



## Christian MARTIN

Entretien<sup>©1</sup> avec Francis Six (16 mars 2016)

---

*Beaucoup d'ergonomes connaissent les vingt dernières années de l'histoire que Christian Martin relate ci-dessous, le développement de l'enseignement et du laboratoire bordelais, et les Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Beaucoup moins, sans doute, connaissent les vingt précédentes. La longue quête – partiellement commune avec Jacques Escouteloup – d'un outillage théorique et méthodologique susceptible de fournir des réponses aux questions issues de la pratique de terrain a conduit Christian à découvrir peu à peu « l'ergonomie par ceux qui la font », jusqu'à déboucher sur un DEA puis une thèse.*

*Cette quête est passée bien sûr par Montréal, mais surtout par Toulouse et la rue Gay-Lussac. Et l'œuvre de Christian Martin a su, avec recul, tirer le meilleur de chacune des influences – ou de ce je ressens qu'il en percevait ! Je n'aurais pas, par exemple caractérisé comme lui la différence entre le Cnam (où selon lui la demande venait toujours des travailleurs ou de leurs représentants) et Jacques Christol prônant la discussion directe avec les dirigeants. Wisner, comme Christol, avait un passé industriel et était très à l'aise pour discuter avec les chefs d'entreprise et leur recommander des orientations, ce qui n'était pas le cas d'Antoine Laville ou de Catherine Teiger, attachés à alimenter la négociation sociale sans prôner de solutions.*

*Je confirme l'anecdote de 1992. Je souhaitais, une fois que mon habilitation avec Yvon Quéinnec serait soutenue, quitter le Cnam Paris, non pas – comme le bruit a couru – à cause de l'arrivée de Pierre Falzon, vraiment pas, mais parce que Paris est trop loin de l'Atlantique. Mon cahier des charges était : une ligne de TGV et moins de 100 km de l'océan. J'étais donc demandeur d'évaluer la possibilité d'un poste à Bordeaux, où les développements en cours étaient attirants. Jacques et Christian venaient, avec un optimisme modéré, tâter le terrain d'un possible mercato. Comme ils étaient beaucoup plus malins que moi, j'ai abattu mes cartes le premier, ce qui les a mis dans une position d'étudier avec bienveillance ma demande. Et il est vrai que Dominique Ducassou et Jacques Beylot se sont donné la peine de négocier la première création d'un poste de professeur des universités intitulé « ergonomie » : la chaire existait au Cnam, mais dans les universités mes collègues avaient des postes de professeur de psychologie, de médecine, etc.*

*Des 14 ans passés à Bordeaux avec Christian, il dit beaucoup ci-dessous, je ne reviendrai pas sur tout. Je voudrais d'abord souligner son goût – que je partage – pour la formalisation et la modélisation de l'intervention. A la différence de Jacques Christol, qui jouait le sage africain*

<sup>1</sup> 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 Christian Martin mené en mars 2016 par Francis Six. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2019/09/martin-christian.pdf>.

*racontant des histoires dont chacun pouvait faire son miel à sa façon, Christian a produit des modèles formalisés, enseignables, sur de nombreux sujets. En témoigne par exemple son livre Maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre : bâtir un vrai dialogue, paru chez Octarès, qui reste la référence en matière de conduite de projets architecturaux. Ou ses articles, trop peu connus, sur la formation-action-projet et sur le schéma directeur général. Dans tous les cas, il s'agit comme il le dit « d'inscrire durablement le point de vue du travail dans la structure de décision de l'entreprise ».*

*Une autre grande caractéristique du « style Christian Martin » était la volonté de développer des ressources internes dans les entreprises. Des ergonomes internes, bien sûr – nous nous sommes battus ensemble pour que le master bordelais n'ait pas pour unique modèle le travail de consultant externe. Mais aussi des acteurs ergonomiques (comme dit Rabardel), des décideurs, des ingénieurs, qui du fait de leur participation à la formation-action-projet modifient durablement leur façon d'exercer leur métier. Ni lui ni moi n'avons jamais considéré que le renforcement des compétences internes venait manger le pain des consultants – ni, je crois, que le rôle des universitaires fût d'assurer le chiffre d'affaires des cabinets.*

*Je ne peux que soutenir l'importance que son texte accorde à « la forme argumentative auprès des décideurs ». Mon métier actuel à la Foncsi et à l'Icsi me conduit, de façon banale, dans des comités de direction ou des Comex de grands groupes internationaux, souvent à la Défense. Les 30 min dont je dispose avec un PDG mobilisent une forme de présence, une posture, une rhétorique auxquelles je crois que nous n'avons pas donné assez d'importance dans les enseignements.*

*La première moitié de la carrière de Christian témoigne d'une extraordinaire capacité à percevoir les opportunités présentes dans l'environnement et à en tirer le meilleur parti pour assurer le développement de l'ergonomie, en passant par les portes ou par les fenêtres, quitte à faire pendant quelque temps un peu différemment de ce que l'on aurait rêvé. C'est une leçon importante, à un moment où les masters d'ergonomie doivent tous se débattre dans des environnements très différents et pas tous bienveillants.*

*Mais je ne voudrais pas terminer sans souligner un trait de Christian que le sérieux de son texte ne met pas en avant : c'est un bon camarade, un bon compagnon d'aventures, le genre de personne avec qui je partirais bien en bateau – pour moi c'est un critère exigeant !*

*François Daniellou  
(janvier 2019)*

---

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

*CM : Je suis né en 1945 à Bayonne. Actuellement retraité (Maître de conférences au Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes à l'Université Victor Segalen de Bordeaux jusqu'en 2007), j'ai encore une petite activité de conseil en tant que consultant *h Project*, avec ce luxe de ne travailler qu'avec les personnes et les entreprises qui m'intéressent.*

*Mes premières réflexions sur l'homme en activité et l'intégrité physique ne datent pas d'aujourd'hui... En 1967, après 4 années passées au Centre Régional d'Éducation Physique et Sportive de Bordeaux, ma nomination de professeur d'éducation physique en lycée m'a permis de découvrir la réalité de l'enseignement de l'éducation physique, mais également les possibles risques et dangers de ce type d'éducation. Il ne suffisait pas d'avoir l'ambition d'éduquer les enfants, encore fallait-il faire en sorte de ne pas les abîmer au travers*

d'exercices physiques ou de situations d'enseignements pour le moins tendancieux : transport du matériel lourd, déplacement des barres parallèles, déplacement des cages de but,, aides et parades des élèves entre eux. Toutes ces situations critiques et soi-disant inhérentes au sport étaient loin d'être satisfaisantes. La prise de conscience de la dangerosité de situations théoriquement sans risque et une réflexion sur la colonne vertébrale ont été en quelque sorte le point de départ d'une longue réflexion qui m'a amené à l'ergonomie. Contrairement au climat de l'époque, mon objectif était comme l'a souvent exprimé Jacques Christol : *Primum non nocere*, - en premier ne pas nuire.

En 1980, l'opportunité de suivre un stage d'audiovisuel, nouveauté pour l'époque, s'est présentée. Le constat des situations et l'analyse des images ont été déterminants. Cette même année la participation à une formation, organisée par le Ministère de l'Éducation Nationale, à la manutention de charge lourde a été le révélateur. Le credo « *Si les gens sont bien dans leur corps ils peuvent s'adapter à toutes les situations y compris dans leur travail* » a très vite été mis à mal. Cette volonté d'adapter l'homme au contexte n'était ni satisfaisante ni justifiable. Après plusieurs expériences sur le terrain hospitalier, 2 stagiaires, sur une vingtaine de participants, se sont trouvés en désaccord avec ce postulat : Jacques Escouteloup et moi-même. C'est ainsi que nous avons fait connaissance. Nous étions pour avoir une réflexion à partir de la réalité des possibilités physiques des personnels et de leur travail. « *Prendre les gens tels qu'ils sont et non tels qu'ils devraient être.* » Nous n'avions à l'époque aucune connaissance de l'ergonomie.

Les problèmes de dos ont toujours fait l'objet d'une attention particulière dans les enseignements que nous faisons dans nos établissements scolaires respectifs.

En parallèle, une approche dans le monde du travail avec des stages de manutention de charge lourde et plus spécialement de manutention de malades nous ont permis de mener une réflexion dans d'autres situations et plus spécialement dans les professions des soignants.

Dans nos lycées respectifs, en plus de notre mission d'enseignant, nous sommes devenus formateurs au GRETA (Groupement d'établissements). Les GRETA sont des structures de l'Éducation Nationale qui organisent des formations continues pour adultes dans la plupart des métiers. De mon côté, les études et les formations se sont portées sur les chauffeurs routiers et leurs positions de conduite ainsi que sur le travail du personnel soignant en service de gériatrie.

En 1984/85, détachés au CAFOC (Centre Académique de Formation Continue), le bureau d'études de l'Éducation Nationale, avec Jacques Escouteloup, nous sommes devenus formateurs « Gestes et postures de sécurité physique » en tant que professeurs d'éducation physique et avons organisé des stages régionaux pour nos collègues.

Il faudra attendre plusieurs années pour entendre parler d'ergonomie scolaire avec Nicole Delvolve et suivre avec passion le 2<sup>ème</sup> congrès d'ergonomie scolaire à Toulouse, qui fut à ma connaissance malheureusement le dernier. Quelques années plus tard, en 1989, ma première communication en colloque aura pour thème la prévention des lombalgies en milieu scolaire au premier congrès français des préventions en lombalgie : Activités physiques et lombalgie : l'analyse de l'activité réelle.

Lors de ces années au CAFOC, nous avons créé un groupe de réflexion et nous nous sommes rendus compte progressivement qu'entre la théorie et la réalité des situations de travail à laquelle le personnel soignant était confronté, il y avait un monde.

Nous sommes allés filmer cette « réalité du travail du personnel soignant » dans les services des personnes âgées. Véritable épopée avec un matériel composé d'une caméra et d'un enregistreur à bandes, un éclairage d'appoint, le tout sur un chariot bien peu discret. Cela n'a pas été du goût de tout le monde, nous avons été taxés de voyeurisme ce qui a engendré par la suite pas mal de difficultés, de la part des collègues, dans la mise en place de formations en « manutention de malades ».

FS : *Vous aviez quand même l'accord des patients ?*

CM : Oui, bien sûr, on ne pouvait pas se cacher avec une caméra qui avait besoin de beaucoup de lumière ! C'est là que nous avons touché cette réalité que nous ne nommions pas encore ergonomie. Nous avons commencé à lire et dévorer tout ce qui avait rapport avec le facteur humain, le travail, l'ergonomie... Je me souviens des lectures des Scherrer, Valentin, Grandjean, Cazamian, Wisner, Laville...

En 1985, au titre du CAFOC nous sommes partis en voyage d'études sur le travail des soignants à Montréal, Ottawa et Toronto. Au cours de ce séjour nous avons rencontré et échangé avec Monique Lortie, Marie Bellemare, Sylvie Montreuil...et découvert le concept d'ergonomie et son application pratique !!! De retour notre objectif principal était de nous former à l'Ergonomie...

À Bordeaux l'enseignement et la pratique de l'ergonomie étaient exclusivement réservés aux médecins et personnel soignant. L'enseignement se faisait sous l'égide du professeur Doignon responsable de la médecine légale. Après de nombreuses négociations nous avons pu suivre le DUEP (Diplôme Universitaire d'Ergonomie Pratique). Formation très décevante par rapport à nos lectures et nos attentes. Des cours très hygiénistes et théoriques consistaient à adapter les ambiances physiques à l'homme au travail...

Nous avons pris contact avec Jacques Christol, alors président de la SELF, pour lui demander d'en devenir membres... Il nous a invité à venir discuter à Toulouse et nous a conseillé dans un premier temps de participer aux colloques et congrès de la SELF.

En 1987/88, nous avons écumé les colloques et congrès où nous avons fait la connaissance d'Antoine Laville, de Françoise Doppler qui a trouvé notre parcours intéressant et nous a recommandé de suivre le DIECT (Diplôme Interuniversitaire d'Études des Conditions de Travail) à Toulouse. Formation qui nous a occupés les deux années suivantes. L'enseignement avait lieu dans les locaux de l'Institut de Promotion Supérieure du Travail (IPST), et pour les travaux pratiques dans les laboratoires des universités toulousaines. L'équipe pédagogique était composée de praticiens et d'universitaires : Nicole Delvolve, Michel Mazeau, Yvon Queinnec, Gilbert de Terssac et bien d'autres.

L'approche de l'intervention développée par Jacques Christol, basée à la fois sur la compréhension de l'activité des opérateurs à travers de longues observations et sur un conseil direct aux dirigeants était une découverte et nous convenait parfaitement. D'autant plus que la deuxième année, très concrète, était consacrée à l'intervention avec élaboration de pistes de solutions, accompagnement de la réalisation et mise en place d'un suivi. En fait depuis plusieurs années nous flirtions avec l'ergonomie sans le savoir, sans nous donner la peine d'analyser ce que nous faisons. Les questions que nous nous posions d'une manière empirique, d'autres personnes se les posaient, avec méthode. Le fait que d'autres se penchent sur nos préoccupations et les modélisent a été une découverte extraordinaire.

À cette époque, toujours au CAFOC, nous avons travaillé avec la société « Peau douce » et le Laboratoire « Caducée » sur les situations de mise en place des couches à usage unique pour adultes dans le cadre de l'incontinence. Comme nous n'étions pas compétents sur ce type de problème, nous avons pu suivre, exceptionnellement, à Paris un stage très pointu sur l'incontinence, qui était théoriquement réservé aux soignants spécialisés... Cela nous a permis par la suite de rédiger un document sur les situations de travail occasionnées par l'incontinence qui a beaucoup servi Caducée. Cela nous a aidés à concevoir des formations sur la mise en place de la nouveauté qui était l'usage unique. Ce travail nous a aussi permis

d'affiner la réalité du travail des soignants que nous développerons les années suivantes. Lorsque le document, intitulé : *Incontinence - manutention de base dans la prévention et le traitement*, est paru avec nos noms, cela n'a pas du tout été du goût de l'Éducation Nationale, le laboratoire Caducée étant une entreprise privée. De ce fait, remerciés par le CAFOC et ayant abandonné nos postes de professeurs d'éducation physique nous nous sommes retrouvés sans emploi.

Suite aux enseignements de Jacques Christol qui nous incitait à nous adresser directement aux décideurs dans les interventions, nous avons mis en application ce précepte pour notre propre compte. Nous cherchions un point de chute, quand nous avons appris la nomination d'un nouveau Président à l'Université de Bordeaux 2. Nous avons sollicité une rencontre avec ce nouveau Président d'autant plus que la formation d'hygiéniste et ambiances physiques, dispensée au personnel médical, ne nous semblait pas vraiment être l'ergonomie découverte à Toulouse et dans les différents congrès de la SELF.

*FS : Peux-tu nous parler de votre engagement dans les enseignements en ergonomie à Bordeaux ?*

La rencontre avec le nouveau président Dominique Ducassou a été providentielle et capitale pour nous. En 1988, le Président envisageait la création d'une Unité de Formation et de Recherche (UFR) originale faisant appel à des compétences diverses, ouverte sur le monde de l'entreprise avec des personnes autres que des médecins. L'ambition de l'Université de Bordeaux 2 était de couvrir par ses activités de formation et de recherche l'étude de l'homme dans son milieu naturel et dans sa vie professionnelle. Le président nous a demandé un rapport sur l'enseignement de l'ergonomie développé à l'époque à Bordeaux et ce qui se faisait au plan national. Séduit par la proposition de refonte de la formation sur Bordeaux que nous lui proposons, et avec l'accord de Jacques Beylot, futur Directeur de l'UFR Santé Publique, nous avons intégré l'équipe universitaire pour participer à la mise en place de cette nouvelle UFR. Jacques Beylot sera quelques années plus tard Président de l'Université Victor Segalen et ardent défenseur et promoteur de l'ergonomie. Si nous n'avions pas d'emploi nous étions toujours fonctionnaires d'état. Nous savions qu'il existait un statut de PRCE (Professeur Certifié), c'est à dire d'enseignant du second degré affecté dans l'enseignement supérieur, encore fallait-il une vraie volonté politique du Président pour ce type de mutation. Forts des contacts noués lors des congrès et au DIECT, dans la foulée nous avons présenté un projet de Diplôme d'Université (DU) en ergonomie au Président. Notre projet était d'offrir une formation aux salariés des entreprises privées ou publiques et non aux seuls soignants, pour acquérir des compétences sur l'homme au travail avec la possibilité d'intégrer la démarche ergonomique dans leur pratique professionnelle ou leur domaine d'activité. Il a été intéressé et nous avons eu le feu vert pour mettre en place ce Diplôme d'Université. En 1990, le premier enseignement sur 2 ans que nous avons donc monté a été le DU d'Ergonomie OST « *Optimisation des Systèmes de Travail* », dont je partageais la responsabilité avec Albert Ripon responsable de la psychologie du travail à l'Université et qui a été un vrai soutien tout au long de ces années. On s'est appuyé sur le réseau toulousain, Yvon Quiénnec, Gilbert de Terssac, Pierre Richard, Bernard Mélier et bien d'autres ont répondu présents et ont été les premiers enseignants. Pour trouver des candidats, nous avons fait du porte à porte des entreprises de la région, parfois très éloignées, nous avons recruté des stagiaires à plusieurs centaines de km de Bordeaux... Nous avons commencé l'enseignement avec 8 stagiaires. L'un d'entre eux était un ingénieur de chez Ford ; l'enseignement lui a plu, il l'a fait savoir et cela a conforté l'Université sur le fait que l'ergonomie pouvait être intéressante et partie prenante dans la transversalité recherchée. Avec un siège au conseil d'administration de

l'UFR et une corbeille à courrier pour tout matériel, notre situation était toujours des plus précaires.

Nous sommes assez rapidement passés de la simple corbeille de courrier à un local, un vrai bureau ! Pour l'équiper, nous avons utilisé l'argent des interventions faites dans les entreprises pour démontrer le bien-fondé de l'ergonomie et acheter ce qui était nécessaire pour fonctionner. Nous étions conscients qu'il nous manquait beaucoup de connaissances pour consolider l'enseignement et nous avons commencé par passer en parallèle une maîtrise de psychologie expérimentale.

À cette même période Willy Vasse mettait en place l'Association pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Aquitaine (AACTA), action régionale de l'ANACT. Très vite l'ANACT a mis en place le diagnostic court, intervention courte et gratuite pour sensibiliser les PME/PMI à un nouveau statut du travail dans leurs projets. Nous avons très vite établi un partenariat, car ni l'un ni l'autre n'avait de réseau. Et c'est ensemble avec l'appui déterminant de Dominique Baradat que nous avons organisé des rencontres sur le thème du travail. Certaines rencontres avaient pour objectif d'échanger avec ceux qui avaient eu la possibilité de suivre des colloques ou des congrès. J'ai été interrogatif sur la position, à l'époque, de Jacques Christol sur les interventions ayant un temps réduit. Pour comprendre et me faire une idée, j'ai suivi la formation diagnostic court avec Jacques Guérin. Après avoir expérimenté une demie douzaine de diagnostics courts, je me suis trouvé en désaccord avec les opposants, qui étaient nombreux à l'époque y compris dans mon environnement proche à être opposé à cette forme d'intervention. Or le diagnostic court se situait en amont d'une intervention conseil. C'était pour moi un recueil et une analyse de la demande, c'est à dire une première phase d'une intervention potentielle.

Entre 1988 et 1992, indépendamment du parcours pour obtenir la maîtrise de psychologie expérimentale, j'ai suivi au CNAM tous les enseignements et séminaires de Wisner, Dejours, Laville, Volkoff...auxquels je pouvais assister. Le cours B4 d'ergonomie qui développait l'intervention en conduite de projets de François Daniellou m'a passionné.

La rencontre à cette époque avec Élise Ledoux, elle aussi étudiante, laissera des traces indélébiles sur la réflexion et les recherches qui suivront.

Lors de certains enseignements du DEA (Diplôme d'Études Approfondies) au CNAM, il y a eu quand même des moments difficiles, des malentendus et je dois l'avouer parfois de l'incompréhension. À l'époque la différence entre recherche et intervention n'était pas toujours clairement exprimée...ou comprise. Je venais de Toulouse où la pratique de l'intervention était le cœur des enseignements. Je me souviens du jour où avec Jacques Escouteloup nous avons entendu Jacques Thereau raconter une journée d'infirmière...Nous qui passions énormément de temps dans les hôpitaux nous étions ébahis et il faut le reconnaître un peu déçus d'être à mille lieux des résultats présentés. Il a fallu un concours de circonstances pour que nous comprenions que « l'activité cognitive et l'action dans le travail de l'infirmière » étaient en fait une étude faite à plusieurs chercheurs sur une année...

Si l'analyse du travail était au cœur de l'enseignement, il était recommandé, à cette époque, de mettre les résultats en circulation mais il appartenait aux opérateurs eux mêmes de prendre en compte ces éléments... Pas tout à fait le point de vue auquel nous adhérons.

Je me souviens de discussions assez rudes et houleuses, pendant les cours avec certains intervenants du CNAM, où nous avons des difficultés à faire admettre notre point de vue et en l'occurrence le point de vue enseigné à Toulouse. Pour le CNAM, l'entrée dans les entreprises était encore axée sur les salariés et leurs représentants. Même si nous n'étions pas

toujours d'accord, ce fût une période très riche et un enseignement de qualité sur lequel nous sommes toujours appuyés. Au sujet des débats et des différences, en 1991, Wisner prônait toujours que l'organisation ne faisait pas partie de la réflexion en ergonomie. En 1996, quand il est venu aux premières Journées de Bordeaux, il l'a rappelé et cela a fait l'objet de confrontations assez âpres et passionnées, d'autant plus que le positionnement près de la direction posait problème à nombre de participants. François Daniellou a été obligé de dire « *je dis et je redis que discuter avec la direction, ce n'est pas adopter son point de vue* ». On savait, de par notre pratique, que l'organisation en faisait partie intégrante. Et puis il y avait ce fameux triangle où l'équidistance entre les salariés, la direction et les représentants du personnel était le positionnement de l'ergonome immuable très fortement recommandé. Pour nous, le plus important était de dynamiser ce schéma. Positionnement qui a été longtemps discuté et contesté, du moins par certains.

*FS : Tu trouvais des marchés ?*

CM : Toute intervention rémunérée était, dans le cas présent prépondérante. Il fallait que nous puissions nous installer et montrer à l'Université l'intérêt de l'ergonomie et la viabilité du métier d'ergonome. Les contacts avec les entreprises étaient facilités par l'AACTA. Nous étions aussi à l'affût d'appels d'offre et d'études. En 1988, la direction des hôpitaux, au Ministère de la Solidarité et de la Protection Sociale, a demandé à l'ANACT, suite aux mouvements de grève des infirmières, de mettre en place une méthodologie d'analyse des conditions de travail à l'hôpital. Nous avons été parachutés avec Jacques Escouteloup à Bourg-Saint-Maurice, avant les jeux d'hiver d'Albertville. Pour nous l'objectif était de mettre en place une formation action vers le personnel soignant à condition qu'il y ait la direction dans le groupe. Henri Poinsignon (chargé de mission à l'ANACT et responsable du Projet), ne croyait pas qu'un directeur puisse participer sans bloquer les personnels soignants ; c'était une crainte légitime mais cela ne s'est pas du tout produit. Poinsignon a écrit par la suite un ouvrage « *Changer le travail à l'hôpital* » qui s'est fortement inspiré de nos formations actions en présence de décideurs. Nous cherchions à mettre en pratique dans les enseignements les hypothèses et les convictions que nous avions sur l'intervention. Nous avons reçu un appel d'offre d'un hôpital en Bretagne (15 jours de travail et 10.000 Francs de prestation). Nous avons volontairement fait une contreproposition et proposer 10 jours de formation et 15.000 francs de rémunération. Nous partions volontairement avec un handicap, mais au lieu d'envoyer la proposition, nous sommes allés discuter et donner les raisons de notre intérêt pour cette demande ce qui ne se faisait pas sur les appels d'offre à cette époque. Nous avons été pris. Cela confirmait bien les idées que nous avions et qui nous confortait dans les propos de Jacques Christol sur la négociation directe avec les décideurs. Je suis d'accord avec Jésus Villéna quand il dit que la forme argumentative auprès des décideurs n'est pas assez enseignée ni assez développée.

*FS : Comment vous est venu l'idée de créer un DESS à Bordeaux ?*

CM : En poste depuis 1989, nous souhaitons développer l'enseignement au-delà du DU d'ergonomie, mais il fallait renforcer notre équipe et nos propositions d'enseignement. En 1992 nous étions dans le renouvellement du contrat de contractualisation. Le président de l'Université Dominique Ducassou nous a demandé de nous rapprocher de l'UFR des Sciences Sociales et Psychologiques. Nous avons donc participé à la création d'un DESS « Ergonomie et Psychologie du travail », 500 heures en commun et 250 heures spécifiques. Le projet a pu voir le jour grâce à un soutien et un accompagnement sans faille de l'équipe de Toulouse avec Yvon Quéinnec qui nous a beaucoup aidés lors de l'élaboration du programme.

Un grand merci aussi à Françoise Doppler qui n'a pas hésité à venir à Bordeaux rencontrer les décideurs. Pour développer l'enseignement de l'ergonomie et faire vivre ce DESS, il nous fallait une « grosse pointure ». Je suis allé voir Antoine Laville pour lui expliquer notre projet, il nous a donné son aval et il nous a suggéré de nous rapprocher d'Alain Garrigou doctorant au CNAM et qui était de Bordeaux. On le connaissait, mais nous ne voulions pas attendre, nous voulions aller vite. Le parcours et le statut de François Daniellou, alors Maître de conférences, nous paraissait correspondre davantage au profil que nous recherchions.

Nous avons suivi le DEA (Diplôme d'Études Appliquées) avec lui et nous savions aussi que nous pourrions être complémentaires avec notre pratique dans les entreprises et nos nombreux terrains. La succession d'Alain Wisner au CNAM ne coulait pas de source. François Daniellou a compris qu'outre les nombreux terrains, nous avions un réseau et un environnement susceptibles de développement. Il aura suffi d'une rencontre sur le sujet pour qu'un accord de principe soit conclu. Nous sommes donc repartis négocier avec le Président la création à Bordeaux d'un poste de professeur d'ergonomie. Excusez du peu, sachant que ce titre de professeur d'ergonomie n'existait pas, et serait donc le premier !!! En 1992, François a donc passé son HDR à Toulouse pour postuler à devenir le premier Professeur d'ergonomie. Son arrivée en 1993 a correspondu à la fondation du Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes et à la mise en place d'un DESS spécifique à l'ergonomie. Nous partagions avec lui la conviction que l'on ne peut enseigner l'ergonomie sans être soi-même engagé dans l'intervention. Nous avons aussi en commun l'intérêt d'agir de façon proactive et non seulement en réaction à des problèmes déjà avérés. Si les débats entre nous ont progressivement fait émerger une modélisation en conduite de projet, à la suite des travaux de Pinsky, des divergences et dissensions ont parfois existé. La construction sociale de l'intervention faisait débat avec la place laissée au salarié et le positionnement des instances représentatives du personnel notamment le CHSCT. Dans l'équipe du Laboratoire d'Ergonomie les positionnements respectifs lors des interventions ont aussi amené des débats sur la répartition du temps passé dans nos pratiques, sujet longtemps tabou dans la profession : temps passé en réunion à positionner l'ergonomie et convaincre les décideurs plutôt qu'en observations sur le terrain.

La position commune c'était cette certitude qu'il était important d'être compris des décideurs et d'alimenter les processus de décisions à partir de connaissances sur l'activité.

*FS : Est-ce qu'il n'y a pas quand même un travail de pédagogie de conviction de la direction parce que ce n'est pas donné, ce n'est pas immédiat !*

CM : Oui bien sur. Comme dirait Jacques Christol, pour les dirigeants dont les décisions peuvent concerner de grands ensembles et de nombreux salariés, *l'ergonome paraît un myope qui s'attache à des détails, et parfois longuement*. Il faut du temps à l'ergonome pour amener la direction à donner une autre signification aux situations qu'elle a l'impression de connaître. Il y a effectivement des éléments qui font tilt. On le sait bien. À l'Université j'ai essayé d'enseigner cette phase stratégique que j'estime déterminante.

Les décideurs ont besoin d'être rassurés mais ce qui marche bien c'est quand même d'introduire une petite lézarde dans leurs certitudes. Les notions de poste de travail et de situations de travail sont souvent une révélation pour eux. De même quand je dis au décideur : *« pas une entreprise ne fonctionnerait si les gens ne faisaient que ce qu'ils sont censés faire, et pourtant l'entreprise fonctionne, c'est donc qu'ils font autre chose »*, la direction est très intéressée pour savoir comment approcher cette réalité par les situations de travail, un diagnostic ne lui suffit plus.



Certes dans une intervention, il y a d'abord des constats sur le fonctionnement existant, sur les objectifs que poursuivent les acteurs, puis une analyse de ces constats, l'ensemble des deux constitue le diagnostic initial de la situation. Trop souvent on passe du diagnostic aux pistes de solutions. Je pense qu'il y a une phase de choix d'orientation où la direction du projet de l'entreprise va convenir avec nous de l'angle sous lequel nous allons continuer à travailler.

Par exemple : dans un établissement pour personnes handicapées, les studios étaient équipés de machines à laver mais pas de sèche linge. C'étaient des personnes handicapées en fauteuil roulant ou électrique qui amenaient le linge à sécher dans un sèche linge collectif. J'étais là pour d'autres raisons mais je les voyais faire ces navettes. Je me suis rendu compte qu'ils ne savaient pas se servir du sèche linge. L'ergonome qui intervenait a cherché à comprendre par des observations : en fait, comme le linge n'était pas marqué, ils mettaient le leur dans la machine et les autres résidents attendaient pour ne pas mélanger les affaires. L'analyse aurait pu m'orienter vers une formation à l'utilisation du sèche linge et au marquage des vêtements pour optimiser le sèche linge industriel. En référence à l'orientation politique, je suis allé voir le directeur qui était déjà au courant des difficultés mais qui n'en voyait pas les conséquences auprès du personnel et des résidents. Après discussion et analyse, il m'a demandé d'étudier la possibilité d'avoir une lingerie autonome en me disant qu'il était prêt à embaucher une lingère. Résultat, nous avons mis en place un espace lingerie, où les résidents étaient contents de se retrouver et une lingère a été embauchée à mi-temps. Une fois de plus, cet exemple me conforte dans l'idée que l'analyse, le diagnostic, les pistes de solution sont à partager avec les décideurs, à condition qu'il y ait un référentiel commun sur le travail, conditions préalables.

*FS : Tu as bien argumenté sur la nécessité d'aller convaincre les directions. Alors comment vois-tu les relations avec les autres niveaux, l'encadrement, les salariés, les opérateurs de production ? Il me semble que tu as donné un élément de réponse quand tu disais que le centre de gravité du triangle, il fallait qu'il soit dynamique, mobile et qu'il était tantôt plus près d'un pôle que d'un autre mais ...*

*CM :* En effet, la légitimité de l'ergonome dans l'entreprise passe par la gestion de sa distance vis-à-vis des différents interlocuteurs. Sa responsabilité est d'être garant de la prise en compte du travail par l'ensemble des acteurs concernés dans l'entreprise. Les enjeux du positionnement *dynamique* sont la confiance des interlocuteurs et les possibilités d'obtention de marges de manœuvre. Personne parmi les ergonomes ne pense que la participation et les relations avec des opérateurs dans une intervention sont une affaire simple. La participation des salariés experts de leur propre travail et de l'encadrement traditionnellement prescripteur ne va pas de soi. Dans un premier temps pour participer il faut que les opérateurs estiment qu'ils y ont intérêt, que les règles du jeu soient clairement définies et que la confiance soit là pour chacune des entités. C'est ce que je m'efforce de faire. Quelle que soit la demande initiale l'intervention peut être considérée et construite comme une conduite de projet. La construction sociale, c'est l'articulation de toutes les parties impliquées dans l'intervention : les décideurs au sein d'un comité de pilotage décisionnel, des opérateurs et des managers constituent le groupe projet opérationnel et des groupes de travail fonctionnels complètent la structure. C'est aussi la contribution à la réflexion : quelles compétences sont nécessaires à quelle phase du projet. Le recueil et l'analyse des situations de travail sont l'affaire de tous à des degrés divers. Bien entendu l'ergonome quand il intervient et participe à la construction sociale induit les relations qu'il aura avec l'ensemble des acteurs.

*FS : C'est quand même cette analyse de situations qui te permet de faire ce référentiel commun ?*

CM : Tout à fait, mais la part et le rôle du recueil et de l'analyse des situations de travail fait débat. Je pense que l'analyse d'activité reste centrale pour décrire et comprendre le travail, ce qui participe au référentiel commun. Comprendre est une chose, transformer en est une autre. Je pense quand même qu'on peut se passer d'un certain nombre d'heures d'observation qui prennent parfois 80 % du temps de l'intervention, si au préalable l'ergonome a sensibilisé, informé la direction et formé un groupe de salariés au recueil de situations de travail et de vie. En 2000, je me souviens par exemple, avoir vu arriver 3 ergonomes pour intervenir dans une maison de retraite. Leur principal travail a consisté à observer les situations de travail. La dernière journée d'intervention intitulée *restitution* a consisté à dévoiler au demandeur leur diagnostic et ce n'est que dans les dernières minutes où il a été question de mettre en débat leurs pistes de solutions. On ne peut pas étudier toutes les situations de travail quelque soit le temps passé ou le nombre d'ergonomes présents. Les compétences de l'ergonome s'expriment dans le choix des situations et leur analyse mais surtout dans la relation avec les décideurs pour qu'ils s'approprient les éléments et en tirent des prospectives. L'analyse d'activité est partagée avec un décideur et c'est lui qui va orienter les pistes de solutions possibles. L'ergonome, pour moi, doit accompagner l'entreprise jusqu'à la mise en place de solutions. L'objectif de l'intervention restant de placer le travail au centre du processus de décision.

*FS : Je ne suis pas sûr que cela soit fait par tout le monde.*

CM : N'étant pas au fait de ce qui se passe actuellement, je suis peut-être en décalage, mais je crois qu'il n'y a pas d'accord au sein de la communauté des ergonomes sur ce qu'est une intervention ergonomique. Il existe un grand nombre de modèles d'intervention. Pour certains il s'agira d'apporter simplement des connaissances sur le fonctionnement humain, pour d'autres de mettre en circulation les connaissances sur le travail auprès des acteurs syndicaux. Certaines interventions mettent en circulation des connaissances sur le travail et ce sont les acteurs de l'entreprise qui vont s'en emparer et négocier eux mêmes les modifications ou les transformations. Un diagnostic, aussi bien fait soit-il, complété par des recommandations unilatérales : ce n'est pas ma position.

*FS : C'est la représentation que certains d'entre nous ont, à partir du moment où les directions commandent quelque chose, elles attendent que tu leur donnes un paquet cadeau.*

CM : Il existe différents types d'intervention mais il existe aussi deux visions de l'intervention ergonomique. Dans la première vision le travail de l'ergonome consiste à objectiver un problème déjà déclaré dans l'entreprise. Ses compétences lui permettent de formuler un diagnostic et des recommandations tout en restant neutre dans le choix des solutions dont il ne souhaite pas assumer la responsabilité.

La seconde vision, dans laquelle je me reconnais, l'ergonome considère qu'il est partie prenante dans la construction du problème avec le demandeur. On élabore ensemble la problématique et l'intervention consiste à accompagner l'entreprise jusqu'à la construction de la solution et sa mise à l'épreuve. La solution ayant bien entendu pour objectif d'améliorer les conditions de travail et l'efficacité de la production.

*FS : Est-ce que tout ce que tu viens de développer, tu as pu le faire passer dans tes enseignements ?*

CM : J'ai essayé, je l'ai fait passer à certains... J'ai toujours plaisir à rencontrer d'anciens étudiants, jeunes ou moins jeunes praticiens, qui viennent discuter et échanger sur leur pratique. Il y a, bien évidemment une évolution de l'ergonomie par rapport au temps où on en

était uniquement à outiller les salariés. L'ergonomie a beaucoup évolué à partir du moment où les directions ont compris l'intérêt de modifier les conditions de travail en termes de performance et non pas seulement en termes de contraintes et où les ergonomes sont intervenus de façon pro active en conception. Quelque soit le type d'intervention, l'important est, me semble-t-il, de fixer comme objectif d'inscrire la prise en compte du point de vue du travail durablement dans la structure de décision de l'entreprise.

À l'université j'ai essayé de développer la formation action dans ce sens. Certes la formation action a été mise en place très tôt pour former les syndicalistes par exemple. Le concept de formation action que je préconise n'est pas comme traditionnellement une préparation à l'action : pour moi, la formation action est le cœur de l'intervention, la manière d'intervenir y compris pour construire un référentiel commun sur le travail avec les salariés et la direction.

La collecte d'informations est extrêmement consommatrice de temps pour l'ergonome. La proposition de ce type de formation action est de faire recueillir une partie de ces informations par les acteurs de l'entreprise et d'animer l'intervention autour de ce recueil. En plus de permettre d'avoir beaucoup plus d'informations que ce que pourraient faire les ergonomes même à plusieurs, cela assure une crédibilité différente de celle de l'ergonome toujours sujette à caution.

Une autre forme d'intervention qui me paraît très importante, c'est la participation à l'élaboration d'un schéma directeur général dans l'entreprise. Il est évident qu'il faut un peu d'expérience et de pratique pour le mettre en place. Ce type d'intervention me paraît essentiel dans l'accompagnement de l'évolution de l'entreprise. J'ai essayé de l'enseigner à l'Université, j'ai communiqué sur le sujet lors d'interventions à la SELF, aux Journées de Bordeaux, mais cela n'a jamais été développé. Une entreprise m'a fait revenir plusieurs fois sur des projets différents. Sa dernière idée de projet : un grand projet de construction et de réorganisation sur plusieurs hectares. Ce n'est pas la peine d'ajouter un projet à un projet. Je leur ai proposé de faire un schéma directeur général.

Il y a une vingtaine d'années nous avons été sollicités par une multinationale pour concevoir et construire une usine de retraitement des déchets. Dans les premiers jours nous sommes allés sur le terrain où ils souhaitaient la construire. Un salarié du groupe projet s'est exclamé « *Non pas là, je fais partie d'un autre groupe de réflexion sur les zones de stockage et on envisage de prendre cet emplacement.* » Très souvent les projets d'investissement sont conduits de façon indépendante les uns des autres. Il n'est pas rare alors qu'un projet soit mis en difficultés par le précédent. L'objectif d'un schéma directeur est de permettre une réflexion simultanée sur l'existant et sur les différents projets d'évolution, pour favoriser leur mise en cohérence. Ce type d'intervention en ergonomie est malheureusement peu pratiqué. Et pourtant ce type d'intervention permet aux ergonomes qui le pratiquent de passer progressivement d'une influence temporaire sur la conception des situations et des espaces de travail à une prise en compte des activités de travail durable pour bon nombre d'années à venir.

*FS : Peux-tu nous parler des journées de Bordeaux ?*

*CM :* Nous avons mis en place les Journées de Bordeaux, en 1994, sous l'impulsion de François Daniellou lors de son arrivée à l'Université. Par rapport aux Congrès, qui permettent de présenter des études et des réflexions abouties, « les Journées pour la Pratique de l'Ergonomie » se voulaient avant tout un espace de discussion, de confrontations sur les pratiques professionnelles. À l'origine l'option retenue était même de limiter le nombre d'étudiants, pour favoriser les échanges et les expériences entre professionnels expérimentés.

Nous avons fait la proposition d'organiser les Journées à partir d'une réflexion faite sur les situations rencontrées les dernières années dans les congrès auxquels nous avons participé. Au niveau organisationnel, nous avons mis en application ce que nous enseignons dans nos cours. Beaucoup de choses se passent dans les congrès. Nous avons analysé les situations rencontrées et nous avons fait le constat suivant : les congrès et colloques sont un lieu d'échanges, de relations, de rencontres. Beaucoup d'échanges entre congressistes se passent dans les couloirs au détriment des communications en cours. Un nombre limité de présentations doit permettre d'inclure dans les journées des moments de convivialité et d'échanges entre les participants : de longues pauses étant prévues pour poursuivre les échanges et favoriser les discussions engagées dans la salle. Cette nécessité s'est faite jour, il faut bien l'avouer, pour éviter l'écueil classique de certains colloques où l'on rencontre plus de participants en train d'échanger et de deviser dans les couloirs, que dans les salles à moitié vides. Ces pauses, au-delà des espérances, ont permis également par la suite des échanges très fructueux entre ergonomes et prescripteurs ou « clients » de l'ergonomie. Nous avons donc valorisé et allongé les pauses pour favoriser ces échanges. D'autant plus que ces moments ont été la possibilité d'échanges entre ergonomes et chefs d'entreprise.

D'autre part, la plupart du temps, ce sont les « sachants » qui viennent porter la bonne parole et leurs certitudes. À la différence des traditionnels colloques, ces rencontres n'ont pas pour objectifs de simplement diffuser et partager des connaissances, ni de raconter des histoires à succès ; les participants sont invités à exposer les doutes et les difficultés rencontrées mais aussi à terminer la présentation en posant une ou deux questions à la salle, questions qui prolongent la communication et qui invitent au débat. Si les journées sont consacrées à la pratique de l'ergonomie, les intervenants sont choisis par le Comité scientifique. Cela peut être des témoins d'intervention, DRH, chefs d'entreprise, managers, salariés. Il n'y a jamais eu d'appel à communication. Le nombre de communications a été réduit et les temps de présentation allongés ainsi que le moment des échanges avec la salle. À la fin des journées un « fil rouge » vient discuter et faire la synthèse de l'ensemble des journées. « Les Actes » édités rendent compte de tous les exposés des intervenants et des résumés des discussions. La convivialité a aussi été un élément important dans notre réflexion.

Lors de la première année, dans l'amphithéâtre, il y avait 15 personnes sur les 50 prévues lors de l'ouverture faite par le président Jacques Beylot ! Longtemps cantonnées aux praticiens expérimentés, l'enthousiasme fut tel que les Journées se sont assez vite adressées aux professionnels, aux étudiants en formation et progressivement à tous ceux qui s'intéressaient aux activités de l'homme au travail : élèves ingénieurs, médecins, syndicalistes, responsables d'entreprises, DRH formateurs pour adultes... Actuellement et depuis plusieurs années, les JDB accueillent plus de 300 participants.

*FS : Que penses-tu de l'avenir de l'ergonomie ?*

*CM :* Je n'ai pas réellement suivi l'évolution de l'ergonomie ces dernières années. Elle aura sûrement de nouvelles formes de pratiques, de nouveaux concepts. De nouvelles orientations et de nouveaux métiers difficiles à imaginer aujourd'hui apparaîtront. J'ai pris connaissance cette année, avec surprise, d'un ouvrage intitulé *Les métiers de demain* aux éditions de l'Étudiant. Parmi les 50 métiers de demain figure l'ergonome !!!

Il serait intéressant me semble-t-il d'approfondir déjà les possibilités actuelles. J'ai le sentiment que la plupart des ergonomes ne se rendent pas compte du potentiel que représente l'intervention ergonomique. S'il faut bien entendu développer des compétences pour intervenir, il faut tout autant avoir conscience des possibilités qu'offrent les démarches et les méthodologies dont nous nous servons.

Jacques Escouteloup m'a invité avant son départ à la retraite à participer à un des séminaires de fin d'année. La journée carte blanche a consisté à échanger sur les différents types d'interventions possibles mais de façon concrète, avec des exemples à la marge des interventions traditionnelles. Je pense à quelques exemples d'interventions qui ont intéressés les Masters 2.

La position d'expert par exemple est peu connue. J'ai été nommé en qualité d'expert auprès de l'ANVAR (Agence Nationale de Valorisation de la Recherche), des CHSCT, de la Cour d'Appel de Bordeaux pour des affaires judiciaires.

Pour l'ANVAR j'ai eu plusieurs projets innovants à expertiser : l'étude et la mise au point d'un pupitre pliable et transportable, le projet d'industrialisation d'une poussette innovante, le projet d'un dispositif d'élévation et de translation de lit d'hôtel pour le Groupe ACCOR.

Les méthodologies de l'intervention ergonomique avec l'analyse des situations de travail et de vie sont en parfaite adéquation avec ce type de questionnement.

J'ai eu d'autres interventions d'expertises également auprès des sièges judiciaires à la Cour d'Appel de Bordeaux et au Tribunal de Grande Instance de Bordeaux. Je me souviens d'une expertise complexe : un enfant de 8 ans qui suite à un accident, avait eu une trachéotomie et faisait des « fausses routes » mettant sa vie en danger. La question était de savoir si à 20 ans, son âge lors de l'expertise, il était obligé de vivre avec l'aide d'une personne auprès de lui 24h/24 h ou s'il pouvait s'en dispenser avec des moyens de domotique. Il est bien évident que les méthodologies diffèrent quelque peu lorsque vous avez les avocats des deux parties présentes lors des simulations des situations de vie. Cette expertise a été réalisée avec la collaboration d'un médecin légiste expert auprès de la Cour d'Appel. Mais encore une fois l'ergonomie a tout à fait sa place dans ce type d'expertise.

Je suis né en 1945 à Bayonne. Autre intervention en expertise un peu spécifique : j'ai travaillé dans une entreprise agricole de 300 salariés, premier producteur de carottes au niveau national ayant l'objectif d'être aussi performante dans la production de poireaux. Le but de l'intervention était de trouver un process pour trier, laver, conditionner et expédier les poireaux et conserver sur la nouvelle chaîne des salariés handicapés. Un bureau d'études, des ingénieurs et des automaticiens faisaient partie de l'équipe. Pendant l'intervention il y a eu un accident mortel dans *le secteur carottes*. La gendarmerie a conclu au décès du salarié dû à la négligence de 2 de ses collègues en charge de la production de cette zone.

Un mois après l'accident, j'ai fait une expertise CHSCT dont la demande était « Est-ce que vous pourriez essayer de mettre en place une prévention de ce type d'accident ? ». La première partie de l'expertise a consisté à comprendre minute par minute l'activité de la personne décédée le jour de l'accident. Nous avons fait une maquette démontable avec des étudiants de l'école d'architecture où j'ai positionné les différents ouvriers pour comprendre ce qui s'était passé. J'avais pris une personne de la même taille, répertorié les situations de travail, le matériel qu'il possédait, l'usure des chaussures de sécurité que la victime portait, ses habitudes professionnelles... Rien ne correspondait au rapport de la gendarmerie qui stipulait que la personne décédée était tombée dans un trou du plancher occasionné par un transpalette. Lors de l'expertise j'ai utilisé les méthodologies traditionnelles en ergonomie pour recueillir les situations de travail. La connaissance du fonctionnement de l'homme au travail a été une aide précieuse. On connaît les problèmes des stéréotypes en ergonomie. Après analyse je me suis rendu compte qu'il était possible que le salarié ait pris un ancien escalier dérobé, oublié mais dangereux qui lui offrait un raccourci pour rejoindre la chaîne de production en urgence. Après contact avec des médecins légistes, il a été démontré que l'ouvrier n'avait pas fait une chute dans le trou en question mais que pour rejoindre son poste

sur la chaîne de secours au plus vite il avait couru en empruntant l'ancien escalier qu'il connaissait et l'huile de carottes associée à une glissade et à l'énergie cinétique avait fait le reste. Le tribunal a entériné notre étude. Ces types d'interventions peu relatés démontrent s'il en était besoin la puissance et le potentiel des méthodologies utilisées souvent dans un périmètre trop bien défini.

*FS : Comment vois-tu ou comment as-tu pratiqué les relations avec les représentants du personnel ?*

CM : Vaste question qui a longtemps fait débat entre nous. Je me suis très souvent interrogé sur la stratégie que je devais développer vis à vis des CHSCT ou des instances représentatives du personnel, hormis les formations dédiées spécifiquement à ces instances et qui me paraissent être une excellente chose. Que l'intervention ergonomique soit une opportunité pour le CHSCT et les IRP ne fait aucun doute. Mais trouver dans certaines entreprises des représentants du CHSCT dans des structures décisionnelles, comme le comité de pilotage d'un projet, m'a toujours étonné. Au delà des risques de blocage, il est difficile de se situer dans une structure où il est impossible de savoir où se situe la frontière entre négociation et décision. Dans une entreprise garder les structures existantes, que chacun puisse se repérer et se positionner est primordial. Dans les groupes de travail les opérateurs présents sont là avec leurs compétences professionnelles et non pas pour faire partie des quotas qui satisferont les différentes instances représentatives. Les personnels participant aux formations dans le cadre d'un projet peuvent être membres du CHSCT, mais dans l'intervention ils ne représentent qu'eux mêmes. Les groupes de travail ne sont pas un endroit de négociation substituable au CHSCT. Le CHSCT et les Instances représentatives du Personnel ont toujours été informés en amont et tenues au courant de l'avancée du projet officiellement. Elles gardent leurs rôles et leurs prérogatives dans l'entreprise.

*FS : Et depuis que tu es à la retraite, quelles sont tes activités ?*

CM : Je suis à la retraite depuis 8 ans. Je n'ai plus aucun contact avec l'Université et je ne fais plus aucune intervention, mais j'ai monté une petite structure *h Project* qui me permet de rester dans une activité toute relative. Les entreprises, les anciens contacts, les cabinets d'ergonomes, les anciens étudiants, la CCI, ou l'ARACT, me sollicitent pour rencontrer les directions à propos de projets, sur une ou deux journées de sensibilisation ou de formation. Une fois que les directions ont compris l'intérêt de la gestion de projet par une approche par le travail et la prise en compte du facteur humain, tout est beaucoup plus facile en aval. La suite est prise par des ergonomes de la région.

Entretien mené par Francis Six. Mars 2016

*Merci beaucoup Christian !*