



Jean-Marie FRANCESCON

Entretien^{©1} avec Francis Six (7/11/2019)

Quel passionnant parcours que celui de Jean-Marie ! Il illustre très bien la responsabilité qu'a eu l'INPACT en son temps pour inciter et aider une soixantaine de militants syndicaux ouvrier.e.s ou technicien.nes.s à s'engager, peu ou prou (beaucoup sont devenus comme lui des professionnels) dans la formation en ergonomie. Mais au travers des linéaments d'une vie professionnelle, il y a, pour Jean Marie, une "gouvernance de soi" qui repose sur de fortes convictions, solides mais également interrogées autant par l'expérience de terrain que par l'accès à de nouvelles connaissances. Est-ce abusif de reconnaître en lui le passage de "militant syndicaliste" à celui de "militant de l'activité" ?

Robert Villatte (février 2020)

FS : Peux-tu te présenter, dire d'où tu viens, ton parcours de formation et ce qui t'a amené à l'ergonomie ?

JMF : Je suis né le 6 mai 1951 dans un petit village de 1400 habitants, qui comportait une maternité (à l'époque, il y avait une maternité tous les 20 km environ). Mes parents étaient d'origine italienne, du même village de la région de Trévise. Très vite, à l'âge de 14 ans, j'ai commencé à travailler pendant les grandes vacances, 2 mois sur 3, et ce jusqu'à 17 ans. À 11 ans, je suis entré en sixième, j'étais un des rares à le faire car, à l'époque, la plupart des élèves restaient à l'école primaire jusqu'à 14 ans, puis trouvaient une place d'apprenti ou à l'usine. Au collège d'enseignement général, j'ai redoublé la cinquième, puis j'ai quitté cet établissement pour entrer en centre d'apprentissage de mécanicien à Mulhouse, en internat durant trois années scolaires. J'y ai réussi le CAP (certificat d'aptitude professionnelle). Comme le Centre était financé par les entreprises textiles de la région, ce diplôme s'intitulait alors : « *CAP d'entretien de machines du textile* ».

Cela a été une expérience fabuleuse car ces machines sur lesquelles nous apprenions étaient relativement complexes en termes de mouvements, de circuits pneumatiques et hydrauliques. Le programme comprenait une année complète d'ajustage, ensuite de la conduite de machine-outil, du soudage, de la forge, de la gestion de circuits hydrauliques, pneumatiques, de la chaudronnerie et de l'électricité. À partir de l'âge de 17 ans, j'ai travaillé 2 ans comme mécanicien de maintenance dans l'entreprise de travaux publics dans laquelle mon père était maçon-coffreur. J'ai donc appris à conduire divers engins

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 Jean-Marie Francescon mené en novembre 2019 par Francis Six. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2020/09/francescon-jean-marie.pdf>*

de chantier : des grues, des niveleuses, des rouleaux compresseurs, des bulldozers. Et puis par l'intermédiaire d'un copain qui travaillait dans une grosse entreprise de construction électrique sur Mulhouse, j'ai changé, parce que dans les travaux publics, je travaillais du lundi au samedi inclus pour un salaire qui n'était pas terrible. J'ai entrevu que je pouvais améliorer ma situation en allant sur Mulhouse et là, je suis devenu ajusteur-mécanicien. Je suis entré dans cette seconde entreprise 8 jours après avoir démissionné de la précédente. À l'époque, il y avait très peu de chômage (environ 400 000 chômeurs dans les années 1968-1969). Pour gagner cet emploi, j'ai dû exécuter une pièce d'essai. En partant du plan et de pièces d'acier brutes, j'ai travaillé durant 8 heures non-stop, pour réaliser deux pièces, la seconde s'ajustant dans l'ouverture de la première d'une manière extrêmement précise, au 1/100ème de mm, le tout à la main, avec une scie à métaux, des limes, une perceuse à colonne. J'ai réussi et j'ai donc commencé à travailler en tant qu'ajusteur-mécanicien en atelier de maintenance.

FS : Et comment as-tu découvert l'ergonomie ?

JMF : Très vite après mon entrée dans cette entreprise de construction électrique ! D'abord, en 1973, j'ai découvert l'engagement syndical. J'avais aussi découvert la JOC (Jeunesse Ouvrière Chrétienne) par la jeune fille que j'ai épousée par la suite. J'avais donc des antennes complètement orientées vers les conditions de travail parce qu'à la JOC, on pratiquait déjà des enquêtes-campagnes et on allait auprès des jeunes travailleurs enquêter à partir d'un questionnaire venu du niveau national. J'ai appris plus tard que ce questionnaire avait été élaboré avec le soutien, notamment, d'Alain Wisner qui, à ce moment-là, coopérait avec la JOC.

Et donc je me fais repérer par un délégué du personnel de mon atelier de maintenance, un électricien, qui me demande si je souhaitais me présenter sur une liste de la CFDT ; la CFDT autogestionnaire, pas celle d'aujourd'hui. Je dis oui, et là je mets le pied dans un monde complètement inconnu et passionnant qui est celui de la représentation syndicale. Petit à petit, je découvre que la question des conditions de travail peut être discutée avec l'employeur. Un peu plus tard, arrivent les lois Auroux et la transformation de la commission « conditions de travail » du comité d'entreprise en CHSCT, dont je deviens assez rapidement le secrétaire. Qui dit CHSCT dit formation. Je m'inscris à des sessions dispensées par l'INPACT (Institut National pour l'Amélioration des Conditions de Travail), une entité de la CFDT où Robert Villatte et ses collègues avaient mis en place des formations extrêmement intéressantes et utiles. Je participe à des stages et à des sessions de formation sur Paris ; il ne faut pas oublier que j'habite en Alsace. Tout se passe sur Paris, il y a très peu de lieux de réflexion élaborée dans ma région, à l'époque. Donc je fais la connaissance de Robert Villatte et nous réfléchissons à la question des conditions de travail.

Vient le moment où j'envisage d'animer à mon tour, localement, des stages de formation de secrétaire de CHSCT. La formation de formateur dure 5 semaines, 5 fois une semaine, sur Paris, portée notamment par Antoine Laville ; et c'est à partir de là que je découvre l'ergonomie. Ceci se passe entre 1973 et 1979. En 79, durant mon mandat de secrétaire du CHSCT, l'équipe syndicale me propose de devenir secrétaire du comité central d'entreprise. Dans cette entreprise qui est presque une multinationale, avec des filiales en Espagne, au Brésil, en Suisse, en Allemagne, il y avait en France 18 sites comportant des Comités d'Établissement ; ces 18 CE étaient fédérés par un comité central dont je deviens, sur sollicitation de l'équipe, secrétaire permanent. Cela s'est fait en concertation avec mon épouse et l'équipe syndicale ; nous sommes convenus que je n'exercerai ce mandat pas plus de 3 fois, ce sont des mandats de 2 ans, et qu'au bout de 6 ans, je quitterais la responsabilité quelle que soit la situation. Ce choix visait à ne pas devenir une courroie de transmission. Mon devoir était de tenir une posture de représentation salariale honnête et correcte au plan éthique.

Je quitte donc mon travail de mécanicien de maintenance pour un poste de bureau et j'exerce ce mandat pendant 6 ans avec tout ce qui va avec, comme des grèves pour de meilleures conditions de travail, le maintien d'un salaire correct, etc. Au bout de 6 ans, en 85, je ne me représente pas et je demande à la direction de me réintégrer dans mon poste ; on me répond que mon poste n'existe plus et que l'atelier a été externalisé. Le DRH me dit que l'entreprise ne sait pas quoi faire de moi, mais m'affecte au service prévention-sécurité.

Fort de mon expérience de CHSCT, j'ai réalisé des brochures de prévention, étudié les statistiques. Je m'entendais très bien avec mon responsable mais la situation n'était pas durable. C'est à ce moment-là que Robert Villatte me fait savoir, par un coup de fil, que Wisner est prêt à accueillir, au CNAM, dans

une équipe, des personnes qui ont mon profil. Je monte donc un dossier à destination d'Alain Wisner qui, après que toutes les démarches aient été effectuées, accepte de me prendre dans son groupe de « plein temps »², fin 85. Je découvre ainsi le laboratoire d'ergonomie de la rue Gay-Lussac.

Je monte une demande de formation auprès du Fongecif-Alsace (fonds de gestion du congé individuel de formation) et une collègue de l'INPACT me trouve un logement sur Paris, libre en semaine. Toutefois, le Fongecif refuse le financement de la formation. Très fâché, je fais un recours en expliquant que je suis un des rares candidats dans la région à demander une formation aux conditions de travail. Si le refus est maintenu, je partirai quand même, mais je médiatiserai la situation pour informer largement sur ce scandale. Je les ai donc carrément menacés, ce refus était complètement injustifié, sachant que le Fongecif avait des financements. Je pars donc au CNAM et je reçois l'avis favorable du Fonds 15 jours après le début des cours. Et j'ai pu vivre sereinement cette expérience fantastique qu'est la formation plein-temps d'une année scolaire, de 85 à 86.

Du côté des financements, comme la convention collective de la métallurgie prévoyait la prise en charge non seulement du salaire (via le Fongecif) mais aussi des déplacements, j'avais droit au remboursement des billets de train au prix de la 1^{ère} classe. J'ai fait le choix de voyager en seconde et avec la différence ainsi économisée, j'ai acheté une centaine de livres sur l'ergonomie, la physiologie, la neurophysiologie, dont j'avais découvert l'existence à la bibliothèque du CNAM. Du coup, à la fin de ma formation, je disposais d'un capital de ressources livresques qui m'ont beaucoup servi et qui me servent encore aujourd'hui. Voilà comment j'ai découvert l'ergonomie et comment j'ai eu la chance d'approfondir ma connaissance de cette belle discipline.

FS : Quel diplôme as-tu obtenu au CNAM ?

JMF : Vu mon niveau de départ, la durée d'une année de Plein-Temps était insuffisante pour obtenir un DEST menant au diplôme d'ingénieur. J'ai réussi toutes les valeurs du cursus d'ergonomie du CNAM, en cours du soir, du lundi au vendredi. Le vendredi, je prenais le train de nuit, car juste avant de partir au CNAM, j'avais commencé à construire ma maison et le samedi matin je reprenais le chantier. J'y travaillais pendant tout le week-end et je repartais le dimanche soir pour Paris.

Les cours de physiologie, de neurophysiologie, d'ergonomie étaient donnés le soir. Les travaux pratiques du cycle B (en journée, animés par Dominique Dessors, Antoine Laville, Catherine Teiger, Dominique Huez, François Daniellou, François Guérin, entre autres), je les ai vécus avec un binôme qui était un médecin du travail brésilien, Milton Carlos Diniz Da Silva. Nous avons réussi avec la meilleure note, 18, je crois. Je me souviens que François Guérin, membre du jury, a dit qu'il n'avait rien à dire sur notre présentation ! Cela nous a fait très plaisir car on s'était parfois écharpés à partir de nos approches respectives du « terrain ». Il s'agissait d'une future usine de microprocesseurs IBM, à Corbeil-Essonnes où travaillaient des électriciens-monteurs de l'entreprise dont j'étais moi-même salarié. La moitié des 4000 employés étaient des monteurs en grands déplacements. En proposant à mon binôme d'aller étudier leur activité, je développais une stratégie. En journée, nous suivions aussi les séminaires ; ils m'ont permis de tenir la route jusqu'à aujourd'hui ; ceux de Christophe Dejours qui démarrait la psychodynamique du travail, antérieurement dénommée « psychopathologie du travail », et ceux sur le vieillissement de Antoine Laville, Catherine Teiger, Jeanne Marcellin, personnages que je porte encore aujourd'hui dans mon panthéon personnel. Je salue la ténacité, la rigueur et l'amour du métier que montrait Dominique Dessors, c'est elle qui guidait les plein-temps à la fois collectivement et individuellement. Fort de tout ça, je me suis senti pouvoir m'appeler ergonomiste³.

Se pose alors la question de revenir dans l'entreprise. J'y retourne en fin 86 et réintègre le service sécurité. Le DRH me convoque pour me dire que c'était moi qui avais demandé à faire de l'ergonomie : « L'entreprise ne sait pas ce que c'est et on ne sait pas où vous mettre, mais le PDG vous accorde, pendant 3 mois, de faire ce que vous voulez dans l'entreprise, vous avez carte blanche ». J'ai pris ça à la fois comme une bonne nouvelle et aussi comme un défi ! Dans l'organisation de l'entreprise, les

² « Les Stages « Plein-Temps », différents enjeux sociaux d'un dispositif pédagogique. Dominique Dessors. Cairn-info / Martin-média, Travailler. 2006/1 n° 15, p. 199-205. <https://www.cairn.info/revue-travailler-2006-1-page-199.htm>

³ J'ai également été validé en tant qu'Ergonome Européen.

prestations internes de certains membres des services dits « supports » devaient être financées par les entités qui y faisaient appel. S'il n'y avait pas de besoin, il n'y avait pas de salaire et la fonction était remise en question. Je me suis dit qu'il n'était pas possible que l'ergonomie n'intéresse personne dans l'entreprise, qu'elle était une discipline qui permettait d'avoir des arguments sérieux à mettre en discussion au CHSCT et au CE avec un patron qui ne peut être que réceptif à l'approche "scientifique". J'avais dans l'idée que notre action d'amélioration des conditions de travail était incontestablement utile et serait fort bien comprise par un dirigeant. L'idée que j'allais faire du beau et du bon travail m'enthousiasmait. Je connaissais bien les directeurs des différents services, les directeurs des divisions, le médecin du travail avec qui j'avais toujours bien travaillé. Tous m'ont accordé des rendez-vous et durant 3 mois, j'ai pu leur raconter notre mémoire de TP B, lequel portait sur les conditions de travail des monteurs de l'entreprise, ceux qui œuvraient à Corbeil. Ceci a intéressé le médecin du travail, les responsables de divisions, etc.

À la fin des 3 mois, le PDG me convoque : il avait entendu parler de mes exposés et il souhaitait m'entendre, lui aussi. Dans la salle du Conseil d'Administration, en tête-à-tête, je lui projette tous mes « transparents », les commente et ça l'intéresse. Il donnera des consignes au DRH, dit-il en fin d'entretien. Le lendemain, celui-ci m'informe que je suis affecté en tant qu'ergonome dans le service Qualité-Méthodes-Sécurité. Je me suis retrouvé avec des intervenants chargés de l'assurance qualité, des méthodes, de la prévention santé-sécurité pour tous les salariés de l'entreprise mais aussi les sous-traitants, dont beaucoup se trouvaient dans le secteur du nucléaire. En effet, à cette époque, l'entreprise avait des contrats de construction d'éléments de centrale nucléaire un peu partout en France.

Petit à petit, en tant qu'ergonome, j'ai été destinataire de demandes au sens propre du terme. Comme elles émanaient de copains qui travaillaient dans d'autres services, ils ont été très surpris quand je leur ai proposé de faire une convention que je rédigerais et qu'ils signeraient, prétextant qu'on se connaissait depuis 20 ans. J'ai dû leur expliquer que l'on n'était plus dans la représentation syndicale, que je n'avais plus de mandat, mais que j'exerçais professionnellement un métier. Sur ce point, Jacques Duraffourg m'a beaucoup aidé pour formuler les règles d'intervention que, certes, j'avais discutées lors de ma formation, au Labo ; il avait démarré le cabinet Activités et en avait rédigé une qu'il m'a envoyée avec des règles telles que *prévenir avant d'observer, s'assurer que les gens soient d'accord, effectuer la restitution en premier aux personnes observées avant tout autre restitution dans l'entreprise*. Cela a à la fois surpris et en même temps rassuré tous les interlocuteurs que j'ai eus dans l'entreprise.

Celle-ci avait réinvesti plusieurs bâtiments des anciennes usines textiles de la région de Mulhouse. Le bâtiment abritant mon bureau était un immeuble de trois étages, de 150 m de long sur 20 m de large. Au rez-de-chaussée, deux immenses ateliers : un atelier de tôlerie au sud, un atelier de câblage électrique au nord. Les deux étages comprenaient chacun un plateau de part et d'autre d'un noyau central. Mon poste de travail était situé sur l'un d'eux, au second niveau, où 200 autres postes étaient disséminés, séparés par des cloisonnettes. La cohabitation n'était pas toujours facile entre des services et des métiers très différents, qui pouvaient être les acheteurs (parlant fort) et les informaticiens-programmeurs (et leur besoin de silence).

Au début de ma nouvelle carrière, j'ai donc traité, des demandes qui, pour beaucoup, concernaient des aménagements de ces bureaux paysagers. J'ai fait réaliser, par un copain de l'atelier, des maquettes de bureaux et de postes de travail, comme j'avais appris à le faire chez Wisner. Les responsables et les membres des services à réaménager les utilisaient pour discuter entre eux et avec moi d'une nouvelle organisation spatiale. Cette pratique que j'avais instaurée était beaucoup plus efficace que la réalisation des plans de la nouvelle implantation par une seule personne qui ne consultait pas les intéressés. J'aurais beaucoup d'autres anecdotes à raconter !

FS : S'il y en a une qui te paraît significative, n'hésite pas à la raconter...

JMF : Par exemple, un bureau d'études travaillait en sous-traitance pour un constructeur local dans l'automobile. La commande était de construire des ateliers « clés en main » de bancs d'essais de moteurs essence et diesel. J'ai été contacté sur la question du bruit « Comment faire une insonorisation du banc d'essais ? Comme j'adorais la métrologie et qu'il y avait des sonomètres dans l'entreprise, j'ai élaboré une carte de bruit des différents types de bancs d'essais déjà installés chez le constructeur. Cette cartographie a servi au concepteur à élaborer une protection escamotable. Entre les essais, il fallait accéder au moteur afin de raccorder ou de débrancher les tuyaux des différents fluides.

Après, l'on m'a demandé d'imaginer le tableau de contrôle-commande du banc d'essais, avec la méthodologie habituelle : groupe de travail avec les opérateurs, validation de l'avant-projet. Cela a super-bien marché et on a abordé aussi la question de la **charge** mentale des travailleurs qui s'occupaient des bancs d'essais. Là, c'est devenu un sujet de fou-rire parce que le concept de charge mentale intéressait les gens du bureau d'études, ils étaient en plein dedans. Pour la moitié d'entre eux, ils étaient en déplacements toute la semaine sur l'usine en construction ; ils étaient éloignés de leur famille, habitaient dans un hôtel, se levaient tôt, se couchaient tard, travaillaient toute la journée pour tenir les délais. Ils tenaient à réussir sur le plan technologique, car c'étaient des conceptions complètement nouvelles. Donc cette question de la charge mentale leur parlait. Le chef du bureau d'études avait sur sa table des livres de biomécanique du corps humain dont il s'inspirait pour fabriquer ses robots et penser à la manutention dans l'atelier de banc d'essais. C'est quand même quelque chose d'assez pointu et passionnant.

Puis est venu le moment où j'ai pensé que je ne pourrais pas continuer très longtemps dans cette entreprise. J'étais ergonomiste d'entreprise depuis 4 ans, avec beaucoup de travail très intéressant, mais aussi beaucoup de demandes qui s'inscrivaient dans le champ syndical. En particulier des travailleurs intérimaires, qui formulaient des problèmes de salaires, d'emploi. Sans mandat, je ne pouvais plus intervenir sur ces questions. Ils me répondaient que je savais faire les choses et que c'était pour cela qu'ils venaient me voir. Je ne pouvais pas tenir le côté professionnel et en même temps répondre à des questions relevant de l'activité syndicale, je ne pouvais pas faire les deux ensemble.

Un autre point dont je n'ai pas encore parlé, c'est que pendant mes 4 ans d'ergonomiste d'entreprise, j'ai découvert l'informatique. C'est une étape importante. J'ai appris de moi-même le traitement de texte, les logiciels de dessin, plein de choses intéressantes. Les informaticiens m'ont fourni une disquette d'apprentissage du clavier et à raison d'une heure par jour pendant 16 jours, j'ai appris à l'utiliser avec mes dix doigts, sans le regarder. C'est aussi une des clés de ma professionnalisation que de savoir utiliser un ordinateur.

FS : Et finalement, tu as quitté cette entreprise pour devenir consultant...

JMF : Fin 1989, j'appelle Francis Dupont, qui était un plein-temps de ma promo au CNAM et que je connaissais bien. Il avait bâti sur Paris, avec Jean Schram, le cabinet « Aster Ergonomie ». Je lui ai demandé s'il m'embaucherait, ce à quoi il a répondu "Jean-Marie, tu viens quand tu veux" ! J'ai donc posé ma démission dans l'entreprise, à Mulhouse, ils n'étaient pas très contents, mais ils m'ont fait une fête avec un livre d'or, très sympa. Je suis parti début 1990, au bout de 20 ans d'ancienneté dans cette entreprise, faire mes premières armes chez Aster-ergonomie, rue Montorgueil. Francis m'hébergeait dans sa famille, à Fresnes. Ce fut le début de mon activité de consultant en ergonomie.

C'est vraiment chez Aster-ergonomie que j'ai appris le métier. C'est très différent que de travailler dans une entreprise que l'on connaît bien. Une des premières interventions à laquelle j'ai participé s'est déroulée à la Thomson, à Lesquin, près de Lille. Francis Dupont et Jean Schram avaient travaillé la demande, je suis arrivé au moment des observations dans cette immense usine qui fabriquait des machines à laver. Jean observait les mouvements des convoyeurs pour savoir comment circulait le produit, il n'y avait pas beaucoup de personnes à ces endroits-là. Après la visite du site, on revient au bureau pour échanger sur ce que chacun avait compris, et moi je n'avais rien compris ; Francis et Jean se regardent et disent « Ouah, il y a du boulot, ça ne va pas du tout ». Ils m'ont alors appris comment pratiquer en tant qu'intervenant. Les TP B, c'était bien, mais on était accompagné par toute l'équipe de supervision. C'est donc là que j'ai vraiment appris mon métier.

Mais les déplacements me pesaient, en particulier Mulhouse-Paris 1 à 2 fois par semaine, et à l'époque ce n'était pas le TGV mais les trains Corail, un seul trajet prenait entre 4 et 6 heures et souvent de nuit. Je ne partais du bureau que si Francis ou Jean me faisait signe de partir, ce qui n'arrivait jamais, c'était à moi de décider ; j'ai donc pris énormément de trains de nuit !

J'ai donc décidé de rapatrier mon activité sur Mulhouse en 1992 et j'ai créé un cabinet, Andragos-Ergonomie, d'abord en libéral puis en SARL.

FS : Cela n'a pas posé de problème de quitter Aster ?

JMF : Non, non, ils ont compris mes raisons et nous restions en lien. Mon cabinet, dans lequel j'étais seul salarié, était installé chez moi ; je m'étais fait assister par un avocat en gestion d'entreprise que je

connaissais bien. Cela a fonctionné plus ou moins bien jusqu'en 1997. Tout naturellement, je m'insère dans le réseau de coopération Aster-Activité de Jacques Duraffourg. En 1997, pour des raisons à la fois économiques et d'organisation collective, nous décidons de fusionner nos 3 cabinets et de là naît « Alternatives Ergonomiques ».

Je fais ici un petit retour en arrière : lorsque je suis retourné dans l'entreprise mulhousienne en 1986, je n'avais pas passé toutes les valeurs qui permettaient d'obtenir le DEST du CNAM. Si je voulais continuer, ce n'était possible que sur Mulhouse au CNAM local, en cours du soir.

Deux raisons m'ont fait stopper ce processus d'acquisition de valeurs complémentaires. D'une part, les cours n'étaient pas du tout à la hauteur de ce que j'avais connu à Paris et, d'autre part, je privais une fois de plus ma famille de ma présence, elle qui avait déjà supporté mon absence tous les jours de la semaine durant un an. J'ai fait ce choix et je n'ai donc jamais acquis un vrai diplôme d'ergonome ; je n'en suis pas affecté car ce que j'avais décidé avait beaucoup plus de valeur de mon point de vue.

Nous avons des réunions d'équipe très régulières qui permettaient à chacun de s'exprimer. Véronique Poète avait été embauchée elle aussi chez Alternatives Ergonomiques.

Mais en 1999, lors d'une de ces réunions, un vendredi matin, je craque. On discutait de sous, de la facturation, etc. et je n'étais pas très à l'aise ; je ne pensais pas que mon boulot consistait aussi à devoir entrer dans ce champ-là. Brutalement je craque et je décide de quitter à la fois Alternatives Ergonomiques et la profession. Dans ma tête, dès le lundi suivant, j'étais mécanicien intérimaire.

Je me lève et pars, les copains sont sidérés. Le cabinet se trouvait alors à Orly-Ville. Pour aller du cabinet à la station du RER, il y a une grande montée et derrière moi, j'entends quelqu'un courir, assez essoufflé. Je sens une main se poser sur mon épaule. C'est Jacques ! Il me dit « Jean-Marie, c'est normal que tu pètes un câble, ça arrive à tout le monde, mais avant que tu ne partes, on va au moins se boire un café au bistrot juste en face ». Jacques, c'est connu, dans les bistrots, il a toujours fait des merveilles ! C'est là que l'on faisait les retours d'observations sur le terrain, c'est là où il nous expliquait des trucs extrêmement pointus. Une fois de plus il m'entraîne sur son terrain (rires...) et me dit qu'au stade où j'en suis, j'ai besoin de réfléchir à mon métier, à plein de choses ; il me conseille de « *faire une année chez Schwartz à l'APST* » (Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail). Lors d'une co-intervention chez Louis Durrive à Strasbourg pour l'association L'Atelier, Jacques m'avait déjà fait découvrir un peu ce monde-là.

Peu après l'envoi de ma lettre de motivation, je suis convoqué à Aix-en-Provence à un entretien. Il s'en suit mon engagement dans la promotion 1999-2000. Je me rends durant une semaine par mois au département APST de la Faculté de Lettres et Sciences humaines, pendant une année universitaire. Les autres semaines, je continuais à travailler chez Alternatives Ergonomiques. J'ai vécu le grand malheur de la maladie de Francis Dupont que je vois mourir à petit feu. En 2000, je passe le DESS d'ergologie qui a changé encore une fois ma vie.

FS : Ce DESS t'a permis de faire quoi ?

JMF : Premier effet du DESS, je ne peux plus « faire de l'ergonomie » comme j'en faisais avant. Car outre l'activité telle que ma première discipline l'entend, l'ergologie appréhende de plus la manière dont tout être vivant construit l'usage de soi sur des valeurs. Dans sa tête, il nourrit en permanence un « débat de normes et de valeurs » et effectue ses choix d'action en conséquence. L'approche de l'activité est donc enrichie par de nouveaux concepts tels que celui de langage. Cette approche-là m'a permis de tenir le coup, dans mes interventions à venir.

Quand j'ai obtenu ce DESS, j'étais à Alternatives Ergonomiques, secoué par le décès de Francis et sous l'effet de ce que génèrent les déplacements à nouveau. Je décide une seconde fois de rapatrier un cabinet sur Mulhouse que j'installe dans une pépinière d'entreprises et que j'appelle AET ; sur la carte de visite, il y avait *analyse ergonomique du travail et approche ergologique du travail*.

L'implantation dans la pépinière supposait une obligation de résultats, il fallait donc créer quelque chose qui fonctionne et qui soit économiquement viable. Le choix du statut de SCOP-SARL passe par l'embauche d'une secrétaire (il faut être au minimum deux salarié-e-s), car je pense aussi à me libérer de la gestion administrative. Le cabinet fonctionne très bien et j'ai beaucoup de demandes. Dès Andragos, en 1992, j'avais numéroté mes interventions, en y incluant les formations dispensées. J'en suis arrivé à 400 missions de toute nature, en 2015.

La pépinière se trouve dans le champ de la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie). Or, dans la dite pépinière se trouve aussi une agence de maintenance pour une usine chimique de la région. L'agence se met en grève durant plusieurs jours. Ma secrétaire et moi allons voir tous les jours ses salariés, pour essayer de comprendre ce qui se passe, et pour leur apporter un soutien. Était-ce mal vu par les gestionnaires de la pépinière ? Toujours est-il qu'après cet épisode, nous n'avons plus eu de commandes. J'ai donc décidé, avant qu'il ne soit trop tard, de déposer le bilan. Je suis passé au tribunal où j'ai attendu 2 heures debout. Pour une question de dignité, je n'ai pas voulu m'asseoir. À l'audience, le juge me dit que, m'occupant des conditions de travail, il n'était pas possible que je n'aie pas de commandes ; je lui ai répondu que je voulais bien continuer à condition qu'il m'aide à payer les charges. Bien évidemment, il a rejeté ma suggestion. J'ai donc déposé le bilan. Ma comptabilité était très précise : je ne m'étais pas remboursé mes notes de frais pendant toute cette période, j'en avais pour 16.000 € en attente. Le liquidateur a hérité de tous nos dossiers et s'est débrouillé pour que cela me soit remboursé ; il y a eu une démarche d'honnêteté et de rigueur qui a fait que, ni ma secrétaire ni moi, n'avons été lésés. J'ai alors fait le choix de rester au chômage pour réfléchir. Je voulais vivre cette expérience, savoir ce que c'est que de ne pas avoir de boulot, de vivre dans la dépendance, etc.

Au bout de 2 ans, j'ai découvert qu'il était possible de s'organiser dans une coopérative d'activités nommée Coopilote, située à Montbéliard. J'y ai recréé ma propre structure et approfondi ma connaissance du monde des SCOP. C'était génial d'expérimenter la cohabitation de métiers très différents, comme des pépiniéristes, des commerciaux, etc.

Chez Coopilote, j'ai fait la connaissance de Xavier Retaux qui est un ergonomiste lui aussi passé par le CNAM. Il est membre d'une structure fondée avec Gaëtan Bourmaud. Cette belle période chez Coopilote dure 7 années. En 2013, les collègues d'Alternatives Ergonomiques me sollicitent pour être gérant de la structure, à la suite de Alfonso Fernandez. Je leur demande d'examiner la possibilité de me réembaucher comme salarié et je quitte alors Coopilote. En avril 2015, survient un drame dans ma famille ; un décès brutal, inattendu. Je décide alors de stopper immédiatement ma carrière professionnelle. Depuis, je suis en retraite.

FS : Après ce récit très détaillé de ton parcours professionnel, peux-tu nous dire comment as-tu vu l'évolution du travail et des conditions de travail durant toute cette période, d'autant que tu as été membre de commission conditions de travail et de CHSCT ?

JMF : Tu dis bien travail et conditions de travail, ce que je rajouterai, c'est l'évolution du concept d'*activité*. Sur la question du travail, j'avais repéré que des thématiques se succédaient. Dans mon entreprise, on a mené quelques expériences sur le droit d'expression mais ce n'est pas allé très loin. Il y a eu quelques réunions où les salariés étaient présents sans la hiérarchie, puisque cela était ainsi proposé, mais elle essayait de ne pas être complètement absente du dispositif avec, par exemple, la présence d'un petit chef qui se disait ouvrier. Cela a très vite dérivé sur les cercles de qualité, animés par le service qualité-méthodes-sécurité dans lequel je me trouvais.

Après, il y a eu les boîtes à idées. Il existait déjà une espèce de tension entre ce que pensaient les salariés et ce que pensait la gouvernance d'entreprise. Je me souviens d'un moment extrêmement important pour moi – j'étais permanent du CCE à l'époque - les filières professionnelles étaient cotées par les coefficients Parodi et j'ai vécu très concrètement, dans ma chair si j'ose dire, le passage de ces coefficients aux « nouvelles classifications » dans la branche Métallurgie. Le DRH qui, quelques années plus tard s'occupera de ma formation et de mon retour du CNAM, m'appelle pour me dire qu'il va y avoir un changement de fond dans l'entreprise. Les salariés seront identifiés par filières professionnelles, dans lesquelles se trouveront, d'un côté, les ouvriers et les employés, et de l'autre, la maîtrise et les cadres. Les niveaux de compétences seront référés à des grilles de coefficients et évalués annuellement par un entretien individuel. Les équipes seront animées par un « manager », à qui il ne sera plus demandé de savoir montrer le travail à ses subordonnés.

Pour moi, c'est là un changement de paradigme complet. Je me dis que ce serait une catastrophe sur la question des compétences, car si la transmission ne se fait plus comme on l'a appris depuis l'artisanat et le Moyen Âge, comment va-t-on faire pour que les gens qui sont « managés » par des types qui ne connaissent pas le travail, arrivent à œuvrer correctement ? J'étais donc dans l'expectative. Selon moi, c'est vraiment la charnière déterminante des conditions de travail à venir, du fonctionnement de l'entreprise, de la gestion de la qualité. La Qualité était défendue par le service du même nom, comme

la capacité à fabriquer strictement ce que le client est prêt à payer, et non plus au sens habituel et partagé dans le monde ouvrier comme « un bien de qualité », c'est-à-dire un bien qui posséderait des caractéristiques d'état et d'usage extrêmement satisfaisant dans un long terme.

Très peu de gens le savent, il existait dans l'entreprise une approche par *l'analyse de la valeur d'usage*. Elle consistait à réunir des spécialistes d'un produit ou d'un service qui s'interrogeaient sur la manière de mettre moins de matière, moins de machine-outil, moins de réflexion, moins de temps, etc. Ils utilisaient un outil qui s'appelait « la bête à cornes », outil spécifique de questionnement sur les fonctions des sous-ensembles d'un produit, qui a fait qu'aujourd'hui les outils, machines, et tous les objets achetés dans une grande surface sont devenus de la camelote. À force d'enlever de la matière, du temps d'études, etc., on a préparé sans le savoir l'obsolescence programmée. C'est un courant qui, à mon avis, a un lien avec les mauvaises conditions de travail, parce qu'il génère des atteintes aux valeurs que les salariés engagent quand ils fabriquent quelque chose. Mon PDG de l'époque appelait les analystes de la valeur les « terroristes technologiques », « terroristes de l'entreprise », « terroristes des idées » ; il avait un vocabulaire très fleuri pour les caractériser car cela se faisait hors de son domaine de décision, c'était un mouvement national impulsé par le patronat.

Donc, j'ai senti et vécu un bouleversement de fond pour le travail. À côté de ça, se négociaient les départs en préretraite. Nous avons été une des premières entreprises à signer un accord très avantageux pour les gens, car payés au départ à taux plein, ils réduisaient progressivement, de mois en mois leur temps de travail en conservant environ 80% de leur salaire net jusqu'au vrai départ en retraite. Nous avons pris comme référence, l'accord signé chez Gillette, et un autre, dans l'Aérospatiale.

Du point de vue de mon métier d'ergonome, je me suis toujours battu pour que l'on mette en jeu le concept d'activité, pour que l'activité soit prise en compte. Je ne sais pas si c'est encore vrai aujourd'hui quand je vois les débats sur Ergoliste. Certains ergonomes sont, quelque part, devenus les agents des méthodes qui antérieurement fonctionnaient dans les systèmes tayloriens. Dans un système taylorien, notamment dans l'entreprise où j'étais, quand se posait la question de fabriquer un nouveau produit ou un nouvel outil à la demande d'un client, les agents des méthodes réfléchissaient pour en définir la forme qu'il pouvait prendre, quel temps il fallait y consacrer et qui était capable de le produire.

Aujourd'hui, dans les derniers temps de mon activité professionnelle, je n'en voyais plus dans les entreprises dans lesquelles j'intervenais, sauf dans les entreprises de fabrication de série, téléphonie ou automobile ; selon moi, une partie de leurs fonctions ont été transférées aux ergonomes. Par exemple, comment fait-on pour qu'un chauffeur routier puisse accéder à la cabine alors qu'il n'a l'usage que d'un seul bras ? (sur Ergoliste il y a eu une discussion sur le harnais !). Est-ce aux ergonomes de trouver la solution technique ou n'est-ce pas plutôt à eux de faire l'analyse de l'activité et rien que ça ? À charge pour les techniciens qui connaissent bien la fabrication des machines et autres engins d'élaborer la solution dans une approche de coopération. Je pense que le regard par l'activité est éminemment stratégique, voire subversif, pour les entreprises et donc cela ne se développe pas comme je l'espérais. Quand ce n'est pas porté par l'ergonomie, je constate et je comprends que c'est plutôt du côté des ergologues que la préoccupation du « point de vue de l'activité » grandit.

S'agissant des conditions de travail dans mon entreprise, j'ai vu l'émergence de plaintes et de demandes portant sur les ambiances physiques et la pénibilité. À l'époque des cercles de qualité et des départs en préretraite, nous n'étions pas trop sollicités sur les cadences de travail.

Par la suite, dans mon cabinet AET, j'ai effectué une mission pour le groupe Renault en Lorraine avec Emmanuelle Florence et Erwan Jaffres. Nous avons à coter 400 postes de travail avec la grille Renault. Elle m'a paru être un outil merveilleux, l'ambition de caractériser des niveaux de stress et de charge mentale. Aujourd'hui, cette attention à la santé des salariés a disparu et on se retrouve avec des suicides chez les soignants, chez les gardes-forestiers, etc. C'est l'évolution majeure que j'ai pu noter à mon modeste niveau ; quand on a atteint le stade où l'on pousse les gens à se donner la mort, on est au bout, on ne peut pas aller plus loin dans une organisation sociale, technologique et industrielle ; il faut que cela s'arrête. Là, je me radicalise complètement à tel point que lors d'une expertise CHSCT, j'ai intimé à un DRH d'une entreprise d'embouteillage d'eau minérale de se taire. Il mettait en avant, à propos d'une réorganisation envisagée, que « *ou c'était l'évolution de l'entreprise ou c'était sa mort* ». Il venait de dire cela lors d'une restitution d'expertise CHSCT, alors qu'une semaine auparavant, un employé d'une entreprise automobile de la région venait de se suicider. Le DRH s'est fait imposer le silence. Je me radicalise car lorsque l'on pousse les gens à s'enlever la vie, on ne doit plus le supporter.

Il y a une chose qui m'a toujours tenu, que je dois à Dejours ; dans son petit *Que sais-je, "Le facteur humain"*⁴, il explique très bien le travail de l'ergonome qui est d'aider à passer du *réel* à la *réalité*. Il m'a appris à faire la distinction entre ces deux concepts. D'autre part, il dit aussi que l'on apprend *que* par l'échec, il y a sur YouTube, une petite vidéo de lui, sur ce sujet, que j'aime bien.

Il faut que je raconte une petite anecdote. J'enregistrais mes cours et séminaires au CNAM et le dimanche après-midi, avant que je ne reprenne le train, on les écoutait en famille. Une de mes filles est devenue par la suite psychologue clinicienne. Et moi, qui serais amené à pratiquer l'analyse de l'activité, je me suis interrogé sur moi-même. Il m'importait de savoir si je me connaissais suffisamment, quels étaient mes propres filtres. Avant de m'occuper d'autrui, j'ai donc décidé de faire une psychanalyse. Cette idée est venue de ce que j'avais compris du travail de Dominique Dessors et de Christophe Dejours. L'expérience a été quelque chose de très périlleux, car on se place vraiment sur le fil du rasoir, mais elle m'a aidé à tenir durant toute ma vie professionnelle.

FS : C'est quelque chose à quoi je n'aurai jamais pensé ! Tu as aussi un vécu de militant syndical riche dont tu as parlé, ce qui m'amène à la question suivante : ce vécu t'a conduit à être très proche des ouvriers, dès lors comment l'ergonome doit-il se positionner, de ton point de vue, par rapport d'une part aux salariés dont il analyse le travail et d'autre part par rapport aux dirigeants qui ont le pouvoir de décision pour changer le travail, la question de l'équidistance ? Je pose cette question en ayant en tête le positionnement de Jacques Christol, par exemple, et aussi le développement de la conduite de projet.

JMF : Je te remercie de poser cette question qui me permet d'exprimer plusieurs choses. En préambule, je dirai que Jacques a écrit là-dessus dans le livre *« Les risques du travail »*⁵ sur la question de la soi-disant neutralité. D'abord par rapport à Jacques Christol et le schéma des 5 carrés auquel je ne souscris pas. Comme le passage des coefficients Parodi à la nouvelle classification des emplois a marqué l'évolution de la gouvernance du travail, ce passage aux 5 carrés a marqué un tournant dans l'approche ergonomique. Si l'on reprend les ancêtres de ce schéma, on a celui du CNAM où l'on voit, d'un côté, la personne et, de l'autre, l'entreprise et les déterminants des tâches, au centre l'activité et en bas les conséquences. L'ancêtre de ce schéma est une autre figure encore plus parlante pour moi, où, en haut, apparaît le *salaires*, et non plus le *contrat* ; or le schéma des 5 carrés aseptise la relation salariale et la relation de subordination entre le salarié et l'entreprise. Je pense que cela a été très grave de le mettre en circulation, parce que, si aujourd'hui on a les suicides, c'est qu'on n'a pas su traiter la question de la subordination en ergonomie. C'est grave ce que je dis ...

FS : Ne rejoins-tu pas Cazamian lorsqu'il parle du travail aliéné ?

JMF : Si, tout-à-fait, Cazamian et toute la filière avec François Hubault. La question de l'équidistance n'a pour moi aucun sens, on ne peut pas être équidistant dans un système où il y a une subordination, et la neutralité chère à l'ANACT penche toujours du côté du pouvoir dominant. Je l'ai dit en son temps à un responsable de l'ARACT de Lorraine. Par exemple, les risques psychosociaux sont expliqués par des modèles mettant en avant l'existence de familles de tensions. Celles-ci sont représentées par des dessins de ressorts reliant des entités de l'entreprise, à tel point que ces schémas m'ont fait penser à un sommier de lit sur lequel se prélassent le capitalisme. On a, selon moi, une lourde responsabilité à vouloir arrondir des angles ; cela devrait être travaillé autrement.

⁴ Dejours C. (1995), *Le facteur humain*. Paris, PUF, *Que sais-je ?* n° 2996 ; p. 41 : « le réel comme concept – apport de l'ergonomie ».

⁵ Il existe une nouvelle édition dans laquelle des textes de Jacques Duraffourg n'apparaissent plus : « Les risques du travail – pour ne pas perdre sa vie à la gagner », sous la direction de Annie Thébaud-Mony, Philippe Davezies, Laurent Vogel et Serge Volkoff – La Découverte – Paris 2015, ISBN 978-2-7071-7840-4. Je fais ici référence à l'ancienne version de l'ouvrage : « Les risques du travail – pour ne pas perdre sa vie à la gagner », sous la direction de Bernard Cassou, Dominique Huez, Marie-Laurence Mousel, Catherine Spitzer, Annie Touranchet-Hebrard, préface de Philippe Lazar, postface d'Alain Wisner. La Découverte, Paris, 1985, ISBN 2-7071-1519-3.

FS : Comment t'y prenais-tu alors dans tes interventions ?

JMF : C'est là que l'ergologie m'a beaucoup aidé car j'ai considéré le dirigeant, le manager, comme un être d'activité, c'est-à-dire une personne soumise à ses propres normes, à ses propres valeurs, qui doit faire des choix dans un système dans lequel elle est partie prenante ou pas, mais dans ce cas, elle ne peut pas le dire. Comme tout être humain, elle est prise dans sa *dramatique d'usage de soi*⁶. Cela ne m'empêchait pas du tout de faire un travail correct. Par exemple, lors d'un accompagnement d'une équipe syndicale d'un CHSCT dans une usine d'incinération, avec Christine Castejon qui est philosophe et analyste du travail, à un moment donné le directeur déclare dans une réunion « *Moi, Monsieur, je suis manager, je n'ai pas de cœur* ». Est-ce qu'il y a une différence entre cette déclaration et celle d'un terroriste ? Il n'y en a pas. Et pourtant elle n'a pas eu pour effet de réveiller une animosité quelconque ! À la fin de la réunion, à la question de savoir si ses dirigeants lui disaient la même chose, il répond « *Ah ! Si vous saviez comment ils nous imposent des trucs, on ne peut plus vivre, on ne peut plus respirer dans cette ambiance* ». C'est bien la preuve que c'est un être d'activité.

Je n'ai jamais été le couteau entre les dents car à force de cultiver la haine du patron, on en arrive à la haine de l'autre, c'est très dangereux d'entrer dans ce jeu stérile et mortifère, y compris pour soi-même. Il faut être suffisamment lucide et clairvoyant pour délimiter les modèles dans lesquels on travaille, ergonomiques, ergologiques et aussi philosophiques.

FS : Tu es donc proche de l'idée de considérer les encadrants, les dirigeants comme des travailleurs qui développent une activité, qui sont soumis à des prescriptions, etc.

JMF : Évidemment, et quand je dis cela dans des milieux syndicaux, je suis regardé un peu de travers et donc il faut faire attention à qui on s'adresse et comment on le dit. Sur cette question, je me suis juré de rendre aux travailleurs-ses ce que j'avais reçu de l'ergonomie, de Robert Villatte, d'Alain Wisner, de Yves Schwartz. Lorsque l'on considère la masse énorme de connaissances sur le travail et l'activité humaine qui est stockée dans les universités, dans la tête des enseignants-chercheurs, et le peu qui arrive au compte-gouttes dans les milieux syndicaux, il y a quelque chose à faire en termes de passeur, de lanceur d'alerte sur l'existence de connaissances. Je n'ai donc jamais arrêté de coopérer avec des syndicalistes dans des sessions de formation, c'est la continuité de mon activité professionnelle.

FS : Une dernière question, la SELF, comment t'es-tu situé par rapport à elle ?

JMF : C'est Dominique Dessors qui me l'a fait connaître lors de ma formation et je m'y suis inscrit, j'y ai adhéré en 1992. Je trouve que c'est quelque chose de fantastique et j'admire les gens qui y sont en responsabilité, car d'une très grande richesse de par la pluri-professionnalité et en même temps "dément à gérer" ; je trouve que c'est une cathédrale. C'est irremplaçable et j'imagine les débats qui la traversent ; maintenant avec le site, on la voit mieux car elle a une fenêtre, on peut regarder « dedans ». Toutefois, je n'ai jamais fait d'intervention à la SELF, dans aucun congrès, d'une part parce que je n'avais pas le diplôme d'ergonome et parce que, d'autre part, il faut du temps que mon parcours me laissait difficilement. En outre, résidant en province, on n'a pas autant de collègues proches, alors que si l'on habite Paris... Par exemple quand j'ai obtenu l'agrément d'expertise, j'étais le seul en Alsace à le détenir ; puis Xavier Retaux l'a demandé à son tour et j'ai pu travailler avec lui. J'ai donc beaucoup dû fonctionner en solitaire. Maintenant je rattrape en travaillant sur un livre qui raconte le parcours d'un garde-forestier poussé au suicide. Ça sera ma thèse, pour lui, en quelque-sort.

Un grand merci, Jean-Marie !

⁶ Un concept de Yves Schwartz