



Laurent PAGNAC

Entretien^{©1} avec François Daniellou
(décembre 2021)

Laurent Pagnac est directeur des relations publiques, réseaux et partenaires du cabinet Solutions Productives.

C'est en 1995, alors jeune stagiaire de fin de Maîtrise de Sciences et Techniques d'Orsay-Paris XI que je découvrais Ouest Ergonomie et ses trois fondateurs, Sandrine Nahon, Hassan Khomany et Laurent Pagnac. Je ne soupçonnais pas un instant que j'allais signer pour un contrat à durée indéterminée... qui court encore pour un bon moment ! Puisque cette introduction m'invite à parler de Laurent, je retiens quelques idées qui ont marqué ces 25 années passées à le côtoyer.

Je reste marqué par ce choix que nous avons maintes fois débattu ensemble, à l'époque du centre du Patis Fraux : l'envie de se sentir encore plus utile en devenant ergonome, après avoir vu passer dans son parcours d'ergothérapeute des gens cassés par le travail. Soigner le travail plutôt que les personnes est apparu comme une évidence pour Laurent. Au sein du Patis Fraux, il m'a aidé, ainsi que tous les autres ergonomes de l'équipe, à asseoir notre positionnement de représentant du travail face à des équipes de réadaptation fortement focalisées vers les personnes et leurs pathologies. Sa légitimité d'ancien ergothérapeute aidant, il a ainsi joué le rôle de trait d'union entre ces deux mondes (la santé et le travail) qui parfois ne se comprennent pas. Respecter les points de vue des différents professionnels (moniteurs d'ateliers, kinésithérapeutes, médecins de réadaptation, assistants sociaux), comprendre leurs représentations, apporter des connaissances précises sur l'entreprise et le poste de reprise envisagé pour le salarié, afin de favoriser la création d'un parcours de réadaptation pertinent : une aide précieuse pour l'ergonome débutant que j'étais, encore peu aguerri au monde professionnel.

Son investissement au sein du GEDER, pour finir par en prendre également la présidence, n'était qu'une suite logique à ce travail entamé à l'époque au sein du centre du Patis Fraux et conforté par le développement de l'activité conseil de Ouest Ergonomie devenu ensuite Solutions Productives.

Laurent, c'est aussi un homme de réseaux et cette qualité n'est pas étrangère à la durabilité du cabinet Solutions Productives. Son passé d'expatrié, fait de rencontres riches et multiculturelles, a forgé chez Laurent cette qualité humaine à aller vers les autres, à s'intéresser à eux. Je ne compte plus les sollicitations reçues par le cabinet grâce à ce réseau, où dans beaucoup d'entreprises ou institutions c'est un ami, un voisin, une connaissance que Laurent avait convaincu de faire appel à un conseil en ergonomie par Solutions Productives.

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 Laurent Pagnac mené en décembre 2021 par François Daniellou. Source : site de la SELF. Lien <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2022/04/pagnac-laurent.pdf>

Laurent, c'est aussi le garant d'une forme de positivité lors de nos riches et souvent houleux débats en revue de projet – une modalité de collaboration et de soutien entre pairs qui fait la force du cabinet. Cette précaution à parler de ce qui va bien avant de développer les problèmes et leurs causes révélés dans nos diagnostics est un savoir-faire distinctif de Laurent. Bien souvent les ergonomes pleins de fougue que nous sommes cherchons à avoir raison, à démontrer ce qui se passe au cœur des situations de travail sans ménager notre auditoire. Laurent constitue cette force de rappel sur la capacité de notre commanditaire et des autres acteurs de l'entreprise à recevoir ce que nous révélons du travail réel. En ce sens, Laurent m'a aidé à construire ma posture d'intervenant.

Et puis, au cours de ces 25 années, après avoir passé des heures et des jours à sillonner le territoire en voiture de jour comme parfois tard le soir, à refaire le monde, préparer nos restitutions, imaginer des nouveaux projets, affûter nos arguments pour remporter une audition, Laurent est passé du statut de formateur, de collègue, d'associé à celui d'ami.

Merci Laurent d'avoir contribué à l'aventure Solutions Productives. Tu as encore le temps mais, quand l'heure sera venue, toi et nos deux autres fondateurs pourrez passer sereinement le flambeau, la relève est bien là et aura à cœur de faire perdurer cette belle histoire humaine !

Vincent Guilloux,

Directeur général adjoint associé de *Solutions Productives*

=====

FD : Bonjour Laurent, merci d'avoir répondu à l'invitation de la commission histoire de la SELF. Peux-tu d'abord nous parler de tes origines familiales et de ta jeunesse ?

LP : Je suis né le 24 février 1962 à Quimper mais, grâce à des parents voyageurs (Angevins d'origine), je suis arrivé en Algérie (Constantine) dès l'âge de 4 ans. Mon père, enseignant en lycée (en physique/chimie) faisait partie des premiers Français « coopérants » arrivant en Algérie (quatre ans après l'indépendance) pour appuyer l'enseignement algérien. Mes parents ont fait le choix de m'intégrer dans l'enseignement algérien alors qu'il existait des lycées français. J'ai donc appris simultanément le français et l'arabe, avec un bac bilingue passé en 1979 à Constantine, complété du bac français à Annaba afin de poursuivre mes études en France. Mes parents ont fait un choix d'intégration assez marquée car ils y sont restés jusqu'en 1993, puis ont été obligés de rentrer en France dans la précipitation suite à la décennie noire²...

FD : Ta première formation, je crois, est en ergothérapie, à Rennes. Qu'est-ce qui t'avait conduit dans cette direction ? Et vers la Bretagne ?

LP : L'ergothérapie, je l'ai rencontrée par un ami venu exercer ce métier peu connu en Algérie dans le cadre de la coopération. Mon retour dans l'Ouest de la France était lié à la présence de ma famille dans la région angevine (mon grand-Père à Segré, qui m'hébergeait le week-end et qui était ravi de me retrouver, et fier car je jouais au foot dans l'équipe de son village...).

FD : Comment se sont rencontrés les fondateurs de Ouest-Ergonomie ? Comment est venue l'idée de créer en 1991 l'association Ouest-Ergonomie, dans le cadre du centre de réadaptation fonctionnelle du Patis-Fraux à Vern-sur-Seiche, près de Rennes ?

LP : J'ai eu l'occasion de travailler pendant 7 ans, à partir de 1984, comme ergothérapeute dans ce centre, qui était assez innovant car il « poussait » la rééducation/réadaptation jusqu'au retour au travail pour les personnes susceptibles de reprendre leur activité professionnelle. C'est à cette occasion et en cohérence avec les objectifs du centre, que j'ai fait connaissance de Sandrine [Nahon] et Hassan [Khomany] qui allaient regarder du côté du travail pour situer la réalité des exigences de celui-ci, afin d'affiner et rendre plus cohérent le parcours de réentraînement à l'effort. Ils pouvaient également

² Guerre civile en Algérie (1991-2002) résultant des attaques et attentats de divers groupes islamistes (note de FD).

suggérer l'intérêt d'une intervention ergonomique en entreprise en cas de besoin. Leur approche a capté mon attention et... je me suis inscrit au cursus d'ergonomie du CNAM de Rennes (puis Nantes et Paris par la suite) dès ma troisième année d'exercice professionnel comme ergothérapeute.

FD : Ta formation en ergonomie au CNAM a-t-elle précédé ou été une conséquence de la création de Ouest-Ergonomie ?

LP : Elle a précédé la création de Ouest-Ergonomie, mais tout s'est bien calé car, dès l'obtention de mon DEST³, Sandrine me propose de rejoindre le navire qui se crée.

FD : Comment êtes-vous passés d'une activité centrée sur la réinsertion professionnelle des patients de l'établissement à une offre externe de consultants en ergonomie ? Comment définirais-tu l'identité du cabinet à l'époque ? Quels étaient alors ses liens avec le reste de l'ergonomie française ?

LP : Comme je le disais, dans certaines situations, le réentraînement à l'effort avait beau être assez poussé, les capacités restantes des personnes accompagnées ne permettaient pas de reprendre leur activité sans risque pour leur santé, car les situations de travail peuvent être aussi parfois « handicapées » voire « handicapantes », du fait de leur niveau d'exigences et de contraintes, sans compter d'autres obstacles comme les représentations handicapantes de certains collègues et employeurs. L'offre externe de prestations de conseil en ergonomie commençait alors à émerger (bien avant l'Agefiph..) pour apporter un nouveau regard sur la situation et favoriser, tant que faire se peut, des actions de transformation (touchant les représentations, l'organisation, la technique..). D'où la création de Ouest-Ergonomie. Le cabinet restait néanmoins encore très « spécialisé handicap » dans ses débuts, tout en montrant assez rapidement un intérêt « pour tous » auprès de nos clients (le fameux « effet loupe » développé par le GEDER et Bruno Michel...), qui nous rappelaient régulièrement pour des projets de prévention ou de conception...

Peu de liens à l'époque avec le reste de l'ergonomie de langue française, si ce n'est par la naissance du GEDER..

FD : Peux-tu, du coup, nous parler du GEDER (Groupement d'études pour le développement de l'ergonomie en réadaptation) et du rôle que tu y as joué en tant que président ?

LP : Le GEDER est né en 1984, d'échanges collectifs entre plusieurs intervenants ergonomes exerçant dans le champ de la rééducation/réadaptation (centres de rééducations, ESAT⁴ et entreprises adaptées, organismes de réinsertion et de maintien en emploi...), suite à des questions concernant **leur pratique**. Ils éprouaient le besoin d'échanger autour de plusieurs thèmes : quelle ergonomie auprès des travailleurs handicapés ? Quelles spécificités ? Comment bien travailler avec d'un côté les équipes de rééducation et de l'autre côté les médecins du travail et le « système entreprise » ? Comment tisser des ponts entre ces trois mondes ? Le GEDER, que j'ai côtoyé très tôt, a probablement également joué un rôle dans mon envie de me former à l'ergonomie. Mon engagement comme président fut tout naturel, avec deux points d'orgue : continuer à parler et débattre de nos pratiques et convier des acteurs de la réadaptation (qui n'étaient pas ergonomes) dans ces échanges : médecins, psychologues, rééducateurs, chargés de mission du maintien en emploi...

FD : Ouest-Ergonomie a rapidement affirmé les liens entre ergonomie et performance productive, jusqu'à changer de nom en 2001 pour devenir Solutions productives. As-tu toujours été le référent en matière de santé au sein de l'équipe ? Un gardien de la dimension santé dans vos pratiques ? Comment cette préoccupation que tu portes s'articule-t-elle avec l'orientation forte du cabinet vers la performance ? Y a-t-il eu des débats internes ?

LP : Etant issu du secteur de la santé et plus précisément de la rééducation/réadaptation, je n'ai pas senti de notion de « référence santé » qui m'était dévolue (en dehors de mes connaissances sur le handicap au sens des déficiences) et, paradoxalement, j'ai même découvert dans mon cursus de formation au CNAM en ergonomie, et grâce à des compléments de formation comme la psychopathologie du travail,

³ Diplômes d'études supérieures techniques (du CNAM).

⁴ Etablissement ou service d'aide par le travail.

une vision beaucoup plus large de la santé, très utiles pour l'intervention en ergonomie. Notre histoire a fait que la dimension santé a toujours été présente dans nos pratiques. La dimension de performance, et surtout le « *jamais l'un sans l'autre* » étaient aussi naturellement présents (donc pas de gardien de la dimension santé dans le cabinet), et ils ont probablement contribué à élargir nos champs d'interventions pour sortir des interventions à « porte d'entrée santé ».

FD : En 1995, tu as décidé de te former en psychopathologie du travail. Pourquoi ce choix ? Quels effets cette formation a-t-elle eus sur la suite de tes interventions ?

LP : Cette formation initiée auprès des équipes de Christophe Dejours, avec Dominique Dessors comme principale enseignante en ce qui concerne la pratique, est née d'un besoin de complément de formation en lien, entre autres, avec des constats de points de tension, de blocages régulièrement rencontrés dans les interventions liées au handicap – et même à la prévention ou la conception –, autour de points durs au sein de collectifs de travail (handicap/maintien en emploi), de la relation avec les organisateurs et/ou concepteurs en conduite de projet.

Des points de blocage souvent marqués par de la « rigidité de positionnement », « des mécanismes de défense », « de l'incapacité collective à faire avancer les choses » dont la genèse était souvent issue d'une vision probablement trop « ego-centrée » (ou « ergo-centrée... ») via nos capacités d'analyse, avec leur effet de puissance peut-être assez « grisant » mais ne laissant pas suffisamment de place à l'histoire et aux trajectoires de nos interlocuteurs (l'avant), au positionnement avec ces acteurs (pour le pendant et l'après), aux contextes de conception...

Les effets de cette formation ont surtout été utiles sur les versants « conseil », « positionnement » et « prise de recul » dans mes interventions mais cela ne suffisait pas toujours. D'où nos revues de projets⁵ internes, instituées très tôt au sein du cabinet pour apporter soutien et appui aux intervenants et garantir une bonne qualité de conseil.

FD : En 2005, je crois, Solutions productives devient un cabinet national avec plusieurs agences et antennes. Tu diriges celle de Nantes. Quelles conséquences cette décentralisation a-t-elle eues sur ta pratique professionnelle ?

LP : Elle a permis de développer notre activité au sein de nouveaux clients et réseaux. Rennes et Nantes sont deux villes proches géographiquement mais aussi éloignées en termes de spécialités et de réseaux. L'installation sur Nantes a permis de développer une activité dans l'aéronautique.

Cette décentralisation s'est avérée ainsi positive pour développer notre activité, diversifier nos pratiques et nos champs d'intervention.

FD : Personnellement, tu as conduit de très nombreuses interventions liées au maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap, plus ou moins en lien avec l'Agefiph – mais aussi d'autres plus généralistes, liées à des conduites de projets industriels. Cette forte proportion de démarches de maintien dans l'emploi est-elle un choix personnel ? Une spécialisation au sein du cabinet ?

LP : Nous sommes nés dans le « sérail » du handicap et des actions de maintien dans l'emploi. Comme tu nous l'avais très bien dit lors d'un colloque – et je m'en souviens encore –, en mettant en avant les spécificités de ce type de demande : « *il ne s'agit pas d'une pratique de "deuxième division"*. » Les interventions dans ce champ-là peuvent être souvent complexes, avec des enjeux humains non négligeables sur le devenir des situations d'emploi, avec une pression temporelle forte et des exigences d'un cadre souvent contraint (durée, nombre d'interlocuteurs impliqués, représentations « techno-centrées »). C'est pourquoi, au sein de notre cabinet, il s'agit d'interventions « apprenantes » sur lesquelles tout le monde « passe » et où les anciens comme les jeunes continuent à capitaliser une

⁵ De façon périodique, les projets en cours sont présentés par leurs intervenants à l'ensemble de l'équipe. Les analyses de la situation et les orientations d'intervention sont soumises à la discussion collective. Cette pratique permet d'élargir le champ de la réflexion, éventuellement de détecter et de gérer des difficultés rencontrées par les intervenants, et de capitaliser des résultats d'un ensemble d'interventions, voire d'alimenter la recherche sur la pratique (note de FD).

expérience très riche sur le sujet (grâce à nos revues de projets et nos projets de recherche). Les autres interventions (75 %) sont en lien avec la prévention (TMS et RPS) et la conception (projets industriels, produits). Il n'y a pas de spécialisation souhaitée pour nos consultants.

FD : Quels liens as-tu entretenus au cours de ta carrière avec des équipes universitaires, en matière d'enseignement et de recherche ? As-tu le sentiment d'avoir non seulement appris, mais aussi alimenté la recherche ? Quelle influence ces relations ont-elles eue sur ta pratique ?

LP : Sandrine a toujours été très sensible au développement de la recherche et de l'innovation au sein du cabinet, gage de pérennité de notre activité pour tendre vers le conseil stratégique. Le service Recherche et développement vient de s'étoffer, avec la présence de deux docteurs en ergonomie et d'une future thésarde, qui devrait travailler sur le sujet de nos revues de projets.

En tant qu'intervenants, nous sommes de fait amenés à alimenter la recherche sur l'intervention. Je pense également que le GEDER a été également un lieu de ressources prépondérant en ce qui concerne l'intervention dans l'insertion et le maintien en emploi.

J'interviens avec plaisir depuis plusieurs années au master d'ergonomie de Bordeaux à la demande de Johann Petit. Mon intervention, intégrée au séminaire sur le positionnement de l'intervenant, est, à sa demande, plus axée sur le champ handicap/maintien, mais je n'hésite pas à apporter des compléments et repères sur le métier de conseil en ergonomie. Je réalise également des cours de sensibilisation à l'ergonomie au sein d'ONIRIS (école d'ingénieurs agro-alimentaire à Nantes), à l'École de design de Nantes et à l'EHESP⁶ de Rennes auprès des médecins scolaires. À Solutions Productives, je suis également associé aux réflexions menées au sein de notre comité scientifique, constitué d'universitaires d'origines diverses, tant au niveau des spécialités que des universités. Ce moment est un lieu privilégié d'échanges très enrichissants.

FD : Au sein du cabinet, tu portes le titre de Directeur des relations publiques, réseaux et partenaires. Qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Quelles sont tes activités en lien avec le syndicat professionnel CINOV Ergonomie (qui a succédé au SNCE, Syndicat national des cabinets conseil en ergonomie) ? Et avec le reste du (petit) monde de l'ergonomie francophone ?

LP : J'interviens encore sur tous types de projets chez des clients à raison de 70 à 80 % de mon temps et cela est toujours très ressourçant. Je consacre par ailleurs une partie du temps complémentaire à aider à entretenir nos réseaux institutionnels (ANACT, ARACT, CARSAT, INRS...), nos clients fidélisés, via des rencontres, visites, salons et congrès.

Je suis enfin engagé comme secrétaire auprès du bureau de notre syndicat de branche professionnelle (CINOV Ergonomie) afin de continuer à promouvoir le conseil en ergonomie auprès de maîtrises d'ouvrage et autres clients potentiels.

Mes liens avec la SELF se résument principalement à des participations régulières (et parfois contributions) aux congrès. Je garde un excellent souvenir du congrès commun réalisé entre le GEDER et la SELF à La Rochelle il y a quelques années [2014].

FD : Chacun de nous a quelques interventions qui l'ont particulièrement marqué. En ce qui te concerne, y en a-t-il qui t'ont particulièrement touché ou secoué ?

LP : Plusieurs interventions en EHPAD, et plus précisément sur la question de l'accompagnement de la réduction du temps de travail (loi Aubry) il y a quelques années, me restent en mémoire. D'une part sur la capacité de résilience du personnel soignant déjà soumis à des situations de travail tendues, mais aussi et surtout leur capacité de créativité et d'engagement sur la projection de nouvelles pratiques, malgré des marges de manœuvres parfois restreintes. Avec le souci permanent de la qualité de soins apportée aux résidents. Ces projections avaient été facilitées/suscitées modestement par nos analyses concrètes de terrain... qui les aidaient dans la recherche de nouvelles alternatives.

⁶ École des hautes études en santé publique.

Une autre intervention, plus récente, portait sur l'accompagnement des mesures de préventions Covid en plein début de crise sanitaire (début avril 2020) auprès de l'un de mes clients de l'agro-alimentaire breton, avec qui une relation de confiance s'était tissée au fil des années. Je n'avais jamais fait la route aussi vite car les deux périphériques de Nantes et Rennes étaient déserts. Il fallait intervenir en urgence auprès de personnes assez désemparées (de la DG aux opérateurs de lignes d'assemblage), pour affiner le réalisme et l'efficacité de leur plan d'action. J'ai été marqué par leur capacité de remise en cause, la confiance et l'adhésion à nos méthodes (activation très rapide d'entretiens et de groupes de travail et d'un dispositif de veille « axé terrain » malgré le contexte) et leur mobilisation sans faille face aux recommandations émises...

FD : Comment ta pratique professionnelle a-t-elle plus largement été marquée par la crise sanitaire liée au Covid ?

LP : Une situation intéressante, car elle a pu susciter de nouvelles façons de faire en ce qui nous concerne, intervenants. Des entretiens à distance, voire même des groupes de travail ; mais aussi des limites quand il s'agit d'avoir accès à des détails de terrain.

Elle nous a également légitimés sur des sujets d'organisation du travail et de management (dont le télé-travail et ses impacts managériaux) via le dispositif « Objectif reprise » de l'ANACT.

FD : Le cabinet, dont la direction était structurée en un trinôme de fondateurs, avec Sandrine Nahon, toi et Hassan Khomany jusqu'à son départ en retraite, te semble-t-il prêt à survivre à vos départs pas si lointains ?

LP : Je suis persuadé que la « *SP touch* » ou le « savoir-faire » Solutions Productives va perdurer pour deux raisons. La culture du doute et des besoins d'appui, inhérents à la complexité de notre activité de conseil, via nos fameuses revues de projets, est **ancrée/instituée et organisée** au sein du cabinet. Elle fait d'ailleurs l'objet d'un projet de recherche, qui ne peut qu'être bénéfique à moyen et long terme, du point de vue des ressources et des actions, pour maintenir et enrichir ses contours.

En ce qui concerne les personnes, la relève est là également en la personne de Vincent Guilloux mais aussi d'autres fidèles comme Sébastien Arnaud, Olivier Gambotti... ainsi que des personnes rentrées plus récemment, qui ont su apporter un souffle nouveau, des idées nouvelles, des développements nouveaux.

FD : Tu seras en retraite dans quelques années. Comment la vois-tu ?

LP : Chaque chose en son temps, mais elle sera la bienvenue, après de nombreuses expériences professionnelles très enrichissantes humainement. Étant déjà très engagé sur plusieurs autres fronts/œuvres dans ma vie personnelle, je ne devrais pas m'ennuyer... Et il faudra aussi assurer en tant que « jeune » grand-père de deux petits-enfants...

FD : Question traditionnelle dans nos entretiens : quel regard portes-tu sur la SELF et ses évolutions ?

LP : J'ai toujours eu beaucoup de respect pour cette institution qui me rend sa confiance car elle me confie depuis deux années la lecture de communications pour son congrès. Je lui souhaite une longue vie, avec toujours le souci de l'ouverture sur les pratiques.

FD : Un mot de conclusion ?

LP : Merci à toi François, car j'ai eu la chance de t'avoir comme enseignant au CNAM de Paris avec Alain Garrigou sur des unités de valeur captivantes, touchant à la pratique d'intervention (dont l'accompagnement à la conduite de projets industriels). Tu as également toujours encouragé nos travaux et débats au sein du GEDER, avec ta présence à plusieurs de nos congrès.

FD : Merci Laurent pour cet entretien.