



## Fabrice BOURGEOIS

Entretien<sup>©1</sup> avec François Daniellou

(Novembre 2023)

---

**Fabrice Bourgeois a été ergonomiste consultant dans les cabinets Activité, Omnia et Concilio, et chargé de mission à l'ANACT. Il a particulièrement travaillé sur la prévention des TMS et sur la relation entre lean et ergonomie.**

*Entre Fabrice Bourgeois et la fonction que je représente, la prévention des risques professionnels (PRP) à la Caisse centrale de la MSA, c'est une riche histoire. Identifié très tôt pour ses compétences sur la prévention des TMS et la filière viande, il a accompagné de nombreux conseillers en prévention et médecins du travail de la MSA pour faire bouger les lignes dans les entreprises, en plaçant la reconnaissance de la singularité du travail humain au cœur des enjeux de santé des salariés. Dans les années 2000 à 2004, aux côtés de l'InVS, de l'INSERM et du labo de psychodynamique du travail du CNAM, il a accompagné des médecins et conseillers des MSA bretonnes dans le projet « Échec et réussite de la fidélisation des salariés aux postes de la filière viande bretonne : interroger le travail et la santé pour agir » piloté par le Dr Morisseau. Cette étude reste une référence pour le réseau MSA.*

*Jacques Duraffourg a contribué, dès la création de la PRP à la MSA en 1973, à la formation initiale des conseillers par l'enseignement de l'ergonomie, qui nous a marqués profondément et durablement. Dans une suite logique, Fabrice s'est retrouvé sollicité en 2007, et pour des années, dans le cycle de formation des nouveaux conseillers sur l'approche ergonomique de la prévention des TMS.*

*J'ai toujours entendu parler de la pertinence de ses interventions et de ce fait, soutenu les projets engagés avec lui. Cependant, en tant que responsable de la PRP, je n'avais jamais eu l'occasion de travailler directement avec lui. En 2017, j'ai pris le pilotage national de la prévention des TMS des salariés des coopératives de découpe de la viande de volailles et de boucherie. 11 équipes MSA sur 35 devaient s'engager dans une stratégie de prévention des TMS, dans ces entreprises à très fort taux de maladies professionnelles. 25 collègues (conseillers, médecins et infirmiers) étaient partants pour travailler sur le sujet. Vu la complexité de celui-ci, en tant qu'agronome, j'avais besoin de m'allier des compétences en ergonomie. C'est tout naturellement que j'ai fait appel à Fabrice au sein de sa structure*

---

<sup>1</sup> Cet entretien est une publication de la Commission Histoire de la Société d'Ergonomie de Langue française. Tout usage, citation ou publication de l'intégralité du texte ou d'un extrait doit porter la référence : Entretien de la SELF avec Fabrice Bourgeois mené en 2023 par François Daniellou. Source : site de la SELF. Lien <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2023/11/bourgeois-fabrice.pdf>

*Concilio. À l'époque, je commençais à fréquenter les conférences de l'équipe d'Atémis ; je me suis également adjoint les compétences de François Hubault. En réunissant ces deux grands professionnels, fortes personnalités qui se connaissaient et s'appréciaient, je suis consciente d'avoir eu une chance inouïe. Durant 4 années, nous avons monté avec Fabrice et François des séminaires « Prévention des TMS filière viande », alliant des réflexions sur la posture de préventeur, des visites d'abattoirs et des entretiens avec l'encadrement, pour comprendre comment ils se saisissaient – ou pas – de cette problématique, en débattant, développant un soutien aux initiatives des collègues... Toujours riches d'exemples, de partage d'expériences passées, d'interprétation de ce qui se joue dans le travail, nous avons maintenu ces séminaires avec ce groupe de collègues pendant 4 ans. Ils y trouvaient un espace capacitant d'écoute, de compréhension, de débat, de « disputation », de soutien à leurs initiatives locales, de professionnalisation... Pour ma part, cet accompagnement de Fabrice, ancré sur la confiance et la coopération, m'a fait prendre conscience de la dimension « politique » de mon activité au niveau de la CCMSA. J'ai toujours pu compter sur lui dans les moments de doutes, de réflexion sur de nouveaux projets, réel soutien respectueux de ce que je proposais... Ainsi est née une formation-action à destination des préventeurs MSA, intitulée « Développons nos capacités d'agir pour la prévention des TMS » avec un module « encadrants MSA » et un module « préventeurs ». Assurée par Concilio et Atémis, elle se déploie depuis plus de 6 ans auprès de l'ensemble du réseau MSA...*

*Pour finir, j'ai retrouvé Fabrice pour la présentation de sa dernière intervention avant sa retraite... en abattoir, cela n'étonnera personne ! Sans concessions devant le directeur de la structure qui avait limité les retours de l'étude auprès des salariés concernés, Fabrice était éclairant par la qualité, la finesse, la pertinence de l'analyse des postes, tout en questionnant plus globalement l'organisation du travail, l'investissement, le turn-over, la formation... J'ai saisi le soutien que sa présentation avec l'équipe MSA procurait à la responsable QSE pour gagner quelques marges de manœuvre devant ses supérieurs. Sur le chemin du retour, prenant notre temps pour échanger, profiter du moment présent, refaire l'histoire, Fabrice m'a proposé de nous arrêter sur la colline de Notre-Dame-de-Lorette, parcourir l'Anneau de la Mémoire<sup>2</sup>, visiter le musée, puis boire un café avant de repartir chacun de son côté... Un riche et amical souvenir !*

*Magalie Cayon  
Responsable du Département Prévention des Risques Professionnels,  
Caisse centrale de la MSA*

---

*FD : Bonjour Fabrice. Merci d'avoir accepté cet entretien. Peux-tu, pour commencer, nous indiquer ton année de naissance, nous parler de ton environnement familial et du chemin qui t'a conduit jusqu'à l'IUT d'hygiène-sécurité ?*

*FB : Bonjour François, je suis né en 1956 à Paris où j'ai fait toute ma scolarité et débuté ma vie professionnelle. Mon père était ingénieur technico-commercial et partait sur les routes pour recueillir les besoins de machines spécialisées dans l'agro-alimentaire. Plus tard, renseigné sur l'anthropotechnologie par Alain Wisner, j'ai découvert qu'il avait fait du transfert de technologie sucrière en Amérique du Sud au début de sa carrière et pendant sa retraite bénévolement. J'ai voulu mieux connaître son expérience, sans trop de succès. Il était de nature silencieuse et accaparé par son*

---

<sup>2</sup> Mémorial de la Grande Guerre comportant les noms de 570 000 soldats tués, quelle que soit leur nationalité.

travail. Le mystère de ce que représentait le travail pour ce père a dû être l'une des quelques raisons qui m'ont amené vers l'ergonomie. Ma mère était femme au foyer. Ma sœur et moi devenus grands, elle a travaillé dans une quête d'émancipation. Après le bac, je me suis bercé d'illusions en première année de médecine et, en 1976, j'ai découvert l'IUT d'hygiène et sécurité de Saint-Denis. J'étais sensibilisé aux injustices sociales et, outre le sentiment qu'elle était à ma portée, cette nouvelle formation me paraissait ouvrir un champ d'investigation du monde du travail en étant dedans, témoin et acteur.

*FD : Tu avais déjà une expérience de travail ? Comment résonnait-elle avec les enseignements que tu recevais à l'IUT ?*

FB : C'était la fin des Trente Glorieuses. Il était facile pour un jeune de trouver du travail pendant les vacances scolaires. Je me souviens particulièrement de celui d'ouvrier, à Pantin, dans une fabrique de pigments pour la céramique. Je découvrais, dans la première rame de métro, une population de travailleurs encore endormis, moi compris, totalement différente de celle que l'on voit en journée. Sur le chemin de l'usine, on se retrouvait pour un café calva qui ne m'aidait pas à me réveiller, mais je sentais bien qu'il ne fallait pas se dérober à ce rituel. Les camarades, la plupart maghrébins, avaient bien noté ma différence mais ils étaient bienveillants. Je connaissais une déléguée syndicale et je dois admettre que cela a agi en faveur de mon intégration. Les premiers temps, je souffrais de la fatigue physique et des effets de la présence de minium dans l'atmosphère. Une prise de sang a révélé une intoxication au plomb. J'ai eu un arrêt de travail de quelques jours. C'était le premier donné à un salarié de l'entreprise pour cette raison. J'ai appris que tous mes camarades avaient subi la même chose mais avaient continué de travailler. Cette préoccupation de prendre soin de moi et de m'appuyer sereinement sur mes droits constituait une différence de classe et de culture avec mes collègues. J'étais le « bourgeois étrange mais au demeurant sympathique » au milieu d'eux. La fatigue n'était pas la bienvenue dans un environnement menaçant, avec des cuves en rotation un mètre au-dessus du sol, entraînées par des courroies. Nous en étions protégés par des barrières. Pour vider puis remplir une cuve, il fallait débrayer sa courroie d'entraînement d'un dispositif commun à toutes les cuves. Cette phase nécessitait une grande vigilance. Un matin, mal réveillé, j'ai fait un débrayage en manœuvrant la grille de protection trop tôt. Elle a été entraînée par la tête de la cuve et moi, perché sur un escabeau, j'allais partir avec. Un ouvrier un peu plus loin, qui surveillait ma manœuvre depuis le début, avait anticipé l'enchaînement malheureux et avait déjà actionné le bouton d'arrêt d'urgence de l'ensemble du dispositif. Tout s'est arrêté et j'ai été épargné d'un probable accident grave. Il m'a juste fait un signe réprobateur de la tête. Je suis descendu de l'escabeau. Il a vérifié que ma cuve était bien débrayée puis a remis le système en marche. On n'en a jamais reparlé. La formation de l'IUT ignorait cette réalité du monde du travail. C'était l'univers de la conformation à la réglementation et aux procédures. Il est certes nécessaire de les connaître mais il n'y avait pas de place pour prendre en compte des résistances et contradictions du travail tel qu'il se déroule. Les intervenants ingénieurs sécurité étaient souvent d'anciens militaires. Francis Six, alors ergonome aux Charbonnages de France, avait été l'un des rares à porter d'autres perspectives. La pédagogie de l'IUT n'était pas rigide mais juste emportée par la conviction que la règle et la norme scientifique répondent à tout. La direction a accepté la proposition, portée avec d'autres camarades, de faire venir la CFDT de La Hague qui venait d'éditer « *Condamnés à réussir* », histoire de varier les points de vue. Toujours avec quelques camarades, nous avons « milité » au CLISACT (Comité de Liaison et d'Informations sur la Santé et les Conditions de Travail) en nous mettant notamment au service de syndicalistes de l'usine Bendix à Beauvais confrontés à l'utilisation de l'amiante dans les plaquettes de freins et qui enquêtaient sur la mort accidentelle d'un ouvrier. Mon stage a consolidé le malaise que j'entretenais avec cette formation. Mon tuteur, ingénieur sécurité et ancien chimiste de l'usine pharmaceutique qui m'a accueilli, a fait disparaître de mon rapport tous les constats observés pour lesquels le respect des normes de sécurité semblait poser problèmes aux ouvriers. Il m'a dit qu'ils avaient peut-être raison mais que mon boulot était de leur rappeler la règle. Mon maître de stage universitaire, auquel je me'étais plaint de ce déni, m'a demandé de faire profil bas si je voulais obtenir le diplôme et trouver du travail. J'étais donc prévenu de... ce qu'on n'attendait pas de nous.

*FD : En quoi a consisté ton premier poste de préventeur ?*

FB : Pour des raisons alimentaires, mon premier boulot a été un poste de laborantin vacataire dans le service de médecine nucléaire d'un hôpital à proximité de Paris. C'est dingue rétrospectivement de m'être retrouvé là sans aucune compétence ni qualification. Mais, techniquement, c'était possible. Je devais effectuer les préparations injectées aux malades pour des scintigraphies et réaliser ces examens. On était quatre à se partager cette activité très rythmée et synchronisée, notamment du fait de la décroissance radioactive. Il fallait enchaîner vite pour ne pas engendrer des retards en cascades, altérer la qualité des images, retarder le départ des ambulances et faire des heures supplémentaires.

A mon arrivée, un médecin nucléaire m'a énoncé oralement le protocole de préparation de chaque examen scintigraphique parmi la dizaine réalisée dans ce service. Il n'y avait pas d'écrit. Mes collègues maîtrisaient mieux les gestes à faire mais ils n'étaient pas habilités à transmettre ces premières instructions. J'avais tout oublié au bout de quelques heures mais je comptais mémoriser en observant les jours suivants et en m'exerçant sous le contrôle des collègues. Il m'a semblé que c'était suffisant lorsque qu'on m'a dit, un jour, de préparer seul. Mais la préparation des scintigraphies pulmonaires était complexe. Je n'étais plus sûr de bien faire. Je n'ai rien dit, craignant d'apparaître incompetent, ce que j'étais encore en fin de compte. Les jours ont passé. Ça avait l'air d'aller. Mais plus tard, des inquiétudes qui circulaient depuis quelque temps entre les médecins nucléaires à propos de l'interprétation des images pulmonaires commencèrent à nous revenir. J'étais bien évidemment repéré et j'ai devancé en me dénonçant et en évoquant la possibilité d'une préparation incorrecte de ma part. J'ai refait mes gestes, on a identifié mon erreur et j'ai appris que mes préparations étaient dangereuses car elles auraient pu générer des embolies pulmonaires. D'ailleurs, je ne saurai jamais si cela a été le cas. Cet épisode a été une expérience culpabilisante mais aussi formatrice. Je me convainquais d'être irresponsable d'avoir accepté un poste sans en avoir la qualification. Mais j'étais aussi en colère contre ce modèle de recrutement et d'apprentissage inconséquents : on allait continuer comme avant, sans protocole écrit, sans supervision, sans évaluation continue ... Plus tard, la critique de la notion d'erreur humaine par le labo d'ergonomie du CNAM et l'explication de la souffrance au travail de Christophe Dejours m'aideront à revenir sur cet épisode pour mieux l'analyser et le comprendre.

Puis la technicienne radioprotection de ce service, issue de la même promotion que moi, est partie. J'ai pris sa place. J'ai vite trouvé ce boulot routinier, pas à la hauteur de la fonction. Par exemple, je récupérais et distribuais les dosimètres que tous les travailleurs du service devaient porter à la poitrine et je les adressais au SCPRI<sup>3</sup> (l'ancêtre de l'IRSN) pour obtenir la dosimétrie individuelle mensuelle. Je recopiais le chiffre « 0 rem » consciencieusement de mois en mois, au point que je me trouvais une nouvelle fois *pas à ma place* et une charge quasi inutile pour l'hôpital public. J'ai su que les postes de radioprotectionniste des cinq services de médecine nucléaire de l'Assistance publique avaient été créés pour faire bonne figure face au courant d'opinion anti-nucléaire très puissant à la fin des années 1970. Un peu désœuvré, je me suis investi dans la CGT et dans le CHS – qui deviendra CHSCT après les lois Auroux. Je me suis intéressé aux conditions de travail de la multitude de métiers d'un grand hôpital. Un matin tôt dans le local syndical, une infirmière terminant sa nuit entra complètement défaite. Pour des raisons d'absentéisme, elle avait été seule sur deux services. Elle a eu à faire face à deux arrêts cardiaques au même moment, à deux étages différents. L'interne de garde, averti, ne pouvait pas arriver avant plusieurs minutes. Dans un réflexe d'urgence, elle a choisi le plus jeune qu'elle a sauvé. L'autre, moins jeune et délaissé, est mort. Que fait-on de cela ? Revendiquer du personnel ? Cela faisait déjà partie des revendications depuis longtemps. En parler ? Oui c'était possible mais discrètement, entre nous, car il ne s'agissait pas de jeter l'opprobre sur notre hôpital. Le conflit de loyauté et le sentiment de responsabilité et de culpabilité, comme souvent, s'interposaient pour, au final, digérer l'événement et son injustice. Le ressenti au travail et du travail avait du mal à trouver de la place dans l'action syndicale. Je ne savais pas s'il était possible de changer ça.

---

<sup>3</sup> Service central de protection contre les rayonnements ionisants.

Deux découvertes m'ont aidé à entrevoir des perspectives. Un rapport de Dominique Tonneau, de l'École des Mines, dressait une liste des dysfonctionnements majeurs de l'hôpital, dont l'ignorance de ce qu'est réellement le travail des infirmier-e-s. Je ne sais pas ce qui m'a pris mais j'ai voulu le rencontrer. J'ai été surpris et réconforté de savoir qu'un représentant de l'élite intellectuelle m'ait reçu et que ces enseignements pouvaient rejoindre des questionnements d'un modeste délégué syndical. Il m'a orienté vers Theureau et Pinsky du labo d'ergonomie du CNAM, qui venaient d'éditer un rapport sur l'activité heuristique des infirmières. Je suis allé rue Gay-Lussac le récupérer. Sa lecture a été une révélation. Le désarroi de notre infirmière de nuit prenait un autre sens dans une compréhension totalement renouvelée du travail de l'infirmière. Il y était dit que l'activité heuristique caractérise ce métier, fabrique des situations de dilemmes et d'arbitrages permanents et développe une capacité de décider, reprogrammer, prioriser, reprendre... une compétence aussi importante que la technicité reconnue des gestes de soins. En gros, je commençais à comprendre qu'améliorer les conditions de travail ne peut pas passer uniquement par des solutions comptables comme l'accroissement de l'effectif, mais par les possibilités qui sont données ou pas de réguler la densité des interruptions qui arrivent, de faire des arbitrages de qualité, de tenir compte de l'évaluation qu'en font leurs auteurs et les bénéficiaires.

*FD : Comment en es-tu arrivé à suivre le cursus d'ergonomie au CNAM ? Comment as-tu vécu cette longue période de formation ?*

FB : Emporté par l'enthousiasme de ces lectures, partagé avec mes collègues syndiqués, j'ai voulu faire venir Theureau et Pinsky au CHS mais cela n'a pas été possible. Alors j'ai fait l'inverse et j'ai commencé à apprendre l'ergonomie au CNAM au début des années 1980. Ce fut une période de ma vie très heureuse. Tout le monde louait mon courage de suivre des cours du soir pendant six ans après le travail mais je trouvais cela plaisant et ressourçant. Ce que j'y ai appris a été une émancipation permanente, une clarification du sens de mon travail et de l'engagement syndical. Je n'étais pas le seul à ressentir cela. Alain Wisner, Jacques Duraffourg, François Guérin, Antoine Laville, Catherine Teiger, Dominique Dessors, Robert Villatte, Michel Millanvoye et bien d'autres nous transmettaient une ergonomie « de langue française » qui s'élaborait, s'organisait et se consolidait autour de la notion d'activité. Toi, François, tu arriveras au CNAM à la fin de cette période. C'était passionnant, encourageant et surtout important, utile. La pédagogie était heureuse, exigeante, déstabilisante et restructurante. On n'en finit pas d'évoquer les étonnants TP B de méthodologie de l'intervention ergonomique. Tous les fondamentaux du métier d'ergonome d'aujourd'hui y étaient déjà. L'analyse de la demande et sa reformulation y représentaient un exercice complexe mais indispensable pour protéger l'ergonomie de toute instrumentalisation ou dévoiement et pour l'exercer dans tout son potentiel. Et puis il y avait cette condition de la restitution des analyses aux opérateurs, comme complément de la compréhension de leur travail, avant toute présentation à leurs « supérieurs ». Nous apprenions à ne pas nous prendre pour des experts parlant au nom des travailleurs mais à être, d'une certaine façon, sous leur contrôle. Je trouvais cela très fort, pertinent, juste et encore tellement d'actualité. Cette formation fabriquait une communauté qui a facilité les rencontres et les expériences communes par la suite. Je pense à Michel Berthet, Joël Maline, Claude Lemarchand, Nicole Falcetta, Didier Lochouarn... Mon terrain de TP B fut mon service de médecine nucléaire. La formation m'a ouvert d'autres angles d'analyse. Le risque de l'exposition des doigts et des gonades aux rayonnements ionisants était ignoré parce que la réglementation n'oblige pas leur surveillance. Pourtant, les avant-bras étaient introduits à l'intérieur des hottes protégées pour manipuler les flacons et seringues radioactives. La même réflexion valait avec les ventres – les gonades – des préparatrices qui se trouvaient soit dans l'axe des ouvertures par lesquelles les bras étaient engagés dans la hotte, soit dans l'axe des seringues lors des injections aux patients. Ainsi, deux constats « ergonomiques » surgissaient. D'une part, les installations et outils largement blindés de plomb et de verre au plomb ne radio-protégeaient pas tout le corps. Les parties réellement exposées n'avaient jamais été désignées et on n'avait aucune information sur leur dosimétrie. D'autre part, le temps d'exposition aux rayonnements n'était pas uniquement lié aux gestes de manipulation des seringues, mais aussi à la vie du service (les écarts entre l'arrivée réelle et prévue des patients, les annulations ou intégrations de

patients à la dernière minute, leur comportement, les aléas de fonctionnement des machines...). Le SCPRI – ce service qui a décrété que le nuage de Tchernobyl s'était arrêté à la frontière française – s'est opposé à ce que nous recherchions la dosimétrie des doigts. Le CHS m'a soutenu en œuvrant pour que la direction de l'hôpital accepte l'aide logistique de la CFDT du centre de Saclay pour obtenir et lire les dosimètres adéquats. Au final, les doses reçues aux doigts se sont révélées très proches de la norme annuelle ou l'atteignaient (50 rems à l'époque). Dans mon service, nous avons aussi compris que cette dosimétrie aurait dû être plus importante si l'aménagement des locaux avait été conforme à la réglementation. En effet, le local où se préparaient les seringues radioactives était contigu à la salle d'attente alors qu'il aurait dû se trouver à l'extrémité opposée du service dans une logique de radioprotection par la distance. Mais cette disposition transgressive avait un avantage, celui de préparer une seule fois la seringue, à la prise en charge du patient, donc en tenant compte de son heure d'arrivée réelle. Par la suite, la même étude a été faite dans d'autres services de médecine nucléaire dont l'organisation spatiale des locaux était conforme. La dosimétrie des doigts dépassait considérablement, pour certains préparateurs, la norme annuelle, jusqu'à 130 rems. Cela s'expliquait par le fait qu'on y préparait les seringues, une première fois, tel que le programme des examens a été prévu et sans information de l'arrivée des patients. Mais leur retard fréquent nécessitait de venir remettre du produit radioactif, générant un accroissement du temps d'exposition des doigts. Ce TP B a donc été pour moi une passerelle structurante d'une approche engoncée et partielle de la prévention vers l'habilitation du travail réel comme objet d'analyse et d'action, comme expérience de l'usage du CHS, comme apprentissage de négociation auprès de décideurs.

*FD : En 1986, tu rejoins l'aventure naissante d'ACTIVITÉ, enclenchée par Jacques Duraffourg à Grenoble. C'est lui qui t'a sollicité ? Il a donné sa vision de cette expérience dans un entretien avec Antoine Laville<sup>4</sup> ; peux-tu nous donner la tienne ?*

FB : Oui, le DEST obtenu, je croise Jacques à Paris qui m'expose, comme à d'autres ex-étudiants, son projet de créer un cabinet à Grenoble. Il considérait qu'en restant enseignant rue Gay-Lussac, il allait former des futurs chômeurs. Les ergonomes se trouvaient dans quelques très grandes entreprises, de rares labos universitaires. Solange Lapeyrière était une « consultante » pionnière. Jacques Christol, à Toulouse, venait d'ouvrir un cabinet avec de jeunes diplômés toulousains. Jacques voulait vérifier si l'ergonomie enseignée au CNAM était « solvable » dans le marché du conseil. En 1986, j'ai quitté mon emploi et Paris pour rejoindre A.C.T.I.V.I.T.E. un an après sa création. Le risque et l'aventure étaient programmés, parfaitement assumés. Au début, le boulot n'était pas forcément au rendez-vous. Nous ajustions nos rémunérations à la réalité de notre trésorerie. Nous étions tous différents dans nos formes d'engagement et d'efficacité, mais cette différence était posée comme une ressource. ACTIVITÉ avait son genre très prononcé, parfaitement visible et très attractif. Et chacun d'entre nous était invité à le développer avec son style. Pour nous guider, il n'y avait pas de marche à suivre prédéterminée, juste l'enseignement du CNAM, notre support commun. Toutes les pistes étaient à tester, éprouver et partager. Pour autant, ça ne partait pas dans tous les sens car tout était discutable et discuté hebdomadairement : la trésorerie, le plan de charge, la charge de travail qui pouvaient faire naître, justement, des différences interindividuelles. Les tensions étaient soulagées grâce aux séminaires méthodologiques par lesquels chacun racontait ses interventions dans une diversité bien accueillie. Il y avait un souffle autogestionnaire et une sorte de romantisme de pionniers qui nous stimulaient. On pouvait rester longtemps ou pas à ACTIVITÉ, selon les parcours de vie, les opportunités de chacun. J'ai le sentiment d'avoir eu une chance incroyable d'y être. Au début, je me suis senti une charge, je me trouvais lent, pas bon. Pour nous rassurer, Jacques nous répétait à l'envi les après-midi qu'il a passés devant le flipper en face du CNAM, avec la bénédiction de Wisner, parce qu'il séchait devant sa feuille. Au final, les errances des uns étaient compensées par les avancées des autres, dès lors que l'objectif n'était pas la recherche du profit financier mais l'émancipation de chacun. Je me suis professionnalisé dans ce mode de fonctionnement. Il y a eu cette nuit où Jacques est resté avec moi réécrire un rapport d'intervention pas

<sup>4</sup> <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2017/02/DuraffourgJacques.pdf>

clair du tout et que je devais rendre le surlendemain. Il y avait aussi ces moments où notre bilan annuel et nos perspectives étaient discutés avec notre conseil d'administration tripartite, constitué des salariés d'ACTIVITÉ, de scientifiques et de syndicalistes, comme pour chercher à valider ou corriger les écarts entre notre projet et ce que nous faisons. Leur regard extérieur n'était pas insipide. Les remarques et avertissements étaient éclairants. Notre fonctionnement interne était également sous leur supervision. Et puis on venait d'un peu partout voir Jacques et son cabinet. Des discussions sérieuses et des repas joyeux naissaient spontanément avec les visites de Philippe Davezies, Yves Schwartz, Yves Clot, Daniel Faïta, François Hubault ...

On continuait à se former, moi par exemple avec toi François et ta méthode permettant à l'ergonome d'exister dans les projets industriels. Avec Philippe Davezies, nous avons ensuite enseigné ton cours au CNAM de Lyon. On bossait beaucoup, on se levait tôt, on se couchait tard, on se retrouvait la plupart des week-ends au bureau sans se concerter. Mon sur-investissement était un choix que je m'autorisais parce qu'ACTIVITE était à part. Mais j'éprouvais aussi de la culpabilité à « prendre du loisir » quand j'avais des temps de repos. Cette tension m'a forcé à m'interroger sur notre façon de travailler. Les rapports volumineux et documentés que nous prenions beaucoup de temps à écrire et que l'entreprise découvrait à la toute fin de l'intervention étaient trop longs, rarement lus et difficilement appropriables. J'ai participé à cela car il y avait ma propre difficulté à écrire clairement. Jacques et Bernard Pellegrin étaient de très bons écrivains et la qualité de leurs rapports était une référence, une marque de fabrique dont je voulais me rapprocher. Je passais beaucoup de temps dans de multiples réécritures et corrections de mes textes. Mais ceux à qui ils étaient destinés estimaient qu'ils n'avaient pas à faire, eux, l'effort de tout lire et surtout de trouver eux-mêmes la synthèse. Nos temps de restitution étaient comptés et nous avions des difficultés à tout restituer, surtout les conclusions. On se compliquait la vie alors que nous cherchions à ce que l'ergonomie ne fasse pas peur. J'ai alors commencé à expérimenter la réduction de la quantité d'informations, en la compensant par des temps de restitution intermédiaires. Jacques était en soutien. Mais cette évolution, que mes camarades voyaient venir, dépassait la question du style et devenait une sorte de reconfiguration du genre. Il me semble qu'ACTIVITÉ s'est trouvé alors confronté à des tensions nouvelles sur son évolution avec, en toile de fond, des désaccords sur l'efficacité et l'engagement. Jacques n'a pas voulu trancher, considérant que tout pouvait coexister et coopérer. Après six années à ACTIVITÉ, j'ai eu besoin de passer à autre chose et de me rétablir dans une normalité de vie où le travail avait une place moins absorbante.

*FD : C'est donc dans ce contexte qu'ensuite tu es parti travailler à l'ANACT, à Montrouge ? Avant que nous ne parlions du travail que tu y as fait sur les TMS, qu'as-tu découvert à l'Agence ?*

FB : On est en 1992. Michel Berthet, alors chef du service « santé-travail » à l'ANACT, me contacte pour un poste de chargé de mission à Paris. A l'époque, on restait 5 ans dans cette institution et les postes tournaient. J'ai accepté avec enthousiasme. C'était l'occasion d'un retour dans ma ville d'origine et je savais que c'était un lieu où l'expérience antérieure était reconnue et attendue pour développer de la méthodologie et de l'expérimentation. François Guérin était directeur adjoint et, par lui, l'ergonomie prenait une place institutionnelle inédite aux côtés des approches dominantes comme la gestion prévisionnelle des compétences ou le management sociotechnique... J'avais le sentiment de participer à une autre aventure, avec un accueil de styles individuels très différents et dans un cadre plus accordé à mes besoins du moment. Au début, toujours soutenu par les apports de ton cours, François, je me suis intéressé aux projets de conception industrielle, dans la foulée de ce que Guérin et Maline avaient entrepris notamment à l'imprimerie du journal *Le Monde*. Avec Berthet, une équipe pluridisciplinaire a été montée pour la conception des lignes de peinture de boucliers de voiture dans une usine de Manducher à Nœux-les-Mines. On est en 1994. Je coopérais avec des intervenants non-ergonomes. Ce n'était pas rien. J'avais gardé, à ACTIVITÉ, un souvenir très amer d'une intervention avec des sociotechniciens, qui avaient instrumentalisé et dévoyé nos concepts d'activité et de travail réel. D'autre part, à l'ANACT, les non-ergonomes se méfiaient des ergonomes qui montraient une assurance et une force de frappe très démonstratives, peut-être trop d'ailleurs. Il y avait à l'évidence une redistribution

des légitimités et des pouvoirs disciplinaires qui occupaient les esprits. Pour revenir à Nœux-les-Mines, « la danse des peintres » allait devenir notre référence fondatrice de la place inéluctable de la subjectivité dans le travail. Lors de la restitution de nos observations sur leurs formes d'engagement, l'un des peintres, un peu agacé de notre polarisation sur la pénibilité physique, nous prévient : « mais il faut nous voir danser aussi... ». Dans le train, Michel Berthet nous interpella sur notre absence de réaction. À notre retour sur le terrain, nous leur avons demandé ce que cette phrase voulait dire. En résumé, ils nous demandaient d'arrêter de les plaindre à notre façon, de regarder leurs postures comme des mouvements volontaires inscrits dans des chorégraphies qu'ils assument pour défier la complexité de leurs gestes. De comprendre que « leur danse » était utile et respectable car rien ne leur était reprochable. En effet, grâce à elle, aucun défaut n'apparaissait sur les boucliers secs.

Il faut reconnaître l'avantage que représentait l'ANACT, où les moyens s'ajustaient au fil de l'eau pour atteindre l'objectif. On bossait pour le « bien commun », avec le sentiment de tester les possibilités de faire bouger les choses. On accueillait les expériences produites à l'extérieur, pour les compiler aux nôtres. Et, une nouvelle fois, j'éprouvais la chance de pouvoir vivre cela.

*FD : Ton implication dans le travail de l'ANACT sur les TMS prend un tournant majeur avec l'organisation, en 1998 à Paris, d'un séminaire dont tu publies les actes<sup>5</sup>. Il rassemblait des chercheurs de diverses disciplines, des consultants, des ergonomes internes, des membres du réseau ANACT et de l'INRS. Je peux témoigner que de nombreux participants ont eu le sentiment de vivre un moment historique. Quel souvenir en as-tu gardé ?*

FB : Eh bien, tu m'apprends quelque chose. Tant mieux. Dans la seconde moitié de mon contrat, j'ai hérité de la suite du dossier TMS. À l'époque, l'INRS campait sur des préconisations biomécaniques tout en reconnaissant le stress comme facteur de risque, avec l'ambiguïté de l'associer plus à l'individu qu'à son travail. Du côté de l'ANACT, Joël Maline avait embarqué, à la fin des années 1980, l'INSERM, la CCMSA<sup>6</sup>, l'INRS dans une enquête épidémiologique visant à déterminer des liens entre la survenue des TMS et les déterminants organisationnels. Puis Pierre Franchi avait conçu un ouvrage ouvrant sur une approche plus large de la prévention. Mais nos partenaires institutionnels restaient très prudents, voire craintifs, pour s'engager dans l'élaboration d'une doctrine de la prévention des TMS qui relierait les sollicitations biomécaniques au modèle organisationnel. Ils comptaient un peu sur nous, sans nous accorder une légitimité scientifique, pour le faire. Pas facile d'avancer dans ces conditions. Il fallait trouver quelque chose qui fasse référentiel commun et nous rende plus solidaires. Autour du groupe TMS qui regroupait des référents TMS des ARACT, on a conçu ce séminaire. L'économie, la sociologie, l'épidémiologie, la médecine universitaire, la physiologie, la psychanalyse, la médecine du travail, l'ergonomie y étaient représentées. Animé avec François Hubault et Claude Lemarchand, il a permis de découvrir des axes transversaux très utiles pour la suite et a décentré, une bonne fois pour toutes, les TMS de ces bases essentiellement biomécaniques. On y voyait plus clair.

*FD : Cet événement est suivi de la publication en 2000 du « petit livre jaune » : Troubles musculosquelettiques et travail : quand la santé interroge l'organisation<sup>7</sup>, qui te propulse dans les pays francophones comme une référence de la réflexion sur la prévention des TMS. Comment as-tu vécu l'écriture collective de cet ouvrage ?*

FB : Merci François pour ton appréciation. Je ne savais pas qu'il avait le surnom de « petit livre jaune ». Cela me rappelle un événement. On est en 1999 et le livre est prêt pour être imprimé. Je passe en comité éditorial de l'ANACT répondre aux dernières questions. Coup de théâtre, le directeur s'oppose à ce qu'il soit édité dans la collection « Ouvrages » et l'affecte à la collection « Études et Documents ».

<sup>5</sup> Bourgeois, F., coord.(1999). *TMS et évolution des conditions de travail, les actes du séminaire Paris 98*. ANACT.

<sup>6</sup> Caisse centrale de la Mutualité sociale agricole.

<sup>7</sup> Bourgeois, F., Lemarchand, C., Hubault, F., Brun, C., Polin, A., Fauchoux, J.M. (2000). *Troubles musculosquelettiques et travail : quand la santé interroge l'organisation*. ANACT. La deuxième édition, publiée en 2006, aura elle une couverture verte et rouge !

Traduction : ce document doit exister discrètement. Le directeur venait juste de découvrir intégralement son contenu malgré les versions qui lui avaient été adressées avant. Et il ne se sentait pas en capacité de le défendre devant les administrateurs patronaux, à cran sur les TMS. L'ouvrage était devenu en quelques instants le « petit livre rouge ». J'ai été soutenu par les autres membres du comité éditorial.

Pour revenir à ta question, suite au séminaire pluridisciplinaire, le groupe TMS de l'ANACT a considéré disposer d'un droit de suite, qui consistait à formaliser une approche de la prévention des TMS élargissant le spectre des déterminants au périmètre de l'entreprise, d'un grand groupe, d'une filière. Et il était évident que cette formalisation devait continuer à être sous supervision scientifique. On s'est doté d'un comité de relecture pluridisciplinaire et pluri-institutionnel. L'ouvrage devait être l'opportunité de faire bouger les autres institutions. Je me rends compte que dire cela est assez prétentieux. Mais nous avons compris et conscience qu'on nous avait confié cette sorte de tâche. Nous sommes partis d'une feuille blanche, avons commencé par écrire et réécrire des plans puis avons partagé les tâches de rédaction entre les auteurs qui étaient les membres du groupe TMS et les animateurs du séminaire. J'avais obtenu un mi-temps sur ce projet pour le piloter, rédiger ma part, recruter les relecteurs, organiser les relations avec eux, recueillir leurs critiques et en faire la synthèse, assurer la lecture des rédactions de mes camarades et la cohérence transversale, maintenir le contact avec la logistique éditoriale... Passionnant. Tant bien que mal, chacun est parvenu à rédiger et à rester impliqué jusqu'au bout. C'est un ouvrage collectif. Le rôle du comité de relecture a été déterminant. Son avis sur notre première version fut cruel : pas clair, mal écrit, pas convaincant, beaucoup d'imprécisions... mais tout était dit pour que cela soit mieux. Je n'ai jamais ressenti de message invitant à nous décourager. Au contraire, l'exigence demandée rendait presque compte d'un désir d'ouvrage par procuration. Même le directeur de l'ANACT s'y était mis en nous suggérant un chapitre constitué de fiches pratiques. L'idée était bonne. Suite à cela, c'est un autre ouvrage qui a été rédigé. Presque tout a été réorganisé et réécrit, mais l'ordonnancement de la nouvelle version nous paraissait plus clair, plus efficace et cela nous a mis du cœur à l'ouvrage. Le retour du comité de relecture fut plus encourageant, les critiques plus formelles et faciles à intégrer. Nous sommes sortis fiers de ce travail et, personnellement, j'y ai appris encore plus de choses sur la conduite de projet, l'animation stratégique, l'exercice de la synthèse et de l'écriture...

*FD : Juste après cette publication, tu quittes l'ANACT pour fonder OMNIA Intervention ergonomique à Amiens. Pourquoi ce retour au métier de consultant ? Pourquoi Amiens ? Comment se sont passés les débuts de l'aventure OMNIA ?*

FB : Effectivement, la publication du livre correspond à la fin de mon contrat. Grâce à une évolution du statut des chargés de mission en CDI, j'aurais pu continuer à l'ANACT en me déplaçant à Lyon. Mais j'ai suivi ma compagne, recrutée comme directrice du CESTP-ARACT à Amiens. J'avais deux propositions d'emploi à l'aéroport de Roissy et à Dunkerque, mais l'idée de prendre l'autoroute tous les jours m'a fait renoncer. Rien d'autre n'étant visible en Picardie, je me suis résolu à redevenir consultant. Le statut de travailleur indépendant ne me réjouissait pas. La solitude non plus. Et la Picardie s'est révélée une région peu dynamique. En 1999, la rencontre avec un professeur de l'UPJV<sup>8</sup> à Amiens, dont on m'avait donné le contact, a été une douche froide. Il m'a fait part de sa conviction qu'il était impossible de développer l'ergonomie dans la région, qu'il s'y était essayé et s'était heurté à des murs. Il n'a pas retenu ma proposition d'être une nouvelle ressource avec lui pour réessayer et il ne m'a prédit que des échecs. Je me suis rapproché du GERN, une association du Nord Pas-de-Calais animée par Francis Six et qui offrait l'occasion de rencontres entre ergonomes de toutes sortes. Puis le GERN est devenu une structure conseil. J'avoue que je n'ai jamais été bon dans le démarchage, la communication et l'entregent nécessaires pour fabriquer du réseau. J'ai démarré Omnia en profitant des effets de la publication de l'ouvrage. L'ANACT recevait des demandes TMS et a dû considérer, à l'époque, que j'étais bien placé pour expérimenter la nouvelle méthodologie proposée. Ça m'allait et j'ai trouvé de l'intérêt dans ce défi. Les relations avec l'UPJV se sont limitées à une participation à l'enseignement dans le master de Gérard Vallery et à celui d'ingénierie de la santé. J'ai été à la création d'Ergopicard, une association d'ergonomes et « d'amis de l'ergonomie ». Son fonctionnement est devenu compliqué,

---

<sup>8</sup> Université de Picardie Jules Verne

conflictuel et je n'y ai plus trouvé de plaisir. Finalement, je me suis surtout centré sur la façon dont on pouvait exercer « bien » le métier d'ergonome-consultant et sur le développement d'Omnia, en étant préoccupé par le rôle de dirigeant qui s'imposait à moi dès lors que de jeunes ergonomes sont arrivés.

*FD : Quelles ont été les grandes phases de la vie du cabinet OMNIA ? Des interventions particulièrement marquantes ?*

FB : D'abord il a fallu trouver un nom. Je me suis fait aider et j'ai retenu Omnia, qui a surpris beaucoup de monde. Il évoquait pour certains l'omnipotence ou encore un ancien cinéma porno à Lille. Pour moi, il y avait l'idée de la place de l'*Homme* dans le tout. Et la terminaison en « a », féminine, visait justement à contrarier l'idée de la toute puissance. Il est possible que personne, à part moi, n'ait saisi cette subtilité. Démarrer seul a été une source d'angoisse. Avec le statut de libéral indépendant, je me sentais nu, observé et fragile. Je me disais qu'au premier plantage, c'était fini. Le boulot est cependant venu, grâce à ma compétence sur les TMS. Je me suis rassuré progressivement sur mon professionnalisme et la seconde phase d'Omnia fut marquée par des recrutements. Anne-Sophie Ducatel fut la première, picarde et formée à l'UPJV puis à Paris VIII. J'avais la préoccupation de réussir son apprentissage comme le mien le fut à ACTIVITÉ. Avec elle, Omnia a continué à être sollicitée et bien perçue. Le bilan de l'année s'est soldé par un bénéfice conséquent que je pensais pouvoir redistribuer en interne. Mais le statut de travailleur indépendant accordait l'intégralité du bénéfice au dirigeant. Je découvrais que le compte de la société n'existait pas pour la société mais qu'il était confondu avec mon compte personnel. En fait, j'empochais toute la plus-value du travail d'Anne-Sophie. Certes, c'est la norme de l'économie libérale mais je trouvais cela totalement contradictoire avec notre doctrine du travail en ergonomie.

Une troisième phase fut le projet de passer en SCOP. Mais il a mis du temps à se faire. Anne-Sophie est partie. Christophe Vanpouille, picard et avec qui je travaille encore aujourd'hui, entra. Il a été formé au CNAM à Paris. En parallèle, Laurent Van Belleghem m'a demandé de l'aider à démarrer en tant que travailleur indépendant. Je l'avais rencontré comme étudiant des TP B du CNAM lorsque je faisais partie de l'équipe enseignante. Je lui ai proposé de créer une SCOP. Après deux ans de réflexion, il a accepté. La SCOP Omnia fut créée en 2004 et s'est développée jusqu'en 2012 avec un recrutement par an. Parmi eux, des anciens étudiants du Master de Nanterre que j'avais côtoyés lorsque j'étais MAST<sup>9</sup> dans cette université. Là encore, la figure d'ACTIVITÉ a été inspirante. Je découvrais, en tant que gérant – et de fait dirigeant –, que mettre en cohérence les promesses d'une SCOP avec la vraie vie était une occupation sérieuse. J'ai été élu à cette fonction à chaque AG alors qu'elle aurait pu revenir à un autre. Ce renouvellement ressemblait à une prime à l'ancienneté et à l'expérience mais il constituait un paradoxe, parmi d'autres auxquels ce genre d'expérience est nécessairement confronté. Laurent développait l'activité du bureau parisien, qui était devenu plus important que le bureau amiénois. L'effectif était jeune. Je considérais que mon boulot était d'accompagner les parcours individuels d'apprentissage et de professionnalisation, de rendre visible, de maintenir et faire évoluer collectivement le genre d'Omnia, de garantir les principes de vie démocratique qu'offre le statut Scop, de nourrir les réunions et séminaires avec des indicateurs de gestion « maison », le retour sur la pratique et le développement méthodologique. Nous avons atteint un effectif de 9 salariés, ce qui commençait à faire beaucoup. Je trouve que c'est un seuil limite pour rester sur une organisation horizontale et coopérative avec un mode atelier, d'autant que la bipolarisation géographique mettait une vraie distance entre nous. Des divergences structurelles sont nées concernant les principes de fonctionnement et de croissance. Je pensais qu'elles pouvaient être arbitrées par le débat, la délibération et le vote. Cela s'est avéré plus compliqué que prévu. Je pensais idéalement qu'il serait facile à chaque salarié associé de pouvoir décider du sort de son entreprise. Mais c'était sans compter sur l'inhibition, les sentiments de culpabilité, les conflits de loyauté qui, je pense, ont empêché l'expression libre. Et je pense aussi avoir eu un déni d'autorité à certains moments dans ma fonction. Cette période fut catastrophique économiquement et s'est terminée par la liquidation d'Omnia. Tout ceci m'a beaucoup interrogé sur la fonction de dirigeant, celle que j'ai tenue, la place du pouvoir, de l'autorité, de la confiance, ses impacts sur les personnes... bref, une période introspective qui a été très secouante et, comme souvent je suppose, solitaire.

---

<sup>9</sup> Maître de conférences associé.

Mais avant cette fin compliquée, je trouve que toute notre production a été foisonnante, diversifiée et que le travail qui a été réalisé individuellement et collectivement était le plus souvent de bonne qualité. Je pense à l'étude sur les coursiers avec Laurent, à la demande du syndicat patronal et sous contrôle de l'inspection du travail du ministère des Transports. Elle a fait l'objet d'une communication « *Il n'y a pas que la vitesse pour aller vite* ». Pour moi, elle a été exemplaire d'une possibilité de rendre audible notre propos habituel par une oreille patronale. Je pense aussi au projet de reconstruction des ateliers cuir d'un groupe de luxe, avec Christophe. Elle nous a valu, contre toute attente, une rencontre fructueuse avec le programmiste qui a généré d'autres partenariats avec lui. C'est le genre d'intervention d'où tu ressors étonné mais heureux de l'intérêt que peut susciter notre approche pour d'autres professions qui, normalement, se suffisent à elles-mêmes. Il y a aussi, dans un abattoir de volailles, cette formation-action d'un groupe TMS avec l'encadrement et les élus au CHSCT. On parlait de très bas mais elle a permis de travailler très concrètement sur les déterminants organisationnels et managériaux et de bien outiller les représentants du personnel, si l'on en juge par notre rappel, à leur initiative, sept ans plus tard pour un projet d'extension. En cheminant, on s'est intéressés aux accrocheurs de poulets, véritable secteur oublié parce que les indicateurs étaient bons (peu de TMS, d'absentéisme, de turn-over, pas de défauts qualité ...) alors que le travail cohabitait, *a priori*, toutes les cases de l'insoutenabilité. La métaphore de la danse – déjà vue chez les peintres de boucliers de voiture – s'est de nouveau invitée, enrichie de celle du chant. Danser, chanter, s'entraider, prendre soin des débutants, travailler plus vite pour s'octroyer des pauses plus longues... constituaient des règles collectives et composaient un travail complètement réorganisé et quasi clandestin pour tenir et rendre le travail plus soutenable... Mais comment cela pouvait-il faire école, ou du moins réflexion ? D'un côté, c'était *a priori* « invendable » et cruel si la direction interprétait cette organisation comme de l'anarchie. De l'autre, c'était aussi nécessaire de montrer comment réellement, les travailleurs avaient trouvé une réponse pour tenir dans la durée et se sentir contribuer à la performance de l'abattoir. Je garde en mémoire l'intensité de la discussion avec les accrocheurs et leur encadrement pour convenir de comment et pourquoi dire les choses.

*FD : Qu'est-ce qui t'a conduit à intervenir de plus en plus souvent sur les enjeux du lean pour les ergonomes ?*

FB : Cela a démarré avec l'INRS, via Evelyne Morvan, pour une étude sur l'efficacité du modèle « opérateur tournant ». Un équipementier automobile était l'une des entreprises du panel. Lors de la restitution, on a montré que leur mode opératoire n'était exploité que les deux-tiers du temps par les équipes des lignes, parce que de nombreux événements nécessitaient de faire autrement, sans quoi les arrêts de production seraient plus nombreux. Spectaculairement, le directeur de production nous dit « *bon, ça fait dix ans qu'on est sur un axe doctrinaire du lean, on sait que ça ne marche plus très bien, on veut prendre du recul* ». L'accompagnement de cette entreprise a duré trois ans. J'ai été marqué par la possibilité de déplacer des fondamentaux du lean. Par exemple, le chantier kaisen<sup>10</sup> habituellement calibré sur trois jours consécutifs a pris la forme d'une temporalité ergonomique, avec les temps nécessaires pour réaliser un prédiagnostic, un diagnostic... Autre exemple, l'encours entre deux postes, dénoncé comme immobilisation coûteuse et non-qualité, a pu être reconnu comme un indicateur de régulation utile et performante. J'ai aussi animé un chantier kaisen consacré à l'élaboration d'une formation de référents opérateurs, dans le but qu'ils aident les opérateurs de ligne invités aux chantiers kaisen à ne plus être silencieux mais, au contraire, offensifs, impertinents, critiques, pugnaces pour défendre leur point de vue. J'ai aussi effectué une formation à l'ergonomie pour les méthodistes d'un fabricant de moteur de tracteurs. Leur responsable voulait compenser les effets d'une formation aux principes du lean qu'ils recevaient parallèlement. Il avait conscience de certaines contradictions. Tu vois alors que le lean peut être critiquable et critiqué dans sa forme rigide par ceux qui l'ont éprouvé. Et qu'il a une certaine plasticité que l'ergonomie a, potentiellement, la capacité d'utiliser dans un sens plus favorable pour les opérateurs.

---

<sup>10</sup> Kaizen ou kaisen signifie « amélioration continue » en japonais. Dans sa version originelle, il s'agit d'un processus continu de progrès, par des petites améliorations faites constamment, notamment en favorisant la réflexion et l'expression des travailleurs sur leur situation de travail [note de FD].

Dans la communauté des ergonomes, je voyais s'installer une tension entre ceux pour qui le lean est une forme d'ergonomie et ceux pour qui il est un nouveau taylorisme. La fusion ou l'opposition. Et je rencontrais des travailleurs invités aux chantiers kaisen demandant s'il fallait y aller ou pas. Que répondre ? Y aller ne garantit rien, ne pas y aller c'est rater une opportunité. Débrouille-toi avec ça... ! Le lean, sur le papier, offre des opportunités pour les salariés qui ne sont pas garanties par des applications stéréotypées. Je pense que le boulot de l'ergonome est de bazarder les stéréotypes et de soutenir, par exemple, les moyens d'une participation effective des salariés dans les chantiers kaisen. Mais pour éviter l'angélisme, il faut combattre le lean sur le seul point qui en vaut la peine : s'il reconnaît au travailleur la compétence d'évaluer les insuffisances des standards dans une logique d'amélioration continue, il lui interdit d'améliorer par lui-même ces standards avant le chantier kaisen qui doit en valider la pertinence. Là, l'ergonomie est invitée à bousculer cette condition.

*FD : Pendant toute cette période, tu as de nombreux contacts avec plusieurs équipes universitaires et tu publies avec certaines ? Tu es attaché à ces échanges ?*

FB : C'est une chance d'avoir les congrès de la SELF, les journées de Bordeaux, le séminaire de Paris 1, etc. Comme l'ergonomie a besoin des connaissances venant du terrain réel, nous, les ergonomes non universitaires, nous pouvons être écoutés. J'ai aimé présenter des communications et écrire des articles parce que le jugement de mes pairs m'a été utile pour oser continuer. Certainement que, grâce à cela, des portes se sont ouvertes pour être associé à des recherches. Cela a commencé à ACTIVITÉ car Jacques était assimilé à un chercheur. L'importance de l'écrit se mêlait au plaisir d'être lu, entendu et de débattre. Je me suis lancé d'abord avec la rédaction d'une commande pour le ministère de la Recherche et de la Technologie intitulé « *Contribution à l'élaboration pour l'ingénierie d'outils adaptés à la spécificité du travail dans la viande* » à partir des nombreuses interventions que nous avons réalisées dans la filière viande. Il y a eu le livre sur les TMS que j'ai déjà évoqué. Et bien d'autres occasions comme le fil rouge aux journées de Bordeaux sur le lean qui m'a permis de tester mon interpellation. Ma complicité avec François Hubault m'a permis de constituer avec lui un duo complémentaire pour de nombreuses rédactions et animations de séminaires. Plus récemment, il y a eu ce travail passionnant avec l'ARACT, l'UPJV et l'ITMD<sup>11</sup> dans deux séminaires pilotes destinés aux cadres pour imaginer un nouveau DU sur le management par le travail réel. Toutes ces participations ont constitué des sas pour prendre du recul et valoriser l'expérience.

*FD : De 2011 à 2017, tu sièges au conseil de la SELF. Quel regard portes-tu sur elle, après avoir connu de l'intérieur son fonctionnement ?*

FB : J'entendais parler de tensions au sein du CA et cela m'a rendu longtemps réfractaire aux sollicitations de le rejoindre, tout en considérant ma position pas très honnête. Sous la présidence de Thierry Morlet, on m'a dit que l'ambiance était bonne et j'y suis allé. On empoignait des bons sujets, la prise en compte des réalités différentes et sensibles dans l'ergonomie, la mixité, le fonctionnement en réseau avec les différentes associations de métiers, la médiation dans des conflits locaux, le positionnement sur des questions d'actualité comme la suppression du CHSCT, la question de la bonne et juste supervision des commissions, le soutien à des actions de promotion ou de défense de l'ergonomie, l'évolution du site... Je me suis impliqué les premières années comme une évidence, un juste retour des choses pour participer à un bien commun qui m'avait jusque-là beaucoup aidé à progresser, par ses congrès, par les rencontres qu'on y fait. La SELF est quand même l'instance qui représente le plus notre force, si peu visible et encore fragile. J'ai connu un fonctionnement du CA ouvert et sensible à ce qui se passait en dehors de lui – ce qui est la moindre des choses – avec une ambiance de travail besogneuse et décontractée. J'en tire un bilan positif même si j'ai trouvé difficile de maintenir un engagement constant pendant six années.

---

<sup>11</sup> Institut du travail et du management durables

*FD : Après OMNIA, et jusqu'à ta retraite, tu t'es inscrit dans une nouvelle structure, CONCILIO. Comment cette construction a-t-elle été marquée par les épisodes précédents ?*

FB : La liquidation d'Omnia a été un événement déstabilisant. Heureusement, tous ont retrouvé un emploi assez rapidement. À Pôle emploi, j'avais choisi l'option ARE<sup>12</sup> qui permet de conserver son salaire pendant un an, ce qui devenait le délai pour retrouver un boulot. Avec Christophe Vanpouille, l'autre Amiénois, on s'est retrouvé dans le désir de refaire une SCOP. Nous sommes les seuls d'entre ceux d'OMNIA à avoir souhaité ou pu retrouver cette singularité. Christophe a pris la gérance. L'idée était que l'on recrute un jeune diplômé et que je me retire progressivement, puisque l'âge de la retraite n'était pas loin. Ça allait se faire mais le covid a cassé l'élan et le projet a été différé. Je suis parti à la « retraite » sous une forme souple, avec un mi-temps dit de cumul maintenant avec un temps partiel très petit. Christophe est aux manettes, très bon professionnel avec son style bien à lui, efficace et chaleureux. Il sait faire des choses comme entrer dans des réseaux. Il a la fibre politique. Il est administrateur à l'union régionale des SCOP. Mais bon, il s'agit de moi, j'arrête de parler de lui.

*FD : Quelques mots de conclusion ?*

FB : J'ai envie de dire que notre métier est beau mais fragile, à défendre. Le beau et bon travail se trouve malheureusement encore trop peu dans les exemples de transformations alternatives du travail, souvent partielles, précaires et défaites. Cela peut avoir un côté désespérant. Par contre, le beau se reflète toujours dans les yeux des opérateurs quand ils reçoivent, le plus souvent pour la première fois, une représentation valorisante de leur travail. Pour moi, c'est un trait continu qu'il faut savoir regarder. Enfin, j'aimerais que les ergonomes aient un peu plus le désir et le culot de discuter et orienter les structures auxquelles ils sont rattachés comme des expériences de modèles d'organisation et de fonctionnement proches de ce que nous recommandons.

*FD : Merci Fabrice pour cet entretien*

---

<sup>12</sup> Allocation d'aide au retour à l'emploi