



## Michel SAILLY

Entretien<sup>©1</sup> avec Frédéric Decoster (2019)

*Après la carrière, les responsabilités tenues, l'expérience internationale, la légitimité incontestable et incontestée au sein de la discipline, Michel aurait pu, ..., aurait dû être quelqu'un qui vous donne son avis, vous conseille, vous formate. Et bien non ! Ce qui est fascinant chez Michel, probablement pour beaucoup de ses interlocuteurs, c'est que c'est lui qui vous écoute ! Il se met rarement en valeur et pourtant, vu la consistance de son parcours et de ses travaux, il pourrait bien volontiers se l'autoriser. Il nous semble que cet entretien avec Frédéric Decoster signe la première fois que Michel parle de lui-même.*

*Hassan et moi, jeunes consultants du début des années 90, allions à la rencontre de Michel, prêts à nous inspirer de ses mises en garde, de son cadrage. Mais c'est l'inverse qui se produisait. Génialement, c'est Michel qui nous observait avec attention, se mettait à notre hauteur, s'intéressait à ce que nous faisons ou disions.*

*Michel est l'incarnation même des valeurs qu'il défend, comme il l'exprime ici dans son entretien, attaché à « transformer la culture dominante top-down des entreprises et administrations, en une culture bottom up... ».*

*Michel n'était pas de ceux qui faisaient des déclarations. Il était profondément animé par une volonté de compréhension avant tout. Comprendre ce qui se passe dans les usines, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, sans jugement, ni parti pris idéologique et ce, malgré son engagement syndical.*

*Nous étions marqués par l'ambition de Michel pour agir (aujourd'hui on appellerait ça : expérimenter), son souci pour les modèles robustes et opérationnels associés à une pédagogie adéquate capable de convaincre n'importe quel public ciblé. Les sujets d'amélioration continue sont arrivés très vite suite au début de l'alliance Renault - Nissan. Dixit Michel « Beaucoup d'ingénieurs Renault reviennent enchantés par l'expérience Nissan, notamment sur les méthodes d'amélioration continue Kaizen, a priori ils ont des outils très efficaces ». Michel n'y était pas allé par 4 chemins : « C'est dans ces chantiers de terrain que les conditions de travail de demain se décident, si nous n'y allons pas voir de près, nous n'aurons rien compris et rien à dire par la suite ... ». Contrairement aux postures méfiantes, voire déifiantes, largement répandues à l'époque envers le Lean, MICHEL a forgé notre critique de la critique en nous mettant sur la voie. Son leitmotiv : « Essayer de comprendre ce qu'il s'y passe et en tirer des enseignements ».*

*La vision de Michel nous a renforcés dans l'intuition que le risque de dégradation des conditions de travail en lien avec ces méthodes se niche principalement dans l'utilisation déviante des outils, plus que dans les fondements « philosophiques » de ces approches de l'organisation du travail. D'ailleurs, le séminaire de Billancourt, organisé à son retour du Japon, a été l'occasion pour Michel, toujours sans fanfaronnade, ni jugement, d'apporter à la*

<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 Michel Sailly mené en 2019 par Frédéric Decoster. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2020/09/sailly-michel.pdf>

*communauté professionnelle de riches enseignements sur les dimensions socio-culturelles pour ceux qui s'intéressent à ces sujets. Cet état d'esprit transpire dans l'ouvrage « Démocratiser le travail : un nouveau regard sur le Lean management ».*

*Merci, Michel, de nous avoir inspirés depuis bientôt 30 ans !*

*Sandrine NAHON & Hassan KHOMANY*

---

*FD : Peux-tu te présenter, dire d'où tu viens, quel est ton parcours de formation initiale et comment tu en es arrivé à l'ergonomie ? Quels ont été tes engagements socio-professionnels initiaux ?*

MS : Je suis natif d'un petit village du Pas de Calais, à Fontaine les Boulans, en 1949, mais j'ai surtout vécu ma jeunesse à Croix dans le département du Nord, au sein de l'agglomération Lille-Roubaix-Tourcoing. Ma mère était mère au foyer, et mon père jardinier. J'épouse Marie-Claude en 1975. On a eu notre première fille Sandrine en 1976, née à Croix et notre fils Frédéric en 1979, né à Eaubonne dans le Val d'Oise, soit après notre déménagement en région Ile de France, et un premier grand changement professionnel comme je l'indiquerai plus loin.

J'ai suivi une formation technique, à l'Institut Professionnel Roubaisien (IPR), avec l'obtention de trois diplômes de 1966 à 1968, un CAP de Dessinateur en Construction Mécanique, un BEI (Brevet d'Enseignement Industriel) en Mécanique Générale, puis un Brevet de Technicien en Fabrication Mécanique. J'ai poursuivi une formation continue jusqu'en 1973 au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Lille dans le cursus fabrication mécanique. Après quelques stages d'été, mon début de carrière s'effectue en quatre épisodes. J'entre d'abord chez International Harvester France à Croix en Septembre 1968, comme « agent de fabrication » au bureau des méthodes. Je pars au service national en Juin 1970 pour une année. À mon retour, j'intègre une autre entreprise de la métallurgie sur Lille, chez Dujardin-Monbart-Soménor, puis je reviens chez International Harvester France, à leur demande, deux ans plus tard.

Mes parents étaient catholiques, et, bien qu'on parlât assez peu de politique, je les positionnerais comme « gaullistes ». Très jeune, je participe à un petit groupe paroissial de jeunes animé par le prêtre du quartier, qui m'amène à adhérer à la Jeunesse Ouvrière Chrétienne vers 16 ans. J'adhère un peu plus tard à la CFDT à 22 ans, après le service national, après mûre réflexion sur ce choix d'organisation syndicale. Il me reste en souvenir une forte sensibilisation à la dimension européenne et internationale du mouvement ouvrier, un attachement aux libertés individuelles et collectives, à l'émancipation des travailleurs, à la lutte contre l'aliénation. J'appréhendais les conditions de travail sous ces valeurs, ce qui pouvait me conduire à minimiser les risques physiques qui m'apparaissaient « faire partie du métier ». Il faut aussi dire qu'ayant travaillé très jeune à la ferme durant toutes les grandes vacances scolaires, l'effort physique me paraissait « chose normale », et quand les épines de chardon me rentraient dans les doigts, mon oncle m'avait assez dit que c'était le métier qui rentrait. Alors, certains risques industriels m'étaient aussi apparus comme faire partie du métier.

Pour exemple, suite au sectionnement de la phalange d'un ouvrier à l'atelier des presses chez International Harvester France, notre section des méthodes, et pas seulement la CFDT, avait refusé la proposition du responsable de la sécurité, d'attacher les bras des opérateurs avec des chaînes qui les tireraient automatiquement en arrière lors de la descente du coulisseau. Nous avons travaillé sur d'autres mesures de protection, ne supprimant pas totalement le risque, mais il n'était pas question de soumettre les gestes des travailleurs aux mouvements de leurs machines.

Une prise de conscience plus pointue, autour du slogan « ne pas perdre sa vie à la gagner » s'opère lorsque j'intègre la Confédération CFDT en 1976. J'avais en charge la politique « jeunes » sous la responsabilité de Pierre Hureau, puis de Nicole Notat, et le dossier du temps de travail, au sein du secteur d'action revendicative sous la responsabilité d'Albert Mercier, puis de Jean Kaspar. Côté action revendicative je côtoie deux secrétaires confédéraux investis sur les conditions de travail et l'ergonomie : Michel Le Tron et Hugues Blassel, qui collaboraient avec Antoine Laville et Alain Wisner du laboratoire de physiologie-ergonomie du CNAM. Deux productions de la confédération CFDT de 1978, auxquelles j'étais associé sans en avoir la charge directe, m'ont permis de me forger une autre

approche sur les liens entre émancipation des travailleurs, organisation du travail et conditions de travail. Tout d'abord la « plateforme de revendications et d'objectifs immédiats », qui pose pour la première fois la revendication CFDT du droit d'expression des travailleurs. Puis un guide de pratique syndicale intitulé « analyser les conditions de travail ». À sa relecture en diagonale, le terme d'ergonomie n'y figure qu'une seule fois, mais le fil rouge, c'est l'analyse des situations de travail, et on y développe entre-autres le fonctionnement de l'organisme humain, la physiologie du travail et l'activité mentale de travail.

*FD : Comment passes-tu de ta responsabilité à la CFDT au métier d'ergonome ?*

MS : Lorsqu'en 1981 commence à se poser pour moi la perspective d'une reconversion professionnelle, j'ai une certitude qui est de réintégrer l'entreprise, et surtout pas de suivre la trajectoire courante de reclassement des militants dans des organismes paritaires de type caisses de retraite ou de sécurité sociale. Cette réflexion précoce sur ma reconversion professionnelle, qui ne doit intervenir qu'en 1985, fait suite à la gestion difficile des négociations de 1979/80 sur le temps de travail avec le CNPF (Conseil National du Patronat Français), devenu en 1998 le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France). Sans tout comprendre à ce moment, l'ergonomie me parle. Michel Le Tron m'organise une rencontre avec Antoine Laville. Ce dernier attire mon attention sur une conception de l'ergonomie qui vise à proposer le meilleur compromis possible qui intègre les critères de santé au travail et d'efficacité productive, nécessitant de différencier l'activité du militant de celle de l'ergonome. Cette perspective me convenait, car j'avais à cœur de revenir à une démarche opérationnelle, porteuse d'une vision politique de la place des salariés au travail, mais en contraste avec l'approche que j'avais trouvée trop idéologique sur le temps de travail.

En Septembre 1981, je retourne sur les bancs du CNAM à Paris, en cours du soir et du samedi, mais cette fois en « ergonomie » pour préparer cette reconversion professionnelle. Parmi deux cursus possibles de formation, je choisis celui de l'organisation du travail. Il y a ici un clin d'œil avec l'histoire, car c'est cette dimension qui me passionne encore aujourd'hui. En fin de parcours, d'un commun accord entre Alain Wisner et Jean Kaspar, mon nouveau responsable du secteur action revendicative de la confédération CFDT, j'intègre une équipe de recherche du CNAM chez BSN (Danone aujourd'hui), qui intervient pour l'étude des compétences des « soutireurs » sur les lignes de conditionnement de la bière de l'entreprise Kronenbourg en Alsace. Mon mentor est François Guérin, dont l'exigence scientifique finira d'opérer la transition entre le technicien méthodes, le militant et l'ergonome, et qui me permettra *in fine* de soutenir mon mémoire d'ergonome du CNAM en 1986 sur « l'approche de la qualification par l'analyse ergonomique de l'activité de travail ».

*FD : Quelle a été ta carrière en ergonomie ?*

MS : Une période charnière de deux années est entamée sous des statuts multiples (libéral, intérim), pour des interventions à EDF et dans la filière viande (contrat avec l'ANACT). Une activité bien variée m'amenant à travailler sur la cabine de pont roulant de la salle des machines dans une centrale nucléaire, un portable de relevé des compteurs pour les agents, la découpe de têtes de bœufs dans les abattoirs, le transport de la viande chez les bouchers, et le désossage de la viande, avec la conception d'un nouveau couteau après l'échec d'une proposition de la CNAM (Caisse Nationale d'Assurance Maladie) qui « enfermait » les doigts des opérateurs.

Je rentre ensuite chez Renault en Octobre 1987, soit à 38 ans, pour y rester jusqu'au départ à la retraite, ce qui n'était pas ma perspective de début. Mon embauche s'effectue sur une demande précise, à savoir la prévention du vieillissement de la population des opérateurs ; fonction qui m'occupera fortement jusqu'au début des années 2000. Je te rejoins, Frédéric, au secteur ergonomie du service conditions de travail de la Direction du Personnel et des Affaires sociales (DPAS). Nous sommes trois, avec Georges Péron, le plus ancien, ergonome par l'expérience, qui a participé à l'élaboration des deux principaux outils de l'ergonomie de l'époque : la méthode des profils de postes et l'aide-mémoire d'ergonomie.

Je voudrais d'emblée évoquer deux événements qui ont guidé mon action dès le début. Raymond Lévy a pris la tête de Renault en Décembre 1986, après l'assassinat de Georges Besse. Il prône la démarche « *Total Quality Management* », d'une part, et favorise l'émergence d'un nouveau dialogue social, se concluant par un accord d'entreprise en 1989, dénommé « l'accord à vivre », d'autre part. Cet accord

définit les nouveaux principes de la structure de base de l'organisation du travail chez Renault, dénommée « unité de base » dans l'accord, et qui deviendra ensuite « Unité Élémentaire de Travail (UET) ». Sur les conditions de travail, il fixe notamment l'objectif de la « suppression progressive des postes côtés en 4 et 5 ». Ces niveaux font référence à une méthode interne de cotation des postes de travail appelée la « méthode des profils de poste ». Mais il y a un paradoxe, à savoir que cette méthode (non citée dans l'accord) n'était quasiment plus utilisée, compte tenu de la forte évolution des activités de travail depuis sa création en 1976.

Après une première étude de mise en correspondance des aptitudes des opérateurs et des exigences de postes engagée avec la collaboration d'Antoine Laville et de Serge Volkoff (laboratoire d'ergonomie du CNAM), un nouvel outil d'analyse ergonomique des postes de travail est mis au point. Et lorsque ces derniers créent le CREAPT (Centre de Recherches et d'Études sur Ages et Population au Travail), je convaincs sans difficulté l'entreprise d'en être l'un des membres fondateurs. Des études du CREAPT sont conduites ensuite aux usines de Maubeuge (Nord) et de Flins (Yvelines). Je reviendrai ultérieurement sur certains de ces travaux pour continuer à dérouler les grandes étapes de ma carrière professionnelle.

À partir de 1988, et à la suite de tes premiers travaux, Frédéric, je développe les bases d'une approche sociotechnique, avec des interventions ponctuelles sur plusieurs projets : Safrane à Sandouville, trains de voiture au Mans, Clio à Flins. À ma demande, je suis détaché dans l'équipe projet du moteur G, jusqu'à 75% de mon temps. À la suite du moteur G, les structures projets évoluent, ce qui amène la création d'une fonction d'ingénieurs sociotechniques, transférée en 1991 des ressources humaines vers une direction d'ingénierie. La fonction ressources humaines conserve toutefois un rôle politique, ce qui m'amènera à piloter deux dossiers importants. Tout d'abord la constitution d'un dossier FACT (Fond d'Amélioration des Conditions de Travail) avec Jean-Noël Tabarly, l'ingénieur sociotechnique du projet X54, qui a été accepté et donnera lieu à une forte communication extérieure de Renault. Puis en 1995, la rédaction d'une règle de la qualité sur le jalonnement sociotechnique de projet véhicule, que je cosigne avec N. Didier et J.P. Callonnec, responsables respectivement des « règles de la qualité » et de « l'ingénierie qualité et audits ».

En 1995, je prends la responsabilité d'une Unité Élémentaire de Travail (UET) dénommée « Organisation et Ergonomie », toujours au sein de la DPAS. Comme indiqué plus haut, c'est la nouvelle appellation de la structure de base de l'organisation du travail chez Renault, tant en production que dans les fonctions tertiaires et ingénierie. J'avais déjà été impliqué dans la construction du « Dossier de l'UET » pour les secteurs de production, qui définissait celle-ci autour de sept axes : professionnalisme, implication des hommes, maîtrise de la qualité, maîtrise de l'environnement et de la fiabilité des moyens, maîtrise des coûts, maîtrise des délais, et relations clients-fournisseurs.

Mon champ d'intervention s'élargit donc à l'organisation du travail. L'un des membres de cette UET, Jean-Marc Ferjoux est chargé de développer et d'expérimenter un outil d'évaluation de la maturité des organisations du travail en secteurs tertiaire et ingénierie. Après expérimentations, le document est validé par le Directeur de la DPAS, Georges Bouverot. Il définit des principes de fonctionnement autour de cinq axes : processus, animation, progrès, partenariat et compétences. Ce travail de conceptualisation et d'expérimentation de ce collègue de l'UET a été fortement apprécié, mais l'autonomie des grandes directions de l'ingénierie et du tertiaire vis à vis de la DPAS n'a pas permis le déploiement de la démarche. Un vrai gaspillage dont sont coutumières les grandes entreprises !

À partir de 1998, je prends également en charge la « politique handicap » de l'entreprise. Sur la partie plus spécifiquement ergonomique, je sollicite Sandrine Nahon et Hassan Khomany du cabinet « Solutions Productives » pour engager sur STA (une filiale de boîtes de vitesses automatiques dans le Pas de Calais) une démarche innovante de réinsertion ou reclassement des personnels avec de fortes restrictions d'aptitudes.

Parallèlement, un basculement commence à s'opérer d'une finalité de l'ergonomie positionnée initialement sur le vieillissement des populations, à une orientation de prévention des TMS (Troubles Musculo Squelettiques). J'engage alors une grande enquête sur les TMS, toujours avec l'aide du CREAPT, sur laquelle je reviendrai ci-après, qui nous permettra d'actualiser la méthode d'analyse ergonomique des postes pour mieux prendre en considération les TMS. J'élabore également des normes de conception ergonomique des machines.

Puis intervient l'alliance Renault-Nissan en 1999. Par chance, nous avons commencé à nous former à l'anglais lors du rapprochement avec Volvo au début des années 1990 ; mariage qui fut annulé en

décembre 1993. Bien qu'imparfaite, l'appropriation de cette langue internationale m'a permis de nouer des relations avec nos collègues de Nissan, mais aussi de me rapprocher du service « Système de Production Renault » (SPR) de la Direction de la Performance des Systèmes Industriels (DPSI), direction rattachée à la direction des fabrications, qui intègre très vite les démarches du « *Nissan Production Way* ».

Alors que Renault bénéficie de l'expérience de Nissan sur la conception des systèmes de production, Nissan demande à être conseillé sur l'ergonomie. Je propose mes services à Carlos Quintana, le directeur de la DPSI qui va définir ma fonction et mon positionnement avec son homologue de Nissan. Je suis expatrié chez Nissan au Japon en Avril 2002 pour deux années. Je prends la responsabilité d'une petite section d'ergonomie au sein du service « *Nissan Production Way* », de la direction des fabrications. À mon retour chez Renault en avril 2004, j'intègre le service « Système de Production Renault ». Pendant une année, je développe des outils spécifiques visant à mieux intégrer l'ergonomie dans les démarches du SPR, puis je te remplace, Frédéric, comme chef de l'UET sociotechnique.

À la suite des suicides de 2007 au Technocentre, mon nouvel établissement de rattachement, je propose tout d'abord mes services à un responsable de ressources humaines en charge des secteurs d'ingénierie. La démarche est discrète, et ce fût bien ainsi, car ce responsable me répond spontanément que ce n'est pas une affaire d'ergonomie, mais de management. Je prends conscience de l'image restreinte de l'ergonomie véhiculée chez Renault, et n'insiste pas. C'est à ce moment que je reprends des activités syndicales à la CFDT, parallèlement aux fonctions assumées en sociotechnique. Les choses s'enchaînent assez rapidement, et, sur proposition de Fred Dijoux, le délégué central CFDT, je suis présenté et élu au Conseil d'Administration en tant que représentant des actionnaires salariés. Ce réengagement à la CFDT se poursuivra après ma retraite prise en décembre 2011, en tant que membre d'un groupe ressources de la fédération de la métallurgie sur la qualité du travail.

*FD : Quelles ont été tes activités marquantes en ergonomie chez Renault ?*

MS : J'évoquerai les interventions qui me semblent les plus marquantes de ma carrière et leur prolongement au-delà du départ en retraite : une approche plutôt classique de l'ergonomie sur la prévention du vieillissement et des TMS, la démarche sociotechnique, la place de l'ergonomie au sein des systèmes de production, puis le dialogue sur la qualité du travail.

- Prévention du vieillissement et des TMS

En 1989, l'âge moyen des opérateurs des usines Renault en France était de 41 ans. Après la fermeture de l'usine de Billancourt en 1992, l'usine avec le personnel le plus âgé était Flins, ouverte en 1952. Deux facteurs concouraient à un vieillissement inéluctable de la population : la tendance à la réduction des effectifs, et l'arrêt ou la forte limitation des départs à la retraite anticipée. Or, à la fin des années 1980, les médecins du travail déclaraient quasi systématiquement une inaptitude au travail à la chaîne à partir de 45 ans. L'enjeu pour les dirigeants et les responsables des ressources humaines était d'adapter les contraintes de travail pour continuer à occuper pleinement les opérateurs bien au-delà de cet âge. Comme je l'ai déjà indiqué, la « méthode des profils de postes » n'était plus opérante en général, et pas plus pour prévenir le vieillissement des populations.

Nous sollicitons alors Antoine Laville et Serge Volkoff pour mieux caractériser les aptitudes des opérateurs et les contraintes de travail susceptibles d'accroître les inaptitudes avec l'âge. C'est Serge Volkoff qui mène cette étude en y associant les médecins du travail et l'encadrement<sup>2</sup>. Nous définissons quatre grandes classes de contraintes de postes et d'aptitudes des opérateurs, et menons l'étude dans un atelier de l'usine de Flins. Jean Pierre Falluel, ingénieur sociotechnique sur le projet Mégane appliquera ensuite la démarche sur l'ensemble des départements de fabrication de l'usine de Douai, ce qui lui permettra de fixer des objectifs ergonomiques tenant compte du vieillissement prévisionnel de cette usine<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Michel Sailly et Serge Volkoff, Vieillesse de la main d'œuvre et adéquation prévisionnelle des postes : le cas des ouvriers du montage dans l'automobile, in Formation Emploi, n°29 Janvier-Mars 1990

<sup>3</sup> Jean-Pierre Falluel et Michel Sailly, Vieillesse de la population et projets industriels : une méthode d'analyse, in « Le travail au fil de l'âge », éditions Octarès, 1995.

Les bases de la nouvelle méthode d'analyse ergonomique étaient posées, mais les sollicitations pour prévenir le vieillissement des populations venaient de plusieurs projets industriels, et pas seulement de la chaîne de montage du véhicule. Avec Georges Péron, on a entrepris de construire cette nouvelle méthode selon une démarche pragmatique sur le terrain. Nous demandions aux chefs d'UET (les managers de proximité), de nous sélectionner des postes « faciles » et des postes « difficiles » au sens de l'affectation des opérateurs sur ces postes et de l'organisation de la polyvalence. Par rapport à l'étude précédente sur le vieillissement, nous dédoublons le critère « intensité » en « régulation » et « complexité ».

En 1992, la nouvelle méthode d'analyse ergonomique des postes de travail, validée par les directions RH, fabrication et Ingénierie, comprend ainsi deux contraintes physiques (postures et efforts), et deux contraintes cognitives (régulation et complexité). La particularité de cette méthode fut ainsi de coupler les données scientifiques connues à cette époque, et les constats des difficultés rencontrées en relation avec l'âge des opérateurs. Nous maintenons par ailleurs une référence historique chez Renault, qui est de « coter » les postes de travail en cinq niveaux de contraintes, de 1 (postes dits doux), à 5 (postes durs). Cette méthode est systématiquement appliquée dans les nouveaux projets industriels disposant d'ingénieurs sociotechniques (Twingo à Flins, Mégane à Douai, Laguna et Safrane à Sandouville). Un vaste plan de formation, concernant plus de 1000 personnes est mis en place, incluant des présidents et membres de CHSCT.

La préoccupation sur le vieillissement perdure au moins jusqu'en 2000, mais un autre problème prend de l'ampleur dans les années 1990, à savoir la croissance régulière des TMS. En 1997-98, j'engage une étude de grande ampleur sur les TMS avec la médecine du travail, en associant le CREAPT, qui procédera en particulier à tous les traitements statistiques. Son originalité est de dépasser les frontières de l'entreprise, car j'obtiens l'adhésion de médecins du travail de Renault Véhicules Industriels, de Ford Bordeaux, de Matra Automobile et de Peugeot Sochaux. Nous définissons quatre niveaux d'affections pour les articulations suivantes : cervicales, dorso-lombaires, épaule G et D, coude G et D, avant-Bras G et D, poignet G et D, main G et D, Doigts main G et D. Nous établissons une grille sur l'activité de travail (temps de cycle, horaires, polyvalence, efforts, postures...). Tous ces critères sont documentés par les médecins du travail, qui prévoient un temps supplémentaire de visite médicale, avec des opérateurs pris de façon aléatoire. Au total, 1453 opérateurs sont concernés. Certains résultats furent surprenants, comme, par exemple, le fait que la prévalence des douleurs au montage du véhicule était un peu inférieure à la prévalence moyenne de l'échantillon<sup>4</sup>.

S'amorce alors un travail collectif de révision de la méthode d'analyse ergonomique avec la médecine du travail, qui donnera lieu à la version 3 en 2002, qui a fini par se dénommer « méthode V3 ». L'outil Renault a tenu dans la durée grâce à cette démarche pragmatique, et sa grande opérationnalité dans les phases de projet industriel. J'étais toutefois conscient de certaines limites, et parallèlement j'avais conçu une formation avec James Richardson de l'université de Paris-Sud à Orsay, pour les techniciens en charge de l'ergonomie dans les usines. Nous les mettions en capacité d'utiliser les méthodes : RULA (*Rapid Upper Limb Assessment*) pour les membres supérieurs, et NIOSH (*National Institute for Occupational Safety and Health*) pour les risques dorsaux lombaires, ce qui leur permettait d'analyser de façon plus détaillée les risques spécifiques de TMS en cas de besoin.

Mais un autre événement était intervenu au début des années 2000, avec l'éclatement de la Direction du Personnel et des Affaires sociales (DPAS) en plusieurs directions. Je suis alors rattaché à la Direction Centrale RH (DCRH), et l'ergonomie est partagée entre cette direction et la Direction des Ressources Humaines Fabrication (DRHF). Cette dernière décide d'appliquer une version très simplifiée de la méthode d'analyse ergonomique, dénommée à l'époque « fiche simplifiée sécurité-ergonomie ». J'y étais favorable car l'objectif avancé initialement était d'outiller les chefs d'UET pour une première approche de la sécurité et de l'ergonomie sur leur secteur de responsabilité. Depuis le début des années 2000, il y avait donc deux outils d'évaluation des contraintes ergonomiques des postes chez Renault : la méthode détaillée dite V3, qui évaluait les postes en cinq niveaux de contraintes, de 1 à 5, et la fiche simplifiée, qui évaluait ces contraintes en trois couleurs : vert, jaune et rouge. Des règles avaient été établies sur l'utilisation de ces méthodes respectives. Mais après mon retour de chez Nissan en 2004, et

---

<sup>4</sup> Dominique Roussel, Michel Sailly, Anne-Françoise Molinié, Serge Volkoff, Àge Santé Travail, les troubles musculo-squelettiques (TMS), Recherche en Socio-économie, Direction de la recherche, Renault, décembre 1999.

alors que j'avais quitté la fonction RH, les deux directions RH citées ci-avant (centrale et fabrication) ont décidé de baser l'indicateur d'ergonomie des usines uniquement sur la version simplifiée, conduisant à enlever toute valeur objective aux cotations des usines. Seuls les chefs de projet sociotechniques, comme par le passé, continuaient à utiliser et à faire vivre la « méthode V3 » via la multitude des projets couvrant pratiquement toutes les usines Renault dans le monde. Les cotations ergonomiques objectives étaient donc mises à jour, mais sur un rythme approximatif d'une fois tous les quatre à cinq ans. Insuffisant pour engager des plans d'actions suivis en usines, mais suffisamment pour continuer à résoudre les points durs produits/process avec l'ingénierie. Par contre, de fortes distorsions de cotation des postes sont apparues entre les deux méthodes, faisant perdre de la crédibilité à l'ergonomie ; une dévalorisation accentuée par l'abandon de la politique de formation ergonomique initiée avec l'université d'Orsay.

#### - Démarche sociotechnique

La deuxième activité qui a tenu une place déterminante, c'est la démarche sociotechnique. Après de multiples interventions ponctuelles dans divers projets, j'initialise une démarche plus structurée pour le projet de nouveau moteur G. À ma demande, je suis détaché à temps partiel au sein de l'équipe projet, qui réunit sur un même espace de travail l'ensemble des techniciens et ingénieurs produit, process et fabrication. C'était une chance inespérée d'être dans un grand *open-space* avec tous ces intervenants. C'était le début d'une nouvelle démarche projet chez Renault, qui donnera lieu à une forte communication extérieure, avec la publication en 1994 de l'ouvrage de Christophe Midler « L'auto qui n'existait pas » décrivant le processus de conception et développement du projet X06 de la Twingo.

Pour engager la démarche sociotechnique, je m'inspire de l'approche ergonomique dans les projets, que j'accroche au triptyque « Hommes – Machines – Produits » de la démarche intégratrice de la qualité totale. Dans l'usine de Cléon où devait être fabriqué le nouveau moteur, j'organise avec un ex- chef d'atelier de l'usine, détaché dans l'équipe projet, des entretiens avec des groupes composés chacun du chef d'UET (manager de proximité), d'un professionnel (P3) de production et d'un professionnel de maintenance. Le questionnement et les observations sur le terrain, portent sur les trois dimensions sociotechniques « hommes, machines et produits ».

Pour la partie « hommes », nous abordions : les horaires, la structure hiérarchique, l'organisation des différentes fonctions internes à l'atelier (centres de gestion des outils, cellule de performance, etc...), les autres fonctions périphériques (maintenance, qualité, etc...), la structure d'emplois de l'atelier (population...). Pour la partie « machines », nous questionnions nos interlocuteurs sur les implantations, les aménagements de postes de travail (accessibilité, visibilité, postures, efforts, etc...), les espaces de communication, les ambiances physiques, les technologies, les interfaces hommes-machines. Pour la partie « produits », nous examinions : la gestion des flux (pièces, outils coupants, outillages, fournitures diverses, etc...), les modes d'approvisionnement et systèmes d'identification des pièces, les systèmes d'information (qualité, maintenabilité, évolutions produit, documentation au poste, gestion du personnel). Forts de ces diagnostics, nous pouvions accompagner les techniciens et ingénieurs de l'équipe projet moteur G chez les fournisseurs de moyens (machines), et pour la définition des modes de fonctionnement et d'organisation de l'usine.

À l'appui de cette première expérimentation, la démarche sociotechnique va se formaliser et quitter en 1991 la fonction ressources humaines pour intégrer la Direction des Technologies de Production (DTP). À ce moment, je reste à la DPAS dans une fonction de suivi et d'accompagnement de cette nouvelle démarche, tant les dimensions sociales restent importantes. Frédéric Luzi, actuellement en responsabilité sur l'ergonomie chez Renault, initialise cette nouvelle approche pour le projet Twingo, emblématique d'un nouveau mode de fonctionnement en équipes projets. Cette fonction s'exerce alors à plein temps et couvre quatre domaines : l'emploi (âge, qualification, aptitude, handicap, temps de travail), les conditions de travail (ergonomie, implantations, bruit, hygiène industrielle, sécurité), l'organisation du travail, et la formation. Par la suite, la démarche sociotechnique se resserrera sur l'ergonomie. Une évolution quasi-inévitable pour une combinaison de raisons que je ne ferai qu'énumérer ici : réduction des durées de projet, limitation des changements process, réintervention des différentes fonctions RH, introduction du Système de Production Renault...

Je relèverai toutefois deux phases. La première, dans les années 1980-90, est marquée par une structure projet synonyme d'innovation et d'autonomie par rapport aux structures métiers, avec des plateaux projet réunissant l'ensemble des membres détachés de leurs directions métier. Le corollaire était de longs

délais de développement des nouveaux produits, et une tendance à opérer des transformations trop profondes des process. Puis la procédure de « jalonnement de projets » a pris le dessus. Les plateaux projet ont quasiment disparu, et les structures métiers ont repris l'ascendant sur la structure projet. L'entreprise prône maintenant la démarche « agile », qui, si l'entreprise en respecte ses principes, conduirait à redonner de l'autonomie décisionnelle à la direction et aux membres des structures projets.

*FD : Comme tu l'as indiqué, tu as travaillé 2 ans chez Nissan. Peux-tu nous dire quelle est la place de l'ergonomie au sein de leurs systèmes de production ?*

MS : Bien volontiers, car c'est une expérience professionnelle qui me sert encore sur l'activité que je poursuis concernant l'organisation du travail et le dialogue sur la qualité du travail. Lorsque nous établissons les premiers contacts avec Nissan en 2000, nos interlocuteurs sont rattachés à deux directions distinctes : la sécurité et l'hygiène industrielle à la fonction RH, et l'ergonomie partie intégrante du « *Nissan Production Way* » à la direction des fabrications. C'est ce dernier service que j'intègre lorsque je suis expatrié chez Nissan. J'ai en charge une petite équipe de 2 personnes couvrant toutes les usines Nissan dans le monde. Nissan a un outil d'évaluation des contraintes de travail, récemment créé, qui ne s'applique qu'au Japon. En Angleterre, en Espagne ou aux États-Unis, pour ne prendre que ces quelques pays, Nissan utilise des outils différents. S'il n'y a pas une culture ergonomique historiquement ancrée chez Nissan, comme chez Renault, la place des opérateurs dans l'activité de production y est traitée avec plus d'attention.

Ce qui caractérise Nissan au Japon n'est donc pas l'évaluation des contraintes de travail, mais sa démarche partant des problèmes exprimés par les opérateurs. En début d'année fiscale, les superviseurs (manager de proximité) doivent questionner au moins trois opérateurs de leur unité de travail sur les problèmes rencontrés. Comme le suivi du système est centralisé au sein de notre équipe d'ergonomie, nous constatons que cela génère en moyenne 8 problèmes à régler dans l'année par le superviseur qui doit planifier les actions avec ses « *team leaders* ». Les problèmes sont classés en quatre catégories : « *Physical, Cognitive, Safety, Others* ». Les réponses apportées sont également classées en quatre autres catégories : « *explanation, training, kaizen ou countermeasures by the team, improvement by other sections (engineering...)* ».

Une autre grande enquête couvrant cette fois toutes les catégories de personnel de la fabrication, sur un champ beaucoup plus large de sujets sociaux, est par ailleurs réalisée annuellement, qui donne également lieu à de véritables plans d'actions. C'est ce lien entre l'identification recherchée des problèmes et les plans d'action qui caractérise la culture de cette entreprise japonaise.

À cette occasion, j'ai aussi pu constater que nos collègues de Nissan aux États-Unis n'avaient pas une conception de l'ergonomie strictement basée sur les facteurs humains, comme cela est souvent présenté en France. Ils développaient de réelles démarches participatives avec les « *technicians* » (appellation des opérateurs) qui permettaient de prendre en considération le travail réel. J'avais d'ailleurs examiné les systèmes de management de la sécurité et santé au travail : de « *l'Occupational Safety and Health Administration (OSHA)* » des États-Unis, du « *British Standard Institution* » et le « *Basic Health and Safety Program de Canada's Occupational Health and Safety Resources* ». Tous ces systèmes insistent sur la participation des salariés sous des formes diverses : « *à des groupes de travail communs opérateurs management et experts* », « *aux processus de décision dans toutes les activités de la société* », « *à la conception ou modification des process* ». Je mesure à ce moment l'écart de cultures entre ces pays et la France, lorsqu'on évoque l'implication ou participation des opérationnels.

*FD : Renault a-t-il retenu quelque chose de ce mode de fonctionnement ?*

MS : De retour chez Renault, je n'ai pas de mal à convaincre mon chef de service et mon directeur de la Direction de la Performance des Systèmes Industriels (DPSI), d'intégrer l'ergonomie au sein du service ingénierie du « *Système de Production Renault (SPR)* », lui-même devenu très proche du « *Nissan Production Way (NPW)* ». Cela demandait de transférer une partie des responsabilités en ergonomie de la direction des ressources humaines vers la DPSI. Or, il y avait un autre dossier que la DPSI voulait récupérer des RH, à savoir le « dossier des UET », car les systèmes de production basés sur le *lean management*, conduisent à modifier les organisations du travail et le management. À la demande de la DPSI, ce dossier des UET avait évolué. Le nombre d'axes était passé de sept à huit, avec



des connotations plus « *lean* » : Standardisation - Professionnalisme - Implication, animation et règles de vie - Maîtrise de la qualité - Maîtrise de l'environnement et des conditions de travail - Maîtrise de la performance des moyens - Maîtrise des coûts - Maîtrise des flux et des délais. Mais ce n'est qu'en 2011, soit dix années après l'introduction du SPR, que la direction des ressources humaines a consenti au transfert de ce « dossier des UET » vers le service ingénierie du SPR.

La redistribution des responsabilités en ergonomie fut plus rude encore. Et *in fine*, c'est un autre chemin qu'elle a pris en intégrant bien plus tard la direction RSE en 2018. Seuls les quelques ergonomes en usines restent rattachés à la fonction RH. Conservant des relations avec d'anciens collègues, je suis navré de constater que les liens que nous avons noués entre l'ergonomie et la sociotechnique, d'une part, et « *L'Alliance Production Way* » (nouvelle appellation du SPR), d'autre part, ont complètement disparus ; ces deux entités ayant été éclatées sur des lieux différents et dans des directions différentes. On voit donc que Renault n'a rien retenu de Nissan pour ce qui est du rattachement de l'ergonomie.

Il y a un autre point qui n'a pas évolué, c'est l'équilibre entre centralisation et décentralisation. J'avais observé que Nissan était moins centralisateur que Renault en tant que groupe mondialisé. Les établissements Nissan à l'étranger avaient une autonomie sur les démarches et outils en ergonomie, attestant que les approches culturelles et/ou les réglementations nationales (États-Unis, Espagne, Angleterre...) pouvaient prendre le dessus sur les pratiques japonaises. Chez Renault, la direction des ressources humaines, lorsqu'elle était en charge de l'ergonomie, imposait à toutes les usines Renault dans le monde d'avoir les mêmes organisations de l'ergonomie. À titre d'exemple, les usines en Roumanie et au Brésil, qui fonctionnaient différemment, ont été sommées de s'aligner sur l'organisation de Renault France.

Je fais un petit retour dans le temps pour donner un autre exemple de la difficulté à faire bouger les lignes. Le 13 novembre 2006, avec l'accord de ma direction (DPSI) et l'appui de François Guérin (de l'ANACT), j'organise une journée sur « *Évolution du Travail dans les Systèmes de Production basés sur le principe de la Lean Production ; Positionnement de Renault & Nissan* » qui réunit des praticiens de Renault et des professeurs/chercheurs en ergonomie et gestion. Les RH sont associées, mais pas vraiment favorables à ce type d'initiative. Je rédige un rapport traitant des points suivants : modèles de production (Taylorisme, Toyotisme et Volvoïsme), division et organisation du travail (autonomie, standardisation, *kaizen*), développement des compétences (écoles de dextérité, formation au poste, polyvalence et formation), ergonomie (cotation et management, sur quoi agir), intensité du travail. Nous savions que nous outrepassions un peu les frontières de responsabilités entre les RH et notre direction, et avons cédé sur l'injonction du responsable RH de ne pas diffuser le rapport de ce séminaire, dont l'utilité n'a donc pas dépassé le cercle des participants.

Mais les actions dépendent aussi des hommes et des femmes en responsabilité, et pas uniquement des structures. Voici un autre exemple plus positif. Au début de l'année 2011, j'organise avec la CFDT Renault une enquête sur l'application du SPR auprès d'opérateurs, simples adhérents de la CFDT sans mandat syndical, dans les usines de Douai, Flins et Cléon. Elle prend deux formes : un questionnaire qui a été rempli par soixante-six opérateurs, et des entretiens individuels approfondis de près de 2 heures avec neuf opérateurs ou opératrices d'âges différents. Cette démarche est menée en transparence avec ma direction, mais aussi les RH, avec un autre responsable que celui qui avait été impliqué dans l'organisation du séminaire avec l'ANACT.

Le 31 mai 2011, j'organise une « table ronde » pour les responsables CFDT, sous la présidence d'Yves Lichtenberger (professeur/chercheur en sociologie), avec pour intervenants : le responsable RH, mon chef de service, et Jean-Luc Collin, secrétaire national de la fédération CFDT de la métallurgie. Je relèverai uniquement ce propos du responsable RH : « *On a pris ce qui était bon chez Nissan, mais on a mal joué l'implication des hommes* ». Le 10 octobre 2011, soit un mois et demi avant la retraite, j'adressai une note à plusieurs directeurs, en reprenant le titre de l'ouvrage de James Lamprecht et Renato Ricci : « *Osez la différence* ». J'y repasse en revue les réflexions des sept dernières années. Je propose entre autres de « *réinventer l'ergonomie* » par une démarche « *fondée sur l'écoute des salariés, la compréhension des difficultés, la recherche et mise en œuvre de solutions avec eux* ». La plupart d'entre eux ont demandé à me rencontrer, manifestant ainsi un certain intérêt, à défaut d'engagements concrets. C'était le début d'un recentrage de mon intervention sur la qualité du travail.

*FD : Quel est ton point de vue sur le dialogue engagé sur la qualité du travail ?*

MS : Après ma retraite, je poursuis une activité de militant bénévole avec la fédération CFDT de la métallurgie, portant sur la qualité du travail, l'organisation du travail et le management, ainsi qu'une activité de formateur sur ces thèmes au sein d'un organisme proche de la CFDT Cadres, le CREFAC (Centre d'étude et de formation pour l'accompagnement des changements). Dès 2012, en lien avec la CFDT Renault, je reste en contact avec Yves Clot et Jean-Yves Bonnefond, de la chaire de psychologie du CNAM qui interviennent à l'usine de Renault de Flins sur la qualité du travail. Quand la démarche de dialogue sur la qualité du travail se généralise à l'ensemble de l'usine, je rédige un rapport de capitalisation car l'entreprise ne le fait pas pour des raisons politiques, et cette pratique de capitalisation n'est pas le point fort des syndicalistes.

Une autre démarche s'engage avec l'usine Toyota de Valenciennes (Nord), à laquelle je participe avec la fédération, tant avec la section syndicale CFDT, qu'avec des représentants de la direction. Ces deux démarches de Renault Flins et de Toyota Valenciennes sont différentes, mais s'inscrivent dans la même finalité d'ouvrir des espaces de dialogue sur le travail, et de faire traiter les problèmes par les opérateurs eux-mêmes afin d'élargir leur périmètre de responsabilités. D'autres démarches sont tentées et/ou en cours avec d'autres sections syndicales de la métallurgie, mais cela ne prend pas l'ampleur que nous aurions souhaitée. Pour les soutenir, nous avons rédigé des livrets sur la qualité du travail avec deux responsables fédéraux, Jean-Luc Collin<sup>5</sup> et Vincent Bottazzi<sup>6</sup>.

Puis il y a eu la publication de mon livre « *Démocratiser l'entreprise, un nouveau regard sur le lean management* »<sup>7</sup>, avec le soutien de la fédération CFDT pour la recherche de l'éditeur, et ensuite pour l'organisation de débats au sein des syndicats et unions régionales de la métallurgie. Ma conviction était alors que, pour être durable, la démarche d'espaces de dialogue sur le travail devait s'inscrire dans une évolution de l'organisation du travail et du management. De natures très différentes, les expériences avec Renault, Nissan et Toyota, m'ont permis de comprendre pourquoi la philosophie du *Lean* et du modèle Toyota avaient tant de mal à se diffuser ; pourquoi il était si difficile, en France, de changer de paradigme d'organisation autour de la subsidiarité et de l'autonomie au travail.

Les débats au sein de la fédération CFDT ont été très constructifs, certains militants(es) exprimant leur satisfaction à discuter de « vrais sujets ». Mais j'identifie aussi trois explications, propres au syndicalisme, qui empêchent cet engagement plus fort sur la qualité du travail. 1) Une conception très institutionnalisée de la démocratisation de l'entreprise via les institutions représentatives du personnel, soit sur une participation indirecte des salariés. 2) Le caractère prégnant de l'emploi sur les questions du travail. 3) Une usure et déviation du droit d'expression, en voulant le contrôler syndicalement, ce qui a pour effet de continuer à remonter les problèmes dans la hiérarchie ou les institutions représentatives du personnel. Les salariés restent donc dessaisis d'une possibilité d'intervention directe sur leurs conditions de travail. Et jusqu'à ce jour, tant l'ANI (Accord National Interprofessionnel) de 2013 sur la Qualité de Vie au Travail et l'Égalité Professionnelle (QVT-EP), que l'obligation de négocier dans les entreprises sur ce thème, n'ont permis de réorienter le dialogue social sur les questions d'organisation du travail.

*FD : Quel est ton point de vue sur la recherche en ergonomie ?*

MS : J'ai indiqué à plusieurs reprises les travaux menés avec le milieu de la recherche, et plus particulièrement avec des membres actifs et renommés au sein de la SELF. Seul ou avec d'autres partenaires, j'ai communiqué sur nos travaux dans quatre congrès de la SELF et un congrès de l'IEA. Il y a eu également de multiples communications dans les revues « Performances Humaines et Techniques », « Santé et Travail », « Travail et Sécurité », etc... confortant cette préoccupation d'ouverture avec le milieu scientifique. J'ai par ailleurs œuvré à la constitution d'un comité scientifique au sein de la fédération de la métallurgie CFDT qui est composé de plusieurs professeurs/chercheurs en ergonomie,

---

<sup>5</sup> FGMM CFDT, Transformations du travail et dialogue social, améliorer la qualité de vie au travail avec les salariés, mai 2012

<sup>6</sup> FGMM CFDT, Qualité du travail, développer les capacités d'action des salariés pour optimiser la performance de l'entreprise, novembre 2014

<sup>7</sup> Michel Sailly, Démocratiser l'entreprise, un nouveau regard sur le *Lean management*, Les éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières, Ivry sur Seine, 2017

sociologie et psychologie du travail. Je termine toutefois sur une interrogation qui me poursuit depuis la sortie du livre « *Ergonomie constructive* » en 2013.

Dans une note de lecture critique que j'ai adressée à Pierre Falzon, je faisais remarquer que les ergonomes, contrairement à d'autres disciplines « *éprouvent en permanence le besoin d'explicitier leurs démarches d'intervention* », et que j'attendais un ouvrage qui puisse s'adresser « *aux acteurs de l'entreprise, pour développer ce concept d'organisation et d'environnement capacitant* », à l'image du livre de Mathieu Detchessahar, « *L'entreprise délibérée* ».

Sur le contenu des développements, on aurait pu s'attendre à avoir un vrai approfondissement du concept de capacités d'Armartya Sen, en lien avec ceux de l'organisation apprenante de P. Senge, V.J. Marsick et K.E. Watkins, et autres chercheurs (ses). Il eut été intéressant par ailleurs de faire un parallèle avec le concept d'holocratie. Or, on a eu droit à une énième version de démarches existantes, raccrochées artificiellement au concept d'organisation capacitante à destination de l'IEA (*International Ergonomics Association*), ai-je cru comprendre. Les communications scientifiques à la française, c'est un peu comme les réseaux sociaux : ça tourne en boucle à l'intérieur du milieu, ça s'autoréférence sur soi-même, et c'est alors du narcissisme, ou entre collègues, et c'est de l'égoïsme franco-français, au mépris des auteurs, dont beaucoup d'outre-Atlantique, qui apportent une vraie plus-value aux concepts.

Il est urgent pour la survie de l'ergonomie de langue française de retrouver le chemin du pragmatisme, en identifiant les implications pratiques des productions scientifiques. À mon humble niveau de praticien, j'ai publié le livre déjà cité pour diverses raisons, dont celle de devoir corriger des contre-vérités véhiculées dans le milieu scientifique. S'il fallait donner un exemple de ce pragmatisme que je souhaite, ce sont les productions communes de La Fabrique de l'industrie et de la chaire FIT de MINES ParisTech<sup>8</sup>.

*FD : Quel est ton point de vue sur l'évolution de la SELF ?*

MS : Je voudrais rester modeste car mon dernier congrès fut celui de 2015 à Paris, et ma dernière communication a été faite au congrès de 2013 avec Jean-Luc Collin, secrétaire national de la fédération CFDT métallurgie sous le titre « *Améliorer l'efficacité productive et la vie au travail par la démocratie d'entreprise* ». La validation de justesse de cette communication m'a fait comprendre que les congrès de la SELF n'étaient pas le lieu où l'on pouvait s'interroger, comme nous commençons à le faire, sur les systèmes de production ou les fonctionnements de l'entreprise.

Comme je l'ai dit de la recherche, la SELF est introvertie, au sens où elle pense et travaille pour elle-même et pour le milieu scientifique. Cela a été bénéfique un temps, en ancrant durablement « l'ergonomie de l'activité ». Mais si on faisait un travail historique, on s'apercevrait que les principes d'un management à partir des réalités du travail ont été pensés en amont ou parallèlement à l'ergonomie de l'activité. Ce fut le courant de la « qualité totale » de W. Edwards Deming et Walter A. Shewhart à partir des années 1950, puis celui de « l'organisation apprenante » au début des années 1990 avec les travaux de Peter Senge et de Chris Argyris, et enfin le *Lean* management avec les travaux de James Womack, Daniel Jones et Jeffrey Liker. Ce devrait être le rôle de la SELF d'œuvrer à l'intégration des concepts au sein des entreprises et administrations.

Le dernier rapport de l'ANACT de bilan des accords sur la QVT-EP montre que l'organisation du travail et le management ne sont quasiment pas abordés dans les négociations. Parmi les pays européens, seuls l'Italie et le Portugal sont moins bien placés que la France sur la participation des salariés. Dit autrement, dans vingt-cinq pays européens, les employeurs impliquent mieux leurs salariés qu'en France, avec des écarts significatifs avec les pays nordiques. Les structures syndicales du patronat portent une large part de responsabilité en considérant que l'organisation du travail fait partie des seules prérogatives de l'employeur. Les grandes administrations se comportent de même, ce qui perpétue un fonctionnement pyramidal des entreprises et administrations.

Et ce n'est pas faute d'alertes telle celle du rapport du « Réseau France Stratégie », qui note « *qu'une part substantielle des écarts de productivité entre pays ou entre entreprises s'explique par la qualité du*

<sup>8</sup> François Pellerin et Marie-Laure Cahier, *Organisation et compétences dans l'usine du futur, vers un design du travail ?*, La Fabrique de l'industrie et Mines ParisTech, Paris, presses de mines, 2019

Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée, Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, La Fabrique de l'industrie et Mines ParisTech, Paris, presses de mines, 2020

*management et des pratiques organisationnelles* ». Pour rompre avec ces pratiques managériales dépassées, il faudrait agir simultanément sur les universités et grandes écoles, d'une part, et sur les entreprises et administrations, d'autre part. Beaucoup de choses se font, mais de manière dispersée. En tant que société d'ergonomie, réunissant des scientifiques et praticiens, la SELF pourrait agir sur ces deux axes, en coopérant mieux avec les organismes ou institutions qui, pour l'essentiel, partagent la même valeur du travail.

La SELF peut-elle prendre l'initiative de faire sortir chacun de son pré carré, alors qu'elle-même a perdu de sa notoriété ? Peut-elle prendre l'initiative d'un mouvement qui rassemblerait toutes ces structures ou organisations qui veulent transformer la culture dominante *top-down* des entreprises et administrations, en une culture *bottom up*, basée sur la subsidiarité, avec des managers prenant en considération le travail réel, apportant leur soutien à l'activité et à l'initiative des opérationnels ?

La SELF ne pourrait-elle pas, par exemple, rassembler les institutions autour d'un pacte « *pour le pouvoir d'agir des salariés dans l'entreprise et l'administration* », sur des propositions ambitieuses mais pragmatiques, applicables dans le cadre des statuts actuels des entreprises et administrations, sur un positionnement qui ne soit ni la soumission, ni l'opposition systématique ?

*FD : Merci, Michel. Merci en particulier pour la richesse de ta réflexion globale sur la profession.*