



Joël MALINE

Entretien^{©1} avec Michel Pottier (2003)

Cet entretien avec Joël Maline a été mené en 2003 par Michel Pottier. Nous avons demandé à Joël quelques lignes d'actualisation sur son parcours en avril 2023, sur sa direction d'équipe à l'ARACT Normandie jusqu'en 2017 et ses publications récentes. Une réflexion continue et des choix d'orientation jalonnent son parcours rempli d'expériences enrichissantes.

.....

Je crois bien connaître Joël, même si nous ne nous sommes réellement découverts que tardivement ayant déjà en partie tracé nos propres routes professionnelles, la sienne étant particulièrement riche.

Notre véritable rencontre plus « intime » et professionnelle a eu lieu à l'ANACT, même si j'avais déjà croisé Joël dans les étages du 41 rue Gay-Lussac lorsqu'il collaborait avec Charles Gadbois, ou qu'il venait voir Alain Kerguelen pour revendiquer une amélioration de l'ancêtre du logiciel Kronos qu'il utilisait comme Duraffourg et moi-même, pour ses observations.

Mais c'est dans le laboratoire de Wisner, lorsqu'il faisait partie d'une des cohortes d'ergonomistes « plein temps » que je l'ai plus concrètement découvert.

Notre collaboration opérationnelle a pris réellement forme lorsqu'il a rejoint la petite équipe dont j'avais la responsabilité et qui investissait plusieurs domaines que Joël maîtrisait déjà, telle la conception des espaces de travail, puisqu'il avait participé à l'un des concours que l'ANACT organisait à partir de sa propre expertise adossée à une légitimité institutionnelle déjà ancienne.

Ses compétences relatives aux domaines de la santé et de la conception ont pu s'exprimer pleinement, en particulier pour ce qui concerne l'initialisation d'un projet ambitieux centré sur l'approche organisationnelle des TMS. Jusqu'alors, l'expertise concernant cette pathologie était essentiellement traitée d'un point de vue biomécanique, légitimement portée par l'INRS. L'analyse du travail a permis un changement de point de vue, et Joël a su mobiliser le réseau des médecins du travail, des ergonomes consultants, ainsi que l'INSERM pour le pilotage d'une étude épidémiologique.

Je pense que par ce travail Joël a largement contribué à l'évolution du regard porté sur cette maladie professionnelle, aboutissant à une modification, non seulement de la manière de conduire les diagnostics mais aussi de celle des actions de prévention.

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 Joël Maline mené en 2003 par Micel Pottier. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2023/06/maline-jol.pdf>

Le second thème sur lequel Joël a joué un rôle majeur concerne les méthodes de simulation dans les démarches de conception. Après avoir participé pleinement à la conduite de projet de l'imprimerie du Figaro, puis à celle de l'usine d'injection plastique du groupe Manducher, Joël rédigera l'ouvrage « Simuler le travail ».

Un passage par l'AGEFIPH, en quelque sorte un retour aux sources, mais de son point de vue insatisfaisant au regard de son ambition, le conduira à nouveau, provisoirement, vers le monde du conseil avant de revenir dans le réseau ANACT où il deviendra directeur de l'ARACT Haute Normandie, et tentera de convaincre les partenaires sociaux des deux régions Haute et Basse-Normandie de s'associer dans un dispositif institutionnel original.

Évidemment on ne peut omettre dans ce parcours l'investissement qu'il a eu au sein de la SELF, comme Président et comme organisateur de congrès à Caen et à la Réunion.

Joël n'abandonne jamais...

Après sa retraite, il continuera sa réflexion relative aux évolutions du monde du travail et la nécessité de la formaliser, participant activement à la rédaction de l'ouvrage collectif « Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie ».

François Guérin

MP : Peux-tu nous donner en quelques mots de présentation ton année de naissance, ton parcours ?

JM : Je suis né le 4 mai 1954. Sans vous raconter toute ma vie personnelle, je pense que la première fois que quelqu'un a attiré mon attention sur la relation entre l'homme et un outil, c'est mon père, bricoleur, Ingénieur des travaux publics de l'État (ITPE), capitaine de réserve du 5^{ème} Génie. Il m'avait fait part du travail des personnes qui pensaient à l'adaptation des marteaux, non seulement à l'homme mais aussi aux fonctionnalités des différents métiers. La discussion se passait dans la voiture de mon père, dans la fin des années 60 ; c'est le volet familial de la chose. Après, des questionnements m'ont fait migrer vers l'ergonomie, car mon premier métier était ergothérapeute. J'ai obtenu mon diplôme d'État en 1976. J'ai travaillé à la fois, comme l'ergothérapie le permet, en psychiatrie et également en rééducation fonctionnelle. Puis, je suis parti en coopération au Québec à l'hôpital du Christ Roi à Nicolet pour ouvrir un service de soins psychiatriques dans l'hôpital général. Revenu en France, j'ai travaillé au centre de rééducation de l'Arche au Mans, puis au centre de rééducation fonctionnelle de Kerpape à Lorient. La question cruciale que je me posais était de savoir ce que devenaient les personnes que j'avais en charge, une fois les programmes de rééducation terminés, une fois que l'autonomie fonctionnelle gestuelle et psychologique dans la vie de tous les jours a été retrouvée. La question se posait pour moi de cette manière : est-ce que ma rééducation a été utile à la reprise du travail ? Il n'y avait pas forcément de lien entre rééducation et travail. J'ai fait le constat que ce n'étaient pas les méthodes que j'avais acquises en ergothérapie qui me permettaient d'aller sur ce champ-là. Avec l'accord de mon employeur, j'ai donc décidé de partir en formation

MP : Tu n'es pas le premier ergothérapeute qui bifurque vers l'ergonomie et le cheminement que tu me donnes est clair, c'est la réinsertion des handicapés, mais est-ce qu'il y a une cause plus profonde qui explique qu'un grand nombre d'ergothérapeutes vont vers l'ergonomie ? Et puis une seconde question : est-ce que tu avais eu vent d'un groupe qui travaillait déjà sur l'ergonomie du handicap ?

JM : À la première question, on peut répondre de façon personnelle ou relative à la profession d'ergothérapie. En 76, la profession est en devenir et se structure. J'y ai contribué, milité professionnellement mais je ne me voyais pas ergothérapeute à 60 ans. La profession que j'avais embrassée dans un premier temps ne me permettait pas de me projeter plus tard. Il y a différentes façons de faire ce métier-là, une qui est très médico-médicale et une autre qui est plus « sociale » ; c'est-à-dire embrassant de façon plus générale la question des personnes handicapées, allant de la réparation de la déficience à l'acquisition de l'autonomie puis à la réinsertion. J'avais plutôt à cette époque choisi la réinsertion. Concernant la deuxième question, tu as raison, le centre de rééducation de

Kerpape était très ouvert sur l'ergonomie. La première ergonome embauchée à cette époque est Christine Deballé qui venait de l'enseignement de Simon Bouisset à Orsay et avec laquelle j'avais de longues discussions. J'étais également en relation avec Raymond Barbier, Pierre Pavajeau, tous deux ergothérapeutes, mais aussi Pascal Michel et le professeur Claude Hamonet de Créteil. Grâce à tous ces échanges, je m'étais forgé une idée de la situation de l'ergonomie. D'une part, tout ce qui se faisait du côté d'Orsay, avec la biomécanique et des orientations très « personnes handicapées » et la notion d'ergonome de rééducation qui apparaissait avec la création du Geder. D'autre part, tout ce que produisait le laboratoire d'Alain Wisner au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), qui m'apparaissait comme étant plus généraliste en se fondant sur une méthodologie d'approche des situations de travail. M'étant « coltiné » les aspects anatomie, physiologie etc., je ne recherchais pas un complément de formation sur ces sujets là, mais un complément de formation portant plutôt sur des méthodes d'analyse. J'étais déjà un professionnel, je suis allé vers la formation du laboratoire de Wisner. En 1983, j'ai fait un « plein temps » grâce à un congé individuel de formation qui m'a libéré pendant une année. Puis, à l'issue de cette année, j'ai obtenu un certain nombre de valeurs qui m'ont permis d'acquérir le DEST (Diplôme d'études supérieures et techniques en ergonomie) qui est le DEST spécifique du CNAM. J'avais envie d'aller plus loin. Je suis retourné quelques mois chez mon employeur, j'ai démissionné de mon poste d'ergothérapeute et suis reparti aux études. C'est en 1987 que j'ai obtenu le diplôme d'ingénieur ergonomiste du CNAM en deux phases ; le classique examen probatoire, la première année, suivi l'année d'après par le mémoire d'ingénieur que j'ai réalisé sur le thème de l'apport de l'analyse du travail dans la conception des navires de pêche de moins de 25 mètres.

MP : Dans quel contexte as-tu réalisé ce mémoire ?

JM : C'est dans le cadre d'un programme européen qu'avait obtenu le Laboratoire sécurité et conditions de travail à la Pêche Maritime, basé à Lorient, dirigé par les professeurs Dorval et Andreau et ancré dans le fonctionnement de l'IUT de Lorient. Ce laboratoire régional développait l'approche conditions de travail dans la pêche maritime dans la mesure où, à cette époque là, les aspects sécurité du flotteur navire étaient privilégiés par rapport aux aspects sécurité et conditions de travail des individus. On passait de la sécurité pure et dure des hommes à la notion de conditions de travail. Ces directeurs avaient décroché une étude européenne portant sur la notion de charge de travail des marins pêcheurs en relation avec les indications qu'on pouvait donner pour la conception des navires. Étant entendu que le processus de conception se situe dans un paradoxe : ceux qui conçoivent les navires n'embarquent pas et celui qui est en relation directe avec le chantier naval, c'est le patron et lui seul. L'idée était donc d'apporter, de formaliser et de conceptualiser un certain nombre de recommandations à partir d'analyses de terrain pour les transmettre aux concepteurs. Ils cherchaient un ergonome amariné. J'ai fait trois embarquements de quinze jours sur le « Banc de Porcupine » à 120 miles (200 kms) au nord-ouest de l'Irlande, durant lesquels j'analysais le travail de cinq personnes simultanément. Je connaissais bien Alain Kerguelen puisque nous travaillions tous les deux au laboratoire de psychologie du travail de l'École Pratique des Hautes Études (EPHE), dirigé par Jacques Leplat. Moi, je participais à des études dans le secteur hospitalier (je faisais des analyses du travail des infirmières la nuit à l'hôpital de Massy et celui de Montreuil) et dans le nucléaire (je faisais des analyses du travail à la centrale de Cruas) sous la direction de Charles Gadbois ; Alain, démarrait la conception d'un logiciel d'aide à l'analyse du travail, appelé maintenant Kronos. Sur sa proposition, j'ai donc été le premier utilisateur testeur des actogrammes ; ce qui m'a beaucoup aidé pour l'analyse simultanée de l'activité de cinq personnes.

Concernant les aspects charge de travail, nous avons pensé, avec l'appui du service de médecine du travail de Lorient, que le mieux était de pratiquer des relevés de fréquence cardiaque. J'ai donc réalisé des campagnes de fréquence cardiaque, via holter, qui ont d'ailleurs fait l'objet d'un article en 1991 dans le *Travail Humain*, dans la rubrique « Ergonomie appliquée » et dans lequel j'ai fait état des résultats de cette étude. Janine Rogalski m'a aidé dans la rédaction scientifique de l'article pour bien préciser ma pensée. Cette même année, un autre article sur les aspects fréquence cardiaque est paru dans la revue *Archives des maladies professionnelles*.

En gros, ces articles montrent que le travail du marin pêcheur n'est pas plus « coûteux » en matière de coût cardiaque, que d'autres professions à terre. En revanche, on s'aperçoit nettement qu'il existe un

coût cardiaque très important lorsque des dysfonctionnements, perturbent le déroulement des opérations de pêche et lorsque le pont, c'est-à-dire l'espace de travail qui, par définition, n'est pas extensible, est occupé par de multiples activités. C'est lors de ces régimes de travail que des coûts cardiaques significatifs apparaissent.

MP : Autrement dit, il y a des régimes de crêtes. À partir de ces études là, était-il possible de réorganiser le travail pour éviter ces pics d'activité et d'aboutir à des modifications de la conception du bateau ?

JM : L'autre aspect était de comprendre pourquoi il y avait ces régimes de crêtes. J'ai donc fait une analyse des dysfonctionnements, ainsi que des hypothèses sur les solutions ou les impasses devant lesquelles l'équipage se trouvait pour occuper leur espace. J'en ai déduit des recommandations sur l'espace de travail ; certaines visent à l'utiliser de façon multifonctionnelle, d'autres à le dédier à une fonction. Il y a également des recommandations qui portent sur les organes techniques, par exemple les treuils.

Ce serait prétentieux de ma part de penser que d'emblée un chalutier a été construit différemment suite aux recommandations inscrites dans mon mémoire. Trop beau ! J'ai dû apporter une petite pierre à l'ensemble des réflexions, mais je sais que plus tard, Yvon Leroy, qui était aussi technicien dans ce laboratoire et maintenant Directeur de l'Institut Maritime de Prévention (IMP), a continué à travailler sur le terrain. Je me souviens avoir fait une restitution à l'équipage dans les Comités locaux de pêche. C'étaient des choses très accessibles et j'y exposais les recommandations.

MP : Ton diplôme en poche, qu'as-tu fais après ? Es-tu revenu dans le secteur du handicap ?

JM : Non, les circonstances ont fait que je n'y suis pas revenu, sans toutefois m'en éloigner. Pour moi, naît un nouveau parcours professionnel. Dans cette formation plein temps au CNAM, il y a une valeur importante qui est le TPB au cours de laquelle on apprend la méthodologie d'analyse du travail. En gros, c'est comment négocier une demande d'entreprise pour pouvoir l'analyser et faire un diagnostic. J'avais choisi de faire l'analyse du travail d'un exploitant agricole lors de la traite des vaches. C'est un travail personnel, mais on a l'occasion d'avoir des regroupements d'une semaine, quatre dans l'année, pendant lesquels nous bénéficions du suivi et de l'apport d'une équipe d'enseignants (Dessors, Millanvoye, Guérin, Laville, Duraffourg) qui étaient à l'époque les créateurs de cette valeur avec Wisner. Les principes de cet enseignement sont formalisés dans l'ouvrage de l'ANACT « Comprendre le travail pour le transformer », rédigé par Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg et Kerguelen.

C'est armé de ces deux expériences d'analyse du travail, l'une chez un exploitant agricole portant sur la traite des vaches, l'autre relative à un équipage à bord d'un chalutier, que j'ai démarré un nouveau parcours professionnel. Entre 1983 et 1987, année de l'obtention finale du diplôme d'ergonomie, j'ai réalisé quelques petits boulots, puisqu'avec ma femme nous avons deux jeunes enfants. J'ai le souvenir de nombreuses formations opérées auprès d'organisations syndicales de salariés ou d'organismes de formation ou d'institutions comme l'école des Arts et Métiers, qui voulaient compléter leurs programmes. Une intervention avec un cabinet conseil d'organisation œuvrant dans la grande distribution m'a permis d'analyser la toute récente introduction du lecteur de code barre dans l'activité des caissières de supermarché. Toutes ces demandes arrivaient au laboratoire d'ergonomie du CNAM et étaient dispatchées par Dominique Dessors auprès de jeunes professionnels en devenir.

Un autre exemple, toujours en lien avec le laboratoire, a été la réalisation d'expertises conditions de travail ; depuis 1982, en effet, les lois Auroux permettaient aux CHSCT de demander une expertise lorsqu'il y a modification profonde de la situation de travail. J'ai réalisé une des toutes premières en France, dans l'entreprise Lejaby, fabricant de soutiens-gorge à Vienne. Il m'avait fallu démontrer la véracité de mes calculs statistiques de durée réelle des cycles de fabrication issus de mes observations du travail des couturières pour convaincre les techniciens du service des méthodes et donc la direction, qui les mettaient en doute. J'utilisais un enregistreur d'événements à triple entrées dénommé Alvar. Des pointes traceuses encreées se déplaçaient à chaque impulsion de boutons presseur que l'observateur tenaient dans sa main. Elles imprimaient un rouleau de papier défilant à vitesse constante. Un travail

besogneux de calcul de temps se faisait à la maison. Quelquefois, les pointes se bouchaient, quand l'encre séchait. Une opération nettoyage était nécessaire et l'observation était à renouveler.

Avec Michel Berthet, responsable du département Santé au Travail à l'ANACT, on s'organisait également pour répondre à ces demandes d'expertises syndicales. La CFDT était particulièrement active. L'une d'entre elles s'est déroulée en région parisienne à l'OCP, très gros répartiteur pharmaceutique. Les relations avec les instances syndicales et la direction étaient constructives et nos résultats d'analyses du travail, pris en compte. Ils montraient des temps de cycles incompatibles avec la présence de nombreux dysfonctionnements techniques et organisationnels. Cette intervention a été pour nous l'occasion d'exercer des observations participatives, en réalisant nous mêmes ces opérations de picking qui consistaient à prélever des médicaments dans des rayons pour honorer les commandes des pharmacies. Nous étions reconnus par les salariées car nous avions « pris la planche », disaient-elles dans leur jargon professionnel.

MP : Ces demandes de syndicats passaient par l'ANACT, ou elles vous étaient adressées directement ?

JM : Elles transitaient par le CNAM. D'un point de vue historique, cela a bien changé. En 1980, le monde du conseil en ergonomie est balbutiant, avec le seul Jacques Christol. Nous intervenions avec Michel Berthet sous le couvert d'une caution scientifique ; une fois, c'était l'équipe du CNAM, une autre fois, l'équipe de Maurice De Montmollin qui acceptaient de nous « coacher ». Nous faisons aussi équipe avec Maud Boël qui appartenait à l'époque à celle de de Montmollin. Maintenant quand on intervient en entreprise, y compris dans le cadre des expertises CHSCT, le suivi par tel laboratoire ou tel professeur n'apporte aucune caution scientifique. Est-ce un mal ou un bien, je n'en sais rien, mais je trouve que c'est une évolution.

MP : Est-ce un fait lié à l'augmentation du nombre de consultants, de gens qui travaillent de façon autonome et se sont libérés des tutelles académiques ?

JM : Il faut distinguer deux phases pour arriver à l'intervention en entreprise. La première, que je n'ai pas connue, est qu'au début, l'ergonomie se situait plus en laboratoire et rare étaient les équipes, comme celles du CERP, allant sur le terrain ; Antoine Laville, « Tony », en a parlé par rapport au laboratoire de Wisner et de Berthoz. La seconde a vu un plus grand nombre de chercheurs aller sur le terrain. Dans les années 80, des ergonomes formés à l'intervention, mais n'appartenant pas à des équipes scientifiques agissaient tout en faisant référence à des chercheurs dans leur proposition présentée à l'entreprise. C'était une garantie de sérieux pour ceux qui allaient rendre le service et pour nous, c'était rassurant dans la mesure où si nous avions quelques difficultés, nous pouvions interpeller des référents.

J'ai vécu cette évolution et je pense que c'est important de la faire partager aux autres.

Avec Michel Berthet, nous avons répondu également à une demande, dans le cadre du « Plan construction », dirigé par le Ministère de l'équipement et du logement qui ouvrait son plan aux recherches pour améliorer les conditions de réalisation du travail des personnes travaillant dans le bâtiment sur des processus novateurs : le travail des compagnons qui montaient des pavillons dont les éléments étaient préfabriqués. Il s'agissait de connaître les compétences mises en œuvre par les compagnons pour pouvoir recruter. On pouvait considérer que ce métier était celui du bâtiment ; les maçons qui savent manier les agglos étaient donc ciblés. Face à ce jeu de mécano assemblant entre eux des éléments, des cloisons, des poutres, des parois verticales et horizontales, on pouvait retenir également que les compétences recherchées à aller chercher se situaient plutôt du côté de la mécanique, des serruriers, des ferrailleurs, etc. On a utilisé la vidéo sur le terrain et réalisé un film dans lequel il était question de parler de l'analyse du travail effectuée et de ses résultats.

MP : Que retires-tu de ces études ?

JM : Ce sont des années enrichissantes de formation sur le terrain et aussi des années de galères, de petits boulots sans statut véritable !

En 1983, et pendant 3 ans avec Michel Berthet, nous avons créé une formation à l'analyse du travail en cohérence avec la nouvelle organisation de La Poste. Les PTT venaient de créer des SRCT (Service relations et conditions de travail) dans chacune des régions. Nous participions sur la partie conditions de travail, à la formation des gens en leur donnant une expérience d'analyse ergonomique des situations de travail. Au bout de quatre ans, par un changement de politique, les SRCT ont été remplacés par des services ressources internes que La Poste souhaitait mettre à la disposition des CHSCT. Après avoir fait un très fort investissement, voir que tout peut être balayé rapidement, et que les gens que tu as formés se sont retrouvés éparpillés dans d'autres services de la Poste, on ne peut que constater, même si cela a servi, que celle-ci ne s'était pas inscrite dans la durée comme on pouvait l'espérer.

À cette même époque, le Ministère de l'équipement dans lequel Christol intervenait, faisait le constat que leurs indicateurs d'accidents du travail et de maladies professionnelles n'arrêtaient pas de croître, avec leurs méthodes en vigueur fondées sur l'arbre des causes et l'énoncé de réglementations. Le Ministère a changé son fusil d'épaule et sollicité notre participation et celle de Christol pour former des gens à l'analyse du travail en ressources internes permettant une action de l'intérieur.

Dans les années 80-90, un certain nombre de grosses entreprises publiques ont dû faire ce pas en termes de politique et demander aux ergonomes compétents en analyse du travail de les aider pour pouvoir pallier les limites ou les difficultés de l'approche très réglementaire de la sécurité. En gros, il s'agissait de passer de la sécurité aux conditions de travail.

MP : Est-ce que l'environnement social de l'époque a influencé cet essor ?

JM : J'ai peu de retour, de souvenirs là dessus. À l'époque de la Gauche au pouvoir, les lois Auroux ont été un gros espoir et permis de faire un certain nombre d'interventions en lien avec les CHSCT. C'est aussi l'époque du fameux tiers temps des médecins du travail, obligés de passer le tiers de leur temps non plus dans leur cabinet mais sur les situations de travail. Il fallait en faire l'analyse, mais ils n'étaient pas formés pour cela. Donc dans un premier temps, le tiers temps que les médecins devaient passer sur les situations de travail, ils l'ont passé à se former à l'analyse des situations de travail. Au CNAM et dans d'autres structures de formation, on a vu arriver beaucoup de médecins du travail demandant des formations à l'analyse ergonomique des situations de travail. Dans les entreprises, le rapport au médecin du travail était en train de changer. La représentation du médecin du travail n'était plus la blouse blanche dans son cabinet, mais la personne que l'on peut interpeller sur son lieu de travail. Je ne pense pas que cette représentation là soit tout à fait scellée, car c'est un travail de longue haleine. Socialement je crois que nous vivons une période où les règlements et les lois avancent et modifient considérablement le rôle de la médecine du travail et du CHSCT.

MP : Et l'ANACT ?

JM : Avant l'ANACT en 1986-1987, j'ai été embauché en intérim au Service Général de Médecine du Travail (SGMT) d'EDF/GDF, avenue de Wagram à Paris, où je partageais le même bureau qu'Annie Drouin. Intégré dans une équipe de conception d'un logiciel d'aide à la gestion des services de médecine du travail d'EDF, j'ai découvert les principes de la méthode Merise. À ce titre, j'ai visité de nombreux sites de production nucléaires et thermiques. J'y ai rencontré Jean-François Cholat médecin du travail à la centrale de Paluel. Avec M. Arnaudin, médecin du travail très impliqué, j'ai conduit mon premier projet de restructuration de l'espace d'une plateforme d'appel clients EDF. Cette période a été pour moi l'occasion d'enrichir mon expérience en diversifiant la nature des thématiques travaillées.

François Guérin et Jacques Durrafourg faisaient partie de l'équipe Wisner. Jacques avait décidé de monter un cabinet d'ergonomie qui s'appelait « Activité ». François avait choisi d'intégrer l'ANACT où un poste de responsable de département s'était créé en 1987. Bien que sollicité par Jacques pour le rejoindre, et avoir collaboré sur une intervention avec son cabinet, c'est un an après, que François m'a fait part de la possibilité de candidater à l'ANACT. Je suis donc entré à l'ANACT comme chargé de mission, après avoir mené une étude sur les conditions de travail aux scies de découpe de la viande congelée dans un abattoir Socopa à Chéré.

MP : Quelle était la fonction de Pierre-Louis Rémy que j'ai connu avant 1983, quelle était sa fonction ?

JM : Directeur général. Au début c'était Chéniaux. Renè Chilin, un des responsables de l'ANACT, décédé maintenant, a consigné tout cela dans un ouvrage intitulé « Histoire de l'ANACT ». C'est pendant la présidence de Pompidou, sous un gouvernement de droite que l'ANACT est née en 1973.

La première structure régionale ARACT fut créée en Alsace en 1984. En 1985, Jankovsky, prédécesseur de Guérin, propose à Pierre Louis Rémy, de monter une structure régionale en Pays de la Loire car il avait une bonne connaissance de cette région.

J'arrive à l'ANACT, dans un contexte de forte demande sociale. L'ANACT est interpellée par le syndicat du livre et la Presse quotidienne régionale (PQR). François Guérin, qui était mon supérieur hiérarchique, m'a confié la mission de monter un projet avec tous les acteurs de ce secteur. Laville avait déjà travaillé avec le syndicat du livre. Un livre édité par l'ANACT qui s'appelle « Les rotativistes » en témoigne. Catherine Teiger avait travaillé une dizaine d'années sur ce sujet. Le contexte qui entourait la demande d'amélioration des conditions de travail de cette profession était celui d'un renouvellement technologique important. Je ne suis pas arrivé à mobiliser tous les acteurs et nous avons cessé les investigations. J'ai toujours été préoccupé par la méthodologie relative au diagnostic. L'ANACT a créé une aide publique nommée « Diagnostic court » pour accroître sa capacité d'impact auprès des entreprises. J'en ai réalisé un nombre très important. En 1988, j'ai écrit un article avec Norbert Laisney, pédiatre à l'hôpital mémorial de Saint Lô, dans la revue *Performances Humaines et Techniques* dirigée par Jacques Christol, sur la notion de diagnostic. On discutait de façon comparée de la démarche ergonomique du diagnostic de la situation de travail et celle du diagnostic clinique pédiatrique, le tout dans une approche bi-disciplinaire.

À l'ANACT, deux axes d'étude m'ont semblé importants. L'un, que l'on le traite encore actuellement, concerne les atteintes à la santé des individus ; l'autre, les méthodes de conception architecturale intégrant les conditions de travail très tôt dans les projets.

En ce qui concerne les atteintes à la santé des individus, mon arrivée à l'ANACT correspond à l'apparition forte de ce que l'on appelle improprement les troubles musculo squelettiques (TMS). Comme le tableau n°57 des maladies professionnelles l'indique, elles ne sont aucunement musculaires ni squelettiques mais ce sont des affections péri-articulaires. Je pense que l'ANACT a été le premier organisme à vraiment mettre quelque chose en place à ce sujet. En congrès à Metz, la CFDT avait décidé d'en faire son cheval de bataille pour les années futures. L'ARACT d'Alsace qui s'appelait ACTAL à l'époque, interpellait l'ANACT sur des termes mal connus comme canal carpien, épitrochléite ou épicondylite. Je vois encore François Guérin arriver dans mon bureau me disant : « Je ne sais pas ce que c'est, tu connais sûrement ? ...Oui, oui, j'ai déjà soigné cela », lui ai-je répondu !

L'équipe de l'ANACT ne maîtrisait pas beaucoup la culture médicale et encore moins la nosologie, mais elle pouvait éventuellement voir en quoi il y avait des déterminants dans le travail qui pouvaient expliquer la montée de cette affection.

Au regard de l'ANACT, il fallait combattre deux idées fortes qui sortaient d'un discours simpliste.

La première idée forte était qu'il s'agissait d'une histoire de femmes, une maladie liée au genre et au sexe. Des études médicales indiquaient effectivement que la femme pouvait être sujette de façon subite à des affections du canal carpien lors des différentes périodes hormonales de sa vie (accouchement, ménopause...). Mais cela concernait l'individu et pas du tout le travail collectif.

La deuxième idée dominante dans l'entreprise était que les personnes concernées contractaient un canal carpien, soit en faisant du tricot le soir chez elles, soit en construisant leur maison ou en jardinant. Il y avait un déni d'existence de relations entre le travail et ces affections péri-articulaires.

Il a donc fallu positionner d'autres idées, particulièrement au niveau patronal, pour faire admettre une éventuelle relation avec le travail. Notre message était de considérer les TMS non plus comme une maladie mais comme un symptôme de dysfonctionnements dans l'organisation du travail. C'est l'organisation qui est malade. Ce qui est maintenant une façon de penser largement admise. Le dossier consacré à cela dans la lettre d'information de l'ANACT, datée de 1991, a servi à cela.

Deux à trois ans après, l'INRS, a mis en place avec Jean-Claude Cnockaert et Michel Aptel, une cellule d'intervention dans laquelle ils privilégiaient l'approche physiologique, l'approche du mouvement. Aptel s'intéressait, via les analyses de mouvement, à la biomécanique, pour savoir par

des mesures précises quels étaient les mouvements nocifs pouvant expliquer l'apparition des TMS. Quant à moi, je développais une approche fondée sur le geste en cherchant dans l'organisation du travail des déterminants à ce geste. Avec Aptel, nous avons connu des périodes de frictions, d'affrontements en public où l'un pensait que l'autre avait tort. On a mis longtemps à admettre qu'il y avait deux approches possibles avec chacune leur légitimité. En quoi pourraient-elle être complémentaires ?

En 1991, avec François Guérin nous avons conçu et mis en place une grande étude épidémiologique, portant sur 3000 sujets. Financée sur des fonds ANACT, sa dynamique était pluri-institutionnelle et pluridisciplinaire puisque l'INSERM, l'INRS, la MSA, la Médecine du Travail au sens général du terme et la DARES, le service statistique du Ministère du travail, étaient parties prenantes. Mon contrat de travail avec l'ANACT arrivant à échéance, je suis parti et je n'ai pas pu en assurer les traitements des résultats finaux. D'autres comme Pierre Franchi et Fabrice Bourgeois ont pris immédiatement la suite.

Le côté épidémiologique était traité par l'INSERM qui donnait le protocole aux médecins du travail des régions administratives voulant s'inscrire dans cette grande enquête. Ils se faisaient connaître auprès du Médecin Inspecteur Régional du Travail et de la Main d'Œuvre (MIRTMO) qui traitait les informations via le questionnaire normalisé de l'INSERM. La région Basse-Normandie a fait partie de cette enquête épidémiologique dont Maryvonne Gournay a été l'une des chevilles ouvrières, avec notamment les médecins du travail de Moulinex car les TMS étaient des troubles auxquels ils avaient à faire face massivement depuis un certain temps. L'autre partie, développée simultanément par des ergonomes, était une approche clinique du travail, sur certains sites. L'idée était de pouvoir faire remonter de façon simultanée des informations provenant de l'approche clinique du sujet, via le médecin du travail et des informations provenant de l'approche clinique de la situation de travail de ces mêmes sujets, via l'ergonome.

À l'ANACT je faisais en sorte de bien mailler ces deux approches. Au début, l'INSERM avec Annette Leclerc, restait sur son approche épidémiologique avec sa méthodologie, ne voulant pas être « dérangée » par les enseignements et les analyses qualitatives que ramenaient les ergonomes. Son souci était d'identifier un risque, son occurrence, sa prévalence.

On s'en est sorti en trouvant une méthode de travail et une méthode d'organisation des réunions et nous avons pu produire plusieurs articles nationaux et internationaux.

MP : Mais l'approche clinique, c'était quoi exactement ?

JM : Il y avait 3 types d'informations possibles. Le premier, un questionnaire auto-rempli par la personne avant sa consultation médicale. Le deuxième, le rapport de la consultation proprement dite qui comportait un examen clinique à la recherche de pathologies éventuelles. Nous avons eu aussi la possibilité de recours à des examens para-cliniques du type vitesse de conduction nerveuse, pour confirmer un diagnostic de canal carpien ou une épitrochléite. Le troisième, était le rapport d'analyse clinique de la situation de travail.

En montant cette grande enquête épidémiologique, nous avons souhaité mettre en relation toutes ces informations médicales relatives aux sujets avec la caractérisation clinique de leur situation de travail dans un atelier, décrivant les déterminants des situations de travail : types de gestes, conception de l'organisation, conception de la machine, nature du produit. Ce, afin de les mettre à disposition de l'INSERM. Depuis, l'ANACT continue à travailler sur ce sujet avec d'autres personnes.

MP : Tu parlais d'un deuxième axe. Peux-tu nous en parler ?

JM : Le deuxième axe d'étude auquel j'ai contribué à l'ANACT concerne la conception architecturale des locaux de travail que j'ai eu le plaisir de traiter suite à de nombreuses demandes d'entreprises qui arrivaient dans notre service Conception des Systèmes de Travail (CST) et que l'équipe analysait lors de nos réunions d'analyse de la demande. La Presse Nationale connaissait d'importantes mutations technologiques, économiques et financières, particulièrement l'apparition de nouvelles rotatives offset dont l'intégration dans les bâtiments des imprimeries était impossible. Ce qui a conduit *Le Monde* à construire son imprimerie, passant du boulevard des Italiens à Ivry et *Le Figaro* passant de la banlieue nord de Paris, à côté de l'aéroport de Roissy.

Quand je suis arrivé à l'ANACT, l'intervention lors de la conception de l'imprimerie du *Monde*, menée conjointement par le laboratoire du CNAM et l'ANACT était déjà très avancée, voire terminée et je n'y ai participé qu'à la fin, en instruisant le dossier que la direction du Monde avait déposé auprès du Ministère du travail pour bénéficier du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT).

Les organisations syndicales de salariés et la direction du *Figaro* ayant, eux aussi dans la foulée déposé une demande d'intervention lors de la conception d'une nouvelle imprimerie, une nouvelle équipe d'intervention s'est constituée associant François Daniellou, Alain Kerguelen et Alain Garrigou pour le CNAM, François Guérin et moi-même pour l'ANACT. Avec Alain Garrigou, qui était doctorant au laboratoire à l'époque et maintenant professeur d'Ergonomie à l'IUT de Bordeaux, nous étions les analystes qui formalisons les informations recueillies sur le terrain en fonction des thématiques soulevées (voltige des encres dans l'atmosphère, organisation interservices, accessibilités sur les rotatives, mise en place des plaques offset sur les blanchets, etc.). La conduite politique de l'intervention était dévolue aux trois autres plus expérimentés que nous deux. Après nous avoir fait croire pendant quelques mois que la future usine s'implanterait à La Plaine Saint-Denis, la direction nous a enfin avoué que c'était le site de l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle qui était retenu. Avec Alain nous avons préparé un dossier de recommandations pour la conception de la nouvelle rotative qui était en cours de construction. Avec toute l'équipe, nous l'avons défendu chez le constructeur MAN en Allemagne. C'était la première fois que je réalisais une intervention dont les résultats d'analyse de l'activité de travail et les recommandations formulées étaient intégrés dans la stratégie des organisations syndicales et faisaient l'objet d'âpres négociations avec la direction. Je me souviens qu'au cours d'une réunion de suivi de l'intervention, la direction n'était pas forcément convaincue de l'utilité d'un ascenseur permettant d'atteindre les structures hautes de la rotative. Le lendemain, le journal n'est pas sorti pendant deux jours. Notre binôme fonctionnait très bien et nous prenions du plaisir au cours de l'intervention, tellement la variété des sujets à traiter était conséquente. Alain en a fait son sujet de thèse. Je projetais de m'inscrire également dans un projet de doctorat mais les événements en ont décidé autrement. Un document de la lettre d'information de l'ANACT relate l'expérience du *Monde*, dont le titre est « Refaire le monde ».

J'ai participé ensuite à la demande d'une entreprise de plasturgie, un gros groupe familial basé à Oyonnax.

C'était la première fois qu'une entreprise, nous faisait part d'une demande concernant sa volonté d'intégrer les conditions de réalisation du travail dans ce qu'ils allaient construire alors qu'ils venaient d'acheter le terrain. L'entreprise Manducher n'avait pas encore choisi l'architecte, ni le bureau d'études, mais s'était déjà dirigé vers l'ANACT en disant : « On va construire une usine, pour fabriquer des pare-chocs en relation avec l'usine automobile de Peugeot Mulhouse et on aimerait que vous soyez dans l'équipe qui va permettre sa conception ». Le caractère novateur de ce projet pour l'industrie plasturgique était de stocker automatiquement les pièces produites dans un magasin alimenté par des chariots filoguidés qui faisaient la navette entre les pieds des presses et l'entrée du magasin. Après de nombreuses analyses, y compris en situations de références, et quelques simulations de quantité de productions, nous sommes arrivés à la conclusion que le dispositif technique envisagé engendrerait des conditions de travail dégradées en pied de presse et, dans certaines configurations, ne pourraient pas fonctionner efficacement d'un point de vue organisationnel. Après avoir fourbi nos arguments, nous avons présenté nos conclusions devant le Directoire de l'entreprise, lors d'une réunion avec l'ensemble des responsables familiaux. Nous n'en menions pas large. Finalement, nous avons été écoutés. L'usine a été construite mais sans ses chariots filoguidés. Les membres du Directoire nous ont même remerciés plus tard. C'est la première fois où j'ai pris conscience de l'importance de l'impact que nos recommandations peuvent avoir.

MP : La conception architecturale et ergonomique des bâtiments industriels était un mouvement de la fin des années 50. Des architectes avaient suivi une formation en ergonomie. Un exemple est celui d'Usinor.

Longtemps après, on en a reparlé un peu en ergonomie hospitalière dans la conception architecturale des hôpitaux. Les architectes avec qui vous étiez en relation, avaient ils une formation ergonomique ?

JM : Non, ils étaient seulement sensibilisés. Ceux que nous avons connus à Manducher, au *Monde* ou au *Figaro*, étaient plutôt dans l'attente de recommandations qu'ils allaient intégrer, mais n'en prenaient pas l'initiative.

Je pense à une autre période que j'ai connue avant de rentrer à l'ANACT en 1984-1985. Avec Jankovsky, l'ANACT a travaillé pendant deux à trois ans, sur la conception architecturale des locaux avec une équipe pluridisciplinaire d'architectes et d'ergonomes. Un appel d'offre a été lancé pour la prise en compte de l'amélioration des conditions de travail dans la conception des locaux de travail. Une demande est arrivée au labo du CNAM. Un architecte avait vu cet appel d'offre. Il avait une demande d'un de ses clients pour construire une nouvelle fromagerie qui fabriquait du *Sainte Maure de Touraine* à Ligueil. Pour pouvoir y répondre, il lui fallait un ergonome ; c'est ainsi que je me suis retrouvé investi dans cette étude-là. Nous étions trois, une urbaniste, le cabinet d'architecte et moi-même. J'ai fait un certain nombre d'analyses du travail dans cette entreprise. On a pris des options, déposé notre dossier et on a obtenu le premier prix.

En 1985, l'ANACT s'occupait de la conception des locaux. Guérin a continué un peu, et vers les années 90, l'idée a été abandonnée. À tel point que l'ANACT se pose à nouveau la question en 2003.

MP : Si on n'entend plus parler de l'ergonomie des bâtiments industriels et hospitaliers, je pense que ce n'est pas aux architectes qu'il faut s'en prendre. C'est peut-être un problème financier à courte vue...

JM : La difficulté de cette approche est que les améliorations ergonomiques ne se voient pas forcément. Et d'ailleurs, paradoxalement, pour qu'elles soient bien intégrées, il ne faut pas qu'elles se voient. Là où l'ergonomie a une plus-value dans le processus de conception d'un bâtiment ou d'un lieu de travail, c'est au moment de la phase de programmation. On écrit un programme pour renseigner ceux qui vont concevoir et ceux qui conçoivent renseignent ceux qui font bâtir. Ce sont des cahiers des charges différents.

C'est au stade du programme, que l'ergonome peut renseigner le futur concepteur. Au lieu de lui dire « ici c'est une bibliothèque », on essaie de lui dire que ce sont des enseignés qui viendront, mais aussi du public, avec des livres rangés de telle façon, etc. C'est aller dans le champ de l'activité de travail pour que celui qui va écrire le programme définisse encore plus précisément les locaux en termes d'accueil des usagers. Il ne faut pas en rester à la notion de volume, de surface et de lumière de plein jour. Il faut aller un peu plus loin et renseigner sur l'usage des locaux. On fait l'hypothèse que plus on va renseigner très tôt sur l'usage des locaux, plus ils vont être adaptés à leur futur usage. Après, on intervient très peu. Du point de vue financier, passer par une phase de programmation, coûte un peu plus mais le gain se retrouve lors de la conception. Souvent c'est la même personne qui réalise les phases de programme et de conception. Mais cela peut être risqué, puisque c'est elle même qui auto-définit la façon dont elle pense que le bâtiment va être utilisé.

J'ai essayé de sortir de ces conduites de projet un certain nombre d'applications et de formaliser un enseignement qui a fait l'objet d'un ouvrage que j'ai écrit, paru aux éditions de l'ANACT ; il s'intitule « Simuler le travail ». L'idée était que pour mieux concevoir, il faut utiliser des méthodes de simulation de l'activité de travail pour renseigner le concepteur. Essayer de passer par ce qu'on appelle les objets intermédiaires de conception pour pouvoir mieux en intégrer l'usage. C'est un ouvrage très méthodologique, dont 3 000 exemplaires ont été distribués ou vendus.

Actuellement, l'évolution se fait plutôt sur des modes de réaction plus que sur l'anticipation. L'exemple des TMS en est flagrant : c'est bien parce que ce phénomène arrive dans l'entreprise de façon majeure et pénalisante, qu'elle s'en occupe. En ergonomie, c'est difficile d'être dans une attitude de veille, et d'anticipation, on réagit plus au coup par coup à une demande sociale issue du monde du travail.

MP : Or, les techniques avancent, il y a des outils nouveaux comme l'IRM. D'une façon idéale, on devrait anticiper l'évolution de l'hôpital et l'architecture de telle ou telle industrie.

JM : De ce point de vue là, je m'en suis aperçu à la SELF et c'est une chose que je n'ai pas forcément bien faite. Je pense qu'il y a vraiment intérêt pour tout le monde à remailler l'articulation entre les intervenants en entreprises et les enseignants chercheurs pour créer cette fonction de veille et que l'on puisse anticiper tant que c'est possible. J'appelle ça de tous mes vœux. Il est impossible qu'un intervenant ergonomiste arrive dans une entreprise et ne se réfère pas à des concepts opératoires, qui trouvent leur origine dans un laboratoire de recherche. On ne vient pas vendre une chaise ergonomique ou appliquer des recettes. On vient pour se laisser questionner par une réalité humaine en activité. Des concepts opératoires nouveaux, il faudrait en créer davantage.

Si on s'est peu préoccupé de la conception architecturale, c'est peut-être parce qu'on est passé dans les années 80 par une période d'ergonomie cognitive qui a œuvré pour ce qu'on appelle les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Toute la demande sociale autour des bâtiments n'était plus du tout d'actualité. Nous avons donc répondu vers les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour s'apercevoir que ces problématiques-là n'étaient pas forcément nouvelles. On s'occupe d'une chose à un moment donné et pas à d'autres. Historiquement nous sommes quand même dans un métier, une discipline, qui réagit plus qu'elle n'anticipe. Actuellement, il y a des avancées, soutenues par des gens qui produisent des idées. Je pense que l'ergonomie se positionne assez bien et développe un certain nombre de concepts sur le stress et la psychopathologie.

MP : Qu'as-tu fait après l'ANACT ?

JM : Comme mon contrat de travail de cinq ans plus un an m'y obligeait, j'ai été forcé de quitter l'ANACT en 1994. Ayant terminé mon ouvrage, il a fallu que je trouve un point de chute. Je fais partie de ceux qui n'ont pas pensé à leur reconversion en sortant de l'ANACT. Je suis devenu responsable du service conseil à l'Association Gestionnaire du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH). Cette association gère les contributions volontaires des entreprises qui n'embauchent pas 6 % de leur personnel en personnes reconnues comme travailleurs handicapés. J'y suis resté 9 mois. Je ne m'y suis pas plu. La mission du service conseil était de concevoir, pour la politique définie par le Conseil d'administration, des formats d'aide financière aux entreprises pour qu'elles augmentent leur taux d'emploi de personnes reconnues travailleurs handicapés. Au delà de cette ingénierie d'appui aux entreprises, j'ai essayé d'orienter cette mission de façon complémentaire, vers de l'appui méthodologique pour intervenir dans l'entreprise. Ayant eu l'assurance par le président de l'époque que cette orientation que je voulais insuffler dans les poumons de l'AGEFIPH n'existerait jamais, je lui ai présenté ma démission et nous nous sommes quittés bons amis.

N'ayant là encore rien préparé comme point de chute, je suis devenu consultant après avoir travaillé quelque temps avec le cabinet d'ergonomie Solutions Productives. Avec Brice Labille, qui était mon salarié, on a eu trois ans de belles aventures de 1994 à 1997, sous l'intitulé d'un cabinet qui s'appelait PRAXO, puisque je voulais réhabiliter la notion de « praxis » qui est vraiment celle de la gestuelle de l'activité, qui correspondait à ma formation initiale. D'importantes interventions à la RATP, à Air Liquide et Sanofi par exemple, nous ont permis d'asseoir notre compétence.

Avant de quitter l'ANACT, j'avais obtenu un DESS de management pour l'ingénieur au CNAM. En 1997, j'ai candidaté pour devenir directeur de l'ARACT de Haute Normandie à Rouen. Le Conseil d'administration qui venait de se créer, cherchait son directeur et j'ai été retenu. Lorsque je suis arrivé en avril 1997, ils m'ont donné les statuts en disant : « Monsieur Maline, à vous de jouer ». Il a donc fallu trouver les locaux, le personnel et le matériel informatique et on compte maintenant huit personnes dans une ARACT qui fonctionne très très bien. À l'époque, on était la treizième ARACT à prendre naissance.

MP : Vos demandes actuelles, sont-elles régionales, dépassent-elles la région. ? Les demandes faites à l'ARACT viennent de quelles origines, sont de quelle nature ?

JM : En 2004, l'ARACT de Rouen ne travaillera qu'avec la Haute Normandie et celle de Caen avec la Basse Normandie, car en avril 1999, j'avais créé une antenne à Caen. En Haute Normandie, ce sont des demandes qui concernent beaucoup la santé au travail, les TMS. En Basse Normandie, ce sont les

TMS et les aspects conceptions et techniques architecturales et organisationnelles. Les deux régions sont concernées par les aspects relatifs à l'évolution des compétences car elles se caractérisent par un niveau de formation initiale, faible par rapport à d'autres régions. Les formations ont énormément de difficultés à se mettre en place. D'ailleurs, il n'y a plus de formation universitaire en tant que telle à l'ergonomie, sauf le travail que fait Nicole Carlin dans le cadre des valeurs du CNAM et vous, qui travaillez dans le domaine hospitalier. Et puis les deux régions bénéficient d'un taux d'encadrement qui est le plus faible de France.

Dans cette aventure régionale, nous nous sommes quand même embarqués tous les deux dans la tenue du congrès de la Self à Caen en 1999. Antérieurement, tu avais organisé le dernier congrès de 1983 à Caen.

Et puis, autre donnée régionale, il avait été envisagé de pouvoir réaliser une ARACT normande, unissant à la fois les partenaires sociaux de Haute et Basse Normandie. Ce n'est pas possible et nous sommes en train de séparer les deux structures qui voleront de leurs propres ailes. Si les partenaires sociaux ne peuvent pas s'entendre sur des projets communs, cela va coûter plus cher au contribuable, car il y a plutôt une tendance à créer des structures interrégionales Haute et Basse Normandie sur ces champs-là. Je n'en veux pour preuve que la Caisse régionale d'assurance maladie et son service prévention, l'AGEFIPH et l'OPPBTP avec qui nous travaillons et qui sont déjà normands.

MP : Que retiens-tu de l'organisation du congrès de la Self ?

JM : C'est prenant. Cela demande de l'investissement pour mettre en place une organisation efficace. Mais cela en vaut la chandelle. Ces congrès sont très utiles. Utiles pour développer l'enseignement et attirer de futurs enseignants. Utiles également pour donner à voir cette profession auprès des entreprises et des salariés. C'est un outil de développement régional pour l'amélioration des conditions de travail.

MP : À la lumière de l'expérience que tu as vécue et du fait que tu as été au Conseil d'administration de la Self pendant plusieurs années, trésorier puis Président de 1999 à 2001, comment vois-tu l'évolution de l'ergonomie, et son avenir, sinon en francophonie, du moins en France ?

JM : Je l'ai un peu évoqué en disant que l'ergonomie doit rester une discipline maillée avec la recherche. Il y a un autre point qui me semble plus conjoncturel, celui des rapports entre l'ergonomie et l'exercice de la médecine du travail qui vont sortir de la réforme de la médecine du travail. Cette notion de pluridisciplinarité évoquée dans les textes européens et repris dans les textes nationaux débouche sur la constitution non plus de services de médecine du travail mais de Services de santé au travail.

Il y a deux façons de concevoir la pluridisciplinarité. Une pluridisciplinarité en interne, déjà en cours : les Services de santé au travail ne délivrent plus uniquement des visites au niveau des entreprises, mais se mettent dans une relation de service vers l'entreprise intégrant différentes disciplines comme la psychologie du travail, la métrologie, l'ergonomie, etc... Ces services de santé au travail, embauchent un psychologue, un ergonomiste, voire même, comme cela s'est fait dans la Manche et à Caen, font évoluer leur personnel vers des formations en ergonomie. Et une pluridisciplinarité externe : il existe un certain nombre d'organismes dont l'ANACT, l'OPPBTP, la CRAM, les préventeurs et les consultants en ergonomie, qui peuvent se mettre de façon conjoncturelle et pour un projet pluridisciplinaire spécifique, au service d'un médecin du travail, pour répondre à une demande d'entreprise.

Ces deux aspects sont certainement possibles en termes de développement de l'ergonomie. En revanche, le développement de la pluridisciplinarité en interne comporte des risques pour l'évolution de la profession car un ergonomiste salarié d'un service de santé au travail va perdre sa capacité à répondre à une demande d'entreprise, mais va répondre à une demande de médecin du travail pour l'entreprise. Cette autonomie de réponse et d'instruction à la demande est importante pour l'ergonomie si elle ne veut pas se trouver en situation de revenir à une ergonomie très technicienne et très technologique.

Qu'elle soit sous la coupe de la médecine du travail ou non, elle doit préserver cette autonomie d'analyse de la demande. Il y a des services de santé au travail qui tiennent ce type de position très intégratrice de beaucoup de disciplines. « Intégrons-les et au bout du compte, on fera de la

pluridisciplinarité ». Il faut donc prendre un certain nombre de précautions et respecter certaines méthodologies.

Il y a un ajustement très important à faire dans les années qui viennent, en termes d'évolution parce qu'on voit bien qui va vers ces services de santé au travail. Actuellement, ce sont les jeunes sortants des DESS qui n'ont pas beaucoup d'expérience. Et c'est normal parce que les salaires offerts ne sont pas forcément très importants. C'est très réducteur. Il faudrait peut-être organiser un congrès sur ce thème, à Caen. L'ergonomie doit continuer à avoir sa propre méthodologie. Il est fondamental de savoir qui est ton vrai demandeur.

Il y a un autre champ qui devrait être revisité en France celui de la conception des produits. Ceux qui travaillaient là-dessus se sont orientés vers la demande prépondérante, c'est-à-dire la conception de produits logiciels ou de produits informatiques. La conception du produit existe mais elle est intégrée aux démarches de conception informatique et assez peu visible.

En revanche, dans la conception de produits « hard », machines, outils, y compris la conception des produits de la vie quotidienne, l'ergonomie n'est plus suffisamment visible et je suis effaré d'avoir discuté avec un cousin qui fait un cursus de designer, une école visiblement très bien placée à Nantes qui n'intègre pas le « b.a.-ba » des principes d'ergonomie. D'autant plus que la conception informatique devient très grand public et les ergonomes avaient fondé sur ces sujets-là beaucoup d'espoir sur le développement de sites Web, par exemple. Je ne suis pas un spécialiste, mais je crois comprendre que les espoirs ont fondu dans la mesure où les méthodes et les outils de conception permettant de faire un site Web devenaient d'une vulgarisation telle qu'une personne n'ayant pas forcément de connaissances et de formation en informatique pouvait facilement utiliser les langages permettant de construire le site. Donc, cette conception ergonomique d'un outil d'information nous échappe totalement et devient très grand public. Il me semble que ce champ se perd un peu.

MP : C'est ma vision des choses, on a l'impression que les ergonomes, dans les entreprises, par exemple l'industrie automobile, ne travaillent plus, comme Wisner le souhaitait, avec le bureau d'études. Ils sont phagocytés par les ressources humaines. Ils parlent d'une équipe, mais elle ne va pas dans les ateliers et ne s'occupe pratiquement plus de la conception du produit. Les indications restent générales, globales, ce qui permet à l'entreprise de dire « on vous vend un produit ergonomique et la preuve c'est qu'on a des ergonomes ». Ce mouvement s'amplifie.

JM : Les processus de conception sont devenus tellement compartimentés que l'ergonomie a du mal à se faire une place efficace. L'augmentation du nombre d'ergonomes d'entreprise devrait à terme résoudre les inconvénients de cette situation.

Lignes d'actualisation, avril 2023

JM : J'ai contribué à l'organisation du congrès de la SELF à Saint Denis de la Réunion en 2005, pilotée par Gilbert Laporte, directeur régional de l'ARACT Réunion. En 2006, suite à une défection tardive de l'organisateur sélectionné par le Conseil d'administration de la SELF, nous avons, avec Michel Pottier, relevé le défi d'organiser le 41^{ème} congrès à Caen, en six mois. Durant mon mandat de président de la SELF, j'ai favorisé la mise en place de la revue électronique *Activités*, projet auquel Pascal Béguin tenait beaucoup.

En 2021, j'ai été très touché que le Conseil d'administration de la SELF me propose de faire partie de la liste des Membres d'honneur.

J'ai créé l'association REDEN (Réseau des Ergonomes Normands) dont le but était de favoriser les échanges d'expériences entre les ergonomes normands qui ne se connaissaient pas forcément, travaillant dans les administrations, pour les uns et dans l'industrie ou en cabinet libéral, pour les autres. J'ai essayé de faire en sorte que le projet de l'association soit de produire des documents méthodologiques ou d'organiser des événements, mais j'ai compris rapidement que le besoin des acteurs de cette ergonomie normande récente et en devenir étaient d'avoir un lieu d'échanges professionnels. Des jeunes ergonomes comme Jason Maillard et Céline Avenel venant de créer leur cabinet (Apso ergonomie) ont repris le défi de continuer à faire vivre cette association.

Je suis co-auteur de l'ouvrage « Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie », Guérin F., Puyéo V., Béguin P., Garrigou A., Hubault F., Maline J., Morlet T., paru en 2021 aux Ed Octares.

Après 2003, ma pratique en ergonomie s'est réduite en faveur de ma fonction de management d'équipe devenue de plus en plus croissante. Le montage d'actions collectives réunissant un groupe d'entreprises autour d'un projet de prévention des TMS ou de conception architecturale, a permis de fructueuses collaborations avec des ergonomes libéraux de tous horizons. Avec l'équipe de l'ARACT, nous avons adapté la méthodologie ergonomique aux nombreuses demandes portant sur les risques psycho-sociaux et sur le dialogue social au sein de l'entreprise.

Lors des recrutements, j'ai toujours privilégié les profils maîtrisant l'analyse de l'activité de travail. En effet, j'ai souvent remarqué que la formation en psychologie du travail ou en sociologie ne suffisait pas pour être « Chargé de mission » dans le réseau de l'ANACT. C'est la maîtrise de l'analyse de l'activité réelle de travail qui permet de bien comprendre la notion de conditions de travail.

Mon rôle de supervision m'a permis de transmettre mon expérience d'intervention ergonomique aux nouveaux embauchés. Y ai-je réussi ?

Après avoir organisé la fusion des ARACT de Haute et Basse Normandie en une seule ARACT Normandie, j'ai pris ma retraite en juillet 2017.

Merci Joël