis. Il cite plusieurs évolutions du positionnement de l'ergonomie et du contenu de la « sociotechnique », mais il convient de resituer cela dans une transformation en profondeur du groupe Renault au cours de ces vingt dernières années. Sur sa période d'activité chez Renault, on est passé d'une entreprise principalement franco-espagnole à un groupe mondialisé en alliance avec Nissan.

De longue date, Frédéric a par ailleurs organisé et entretenu des relations régulières avec l'extérieur de l'entreprise. Il ne cache pas ses regrets sur certains positionnements du milieu scientifique vis-à-vis de « l'ergonomie d'entreprise ». Pour autant, il s'est toujours attaché à intégrer les apports des sciences sociales et à organiser la confrontation avec elles (incluant

Michel SAILLY (21 juin 2019)

AD. Peux-tu te présenter, dire d'où tu viens, quel est ton parcours de formation et comment tu en es arrivé à l'ergonomie ?

Volontiers. Je suis né en 1952 dans une de ces familles catholiques et bourgeoises

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 Frédéric Decoster mené en juin 2019 par Annie Drouin. Source : site de la SELF.

Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2019/09/decoستر-frederic.pdf>

caractéristiques du nord de la France. Rien ne me prédisposait à choisir l'ergonomie comme métier car on y affichait ouvertement et avec beaucoup de constance un total mépris de classe vis-à-vis des ouvriers et employés. Heureusement, deux événements m'aidèrent à orienter différemment ma vie future.

Le premier est tout simplement Mai 68 : j'avais 16 ans, j'habitais en région parisienne et mon lycée a été assez vite en grève ; avec un camarade, nous avons été faire un tour dans la Sorbonne occupée et je me souviens avoir perçu autant le mouvement étudiant que la grève générale comme une sorte d'évidence. Il ne s'est rien passé de spécial pour moi mais l'adolescent que j'étais a senti à partir de ce moment qu'il y avait une autre façon de voir le monde que celle de mon milieu d'origine.

Le second date de 1973 : j'étais en maîtrise de physique et me demandais vraiment vers quoi je pourrais bien m'orienter en termes de métier ; j'avais choisi une spécialisation en biophysique et la seule piste que je voyais était la recherche en écologie ! Mes boulots en période de vacances me montraient bien la dureté de certaines conditions de travail, en particulier lorsque je me suis retrouvé en 3X8 à la SNCF, mais cela s'arrêtait là. Ce second événement, ce fut la lecture un peu par hasard d'une interview d'Alain Wisner dans un hebdomadaire d'extrême gauche, Politique Hebdo. Alors là, pour le coup, ce fut un véritable choc ! Ma réaction fut immédiate : ne doutant de rien, je sollicitais un rendez-vous auprès d'Alain Wisner, qui eut la grande gentillesse de me recevoir par deux fois. Je me souviens encore de son petit sourire amusé face à ce grand dadais chevelu et passablement velléitaire mais ô combien passionné !

Alain Wisner me dirigea vers le labo du CNRS hébergé, comme son équipe et celle de Jacques Leplat, dans les locaux du 41, rue Gay-Lussac. Après une année à me recycler à Jussieu au niveau neurophysiologie, je rentrais dans ce laboratoire que dirigeait Alain Berthoz pour y faire une thèse sur l'endormissement et le sommeil des travailleurs postés sous la direction de Jean Foret, tout en suivant les cours du soir d'ergonomie du CNAM. Côté financier, on m'avait obtenu une bourse (RESACT) qui m'a bien aidé ; pour l'anecdote, Christophe Dejours en était boursier au même moment.

J'ai ainsi passé 3 ans, de 1975 à 1978, auprès de l'équipe d'Alain Wisner ; mon voisin et mes voisines directes de bureau étaient Antoine Laville, Catherine Teiger et Dominique Dessors, non loin se trouvaient François Guérin, Jacques Duraffourg, Leonardo Pinsky, Jacques Theureau, Alain Kerguelen, Alain Wisner lui-même, etc. J'assistais à la plupart des conférences qui se déroulaient dans le bâtiment et j'avais fini par avoir lu l'ensemble des rapports du laboratoire qui ont fait la base de l'ergonomie de langue française. À l'exception notable de Jacques Duraffourg, qui était, disons..., assez insupportable, j'ai beaucoup aimé les échanges que j'ai pu avoir avec toutes et tous. Finalement, ce qui en a pâti le plus, c'est certainement ma thèse qui n'a rien d'inoubliable. En tout cas, je l'obtiens en 1978, après avoir obtenu le cycle C d'ergonomie en 1977 et avant le DEST en 1980.

AD. Tu n'es pas rentré tout de suite chez Renault. Qu'as-tu fait au départ et comment cela s'est-il passé ?

Mi 1978, je passe d'abord quelques mois au laboratoire de physiologie du travail de Dortmund sur la thématique du sommeil, puis je rentre en France en septembre, bien décidé à mettre en pratique dans le monde du travail ma formation en ergonomie.

Et là, c'est vraiment la douche froide...

Il faut s'imaginer la situation à cette époque : l'ergonomie était finalement très peu connue, le CNAM avait été la seule institution à former à l'ergonomie jusqu'en 1977, année de l'ouverture de la MST à Orsay (Paris V a suivi en 1978), les entreprises employant des ergonomes étaient ultra minoritaires, les cabinets d'intervenants se résumaient en gros à Bertin et Christol, les emplois se trouvaient plutôt dans le milieu universitaire ou dans quelques structures comme

l'INRS ou la récente ANACT, créée en 1973, et comme les effets de la première crise pétrolière de 1974 commençaient à se faire lourdement sentir, les embauches étaient plus que rares...

Peu à peu, une sorte de réseau informel a commencé à se constituer entre les quelques personnes dans la même situation que moi pour s'échanger les rares tuyaux dont on disposait. Je me souviens tout particulièrement de la présence de Michel Naël et de Marie-Christine Leport au sein de ce petit collectif.

Il faut être clair : c'était vraiment difficile, j'ai même été professeur de math et de physique dans le secondaire pendant un moment ! Alain Wisner m'a bien aidé fin 1979 en m'indiquant que le département de design industriel de l'Université de Compiègne voulait mettre en place un enseignement d'ergonomie ; j'ai obtenu ce poste à mi-temps puis j'ai animé cet enseignement jusqu'en 1982 ; pour l'anecdote : lors de la première session, j'ai réussi à faire intervenir l'un après l'autre Alain Wisner, Maurice de Montmollin et Pierre Cazamian !

Puis, peu à peu, des éléments de relative stabilité professionnelle plus ou moins pérennes se sont mis en place : Claude Germain m'a fait rejoindre pendant quelques mois la structure où il travaillait, je réussissais à « vendre » des modules d'ergonomie à des structures de formation, Marie-Christine Leport et moi avons obtenu un contrat avec l'ANACT (elle en parle lorsque la SELF l'a interviewée en 2004 : ce fut pour elle comme pour moi la découverte qu'il fallait absolument développer une ergonomie cognitive relative à l'informatique), etc.

Cette situation a duré jusqu'à fin 1981, jusqu'à ce que je croise Maurice de Montmollin qui m'indique que la régie Renault cherche un ergonome pour un contrat à temps plein mais d'un an seulement. Je prends alors début 1982 un pari très risqué : je lâche toutes mes activités, je transmets à Pierre-Henri Dejean l'enseignement à Compiègne et je signe ce contrat d'un an. Pari gagné puisque, un an plus tard, je suis embauché en CDI et reste 30 ans chez Renault.

AD. Sur quoi as-tu tout d'abord travaillé ?

Le sujet proposé par Renault ne manquait pas d'intérêt : l'entreprise était déjà très automatisée dans certains secteurs et était alors en pleine phase de robotisation, et l'ingénierie (on disait « les méthodes » à l'époque) ne comprenait pas pourquoi les installations étaient si peu productives alors que chaque machine prise individuellement était théoriquement très fiable. Un des acteurs majeurs de l'ergonomie de production chez Renault à l'époque, André Lucas, avait alors proposé que l'on mène des enquêtes sur le terrain pour vérifier si..., à tout hasard..., ce n'était pas parce qu'on n'offrait pas aux intervenants autour des machines (fabrication, entretien, qualité), les moyens de bien travailler... Je décris cela avec un peu d'ironie, mais il faut bien voir qu'au début des années 80, l'immense majorité des ingénieurs des méthodes n'imaginait même pas qu'on puisse raisonner ainsi. À titre d'exemple, un responsable des méthodes ne s'était-il pas exclamé à cette époque : « ce n'est pas la peine de concevoir des installations aussi coûteuses pour les voir rentabilisées aussi mal par les fabricants » ?

J'ai alors mené une longue série d'analyses de terrain : lignes de soudure robotisées, lignes-transferts d'usinage, fonderies, etc..., je recueillais la parole de conducteurs d'installations qu'on traitait de tire-au-flanc parce qu'ils quittaient leur pupitre de surveillance alors que c'était en fait pour aller observer les dérives des machines et ainsi anticiper les pannes, je mesurais le temps de production perdu parce qu'il n'y avait pas moyen de gagner rapidement le lieu de la panne ou parce que les informations des pupitres étaient inutiles pour localiser la panne, j'observais les positions parfois acrobatiques des dépanneurs, etc.

J'ai passé beaucoup de temps à informer tout le monde de mes constats, dont les services d'ingénierie de conception, chez qui les contacts se sont au bout d'un moment suffisamment développés pour que l'on m'« autorise » à participer à la conception de nouvelles installations. Peu à peu, j'en suis ainsi venu à analyser également les conditions de travail des concepteurs, non pas pour les améliorer, mais, égoïstement, pour définir quand et comment intervenir le plus

efficacement durant le processus de conception. Et c'est ainsi qu'à la longue, un planning s'est défini, une sorte de « qui fait quoi quand et comment » où le rôle de l'ergonome peut schématiquement se résumer ainsi :

- . Diagnostiquer le fonctionnement réel et les modes d'exploitation des installations à remplacer, identifier les points positifs et les problèmes actuels de fonctionnement, notamment en termes d'ergonomie, d'organisation et de savoir-faire,

- . Faire remonter ces points aux acteurs de l'équipe projet, créer une confrontation constructive entre ce diagnostic, les modes de fonctionnement prévus par l'ingénierie, et les modes d'exploitation et le niveau de professionnalisme souhaités ; à noter que, pour cela, il faut d'abord faire comprendre la différence entre «comment ça marche» et «comment on fait pour que ça marche», ce qui n'est pas toujours une mince affaire !,

- . Aboutir à une définition d'objectifs et les faire avaliser au même titre que les objectifs techniques,

- . Participer aux études générales et détaillées puis à la mise en place en usine, en accompagnant l'usine et l'équipe projet pour atteindre les objectifs fixés.

Je donnais à ce processus le nom d'approche sociotechnique. Avec cette terminologie qui fait référence à un courant socio-organisationnel des années 70 particulièrement développé dans les pays nordiques, je voulais montrer que la prise en compte de l'aspect humain dans l'automatisation dépassait le seul fait de l'ergonomie pour toucher aussi à la sécurité, l'organisation du travail et la formation. Une première synthèse de cette approche donna lieu en 1989 à l'édition d'un ouvrage aux éditions de l'ANACT.

AD. Y avait-il également une activité en ergonomie au niveau des postes manuels ?

En fait, tout ce que je viens de décrire m'accaparait beaucoup, ce d'autant plus que des évolutions organisationnelles au sein de la direction du personnel avait abouti à ce que je prenne la responsabilité du secteur ergonomie au niveau central de la direction du personnel.

C'était une petite équipe et, heureusement, Michel Sailly a été embauché fin 1987 pour nous rejoindre. Michel a lui aussi travaillé sur le développement de l'approche sociotechnique, mais sa première tâche a été de traiter la question alors grandissante du vieillissement des ouvriers et de ses conséquences (restrictions d'aptitude, exclusions, maladies professionnelles en pleine expansion...). C'est donc surtout lui qui a été responsable de la relance de l'activité ergonomique au niveau des postes manuels. Un des faits marquants de son activité à l'époque a été de mettre au point un nouvel outil interne de cotation des postes manuels en déterminant les contraintes de travail les plus susceptibles de générer une exclusion des salariés du fait de l'âge.

AD. Comment les choses ont-elles évolué de ton côté ?

Dès 1989-1990, l'approche sociotechnique a commencé à vraiment « prendre » au niveau de l'ingénierie et à voir son domaine d'application s'étendre aux postes manuels ; des postes d'ergonomes ont été débloqués au niveau des équipes de projet, sous la dénomination d'Ingénieurs Sociotechniques (IST). C'est alors qu'en 1991, s'est passé un événement extrêmement important pour la suite : l'ensemble des IST et moi-même avons quitté la direction des Ressources Humaines (RH) pour rejoindre l'ingénierie, Michel et quelques personnes restant à la direction du personnel.

À partir de ce moment, il y avait donc deux pôles de développement de l'ergonomie de production : le pôle sociotechnique à l'ingénierie, et le secteur ergonomie aux RH. Sur le fond,

qu'est-ce que ça changeait ? Tout d'abord, il est bon de signaler que Michel et moi avons toujours eu à cœur de continuer à travailler ensemble et à échanger, conscients que nous avions le même métier, dont il fallait, au pire, défendre l'existence, au mieux, développer sa prise en compte. Ensuite et avec cet état d'esprit, on en fait davantage quand on est dans deux entités différentes. Enfin, là où les choses ont changé côté ingénierie, ce fut que les ingénieurs ne pouvaient plus nous écarter des processus de conception au prétexte que nous n'étions pas de la même entité qu'eux ; de plus, nous étions tout de suite au courant des nouveautés ou des évolutions. À l'inverse, la crainte que j'avais exprimée lors des discussions préalables à ce transfert, à savoir de devenir trop dépendant des objectifs de notre nouvelle direction d'appartenance, ne s'est jamais concrétisée au point de nous gêner.

Les premières années 90 furent celles à la fois d'une mise à l'épreuve concrète de la démarche sociotechnique et d'une consolidation de notre présence dans les projets industriels. Cela s'est fait, d'une part, en étant présents de plus en plus tôt dans les projets, et d'autre part en faisant inscrire noir sur blanc notre action dans la description « officielle » du déroulé d'un projet industriel et dans la définition de la trame des documents d'étape. Ainsi, nous avons fini par nous épargner cette dépense considérable d'énergie qui consiste à justifier notre existence à chaque nouveau projet industriel !

Me concernant plus particulièrement, à partir du milieu des années 80, j'ai piloté beaucoup d'études menées avec des équipes extérieures d'ergonomes ou de sociologues ou les deux. Les domaines couverts étaient divers, il pouvait s'agir aussi bien du développement de systèmes, experts ou non, de diagnostics de pannes, que de l'organisation du travail dans les tôleries automatisées, du bilan d'une démarche participative lors du démarrage d'un nouvel atelier, de la complexité engendrée au poste de travail par la diversité, des conséquences des évolutions de la logistique, etc... Sont ainsi intervenus Jean-Claude Sperandio, Bernard Senach, Corinne Chabaud, Gilbert de Terssac, Thierry Morlet, Marie-Christine Lepout, pour ne citer que certains des ergonomes. Cela représenta une bonne partie de mon activité, y compris lorsque je fis un crochet de 5 ans, de 1995 à 2000, au service de stratégie industrielle.

AD. Tu parles de crochet. Tu as donc quitté le domaine de l'ergonomie pendant un moment ?

Formellement oui, puisque je n'étais rattaché à aucun des deux pôles d'ergonomie. Mais pratiquement, non. D'une part, les études que je viens de citer avaient toutes un caractère ergonomique, d'autre part, mon embauche au sein de ce service de stratégie l'était bien en tant qu'ergonome. J'avoue sur ce point que ce n'est qu'à la marge que j'ai pu faire évoluer quelques décisions... Un de mes rares sujets de fierté est d'avoir fait passer dès 1996 quelques messages concernant les impacts d'une mise en place des 35 heures, suite au fait que Louis Schweitzer lui-même avait demandé une étude sur le sujet en 1995, donc bien avant leur mise en place en France. Une autre réussite fut d'implanter l'approche sociotechnique dès les avant-projets de nouveaux véhicules, donc encore plus en amont.

En 2000, le pôle sociotechnique est rattaché à une nouvelle direction relevant de la fabrication mais avec une forte connotation ingénierie : la «direction de la Performance du Système Industriel» : tout un programme ! On me demanda alors d'arrêter mon escapade et de prendre la responsabilité de ce pôle. À partir de là, je vais rapidement résumer la suite : 5 ans plus tard, durée «classique» de tenue d'un poste dans l'entreprise, je passe le flambeau à Michel Saily, mais je continue à être très proche de l'activité sociotechnique, puisque je reste dans le même service pour me spécialiser dans un rôle d'interface avec les métiers de l'ingénierie : participation à leurs travaux amont, formation / sensibilisation de leurs équipes (et de leurs

chefs), création de nouveaux outils d'analyse, création de dossiers de spécifications ergonomiques, etc.

AD. Tu vas bien vite dans le résumé de cette dernière période ! Est-ce parce que tu la juges moins riche ?

Non, pas du tout ! C'est que je pense que la description détaillée de ma carrière n'a en soi guère d'intérêt. Mais en revenant à ce qui a été marquant dans la période 2000-2005, je vais surtout parler de l'évolution de la démarche sociotechnique et son resserrement progressif autour de l'ergonomie.

Dans les faits, durant les années 90, la question de l'organisation du travail n'a plus été abordée que dans des chantiers très spécifiques. Après 2000, c'est-à-dire après la signature de l'alliance avec Nissan, cette dimension a été prise en main par le mode de management lié aux méthodes japonaises, et je n'ai pu qu'entériner cet état de fait. Concernant la sécurité et l'environnement physique, nous n'avons peu à peu que garder un rôle d'alerte vis-à-vis des spécialistes de l'entreprise. Et concernant la formation, j'ai personnellement mené le chantier consistant à ce que les directions RH la gèrent elles-mêmes durant les projets.

Clairement, en fait de sociotechnique, l'approche s'est donc assez vite centrée principalement sur l'ergonomie, mais avec deux évolutions concomitantes : d'une part, il y avait eu dans les années 2000 une politique d'embauche d'ergonomes dans les usines, ces derniers jouant alors un rôle de plus en plus important durant les projets, d'autre part, ce centrage sur l'ergonomie s'est fait en élargissant les domaines de travail avec l'ingénierie. Pour illustrer cela, je vais prendre un seul exemple pour ne pas être trop technique : le montage final du véhicule.

AD. La chaîne...

Tout à fait, le montage final, c'est la chaîne, mais ce sont également des lignes plus courtes d'assemblage de sous-ensembles montés ensuite sur le véhicule.

Concernant la chaîne elle-même, des progrès plus ou moins généralisés selon les sites ont été faits dans deux directions : la première a été de l'aménager : mise en place de supports de véhicule à hauteur variable permettant un meilleur ajustement aux postures, mise en place de « tapis » avançant avec le véhicule de sorte que les ouvriers cessent de piétiner ; la seconde a été de diminuer le nombre de postes sur la chaîne elle-même en poussant à la constitution de sous-ensembles assemblés tout d'abord sur des lignes plus faciles à aménager avant d'être mis en place dans le véhicule de façon mécanisée ou automatisée (portes, poste de conduite, éléments sous caisse...).

Ce qu'on note avec le second cas, c'est qu'il faut alors travailler sur le véhicule lui-même puisqu'il faut créer ces sous-ensembles. C'est là que je voulais en venir : l'action dans les projets nous a amenés à travailler de plus en plus sur les véhicules au travers de toute une méthodologie d'analyse des centaines de leurs éléments constitutifs du point de vue de leur difficulté à les mettre en place et les fixer. C'est une sorte d'ergonomie du produit qui s'est construite, relative, non aux clients, mais aux ouvriers qui assemblent ce produit ; c'est à ce sujet que je parlais tout à l'heure d'élargissement du domaine de l'ergonomie.

AD. À l'inverse, y a-t-il des domaines où tu regrettes qu'il n'y ait pas eu plus de progrès dans l'entreprise ?

Avant de te répondre, je tiens à préciser que tous les progrès que j'ai cités n'étaient et ne sont toujours qu'en partie pérennes... Par ailleurs, ils sont rarement généralisés à tous les sites industriels de tous les pays. Maintenant, concernant les regrets, l'un me vient immédiatement à l'esprit, c'est celui concernant l'ergonomie cognitive et plus généralement les aspects psychosociaux. Suite à quelques études que j'avais menées ou pilotées, il y a bien eu quelques progrès concernant la prise en compte de la complexité due à la diversité des pièces à monter, mais, globalement, l'essentiel, qui est le traitement de l'aspect cognitif et psycho-social dans les risques de maladies professionnelles et d'inaptitudes, a peu évolué. Yves Clot a mené récemment un chantier sur l'organisation du travail en équipe, j'espère que cela aidera à progresser.

Un autre sujet, c'est celui de la justification économique de l'ergonomie. On a écrit là-dessus beaucoup de choses très justes mais qui, soit ne sont pas transposables, soit restent dans un certain niveau de généralités. Or, à moins d'avoir réussi à inscrire concrètement les progrès en ergonomie dans les objectifs fondamentaux de l'entreprise, on ne peut pas se contenter longtemps de démonstrations qualitatives face à un décideur qui ne raisonne qu'« euros au véhicule » et retours sur investissement.

Face à cela, suite à une analyse de terrain dans les années 2000, j'avais mis en liaison le « niveau » de pénibilité physique des postes de montage final avec leur taux de défaut, et donc le niveau de surcoût engendré. La relation « ergonomie-défaut » ainsi obtenue était proche de celles qu'on peut trouver ailleurs en fiabilité humaine, mais sa traduction en coût dépendait aussi d'autres facteurs variables comme le type de véhicule ou les niveaux de salaire des retoucheurs et des réparateurs ; par ailleurs, il fallait remettre à jour les données chaque année. Enfin, pour être complet, l'outil ainsi créé raisonnait aussi sur les économies réalisées par l'entreprise quand un aménagement ergonomique permettait d'offrir un poste stable à une personne en capacité réduite ; c'était donc assez complexe et ça ne portait que sur le montage. Résultat, malgré un bon accueil, cet outil n'a pas résisté dans le temps ; le problème reste donc entier, et c'est une vraie épine dans le pied des praticiens. Mais je reste persuadé que c'est dans cette direction qu'il faut aller, à savoir rechercher des relations simples, et surtout transposables et généralisables, entre ergonomie et surcoûts ou économies.

AD. En dehors de Renault, as-tu développé des contacts, en particulier au niveau des associations d'ergonomie ?

En plus des contrats d'intervention que j'ai passés et dont j'ai parlé tout à l'heure, j'ai toujours eu des activités d'échanges avec l'extérieur parce que j'ai toujours estimé qu'en tant qu'ergonome, il ne faut pas hésiter à se confronter à d'autres professions ; parfois, c'était très « officiel », comme lorsque j'ai fait partie de la commission scientifique de l'INRS, ou lorsque j'ai été président d'un « club », dit CRIN, de rencontres entre chercheurs du CNRS, dont François Hubault, et des représentants d'entreprise ; parfois, c'était le plaisir de dialoguer avec des économistes, des historiens et des sociologues, comme ce fut le cas au sein d'une structure de recherche spécialisée dans l'industrie automobile, le GERPISA.

Concernant la SELF, son utilité concernant les relations avec l'ergonomie dans le reste du monde est indéniable, c'est sans conteste une structure importante ; j'y ai donc adhéré rapidement, en 1984, et, en faisant le point pour préparer cet échange, j'ai recensé 7 interventions de ma part lors des congrès, dont 5 où j'étais « tête de liste », j'ai fait partie une fois du conseil scientifique d'un congrès, j'ai également participé à une table ronde et même été Président de séance impromptu pour remplacer une personne absente ! J'ai donc toujours

tenu à conserver un certain lien avec elle. Le principal grief que je ferais à cette nécessaire institution est de n'avoir jamais réussi à se sortir de son origine universitaire et à créer une relation riche, apaisée et d'égal à égal avec les praticiens dont le rôle et la place n'ont cessé de croître depuis que je travaille.

Ceci étant dit, j'ai du mal à voir quoi faire ; en tout cas, je ne veux pas tomber dans la critique facile car je vois bien que celles et ceux qui s'y engagent mouillent leur chemise. Peut-être serait-il intéressant que soit financée une étude sociologique indépendante qui aurait pour but d'analyser avec neutralité les rapports entre universitaires et praticiens ? En sortiraient peut-être les bases d'une association renouvelée ?

Et pour répondre complètement à ta question, je suis également adhérent de l'ADECAPE, dont j'apprécie les journées annuelles pleines de vie, probablement parce que beaucoup de jeunes y participent.

AD. Revenons à ton parcours. Tu as dit que tu as eu au départ une formation en physique ; estimes-tu que cette formation initiale a influencé ton approche ?

Oui, sans aucun doute. Avoir des connaissances techniques est un atout quand on travaille dans une industrie manufacturière comme Renault, ceci quel que soit l'interlocuteur, fabricant, fonction support, ingénierie... Le dialogue est plus aisé, et j'ai envie d'ajouter que, quand il s'agit de négocier avec l'ingénierie, cela aide à éviter les pièges qu'on nous tend ou les impasses où veut nous emmener !

A ce sujet, il serait positif que se développe encore plus ne serait-ce qu'une information sur l'ergonomie dans les formations techniques. Là aussi, c'est une question de dialogue plus aisé mais dans l'autre sens, et cela devrait entraîner plus de vocation d'ergonomes avec une formation technique.

AD. L'approche dans les projets industriels que tu as appelée sociotechnique était positionnée à l'ingénierie. Peut-on revenir sur l'impact du positionnement dans l'entreprise ? Par exemple sur les marges de manœuvre des ergonomes.

La question du positionnement est vraiment intéressante ; d'ailleurs, c'est souvent ce qui vient rapidement sur le tapis quand on discute avec une ou un ergonome en entreprise : quelle est sa structure de rattachement ? Si on ne se limite qu'à l'aspect marge de manœuvre, je n'ai pas senti de problème particulièrement grave en étant rattaché à l'ingénierie ; en tout cas, je ne me souviens pas avoir été bridé par ce rattachement, mais peut-être est-ce spécifique à Renault où l'ancienneté de l'action de l'ergonomie est très grande. Et ça s'est révélé très positif sur d'autres aspects, j'en ai déjà cité plusieurs mais je vais rajouter un point que l'expérience m'a fait découvrir : pour pérenniser l'approche sociotechnique dans les projets industriels, nous nous sommes beaucoup appuyés sur les structures qualité et audit de l'entreprise qui formalisent les processus de conception ; résumé rapidement, le but est d'être « officiellement » présent dans ces processus : reconnaissance du ou des postes d'ergonome dans l'organigramme, description des objectifs et des activités au même titre que ceux des autres acteurs, etc. Une fois ceci acquis, que de temps gagné à ne plus argumenter pour justifier sa présence et ses actions ! Cette officialisation, nous l'avons obtenue grâce à une action commune des deux pôles d'ergonomie, à l'ingénierie et aux RH ; je ne suis pas sûr que cela aurait abouti si nous avions été tous aux RH, du moins certainement pas aussi vite.

Inversement, être rattaché aux RH est indéniablement préférable si on cherche à inscrire les progrès en ergonomie dans, par exemple, un accord d'entreprise, qui est un autre levier global à ne pas négliger ; ou, comme ça a été le cas chez Renault pendant une période, disposer de dérogations pour embaucher des ergonomes en usine.

Alors, quel est le meilleur rattachement ? Mon opinion a évolué là-dessus et je pense maintenant qu'il n'y a pas de solution unique : tout dépend de l'environnement, du point où on en est et de ce qu'on vise. Depuis 2018, chez Renault, les deux pôles ont été fusionnés dans le cadre d'un rattachement à une structure centrale HSE, devenue pour l'occasion HSEE, le E supplémentaire étant relatif à l'ergonomie ; je trouve extrêmement intéressant ce retour à l'unicité dans une autre structure que l'ingénierie ou les RH.

AD. Tu as parlé des outils d'analyse ou de recommandations développés dans l'entreprise. Quelles ont été à ton avis les contraintes qui ont influencé le choix de leur contenu ?

Je n'en ai pas parlé tout à l'heure mais, quand je suis arrivé chez Renault, j'ai tout de suite été mêlé à une controverse relative aux outils d'analyse. Il s'agissait du fait que Renault, la SAVIEM et un laboratoire de sociologie d'Aix, le LEST, avaient chacun développé un outil d'analyse des postes de travail répétitif ; pour Renault, en résumé, il s'agissait d'observer les postes suivant 27 critères et de classer dans une échelle de pénibilité de 1 à 5 chacun de ces critères, puis le poste en général. Or, en 1977, Jacques Theureau et Bernard Tort avaient mené une analyse critique de ces grilles extrêmement fouillée. Lorsque leur analyse portait sur le contenu concret des critères, c'était intéressant et même stimulant, mais leur travail était surtout une critique méthodologique très virulente de ce type d'outil d'analyse, fondée sur une comparaison avec l'analyse du travail telle que la recommande l'ergonomie de langue française. La dureté de la condamnation sans appel de ce rapport choqua beaucoup les anciens de Renault comme Jean Gavrel, et ce d'autant plus que rien n'était proposé en retour, et que nulle part n'était prise en compte une contrainte pourtant incontournable : le nombre de postes à prendre en compte dans un projet industriel. Pour donner un ordre d'idée, quand il s'agit de remplacer un véhicule, ce nombre dépasse couramment 500 et peut atteindre plus d'un millier. Autre contrainte : on ne peut participer à un projet industriel que si on propose des objectifs quantifiés, d'où l'existence des niveaux de 1 à 5 qui permettent d'indiquer pour chaque atelier combien de postes sont pénibles (niveaux 5 et 4) ou non et quels objectifs de progrès on vise.

Donc, pour répondre à ta question, voilà deux types de contraintes incontournables. Les grilles d'analyse que Renault développe sont des compromis, c'est entendu, mais il ne me semble pas que nous ayons perdu notre âme en passant ces compromis. Par ailleurs, quand j'en avais les moyens financiers, j'ai régulièrement cherché à disposer d'analyses de terrain approfondies grâce aux contrats dont j'ai parlé auparavant.

Dernier commentaire concernant ta question sur les contraintes : les dossiers de spécifications et les outils d'analyse que j'ai créés ou fait créés reposent tous sur ce qu'on peut appeler une analyse du travail des concepteurs. En fait, c'est simple : si on n'intègre pas les contraintes de travail des personnes de l'ingénierie, ils n'utiliseront pas ce qu'on leur propose...

AD. Te voilà maintenant en retraite depuis presque 6 ans. Continues-tu à garder une activité en ergonomie ?

Ça peut paraître contradictoire mais, autant ai-je été passionné par mon métier, autant est-ce avec un plaisir non dissimulé que j'ai pris ma retraite dès que cela a été possible ! Avec ma

femme, nous nous étions soigneusement préparés psychologiquement à cette nouvelle vie et, en gros, rien ne s'est passé comme prévu, ce qui est parfait. Côté ergonomie, j'ai un statut de micro-entrepreneur qui m'a permis de succéder à Michel Saily dans une activité de conseil vis-à-vis des intervenants lean dans l'industrie automobile, puis de faire quelques interventions dans une entreprise manufacturière française. Ayant maintenant 67 ans, j'estime que je n'ai aucune raison de continuer ce genre de chose, mon activité côté ergonomie se résumant à une petite présence au niveau de l'ADECAPE, et, sur ton amicale proposition, Annie, à avoir rejoint la commission histoire de la SELF.

Entretien mené par Annie Drouin. Juin 2018