



Pascal ETIENNE

Entretien^{©1} avec Annie Drouin (28/01/2020)

J'ai connu Pascal lorsqu'il a pris la direction de l'INPACT (Institut pour l'Amélioration des Conditions de Travail) au début des années 1990, structure évoquée dans l'entretien.

Il arrivait avec sa casquette de secrétaire confédéral et moi-même n'étant pas originaire du corps syndical, je n'avais aucun a priori sur la personne.

Son parcours professionnel, sa rencontre avec l'ergonomie et la communauté sont très bien retracés.

J'évoquerai alors en quelques mots les « dessous » de Pascal, ceux qui permettent de connaître les gens autrement. Dans une organisation plus classique, Pascal aurait été (en tous les cas pour moi et sans doute pour les membres de l'équipe) le chef, le boss. Sa stature imposait (cf. photo). Rapidement il est devenu un collègue, un partenaire de l'ergonomie et un ami de route sur les chemins de l'expertise. Il faut dire que nous avons passé du temps ensemble pour observer et accompagner des commerciaux, des visiteurs médicaux et bien plus tard, revenu au Ministère, il me confiait une étude sur l'usage du téléphone mobile lors d'activités de livraison. 30 années se sont écoulées et je suis toujours ravi de le revoir régulièrement. Je me permets donc de livrer des petits moments vécus sur les voies de l'ergonomie.

Pascal, c'est un parcours, un engagement, un homme de réflexion, un peu de gauche je dirais rocardienne, distant au premier abord, mais Pascal a gardé une âme bienveillante, de nature calme, c'est un penseur.

C'est une sorte de cultivateur cultivé ; oui il aime le vin et sa Bourgogne natale, il en prend soin et si vous passez près de chez lui, allez déguster un verre de Bouzeron !

C'est un travailleur et il entretient sa patte d'écrivain par cette soif d'écrire. Il m'impressionne par cette facilité à rédiger et ce nouveau métier qu'il découvre. Sans nul doute, il l'a développée pendant ces années avec cette modestie qui le caractérise.

Pascal, c'est aussi le goût des rencontres, des colloques, des coups de fourchette, des temps académiques, des soirées. Il lui arrivait de gaffer parfois sans s'en rendre compte. Peut-être par son côté flegme britannique ! Lors d'une soirée à la maison, je me souviens qu'il a cassé l'accoudoir du canapé...sans s'en rendre compte...

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 Pascal Etienne mené en janvier 2020 par Annie Drouin. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2020/09/etienne-pascal.pdf>

Comme il le souligne, nous avons coopéré de nombreuses fois sur le terrain de l'expertise CHS.CT et communiqué ensemble dans divers colloques. Faisons-nous la paire ? Le grand et le petit ! Je me souviens arriver par grand froid à Hagondange tous les deux vêtus d'un long pardessus et d'un chapeau feutre échancré ; Averell et Joe Dalton débarquant dans l'Est pour rencontrer les salariés des haut-fourneaux ! Nous ne sommes pas passés vraiment inaperçus... nous n'avions pas les porte-flingues, mais le couple détonnait !

Pascal est aussi un blagueur, celui que l'on ne remarque pas forcément de suite mais il aime bien encore raconter des anecdotes toutes en délicatesse.

Il avait aussi ses fixations ; par exemple, il voulait presque m'interdire de circuler en 2 roues lors de mes trajets... je ne l'ai bien sûr jamais écouté...

J'oubliais un de ces dadas qu'il poursuit encore aujourd'hui : l'Europe, les voyages. Certains collègues à l'époque ne voyaient pas vraiment l'intérêt de s'inscrire dans les rencontres syndicales européennes alors que nous avions beaucoup à faire sur notre territoire. Lui, si. Il y trouvait un sens sans forcément convaincre de la nécessité...

Aujourd'hui, il assure un lien avec la SELF par son implication au sein de FEES (Fédération des Sociétés d'Ergonomie Européenne).

Pour terminer et en guise de clin d'œil amical, je dirais qu'il fut pour moi plus un ami qu'un manager et qu'heureusement je ne l'ai pas suivi dans ses choix de cravates ! Il m'a peut-être convaincu de ne jamais en porter.

Philippe Negroni

AD : Peux-tu nous donner quelques mots de présentation, année de naissance, parcours... ?

PE : Je suis né en 1948, j'ai trois grands enfants, une compagne écrivaine et éditrice. Je suis parisien, d'une famille d'enseignants plutôt de gauche mais non engagées politiquement.

Le poids et les traces de la guerre sont très proches dans l'histoire familiale (des parents jeunes mariés séparés par la guerre, un oncle prisonnier puis réfractaire, un grand-père franc-maçon stigmatisé par le régime de Vichy) et personnelle (le souvenir de la maison de mes grands-parents à Givry en Bourgogne où j'ai fait de longs séjours, des discussions familiales et les traces de l'explosion d'un char au moment de la libération, dans un chemin de vignes).

Mon père était de formation ingénieur chimiste. Il a travaillé dans le service des poudres, puis au Collège de France et a terminé sa carrière comme professeur au CNAM, titulaire de la chaire de chimie industrielle (génie chimique - « *Chemical engineering* ») investi à 200 % dans son activité professionnelle et assez absent par rapport à ses enfants. Une mère féministe, enseignante et traductrice, aimante mais débordée.

Le climat politique de guerre civile larvée dans les années 50 avec les guerres coloniales, en particulier la Guerre d'Algérie qui pénètre dans ma famille avec la presse et la radio, m'a beaucoup marqué : la torture institutionnalisée, la violence politique très présente, les rafles d'Algériens dans Paris, les manifestations sauvagement réprimées, les attentats de l'OAS (Organisation de l'Armée Secrète, groupe terroriste d'extrême droite) qui provoquent prise de conscience et dissensions familiales, l'engagement dans le soutien au FLN (Front de Libération Nationale) de mon frère aîné.

Je me suis aussi engagé très jeune puisque j'ai participé à ma première manifestation à 14 ans en 1962, à la fin de la guerre d'Algérie, à la création d'un comité antifasciste en 3^{ème} au Lycée Montaigne, puis aux comités contre la guerre au Vietnam et à des manifestations étudiantes : je me suis syndiqué à

l'UNEF (Union Nationale des Étudiants de France) dès que j'ai été étudiant, en 1965, en classe préparatoire et à Sciences-Po.

J'ai eu un parcours scolaire de « bon élève décalé ». Élève au Lycée Montaigne puis Louis Le Grand, dès le printemps 1960 (à tout juste 12 ans), je me souviens que j'avais envie de vivre autre chose que les seules études (un professeur en terminale qui m'a qualifié dans un bulletin scolaire de « bon germaniste mais mauvais élève »). J'avais un rapport difficile aux disciplines scientifiques perçues comme enseignées de manière rébarbative, parce que positivistes et dogmatiques. À l'époque, mes études comptaient moins que mes intérêts culturels éclectiques qui se portaient vers la musique de jazz et blues, les romans et films noirs, en particulier états-uniens, les essais politiques...

AD : Quel a été le début de ta vie professionnelle ?

PE : De 1968 à 1977, l'engagement en tant que militant politique a fortement marqué ma vie personnelle et professionnelle de jeune adulte. Mes études supérieures ont eu lieu à Sciences – Po Paris (section Service Public) et en sociologie à la Sorbonne. J'hésitais entre différents parcours professionnels : enseignement / recherche, journalisme, service public, mais ce qui a déterminé mes choix professionnels, c'est mon engagement à fond dans le mouvement de Mai 1968, et la grande rupture assumée avec les institutions et avec une insertion professionnelle que l'on peut appeler « classique ».

Je me suis engagé de manière très active dans le mouvement de Mai 1968, participant aux manifestations, à l'occupation de l'université, aux « Comités d'action », puis à ses suites. Militant de l'extrême gauche, au sein des Jeunesses Communistes Révolutionnaires, dissoute en Juin 1968, et du Secours Rouge (à Issy les Moulineaux).

Après avoir été diplômé de Sciences-Po et de sociologie en 1970, je me suis lancé à corps perdu dans la création et la construction d'une organisation qui se voulait authentiquement révolutionnaire (le groupe *Révolution !*). J'ai participé à la création, en 1971 de ce groupe qui se définissait comme antistalinien et léniniste. On essayait de revivre un retour aux sources du marxisme révolutionnaire, en prise avec les mouvements sociaux en France, influencé aussi par les révoltes du Tiers Monde, mais on a quand même recréé une organisation centralisée et bureaucratisée, historiquement liée au mouvement ouvrier.

Pendant cette période, dès Mai 1968, j'ai rencontré la classe ouvrière et le syndicalisme révolutionnaire et, à travers cette rencontre, la question du travail.

Le militantisme « à la porte des boîtes », comme on disait alors, consistait à contacter et à soutenir les militants syndicaux en rupture avec le syndicalisme traditionnel et le PCF. Je me suis particulièrement investi dans le secteur de l'imprimerie, au contact de militants syndicaux de la CGT ou de la CFDT : leurs choix d'engagement politiques, leurs exigences culturelles et la proximité d'une classe d'âge les rendaient accessibles à nos idées et à nos propositions. Notre action était marquée par la dénonciation du patronat et la défense radicale des statuts des ouvriers : je me souviens que nous défendions « les acquis sociaux » du mouvement ouvrier, par exemple, les « annexes techniques » à la convention collective de l'imprimerie de labeur : il fallait maintenir « un démaculeur en pied », c'est-à-dire l'emploi permanent d'un bobinier (l'opérateur qui prépare l'installation des bobines de papier sur les rotatives).

À cette même époque, je participais à la réalisation d'enquêtes ouvrières et de tracts, d'articles avec ces militants ouvriers ; en 1975, à la mise en place du « collectif de lutte des travailleurs du Livre », en 1976 /77 à la coordination des luttes (les grèves de l'imprimerie Darbois à Montreuil, de l'IMRO à Rouen...). J'ai été aussi journaliste amateur, j'ai assuré le suivi des grèves et la rédaction d'articles (dans les Houillères de Lorraine, dans l'industrie de la chaussure à Romans-sur-Isère ...).

Pendant l'été 1973, a eu lieu une rencontre importante pour moi avec les ouvriers de chez LIP à Besançon : dans cette usine en grève ouverte sur l'extérieur (au contraire de la fermeture des entreprises en grève que j'avais constatée en Mai 68 et après), j'ai participé à des assemblées générales, à un colloque sur l'emploi, aux journées portes ouvertes. Ce contact avec les grévistes de l'entreprise LIP a été la découverte d'une intelligence ouvrière dans l'action tout à fait remarquable : dans l'usine LIP, l'occupation débouchait sur la reprise sauvage de la production (illustrée par le slogan « on fabrique, on vend, on se paie »), avec en parallèle l'ouverture de l'usine aux militants du mouvement social extérieur à l'entreprise et la recherche active du soutien de toutes les forces sociales susceptibles de renforcer

l'action des ouvriers, manifestée en particulier par la grande « marche sur LIP » à l'automne 1973 et l'organisation de plusieurs journées « portes ouvertes » (la dernière en date en 1976). Encore en 1977, j'ai participé à la vente illégale du stock de montres LIP « mises de côté » par les militants de cette entreprise.

À partir de 1975-1977, mes doutes sont apparus sur le sens de mon engagement militant, en particulier sur ce choix de construire une organisation centralisée, avec la prise de conscience d'une dérive quelque peu dogmatique et même « militariste ». Je suis parti après un débat d'orientation, à la fin de l'année 1977, juste avant de devenir effectivement inspecteur du travail.

Il y avait dans ma démarche de changement professionnel une volonté de reprise de contact avec le monde réel du travail et un engagement qui avait plus d'impact et de sens concret, un « recollement de ma personnalité » en quelque sorte, entre le monde professionnel et le monde militant au travers de mon investissement dans l'inspection du travail. Cette prise de conscience du caractère artificiel de la dichotomie entre mon insertion professionnelle et militante venait aussi du questionnement posé par le mouvement féministe dans les organisations d'extrême gauche (« le privé est politique », comme on disait à l'époque).

AD : Comment as-tu rencontré l'ergonomie dans tes nouvelles fonctions d'inspecteur du travail ?

PE : En 1976, après quelques années d'un travail alimentaire et peu motivant comme chargé d'études socio-économiques à la Direction Régionale du Travail d'Ile de France, j'ai donc décidé de devenir inspecteur du travail en mettant à profit l'ouverture de concours de recrutement d'inspecteurs en promotion interne et la mise en place d'un cycle préparatoire. Quand j'ai annoncé à mon chef de service ma décision de passer le concours d'inspecteur du travail, il s'est écrié : « Mais il va falloir travailler, M. Etienne ! », c'est dire l'image qu'il avait de moi !!

En tant qu'inspecteur du travail stagiaire, j'ai fait la découverte du droit du travail et j'ai acquis des notions d'hygiène et de sécurité. Dans la préparation des stages en entreprise, j'ai fait une première rencontre (ratée) avec l'ergonomie : un enseignant venu de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) nous formait à l'analyse du poste de travail, dont je ne comprenais pas l'intérêt, ayant encore comme préoccupation principale l'organisation socio-économique de l'entreprise et les enjeux de lutte collective. J'ai fait mon stage dans l'imprimerie « La Néogravure » à Corbeil : un mois à visiter les différents ateliers de l'entreprise et les bureaux, et un mois au poste de receveur sur une rotative offset où j'ai fait l'expérience d'un travail ouvrier en 4X8, avec des lombalgies, du bruit et même des débrayages pendant quelques jours...

Les stages dans les services du Ministère du travail m'ont fait connaître l'archaïsme des relations de travail, par exemple en Picardie avec la rédaction d'un mémoire sur le licenciement d'un délégué syndical CFDT, et aussi le souvenir des femmes ouvrières littéralement « enchaînées » par les poignets aux presses destinées à l'emboutissage dans les entreprises de robinetterie du Vimeu, pour éviter qu'elles se fassent prendre les mains dans les presses.

Ces années de formation ont été marquées par l'action syndicale à la CFDT dont j'étais militant depuis 1974, et en parallèle, la participation aux réflexions sur la pratique professionnelle qui ont débouché sur le numéro de la revue « Actes » dédiée à l'Inspection du travail et un peu plus tard la création de l'association Villermé.

AD : Comment s'est passé ton investissement au sein de l'Inspection du Travail ?

PE : Sur le terrain de l'inspection du travail, en banlieue parisienne, je me situais comme l'agent d'un certain contre-pouvoir face au patronat, en particulier sur le terrain de la santé sécurité et des relations professionnelles. Par exemple, à travers le soutien aux actions syndicales sur les questions de santé au travail (amiante, bruit, polluants divers...) et la mise en œuvre des « droits nouveaux » après l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 : la défense du droit syndical, le contrôle des règlements intérieurs et de l'amnistie des militants syndicaux, la mise en œuvre du droit d'alerte et du droit d'expression, la mise en place des CHSCT, dans laquelle je me suis fortement investi.

J'ai fait aussi la découverte de la complexité et de la nécessité d'avoir une vision stratégique de ma fonction pour éviter l'instrumentalisation par des patrons et même par certains représentants syndicaux. J'ai aussi fait l'expérience d'une première approche du décalage prescrit / réel en tant qu'inspecteur du travail, dans mes visites d'entreprise, en particulier à l'occasion d'enquêtes sur des accidents du travail. Par exemple, lors d'une enquête sur l'accident d'un ouvrier qui a été amputé de deux doigts sur une machine, j'ai essayé de reconstituer ce qui s'était passé. Le délégué présent m'avait interpellé d'une manière un peu brutale en me disant que je n'avais qu'à constater si la machine était conforme ou non. Or, effectivement, la machine n'était pas très bien protégée, mais je ne pensais pas que, pour réaliser la pièce, une barrière matérielle aurait été adaptée. Le problème, c'est que c'était un intérimaire jeune et sans expérience, à qui on n'avait pas assez expliqué les situations à risques.

En matière d'enquête sur les accidents du travail, je me suis aussi intéressé à la méthode de « l'arbre des causes » comme un élément de l'enquête. Il y a un côté systématique de l'arbre des causes qui, pour les ergonomes, est discutable mais, lors d'une enquête sur un accident du travail, il y a la recherche de ce qu'il s'est passé et de ce qu'il en est réellement. L'arbre des causes analyse l'échec tandis que les ergonomes ont tendance à s'intéresser à ce qui fonctionne plutôt qu'à ce qui dysfonctionne : comment, en situation dégradée, avec la sécurité gérée, l'opérateur arrive à maîtriser le risque ? L'intérêt de l'ergonomie est de mettre au jour les compétences réelles, le savoir cristallisé des opérateurs. C'est un débat non résolu car si l'arbre des causes a eu des difficultés à s'imposer à l'INRS, ce n'est pas dû à son manque de qualité mais, au contraire, à sa qualité d'élucidation qui faisait penser aux patrons qu'on allait fouiller des choses qu'ils n'avaient pas vraiment envie de voir émerger. J'ai travaillé pendant 15 ans avec Xavier Cuny, le père de l'arbre des causes, lorsqu'il était président de la commission consultative au sein du COCT (Conseil d'orientation sur les Conditions de Travail) dont j'étais responsable à la DGT (Direction Générale du Travail). Il a fait un document de vulgarisation en s'inspirant de ces travaux sur les enquêtes accidents du travail à destination des syndicalistes et des préventeurs.

AD : Peux-tu nous dire quelques mots sur la création de l'association Villermé ?

PE : En 1981, j'ai participé à la création de l'association Villermé, une association d'échanges sur les pratiques professionnelles et de réflexion plus globale sur l'effectivité du droit du travail. Cette association Villermé nous a ouverts sur d'autres disciplines, d'autres réflexions, d'autres façons de voir, dans le dialogue avec les magistrats, avocats, syndicalistes et autres professionnels. Avec mon passé pro-ouvrier, j'étais conscient que le fait de faire appliquer une règle parce qu'elle existe avait des limites. Quand, jeune inspecteur, je faisais des enquêtes sur des accidents du travail et discutais dans les entreprises, je me rendais bien compte que les prescriptions n'étaient pas toujours opérationnelles, et en décalage avec la façon dont les gens travaillaient. J'ai commencé à m'intéresser à l'ergonomie.

AD : Quelle a été ta vraie rencontre avec l'ergonomie ?

PE : En 1984, j'ai été recruté à la DRT (Direction des Relations du Travail) au bureau qui s'occupait des conditions de travail où j'étais en charge de la mise en œuvre des textes sur les CHSCT et sur le FACT (Fonds d'Amélioration des Conditions de Travail). J'ai rencontré des chercheurs qui proposaient des études ergonomiques et j'étais en contact avec le SES, ancêtre de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) où Serge Volkoff était chef du service « Conditions de travail ». J'ai eu entre les mains un numéro des « Cahiers français » sur le travail avec des articles de François Daniellou, Catherine Teiger, Antoine Laville et j'ai aussi participé au CRIASST (Collectif de Recherche et d'Intervention sur les Accidents et la Santé au Travail) qui réunissait des ergonomes et d'autres professionnels pour débattre et proposer des actions pour changer les conditions de travail.

AD : Qu'en est-il de ton investissement à la CFDT et à l'INPACT ?

PE : En 1986, un inspecteur du travail détaché à la CFDT, Bernard Krynen, a quitté la CFDT qui a alors cherché à recruter un autre inspecteur du travail. J'ai eu un premier entretien avec le secrétaire national,

responsable du domaine « Travail-Entreprises », Jean-Paul Jacquier, qui était quelqu'un de novateur, dynamique, entreprenant, et un deuxième entretien avec Edmond Maire qui était un peu réticent sur mon embauche : il m'a reproché d'être resté « longtemps dans des organisations d'extrême-gauche ». Cependant, comme je venais de la DRT dont la responsable était Martine Aubry, je n'étais pas étiqueté comme dangereux gauchiste, et je suis rentré à la CFDT comme secrétaire confédéral en charge des conditions de travail.

À la CFDT, j'ai fait la découverte du fonctionnement intérieur du syndicalisme. J'ai coordonné les actions de la CFDT dans le domaine des conditions de travail et l'ai représentée dans différentes instances au niveau national, par exemple au sein du Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels. J'ai fait aussi la découverte de l'Europe, des institutions européennes en santé travail telles que le Comité consultatif pour la sécurité, l'hygiène et la protection de la santé sur le lieu de travail siégeant à Luxembourg. J'ai coopéré avec des syndicalistes européens, et des chercheurs par exemple dans le cadre du BTS (Bureau Technique Syndical), ancêtre de l'ETUI (European Trade Union Institute, l'Institut syndical européen).

En 1991, une rare opportunité s'est présentée. Au bout de 5 ans, j'éprouvais le besoin d'aller voir ailleurs et c'était la fin du mandat de Robert Villatte qui venait d'annoncer son intention de quitter l'INPACT. Ma responsable directe à la CFDT m'a proposé de le remplacer. Il s'agissait de Marguerite Bertrand, nouvelle responsable du domaine Conditions de Travail qui venait d'arriver à la tête de la CFDT comme secrétaire nationale et avec qui le courant est passé. Ancienne secrétaire générale de la Fédération des services, d'origine modeste, elle avait été déléguée du personnel « de rue » dans le commerce à Lille. Mon arrivée à la direction de l'INPACT correspondait à la volonté de la CFDT (Marguerite Bertrand était soutenue par Jean Kaspar, secrétaire général à l'époque) de poursuivre un investissement fort sur la question du travail en donnant aux CE et aux CHSCT liés à la CFDT les ressources nécessaires.

L'INPACT avait été créé au début des années 1980 et a été dissous à la fin des années 1990 (avec une procédure en plusieurs étapes : fusion dans un nouvel organisme appelé CELIDE, puis intégration des missions et personnes dans la CFDT et reprise de quelques activités d'expertise par le cabinet SYNDEX). L'INPACT a assuré la publication de plusieurs centaines d'articles, de dizaines de brochures, l'organisation de centaines de formations, la réalisation de dizaines d'études de terrain et d'expertises. Il réalisait à la fois la diffusion de brochures, des formations, des expertises et des études pour les Comités d'Entreprise et les CHSCT. L'INPACT, dirigé successivement par Robert Villatte puis moi-même, avec une dizaine de salariés à temps plein et un réseau de plusieurs dizaines d'intervenants. J'ai piloté la structure en relation avec les syndicats de la CFDT et des chercheurs. Sur la suggestion d'Alain Wisner, la coopération avec les intellectuels et chercheurs associés a été formalisée dans la mise en place d'un « Conseil scientifique consultatif ». J'ai pu m'entourer au sein de ce conseil des compétences d'une dizaine de personnes parmi lesquels Alain Wisner, François Daniellou, Antoine Laville, Christophe Dejours, Pierre Veltz, socio-économiste, Pierre Yves Verkindt, juriste, Anni Borzeix, sociologue... Ce conseil était un élément qui permettait de conforter la légitimité de l'INPACT vis-à-vis de la CFDT, un lieu d'échanges scientifiques sur la base des interventions réalisées, et donc un grand appui pour moi dans le management de l'équipe de de l'INPACT.

J'ai eu aussi la chance d'assurer le management d'une équipe composée d'ergonomes qualifiés (tels Philippe Negroni, Jean-Baptiste Hervé), d'anciens syndicalistes formés à l'ergonomie (Jean-Claude Davidson, Philippe Chardon, Huguette Puel) et d'un réseau d'intervenants occasionnels, parmi lesquels Jean-Paul Bourne, Marion Chesnais, Christine Vidal-Gomel, Jean Marie Francescon, Hakim Benchekroun, Marc Gautreau...

Outre le pilotage et le management de l'association (avec la difficile question des ressources financières d'une telle structure), je me suis investi dans les expertises pour les CHSCT avec Philippe Negroni. J'ai développé avec lui une relation professionnelle très riche pendant les six années que j'ai passées à l'INPACT : nous avons mené des interventions dans le secteur de la pétrochimie, des forces de ventes, de la métallurgie... et des études qui ont donné lieu à des communications dans des congrès et à plusieurs articles dans des revues.

J'ai vécu une certaine forme de contradictions stratégiques au sein de la CFDT : des oppositions stériles à mes yeux entre syndicalistes et experts ou entre spécialistes (CHSCT) et généralistes (CE). Pour finir, j'ai ressenti l'usure d'un militant devenu « trop gros » (aux dires d'Alain Wisner) au sein de la CFDT.

De 1987 à 1999, j'ai eu la chance d'avoir rencontré un réel appui et un dialogue régulier autant qu'informel avec Alain Wisner, qui m'a fait part de ses réflexions souvent lumineuses sur l'ergonomie, comme discipline établissant les bases scientifiques de l'intelligence ouvrière, que j'avais perçue au cours de ma vie militante et professionnelle ; des réflexions parfois critiques sur les orientations et les choix de la CFDT. J'ai même « bénéficié » de questions-pièges, par exemple lorsqu'il m'a lancé cette interpellation : « Est-ce une question technique ou politique ? », reprenant un langage en vigueur au sein de la CFDT. J'ai répondu spontanément que, pour moi, cette distinction n'avait pas beaucoup de sens. C'est seulement quelque temps après cette interpellation que j'ai compris que j'avais fait la « bonne réponse » à un test ... cette dichotomie n'ayant pas de sens pour lui non plus.

AD : Qu'est-ce qui t'a poussé à reprendre des études ?

PE : Comme j'avais arrêté mes études universitaires en 1970, pour cause d'engagement politique, avant d'entrer à la CFDT j'étais un peu en mal de réflexion théorique et approfondie. J'ai ressenti l'envie de reprendre des études, peut-être de droit. Compte tenu de mon investissement sur la question du travail à la CFDT, j'ai décidé de me lancer dans l'ergonomie. Les responsables avec qui je travaillais directement n'étaient pas contre, notamment Michel Le Tron qui était un vieux routier du syndicalisme, très ouvert. J'avais rencontré les chercheurs du laboratoire d'ergonomie du CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) au sein du CRIASST, je travaillais avec les ergonomes de l'INPACT et j'avais en tant que responsable syndical des rapports officiels avec Alain Wisner. Après un an passé à la CFDT, sur les conseils très efficaces de François Daniellou, je me suis inscrit en ergonomie au CNAM à la rentrée 1987, en niveau B qui correspond à la maîtrise où l'on pouvait accéder sur titre. J'ai donc fait en deux ou trois ans un parcours correspondant à un niveau bac + 4 et un mémoire équivalent à un mémoire de maîtrise. J'ai obtenu le diplôme professionnel spécialisé en ergonomie du CNAM. Avec mon diplôme, travaillant à la CFDT, j'étais à la fois un peu ergonomiste et travailleur syndical.

AD : Quelles ont été tes missions au sein du Ministère du Travail ?

PE : En 1997, après 11 ans passés dans le monde syndical et compte tenu des difficultés liées aux choix d'orientation dans le champ du travail de la direction de la CFDT, il m'a paru logique de revenir au Ministère du travail. J'ai donc atterri à la Direction Régionale du Travail d'Ile de France, dans un contexte où « il va falloir se remettre au travail administratif », comme me l'a annoncé mon directeur de l'époque. J'ai rencontré certaines difficultés dans le pilotage de l'inspection du travail, ayant désormais une position de manager dans un contexte d'éclatement syndical (mes anciens collègues CFDT se retrouvant dans pas moins de trois organisations : SUD, FSU et CFDT maintenue !) et quelques succès : la mise en place d'un observatoire du temps et du travail, le lancement de quelques études ergonomiques...

En 2000 et jusqu'en 2015, je suis revenu à l'administration centrale du Ministère du Travail : la DRT devenue Direction Générale du Travail (DGT) en 2006, au poste de responsable du bureau des équipements et des lieux de travail. Je me suis fixé comme objectifs : de développer l'ergonomie et les réflexions sur l'ergonomie dans ces instances ; d'embaucher des ergonomes ou des personnes ayant une sensibilité ergonomique (j'ai pu en recruter environ une demi-douzaine au total) ; et aussi d'assurer le management intelligent d'une équipe pluridisciplinaire (composée d'agent.e.s, administratifs, d'ingénieur.e.s et d'ergonomes).

J'ai connu des difficultés, en particulier avec la mise en place du NPM (*New Public Management*) marqué par des objectifs quantifiés, des mutations et ruptures de contrat imposées, des entretiens individuels, et aussi avec certains responsables hiérarchiques, mais je pense avoir quand même réussi à mener cette équipe intelligemment et en évitant les principaux écueils sur différents projets, tels que des études avec des ergonomes, par exemple sur la question de la conception des bennes à ordures ménagères, des outils portatifs, des ascenseurs, etc. ; et aussi le développement du point de vue du travail dans la réglementation et la prescription : la négociation et l'organisation du retour d'expérience sur les machines et les équipements de protection individuelle (EPI) et lors de la révision des directives machines et EPI, sur des sujets tels que le risque routier professionnel, les travaux en hauteur et le travail

avec l'OPPBTP (Organisme Paritaire de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics), les réglementations sur l'aménagement des lieux de travail (l'accessibilité), le risque pyrotechnique, la mise en place et la maintenance des ascenseurs...

Par exemple sur le projet concernant le risque routier professionnel, mené dès le début des années 2000 avec Jean Studer de l'INRS, puis de la CNAM-TS (Caisse Nationale d'Assurance maladie des Travailleurs Salariés), nous avons pu aller au-delà de l'approche d'une prévention centrée sur les attitudes individuelles (vitesse, alcool ...) et nous avons pu faire reconnaître l'activité de conduite de véhicule comme partie prenante d'une activité de travail, avec toutes les dimensions systémiques que cela inclut : compétences, formation des opérateurs, stratégies de management des risques et de prévention, conception et choix des équipements, etc.

Il en est résulté des études, menées notamment avec François Hubault ou Laurent Van Belleghem, la définition de principes de prévention pertinents pour le risque lié à l'activité de conduite, des colloques, des actions concertées portées par une variété d'acteurs : le Ministère des transports (Direction de la Sécurité et Circulation Routière - DSCR), la CNAM-TS, le Ministère du Travail, l'OPPBTP, la MSA (Mutualité Sociale Agricole), la CNRACL (Caisse Nationale de Retraites des Agents des Collectivités Locales), et un certain nombre d'entreprises...

Plus généralement, avec mes collègues ergonomes et d'autres non ergonomes mais ayant acquis une compréhension de la démarche ergonomique, nous avons pu faire valoir la compréhension et la valorisation du fait que les mesures techniques de prévention s'insèrent dans une logique plus globale où la prise en compte du travail réel est présente, à travers la mise en valeur de l'évaluation des risques, de la notion de « mauvais usage raisonnablement prévisible » (pour les machines), de l'articulation très utile dans ces domaines entre sécurité réglée et sécurité gérée.

J'ai pu également développer des relations suivies avec les chercheurs de l'ETUI et des ergonomes en Europe et assurer une présence et des communications dans les congrès de la SELF.

AD : Quel est ton point de vue sur les rapports entre ergonomie et inspection du travail ?

PE : Je n'ai pas réussi à mettre en place un projet intégrant la dimension ergonomie dans un projet global pour l'Inspection du Travail. Beaucoup d'inspecteurs se sont un peu formés à l'ergonomie. J'en connais un certain nombre qui sont passés par la maîtrise de sciences et techniques d'Orsay, un diplôme d'ergonomie, dirigé à l'origine par des scientifiques comme Simon Bouisset. D'autres ont fait, comme moi, des formations complémentaires à l'ergonomie, comme Philippe Douillet qui est à l'ANACT.

Je suis convaincu que l'ergonomie peut apporter à l'Inspection du Travail un regard critique sur les prescriptions, qui n'est pas toujours présent : par exemple, quand un collègue inspecteur dit qu'un salarié doit porter un masque pour se protéger et que, s'il ne le fait pas, il faut le sanctionner, alors que la question est de comprendre pourquoi la prescription n'est pas observée, en quoi elle est une entrave au fonctionnement de l'homme au travail et comment l'améliorer. L'ergonomie permet à un inspecteur du travail de ne pas se focaliser sur la prescription technique, mais au contraire de se positionner sur les principes de prévention.

Si on prend en considération l'adaptation du travail à l'homme, la planification de la prévention, la limitation du travail au rendement et tout ce qui figure dans les principes de prévention, on est dans une démarche en phase avec l'ergonomie. Ce n'est pas un hasard si ces principes sont dans la directive cadre santé sécurité de la Communauté économique européenne (89/391/CEE) qui a été promue par des syndicalistes et des administrateurs de la Commission Européenne, sur la base de travaux conjoints réalisés dès les années 1960 / 70. L'ergonomie (française et européenne) est née de la coopération, dans le cadre de la CECA (Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier), dans les mines et la sidérurgie entre des administrateurs de la Commission européenne et des ergonomes. Il y a une origine européenne commune à la directive santé et sécurité précitée, à la directive machines (2006/42/CE) et à l'ergonomie. Encore récemment, j'ai rencontré des collègues inspecteurs du travail qui, spontanément, ont conscience des limites de la prescription : par exemple, un collègue spécialiste de l'amiante faisait le constat que la réglementation en matière d'amiante est beaucoup trop précise et détaillée. Cela s'oppose à une conviction portée par certains au sein de la DGT selon laquelle plus on prescrit en détail, mieux c'est. Ce qui manque en partie au Ministère du Travail, c'est la vision d'ensemble portée par l'ergonomie

selon laquelle il y a deux logiques complémentaires pour les opérateurs face aux questions de santé et de sécurité : *la sécurité réglée* qui est l'ensemble des principes figurant dans les prescriptions, et *la sécurité gérée* qui est la manière de se débrouiller au quotidien avec le fonctionnement des installations et avec le travail. Un opérateur doit arriver à articuler les deux ; l'une ne peut pas fonctionner sans l'autre. Il faut avoir les deux en tête mais il peut y avoir des contradictions qui obligent à s'affranchir de procédures tout en sachant que les procédures existent, qu'elles ont un sens, mais que, dans telle situation donnée, elles ne sont pas applicables et que la richesse et la variété du travail humain ne peuvent pas être résumées par des procédures. C'est aussi le travail des professionnels que de connaître les principes mais de savoir s'en écarter ou les adapter en fonction du terrain.

Il est important pour ceux qui sont du côté de la prescription de comprendre que l'ergonomie fournit des solutions opérationnelles, mais que ce ne sont pas des solutions clés en main. Elle donne des instruments pour construire le problème et pour le résoudre. Les ergonomes, qu'ils soient enseignants, consultants ou ergonomes internes, passent leur temps à gérer des contradictions macrosociales – entre leurs directions des achats, des ressources humaines et les objectifs de productivité – et des contradictions microsociales sur le terrain parce que, quand on introduit un robot, par exemple, il faut qu'il fonctionne avec tel ou tel opérateur qui n'est pas forcément formé et qui ne comprend pas la logique que la machine lui impose. Un ergonomiste doit savoir mettre en œuvre la gestion des contradictions au quotidien et l'expliquer à ses interlocuteurs.

L'ergonomie peut également modifier la conception des machines. Quand on a, par exemple, un dispositif de limiteur de moment sur une machine de lavage, l'opérateur peut le désactiver pour aller un peu plus loin mais, s'il le fait de manière inopinée et non maîtrisée, la machine peut basculer et provoquer la mort. Ce sont des notions qui peuvent s'apprendre de manière réfléchie et être prises en compte dans la conception des machines. L'ergonomie aide à prendre en considération l'ensemble des déterminants, qu'ils soient individuels ou culturels, ou encore les contradictions qu'il peut y avoir à gérer certaines situations.

L'INTEFP (Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, l'institut de formation des Inspecteurs du Travail) s'est ouvert à l'enseignement de l'ergonomie, au-delà de l'exemple que je citais précédemment avec la personne de l'ANACT, venue nous former à l'ergonomie, qui nous disait comment analyser un poste de travail alors que je m'intéressais au fonctionnement global de l'entreprise. Aujourd'hui, d'autres interventions d'ergonomes sont faites à l'INTEFP. Elles sont sûrement de très bonne qualité, mais peut-être un peu courtes. Pour moi, le problème de l'INTEFP, c'est qu'on y additionne des modules qui peuvent être intéressants mais il manque une dimension globale, notamment pour intégrer cette dimension ergonomique dans tous les enseignements. C'est surtout dans la démarche, dans la construction des savoirs qu'un ergonomiste peut être pertinent vis-à-vis de ce genre d'institution parce qu'il y a des savoirs techniques et juridiques à acquérir. Pour savoir remonter au principe, il faut connaître les détails ; ce n'est pas seulement en lisant *L'esprit des lois* de Montesquieu qu'on devient un bon magistrat. On peut avoir du recul, mais par rapport à des choses qu'on connaît. C'est grâce aux principes qu'on comprend les choses et qu'on arrive à les décliner ensuite. Ce qui est intéressant, c'est quand les enseignants mettent en relation un élément de détail et le fond du problème.

AD : Quel a été ton investissement au sein de la SELF, des associations, des commissions... ?

PE : J'ai adhéré à la SELF dès la fin de ma formation en 1993, j'ai été membre du CA de la SELF de 2010 à 2016 et du bureau de FEES, de 2012 à 2018 comme secrétaire général et je prolonge mon activité au sein du bureau de FEES encore aujourd'hui. Pour moi, ce rattachement institutionnel à une communauté professionnelle est très important.

J'ai participé à de nombreux congrès de la SELF et j'y ai aussi plusieurs fois communiqué (94, 95, 96, 99, 04, 07, 09) ainsi que dans d'autres rencontres d'ergonomie (notamment aux congrès de l'IEA). J'ai aussi pas mal écrit sur le travail, en lien avec mes activités d'inspecteur du travail et de secrétaire confédéral de la CFDT.

Au sein du CA de la SELF, je me suis progressivement de plus en plus investi (et j'espère avoir monté en compétence). J'ai participé aux activités quotidiennes, à l'organisation d'une journée sur les rapports

entre normes et ergonomie, aux relations avec les revues puis avec FEES. J'ai eu la chance de travailler au sein du CA avec deux présidents ouverts et dynamiques : Thierry Morlet puis François Hubault.

En 2014, j'ai assuré la vice-présidence internationale et enfin la présidence, la dernière année de mon mandat au CA. Nous avons accompagné la mise en place du nouveau site Internet, le soutien à la revue PISTES, assuré les premières prises de positions sur les réformes en santé au travail et la mise en place de la Commission RP2 (Risques Professionnels et Représentants du Personnel).

J'ai participé activement à l'organisation du congrès de Marseille en 2016 avec Sylvain Leduc, l'équipe d'ERGOPACA, Gérard Valléry et Annie Drouin, et à l'édition de l'ouvrage sur la revue Performances Humaines et Techniques : d'Hier vers Aujourd'hui...

Pendant ce mandat j'ai pris conscience à la fois de la nécessité et des difficultés pour organiser l'activité du CA de la SELF, pour le lancement d'initiatives au sein du CA, du fait de manque de disponibilité des collègues par rapport à l'importance des questions à traiter et compte tenu des difficultés à faire émerger un consensus.

Au sein de FEES avec Sylvain Leduc et maintenant Bernard Michez, j'ai contribué au management de l'association, j'ai fait l'expérience des difficultés dues aux faibles moyens et aux différences d'approches entre ergonomes de différents pays... Nous avons connu quelques succès : le développement des relations avec les collègues des pays de l'Est européen (pays baltes, Croatie, Serbie, ...), la tenue d'une conférence à Bruxelles en 2017 avec ETUI, la mise en place de protocoles d'accord entre FEES et l'IEA, FEES et le CREE, (Center for the Registration of European Ergonomists), la préparation du congrès de l'IEA à Florence en 2018 et notamment l'organisation de débats ouverts au sein de ce congrès sur l'avenir de l'ergonomie.

Aujourd'hui, je poursuis mon investissement au sein de FEES, par exemple sur la question de la conception des machines, avec le suivi de la directive « machines » au niveau communautaire, avec la préparation d'un congrès sur l'avenir du travail à Bonn en octobre 2020 et je continue à participer à la réflexion de la commission de la SELF RP2.

Par ailleurs, je suis actif au sein de l'Association pour l'Étude de l'Histoire de l'Inspection du Travail (AEHIT), qui organise des colloques et assure des publications sur ce sujet. Enfin je soutiens fortement une jeune maison d'édition de littérature lancée par ma compagne : les Éditions le Chant des Voyelles. À cette occasion, je découvre un nouveau métier !

AD : Merci, Pascal !
