Hommages à Bernard Mélier

Bernard Mélier est décédé le 1er novembre 2021. Il a joué un rôle essentiel dans le développement du conseil en ergonomie et la structuration de la profession.

******

Bernard Mélier est né en 1952, dans une famille toulousaine de cheminots de culture protestante. Il passe par le scoutisme et, après 1968, par l'action politique qu'il qualifie de « deuxième gauche ». Avec l'intention de devenir enseignant, il fait des études d'histoire, de géographie et de sociologie. Il enseigne la géopolitique à l'Université du Mirail, et le « cours de préparation » à l'IPST (Institut de promotion supérieure du travail, devenu antenne du CNAM à Toulouse). Il s'engage dans le syndicalisme enseignant (SGEN-CFDT). C'est là qu'il rencontre Michel Mazeau, qui lui demande de participer à l'enseignement du DIECT (Diplôme inter-universitaire d'étude des conditions de travail). Ignorant à l'époque tout de l'ergonomie, Bernard Mélier décide dans un premier temps de se former, d'abord entre 1984 et 1986 en suivant le cursus du DIECT, ensuite en s'engageant dans celui du CNAM jusqu'au DEA.

Il est rapidement passionné par le point de vue défendu par Jacques Christol : c'est en conseillant l'entreprise sur une amélioration globale de sa performance qu'on peut espérer améliorer les conditions de travail. Il commence en 1987 une activité libérale d'ergonome, collaborant avec Jacques Christol, Michel Mazeau et d'autres sur une intervention à l'usine JAEGER. Puis lui est confiée une intervention sur le pliage des parachutes dans une base parachutiste, milieu qu'il connaissait bien pour y avoir fait son service militaire. Il fait contre toute attente évoluer la conception même des voilures. S'ensuivent des interventions qui deviendront célèbres dans les enseignements : les éclusières du canal du Midi, le soudage des caisses de char au GIAT de Roanne, puis la peinture des Airbus (première d'une longue série qui débouchera sur la structuration de l'ergonomie industrielle dans l'entreprise). L'enjeu, à chaque fois, est de mettre en évidence et de faire évoluer des déterminants d'ordre supérieur par rapport à ceux qui ont fait l'objet de la demande. Il participe avec l'équipe de Paris 1 à des interventions « princeps » dans l'industrie pharmaceutique puis l'électroménager, avec la volonté de modifier les processus de production eux-mêmes.

Bernard Mélier participe dès le début au développement du réseau RESACT à Toulouse, avec notamment – outre l'équipe de Jacques Christol – Pierre Thon, Gilbert de Terssac, Pierre Richard, Serge Deltor, et les universitaires Jacques Curie, Yvon Quéinnec et Jean-Claude Marquié. Pleinement investi dans le RESACT, il contribue à l''organisation de manifestations importantes, tel le congrès d'ergonomie en Afrique subsaharienne, marquant son intérêt pour la géographie du monde et des hommes, ou le congrès de la SELF à Toulouse, en 2000.

Il développe les relations avec les lieux d'enseignement, notamment Paris 1 et Bordeaux 2, et participe au recrutement et à la préparation des ergonomes en formation, insistant dans ses enseignements sur l'enjeu d'une intervention sur les processus mêmes d'organisation de la production.

Fortement engagé dans la structuration de la profession, il soutient la mise en place du Titre d'ergonome européen en exercice, et devient trésorier d'ARTEE. Il est membre du conseil d'administration de la

SELF de 1995 à 1998. En 1997, il est, avec Karl Crochart, l'un des initiateurs de la création du Syndicat national des cabinets d'ergonomes (SNCE) qui deviendra ensuite CINOV Ergonomie, et prend en charge en 2003 la présidence de la fédération CICF Midi-Pyrénées. Il s'implique dans la mise en place du réseau ORME (Organisation des métiers de l'ergonomie) qui rassemble les différentes associations représentant les formes d'exercice du métier.

A partir de 2001, au sein du groupe de recherches ATEMIS, avec notamment François Hubault et Christian Du Tertre, il s'intéresse à l'économie de la fonctionnalité, toujours avec le souci d'une vision systémique des processus, incluant les enjeux de développement durable.

La SELF et le RESACT présentent leurs condoléances à sa famille et à ses collègues les plus proches.

Texte rédigé conjointement par la commission histoire de la SELF et le RESACT

******

Texte d'hommage écrit par les amis du RESACT

Notre tristesse est grande.

Il était difficile de rester insensible à la présence et à l'action de Bernard, un homme attachant, tonique et entraînant, de par son verbe affirmé et sa force de conviction.

Un homme qui savait aussi écouter avec respect. À la fois authentique, franc, sincère et pudique, pudique sur ce qu'on devinait de ses fêlures et de ses malheurs.

L'ergonomie toulousaine lui doit beaucoup.

Avec d'autres, il a activement participé à la vie du RESACT. Le RESACT, ce lieu qui rassemble dans notre région des ergonomes-chercheurs, des ergonomes-conseils, des médecins du travail, des ingénieurs, des juristes, des étudiants. Ce lieu qui offre des espaces réguliers d'échanges sur les questions de travail, était cher à Bernard, qui a été membre du conseil d'administration et qui était systématiquement présent et investi lors de chaque manifestation, jusqu'il y a peu de temps.

Avec d'autres, Bernard a été un acteur essentiel dans le montage et le lancement d'un syndicat professionnel des ergonomes conseils. Défendant l'ergonomie et, au-delà, les métiers de l'ingénierie et du conseil en prenant en charge la présidence de ce qui s'appelle aujourd'hui le CINOV, en 2003, bousculant les tiédeurs et défendant une ergonomie moteur de la performance et de la stratégie.

Son engagement a influencé et encouragé nombre d'entre nous, parfois dès la formation, comme celle à laquelle il contribuait dans le Diplôme d'ergonomie et des conditions de travail à Toulouse (le DIECT). Il lui tenait à cœur de mettre en avant en toute occasion l'école toulousaine d'ergonomie, thème que nous reprendrons lors d'une prochaine manifestation du RESACT, ce qui nous donnera l'occasion de lui rendre un nouvel hommage.

Bernard, tu as fait réfléchir les étudiants en parlant avec intelligence de tes actions d'ergonome de terrain, tu as suscité de nombreuses questions, provoqué des fous rires. Nous avons tous beaucoup apprécié ces moments de partage avec toi.

Si ta vivacité d'esprit, tes réactions pouvaient parfois nous dérouter, nous surprendre, elles nous faisaient toujours avancer.

Bernard avait aussi activement contribué à l'organisation de manifestations importantes, comme un congrès d'ergonomie en Afrique subsaharienne, marquant son intérêt pour la géographie du monde et

des hommes ; et un congrès de la Société d'ergonomie de langue française, la SELF, coorganisé avec le RESACT à Toulouse, en 2000.

Homme fort et sensible à la fois.

Personnage à bretelles hors normes dans les congrès, comme on n'en fait plus : à la parole libre et provocatrice. Nombreux sont ceux qui ont vécu des interventions dans lesquelles ton franc parler était au service du cap que tu tenais …. contre vents et marées !

Bernard, tu vas manquer au RESACT,

Tu vas manquer à la communauté des ergonomes,

Tu vas nous manquer.

Conférence-débat du Resact (2019)

******

Il y a tout juste 20 ans, nous étions tous les trois embauchés par Bernard Mélier à quelques mois d'intervalle. En 2001, Bernard arrivait à un moment charnière de sa carrière, consultant indépendant depuis 1987 et très installé sur la place de Toulouse. Il était très actif dans la structuration du métier, notamment au travers du CICF-SNCE (devenu le CINOV ergonomie) et bien sûr de l'association du RESACT. Il participait aussi activement à l'enseignement dans les DESS historiques de Bordeaux II et Paris I.

Bernard a toujours cherché à placer l'intervention de l'ergonome au cœur des décisions stratégiques des entreprises. De cet enjeu, il a fait sa marque de fabrique. Il a voulu la défendre à travers la création d'un cabinet ayant pour vocation de porter une offre ambitieuse à l'industrie et aux services. Ce sera la création de Mélier Ergonomes Conseils (M.E.C.). Nous ne résistons pas ici à rappeler l'ambition stratégique du cabinet car elle résume tellement le projet politique de Bernard : *« **Constituer pour l'industrie et les services une ressource en ergonomie opérationnelle et globale à la hauteur des grands projets, faisant du travail, en particulier dans une approche par l'activité, un enjeu essentiel de management et de performance, un critère majeur de gestion** ».*

Notre embauche, nous la devons au pari qu'a fait Bernard de faire confiance à de jeunes ergonomes pour s'embarquer dans une aventure inédite : intégrer une équipe d'ergonomes, étoffée et sur le temps long, aux côtés des concepteurs industriels et managers du futur gros porteur A380, en assistance de Bernardette Bernadou, responsable de l'ergonomie industrielle pour les chaînes d'assemblage d'Airbus Toulouse. Cinq ergonomes à temps plein sur toute la durée de l'industrialisation de l'avion…

Que de petits a-t-il fait depuis !

De cette coopération sur un projet industriel majeur s'organise le développement de M.E.C. Tout en continuant à porter sa vision du métier au travers du syndicat notamment et dans la communauté professionnelle en plein essor, Bernard devient aussi un patron de cabinet au sein duquel il transmet sa vision de l'intervention.

Bernard est souvent décrit par son style : un chef de bande, un leader d'opinion, très engagé et passionné, charismatique, provocateur, parfois outrancier. Mais c'était avant tout un penseur du métier au carrefour des sciences humaines et de gestion. Il s'en était constitué une doctrine originale et innovante qui a fait école chez les praticiens. C'est de cette « école Mélier » que nous voulons ici témoigner à l'occasion de sa disparition car nous avons eu cette chance d'apprendre à ses côtés.

Sans avoir la prétention d'être exhaustifs, être formé à l'école Mélier, c'est avant tout une posture professionnelle audacieuse et engageante :

…C'est apprendre, comprendre et défendre la place stratégique que peut et doit prendre l'ergonomie dans les questions de performance ;

… C'est comprendre le travail des opérateurs pour construire le projet avec les managers et organiser le travail des concepteurs ;

… C'est apprendre à créer un dialogue entre l'ergonomie et les sciences de gestion (ah, le fameux triangle de Bescos et al. !)

…C'est sortir de la posture de neutralité et d'analystes qui remettraient la décision à d'autres ;

…C'est aussi entendre des *success stories* d'interventions si brillamment racontées. Qui n'a pas entendu parler des bus de Nîmes, de la simulation des chars Leclerc à l'aide de paquets de cigarettes en guise de singes[1] et du *build concept* de l'A380… entre autres !

…Et puis, c'est assumer *« qu'on a du sang sur les mains »* comme il aimait à nous le répéter. Image provocante mais tellement explicite pour affirmer que nous avons à nous mêler des questions d'efficacité et de performance car le travail en est la source.

Exit la *« psychopapouille »*, et place à *« l'ergonomie opérationnelle »* !

Cette voix forte, qui a parfois pu choquer, avait l'audace de tenir une posture claire et ô combien ambitieuse pour notre métier. Cette haute ambition, Bernard nous l'a transmise. Nous essayons depuis le début d'en être à la hauteur, et aujourd'hui de la transmettre modestement à notre tour. Tâche qui n'est jamais aisée ou acquise, c'est une activité de chaque jour. Du travail en somme !

Ergonova doit son existence à Bernard Mélier. Nous perdons une référence et un mentor. Nous sommes tristes mais nous sommes résolument engagés, à notre manière, au sein du cabinet et ailleurs, à faire valoir son héritage.

Adieu l'ami

[1] Représentation à échelle réduite utilisée pour animer une simulation sur un plan ou une maquette.

Le temps nous manquait pour partager ces propos avec les compagnons de route de Mélier Ergonomes Conseils, mais nous espérons qu'ils/elles les partagent et s'associent à ce témoignage : Bernadette, Sophie, Arnaud, Olivier, Pascale, Éric, Madeleine, Florence, Carine et tous les autres…

Marie-Pierre Poulossier
Jérôme Grall
Julien Falgayrat

******

Hommage des airbusiens de Toulouse

Dans la lignée de Jacques Christol, Bernard défendait une ergonomie de la performance au service de l'entreprise. Dans chaque intervention, il se jetait dans la bataille, et sur le plan du développement de l'ergonomie et du métier, il fut un indéniable "fer de lance", prêt à créer des brèches dans les lignes. Nous avons tous des souvenirs de ces offensives et une page ne suffirait pas à lister toutes les métaphores et références militaires qu'il aimait employer.

Bernard en un mot ? … Stratégie !

Stratégie dans l'intervention d'abord. Il aimait rappeler qu'intervenir c'était « venir entre », défendre le point de vue du travail et surtout s'assumer en tant que coconcepteur et donc en tant que décideur (« L'ergonome a du sang sur les mains »). Nous avons appris à ses côtés à parler du travail en langage de managers et d'ingénieurs pour mieux batailler et convaincre.

Aussi, pour chaque intervention, et à chaque moment-clé, sa question était « quels sont tes alliés ? », « qui partage des objectifs communs ? ». Et pour lui, le premier allié c'était l'ergonome interne.

Stratégie également du développement du métier et de l'ergonomie. Dans le cadre du DIECT[2], il fut notamment le tuteur de Bernadette Bernadou à l'Aerospatiale, prônant une ergonomie industrielle et l'aidant à créer et à positionner un service interne auprès de la direction industrielle. Il défendait l'idée que si l'ergonomie interne se développait, alors les collaborations avec les ergonomes consultants se développeraient d'autant. Ce qui s'est toujours vérifié.

Sans pour autant le dire, intervenir était pour lui un acte politique. L'analyse du travail conférait un pouvoir pour transformer l'entreprise en infléchissant les représentations sur le travail. Il n'était pas de ceux qui laissaient des écrits mais il imprimait durablement les esprits !

Bernard, ta pratique a formaté la pratique de l'ergonomie du site industriel Airbus de Toulouse. Nous pouvons dire que nous avons de la chance et de la fierté d'avoir pu collaborer avec toi. Merci pour tous tes enseignements que nous continuons à transmettre à notre tour. Tes petits-enfants sont maintenant nombreux.

Sophie Aubert
ex Mélier Ergonomes Conseils, ergonome Airbus
Arnaud Courcelle
ex Mélier Ergonomes Conseils, ex gérant Ergonova, Responsable ergonomie industrielle Airbus

******

[2] DIECT : Diplôme inter-universitaire en ergonomie et conditions de travail

Pour Bernard

Son influence sur ma pratique de l'ergonomie et sur mon évolution professionnelle a été déterminante pendant bien des années. Nous lui devons notamment l'élargissement de l'ergonomie à la performance élargie des organisations, avec le lien fait avec le développement durable – d'ailleurs ensemble lors d'une journée technique du CINOV Ergonomie à Hyères dans les années 2000. Une de ses phrases célèbre *« L'ergonomie, ça sert (aussi) à faire la guerre ! »* reste sans aucun doute à méditer dans les temps troublés que nous vivons tous.

Didier Bonnin – DBC & Ingenihum

******

J'ai eu la chance de le rencontrer lorsque j'étais encore une jeune étudiante. Sa passion pour l'ergonomie et sa vision du métier étaient virales !!!

Bernard, tu vas nous manquer, tes convictions, ton éloquence et ton regard ont largement participé à ponctuer les débats sur le positionnement de l'ergonomie dans notre société. Tu as contribué à positionner ce métier sur les enjeux de performance globale des entreprises. Adieu l'ami, " comme tu aimais à le dire si souvent !!!"

Corinne Faivre

******

Bernard fut, pour moi, d'abord un ami dont les souvenirs de sa jovialité, son incroyable énergie, son goût de la fête et son opiniâtreté font le portrait fidèle.

Il fut aussi un collègue très proche. Nous avons ouvert ensemble la brèche de la gestion comme domaine d'intervention, d'une manière qui voulait redoubler et même soutenir la vocation fondamentalement politique de l'ergonomie. C'est dans cet esprit, et sur cette expertise, qu'il a été très tôt une pierre angulaire de l'enseignement de Paris 1 et au départ de l'aventure ATEMIS.

La vie qu'il provoquait de toutes les manières possibles s'est vengée très tôt. Attaqué de revers sur tous les fronts, nous sommes quelques-uns – impuissants malgré nos tentatives diverses – à l'avoir vu se débattre comme un taureau entravé, pour finalement lâcher, trop fatigué.

Dors en paix, s'il se peut, Bernard ! Ta mémoire reste vive à jamais.

François Hubault