



## Philippe DOUILLET

Entretien<sup>©1</sup> avec François Daniellou  
(Juillet 2024)

---

**Philippe Douillet, inspecteur du travail titulaire d'un DESS d'ergonomie, a été chargé de mission à l'ANACT, responsable notamment des programmes TMS et RPS.**

*Philippe, un homme juste et humaniste*

*J'ai connu Philippe Douillet lors de ce projet de recherche en 2000 sur la prévention durable des TMS, financé par la DGT<sup>2</sup>, impliquant l'ANACT, et coordonné par François Daniellou. On me l'avait présenté comme ancien inspecteur, ayant fait un diplôme d'ergonomie.*

*Très vite, nous nous sommes très bien entendus, il partageait avec moi la nécessité de prendre en compte le travail réel et d'organiser avec les entreprises des démarches participatives pour transformer le travail. J'ai pu, avec l'un de ses collègues d'ARACT, Jean-Michel Schweitzer, intervenir dans une entreprise de sous-traitance de l'automobile dans les Vosges et avec un autre, Daniel Dépincé en Normandie, dans la fabrication de camions. J'ai pu également intervenir dans l'entreprise SEB. C'était pour moi l'occasion de découvrir le monde industriel et de participer à un comité de pilotage de recherche-intervention. J'ai été très impressionnée par le souci de Philippe de faire dialoguer l'ANACT, le niveau national, et les ARACT, niveau régional, notamment avec le soutien de Jack Bernon et d'Evelyne Escriva.*

*Des innovations organisationnelles étaient très intéressantes à l'ANACT, comme les clubs d'entreprises, pour amener les entreprises à discuter entre elles des manières de prévenir les TMS. Ce n'était plus un accompagnement d'expert, mais un accompagnement de collectif et de dispositif. On sortait tout juste de nouveaux modèles de gestion de la production, avec une augmentation de l'intensité du travail, qu'il fallait combattre avec l'aménagement des postes, la rotation, la formation et en redonnant du sens au travail. Je venais plutôt des activités de service avec des problématiques de stress et d'usure, et je retrouvais dans mes contacts*

---

<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 Philippe Douillet mené en juillet 2024 par François Daniellou. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2024/09/douillet-philippe.pdf>

<sup>2</sup> Direction générale du travail, au ministère du Travail.

*enrichissants avec Philippe Douillet des préoccupations sur le rôle de l'organisation du travail dans les difficultés de régulations, que j'avais pu partager par le passé avec Robert Villatte dans le travail social et avec Antoine Laville, mon directeur de thèse. Le dialogue social sur l'organisation du travail, nous l'avons vite partagé, tout comme le rôle des collectifs dans la prévention des risques.*

*Je suis devenue membre du conseil scientifique de l'ANACT de 2008 à 2015. J'y ai découvert les tensions entre les représentants des personnels et ceux des employeurs sur l'amélioration des conditions de travail, ainsi qu'entre l'ANACT et les ARACT. Philippe Douillet est revenu vers moi pour que je l'aide à réfléchir à la manière de poser la question de la compréhension et de l'intervention sur les RPS. J'ai beaucoup aimé ce travail avec lui et son équipe, pour remettre la question de l'organisation du travail au cœur de la prévention, ainsi que le dialogue social. Forte de mes expériences dans la prévention durable des TMS, de ma thèse en ergonomie, nous avons pu échanger sur un modèle opérant entre les contraintes, les ressources, prenant en compte les régulations et les situations de conflits de buts. L'approche avec les entreprises pouvait s'inscrire dans une demande sociale à instruire pour dépasser les fragilités individuelles, la démarche était qualitative avec des groupes de travail pour identifier les situations critiques et chercher de nouvelles ressources. Cela a permis de produire en 2013 un ouvrage coordonné par Philippe Douillet, visant à donner des outils et des méthodes pour réguler le travail. Cet ouvrage a pu être un instrument d'intervention dans plusieurs entreprises pour l'ANACT et fait partie des livres de référence de la formation des préventeurs sur la prévention des RPS (psychologues du travail, ingénieurs, ergonomes).*

*Puis j'ai quitté le conseil scientifique de l'ANACT au moment de l'approche QVT, qui était intéressante pour le dialogue social mais qui s'éloignait, de mon point de vue, du lien travail-santé, pour aller plus sur des problématiques de changement organisationnel et d'emploi. J'ai pu comprendre les tensions dans lesquelles se trouvait Philippe, entre ses aspirations personnelles et les injonctions de son institution, comme un cordonnier mal chaussé ; je me dis parfois que ce mal-être pouvait être lié à son propre développement personnel : d'inspecteur du travail à ergonomiste, à accompagnateur du dialogue sur le travail et ses modes d'organisation. Il a réussi à rebondir de cet épisode d'usure par d'autres projets sur la fonction publique hospitalière et revient, à la fin de sa carrière, sur l'action auprès d'ONG sur des questions d'écologie et de vulnérabilités de population, qui ont accompagné tout son parcours de sensibilité aux autres, aux luttes, et plus largement au soin à prendre de notre planète.*

*Pour terminer, je retiens de cette rencontre avec Philippe Douillet qu'il est important, pour lui et moi, de savoir sur quoi on agit, dans ce moment d'échanges d'expériences dans nos itinéraires, sur les questions d'organisation du travail dans la prévention des risques de RPS ou TMS. La prévention ne peut cependant être durable que si elle s'intègre dans les relations sociales de l'entreprise, son histoire et si elle fait sens, bien au-delà des normes, pour les individus et les collectifs de travail. Les plans santé-travail qui orientent nos projets peuvent aussi évoluer par une meilleure remontée de la réalité du terrain, même celle à laquelle on ne s'attend pas, et en favorisant la discussion entre différents points de vue. Philippe a toujours été sensible à la justice, au contact d'une diversité culturelle.*

*Sandrine CAROLY*

*Professeure d'ergonomie, Université Grenoble-Alpes*

*FD : Bonjour Philippe, merci d'avoir accepté cet entretien. Peux-tu nous indiquer ton année de naissance, nous présenter ton environnement familial et le chemin qui t'a conduit jusqu'à des études de droit du travail ?*

PhD : Je suis né le 31 décembre 1956, à Montargis (Loiret), au hasard de l'affectation de mon père. Ma famille est de Bourgogne, et c'est à Dijon que j'ai fait mes études à partir du collège. Mon père était ingénieur agronome, enseignant à l'Institut Agro Dijon. Ma mère travaillait au foyer. Mes parents, tout en étant catholiques pratiquants, avaient un très fort attachement au service public, aux notions d'intérêt général ; il y avait aussi une tradition d'enseignement et de métiers de la pédagogie dans ma famille paternelle.

J'ai fait un bac D, avec un goût pour les sciences de la vie. Intéressé par les questions d'actualité, particulièrement les questions sociales, engagé à ATD Quart Monde notamment, je me suis dirigé vers le droit pour mieux comprendre la société. En troisième année, j'ai découvert avec beaucoup d'intérêt le droit du travail ; je me souviens notamment d'une intervention d'ouvrières d'une entreprise en grève. Je lisais Friedmann, Crozier, Jean-Daniel Reynaud. Outre la question du dialogue social, j'étais aussi très intéressé par la découverte des processus techniques de fabrication – depuis mon stage de troisième dans une chocolaterie Lanvin !

Tout ceci m'a conduit à faire une maîtrise en sciences sociales du travail, à Lyon. Il y avait, en plus du droit social, de la sociologie, et aussi de l'ergonomie dans une approche assez classique avec Edouard Richard ; mais cela m'avait déjà ouvert à d'autres approches que celle réglementaire sur le sujet des conditions de travail. Dans la formation universitaire, j'ai fait un stage de deux mois à l'inspection du travail de Lyon qui m'a motivé pour mon premier choix professionnel.

Il était alors temps de faire mon service national : j'ai passé deux ans comme coopérant en Côte d'Ivoire, à la frontière du Burkina. J'y enseignais le français, l'anglais et l'histoire-géographie. J'ai toujours été aussi intéressé par les dimensions interculturelles et la découverte d'autres modes de vie et pensée.

À mon retour, je me suis engagé dans un DEA de droit social, tout en préparant le concours d'inspecteur du travail à l'Institut national du travail et de la formation professionnelle<sup>3</sup> situé à Lyon, concours que j'ai réussi en 1982, une période passionnante, peu après l'arrivée de la gauche au pouvoir, c'est-à-dire une période de réformes importantes des cadres du travail (notamment les lois Auroux, etc.).

Pendant mes années d'études, j'avais fait de nombreux boulots d'étudiant, entre autres comme pompiste, ouvrier sur une chaîne de fabrication de téléphones, ouvrier dans une malterie, vendeur en librairie... J'ai toujours gardé de bons souvenirs de ces expériences qui, outre l'aspect financier, me faisaient découvrir des univers de travail variés et nouer des contacts enrichissants.

*FD : Quels souvenirs as-tu gardés de ta formation d'inspecteur-élève et de tes premières expériences comme inspecteur du travail ?*

PhD : C'est une formation d'un an et demi dont je garde de bons souvenirs, avec de nombreux stages. Il y avait un tiers de contrôleurs du travail passés par le concours interne, et deux tiers d'externes. L'approche était principalement réglementaire, avec le prisme de l'infraction, mais la formation était bien conçue et assez complète. J'ai fait un stage « ouvrier », comme prévu dans le parcours de formation, chez SEB, comme ouvrier sur une presse d'emboutissage de cocottes-minute, où l'on trouvait encore les bracelets qui nous tiraient les bras en arrière à la descente du poinçon. Il y avait aussi une chaîne où SEB expérimentait l'équipe autonome. J'ai fait mon mémoire sur cette expérience sociale.

---

<sup>3</sup> Dont le sigle INTEFP est souvent abrégé en INT.

J'ai ensuite passé 8 ans dans mon premier poste d'inspection, à Dijon. Tout n'était, bien sûr, pas facile au milieu de tensions et avec une charge importante, mais j'étais très intéressé par la diversité des entreprises et des relations sociales, la variété des conditions de production et de travail. J'ai mesuré l'importance de prendre le temps de comprendre l'histoire de chaque entreprise, d'en discuter avec la direction et les autres acteurs, d'entendre tous les points de vue, avant d'intervenir sur le respect de la réglementation. Il était parfois difficile de trancher, notamment dans les cas de licenciement de représentants du personnel. J'ai participé à beaucoup de CHSCT sur les questions de santé sécurité du travail, et j'aimais aller sur le terrain, dans les ateliers, visiter tous les coins et recoins des usines ; de même, j'avais beaucoup de plaisir à visiter les chantiers de BTP (et même grimper dans les cabines de grues !).

*FD : Tu as ensuite conduit des missions en Afrique ? Quel était ton rôle ?*

PhD : Nous sommes partis en 1989 à Yaoundé au Cameroun, ma femme, nos deux jeunes enfants et moi. J'étais envoyé par le ministère de la coopération, dans le cadre d'une mission du BIT, au CRADAT, Centre régional africain d'administration du travail, pour contribuer à la formation à la santé et la sécurité au travail des inspecteurs du travail africains francophones. J'étais le seul Européen. Cette fonction m'a conduit à des missions dans divers pays africains, à visiter de nombreuses entreprises, mais aussi à m'intéresser au travail informel, qui représente l'essentiel de l'emploi africain. J'ai découvert l'importance des dimensions culturelles sur les questions de santé, d'accident du travail, de mort, avec les difficultés d'une approche rationnelle dans des milieux imprégnés par des approches fatalistes ou construits avec certaines formes de rapport au surnaturel. Je me suis aussi rendu compte de la primauté de la question de l'emploi par rapport à celle des conditions de travail, dans un contexte de faible emploi et de précarité permanente. J'ai essayé de développer des formes de prévention adaptées aux situations locales, avec des moyens très limités. Par exemple, dans un garage qui utilise de nombreux produits chimiques, il est inenvisageable de mettre en place une extraction d'air sophistiquée. Mais on peut organiser le travail pour réduire les risques et, par exemple, en plus des protections individuelles, orienter le travail en atelier pour que le vent dominant éloigne les vapeurs toxiques des travailleurs au lieu de les rabattre sur eux. Ce poste m'a amené à des contacts réguliers avec le BIT.

*FD : Ton poste suivant est en Gironde. Qu'est-ce qui te conduit à t'inscrire en DESS d'ergonomie à Bordeaux, diplôme que tu obtiens en 1994 ? Qu'y as-tu trouvé ?*

PhD : J'aurais pu rester au CRADAT, mais, au bout de deux ans, nous avons décidé de revenir en France. J'ai été nommé à Bordeaux en 1991. Il y avait une grande effervescence autour de la réglementation sur les conditions du travail, du fait de l'harmonisation européenne, et cela suscitait beaucoup de débats et d'intérêt ; j'ai fait partie de groupes nationaux de travail sur ces sujets. Cependant, mon travail de terrain m'a amené progressivement à m'interroger sur les limites de l'approche réglementaire et d'une approche de contrôle seul : d'une part, je voyais que les normes de protection que j'étais censé imposer se « heurtaient » à la réalisation du travail et aux travailleurs et travailleuses eux-mêmes ; d'autre part, j'étais moins à l'aise dans une approche experte qui imposait « de l'extérieur », sans susciter la participation des personnes au travail elles-mêmes. Dans le cadre d'un stage de formation continue à l'INT à Lyon, j'ai alors suivi un enseignement de Jacques Duraffourg, qui m'a passionné. Il m'a conseillé de m'inscrire au DESS d'ergonomie qui venait d'être ouvert à Bordeaux. Je l'ai fait, dans le cadre d'un congé de formation. Le DESS m'a beaucoup intéressé par les apports de connaissances – je me souviens avoir eu à faire une recherche bibliographique sur la mémoire ! – et par la formation à la dynamique de conduite des projets. J'ai mené mon intervention de terrain avec un médecin du travail dans une biscuiterie chocolaterie de la région bordelaise, sur une chaîne de production. Mon mémoire portait sur la régulation par les opérateurs des « incidents cachés », gérés en permanence pour permettre

la production, mais complètement ignorés de la direction. Évidemment, ce sujet m'a beaucoup apporté sur les questions que je me posais sur la prise en compte de l'activité réelle et sur les moyens d'accompagner une amélioration des conditions de travail avec les personnes au travail elles-mêmes.

*FD : Prochaine étape, un retour à l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, à Lyon. Qu'en attendais-tu ?*

PhD : Après mon DESS, j'étais moins à l'aise dans mes fonctions d'inspecteur du travail à Bordeaux et je souhaitais orienter mon activité en cohérence avec mes nouvelles connaissances et expériences. Vu mon parcours, j'étais intéressé par travailler à l'ANACT, organisme public qui me semblait rassembler deux approches qui m'étaient chères : une approche participative de l'amélioration des conditions de travail et l'appui au dialogue social ; il n'y avait cependant pas de poste disponible dans l'immédiat. Nous souhaitions par ailleurs, pour des raisons familiales, nous rapprocher de Lyon. J'ai donc accepté un poste à l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, non pas du côté de la formation des inspecteurs, mais du côté « animation du dialogue social », où j'ai d'abord été chargé de mission, puis directeur de département. Il s'agissait de mettre en place et d'animer, sur une année, des sessions thématiques tripartites sur les grandes questions de transformation du travail, pour un groupe constitué pour un tiers d'employeurs, un tiers de représentants du personnel, et un tiers d'inspecteurs du travail, avec des rencontres de nombreux experts et deux sessions à l'étranger pour y voir des expériences innovantes. J'ai notamment animé des sessions sur « temps de travail, temps sociaux » lors du passage aux 35 heures, et sur « les nouvelles technologies de l'information et de la communication », qui ont donné lieu à des ouvrages collectifs. J'ai ainsi eu la chance de voyager dans de nombreux pays à la rencontre de systèmes sociaux différents du nôtre, en particulier dans les pays scandinaves – je pense notamment à une très intéressante expérience d'organisation du temps dans les hôpitaux de Malmö, en Suède. De quoi mûrir ma réflexion sur les formes variées du dialogue social...

*FD : Comment as-tu été recruté à l'ANACT en 2000 ?*

PhD : Mon expérience professionnelle, ma formation en ergonomie, mon travail sur le dialogue social, et les rencontres de responsables ANACT faites à l'INT ont contribué à mon recrutement à l'Agence le 2 janvier 2000, par Michel Berthet et François Guérin.

*FD : Tu as d'abord, en 2000, été chargé du projet « Prévention des TMS ». Quelle était la situation de cette problématique à l'époque ? Comment as-tu contribué à la faire évoluer ? Quel bilan fais-tu ?*

PhD : Quand je suis arrivé, beaucoup de travail avait déjà été fait, notamment par Fabrice Bourgeois, Joël Maline et François Hubault. Un ouvrage important *Troubles musculosquelettiques et travail : quand la santé interroge l'organisation* était en cours de publication<sup>4</sup> ; il s'écartait d'une approche purement biomécanique, pour mettre l'accent sur l'organisation du travail et le sens du travail. Ma mission était de vulgariser cette approche et de développer des interventions pour en démontrer la validité. Les troubles musculosquelettiques étaient la première maladie professionnelle, leur prise en compte par les entreprises était de plus en plus forte. J'ai contribué à la mise en place de plusieurs colloques et coordonné l'approche des différentes ARACT sur ce thème. J'ai participé à des travaux de terrain, notamment dans la logistique aérienne. Nous avons créé des « clubs d'entreprises TMS », en particulier en Alsace-Lorraine avec l'ARACT et Jean-Michel Schweitzer : l'échange d'expériences entre

---

<sup>4</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. Voir l'entretien avec Fabrice Bourgeois, [bourgeois-fabrice.pdf \(ergonomie-self.org\)](#) [note FD].

entreprises, avec des dirigeants et des représentants du personnel, semblait plus porteur que les seules interventions d'experts. Il y a même eu, à un moment, une sorte de fédération des différents clubs d'entreprises que nous avons réussi à développer en France. Nous avons ensuite travaillé avec différents chercheurs – notamment Sandrine Caroly, Yves Roquelaure, Fabien Coutarel et toi à Bordeaux – sur la question de « la prévention durable des TMS » : comment conduire l'action dans l'entreprise pour qu'une action réussie à un moment donné ne se délite pas avec le temps ? Un très beau projet, porté par l'ANACT, en collaboration avec des chercheurs.

J'ai toujours été attentif à l'importance des liens avec l'INRS – principalement Michel Aptel à cette époque. Ce n'était pas si simple en interne de l'ANACT, mais on ne pouvait se passer de cette coopération avec cette institution si l'on voulait être efficace dans le paysage de la prévention, et les acteurs de l'INRS avaient beaucoup évolué vers une approche élargie, nous permettant un dialogue fructueux et une bonne coopération.

*FD : En 2006, l'ANACT te confie le pilotage du projet « Prévention des risques psychosociaux », sur lequel tu as longtemps travaillé. Peux-tu revenir sur l'évolution de ce thème pendant toutes ces années ? Sur les résultats obtenus ?*

PhD : Les questions de harcèlement, de stress, faisaient l'actualité sociétale<sup>5</sup>. L'ANACT avait déjà travaillé sur ces questions, avec des tensions internes fortes du fait d'approches théoriques différentes mais aussi à cause des réticences patronales importantes qui freinaient les prises de positions de l'ANACT. L'approche dominante en France – au début de cette « période RPS » – était celle de la psychodynamique du travail de Christophe Dejourné – j'avais moi-même suivi un DU de psychodynamique du travail pendant ma « période TMS ». Mais cette approche, si elle donne des outils de compréhension, ne donne pas de méthodes pour l'intervention de transformation de l'organisation du travail. Dans l'environnement social et médiatique, il y avait coexistence entre plusieurs tendances contradictoires : une approche par la victimisation des « cibles » du « harcèlement moral » ; l'approche psychodynamique ; et celle de nombreux employeurs qui désignaient la fragilité de personnes particulières comme cause de leurs atteintes psychologiques. Les organisations syndicales étaient aussi, au début, très démunies par rapport à ces sujets. Le projet qui m'était confié était très compliqué, car il y avait des enjeux multiples, politiques, stratégiques, scientifiques, techniques. L'Agence étant une organisation tripartite, il fallait faire avec les positions du conseil d'administration et la réticence du patronat. Nous avons eu interdiction, non pas de travailler, mais de publier sur le sujet tant qu'un modèle précis d'intervention n'avait pas été établi et stabilisé après plusieurs interventions.

L'INRS avait déjà commencé à travailler sur cette question, là aussi en s'ouvrant à d'autres disciplines issues des sciences sociales, sous la houlette de Dominique Chouanière avec qui j'ai ensuite beaucoup coopéré. L'approche la plus inspirante pour moi était celle d'Yves Clot ; j'ai aussi beaucoup appris des approches de Vincent de Gauléjac, Dominique Lhuillier, Marie-Anne Dujarier. Dans l'ouvrage publié en 2007 avec Michel Berthet et Benjamin Sahler<sup>6</sup>, l'accent était déjà mis sur les facteurs de risques liés à l'organisation du travail – pour sortir de l'approche par la fragilité des personnes. Mais il en ressortait une trop longue liste de facteurs de risques, peu éclairante pour l'action.

Alors même que notre modèle d'intervention n'était pas encore stabilisé, nous étions extrêmement sollicités par les entreprises. Les demandes sur ce thème étaient devenues prédominantes. Il y avait des interventions sur de nombreux terrains, principalement dans le secteur tertiaire, et beaucoup, dans un

---

<sup>5</sup> Pour mémoire, les suicides au Technocentre de Renault datent de 2006/2007 [note de FD].

<sup>6</sup> Sahler, B., Berthet, M., Douillet, P., Marie-Cheray, I. (2007) *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*. ANACT.

premier temps, dans le milieu médico-social. En tant que chef de projet, je devais coordonner les différentes ARACT qui avaient, parfois, des approches différentes.

En travaillant avec plusieurs experts du Conseil scientifique de l'ANACT portant des disciplines différentes, notamment Sandrine Caroly, professeure à l'université de Grenoble (laboratoire PACTE, apport de la psychologie et de l'ergonomie) et de Jean-Claude Sardas, chercheur à l'École des Mines (apport de la sociologie des organisations et des sciences du management), nous avons développé et expérimenté le modèle C2R (Contraintes, Ressources, Régulations), qui a fait l'objet d'un livre en 2013<sup>7</sup>. C'était un modèle de compréhension des RPS mais surtout un modèle pour l'intervention. Face aux facteurs de risques ou « *Contraintes* » dans le travail, nous essayions de mettre en lumière, dans des situations concrètes de travail, les « *Ressources* » à disposition des personnes et avec lesquelles les salariés s'efforcent de faire bien leur travail et nous poussions à trouver comme solutions des « facteurs de *Régulation* individuels, collectifs, organisationnels », facteurs qui peuvent devenir la cible de l'intervention. Il fallait remettre en avant les collectifs de travail, redonner une juste place au management, favoriser la discussion sur le travail dans les ateliers et dans les instances, etc. Nous avons, à cette époque, réalisé de nombreuses interventions significatives, des actions de communication et de formation et aussi développé de nouveaux clubs de prévention d'entreprises. Nous avons aussi beaucoup interagi avec les syndicats, en particulier sur la question de la négociation qui se développait aussi sur ce sujet complexe. L'ANACT a, je crois, porté haut et fort une voix sur ce sujet et fait avancer la prise en compte des questions d'organisation du travail dans la compréhension des questions de RPS.

Mais l'approche QVT (qualité de vie au travail), arrivée ensuite, a donné lieu à de nouvelles tensions internes. À mon sens, l'approche en termes de ressources et régulations que nous avons portée était prise en étau entre d'une part la QVT qui s'était éloignée du travail lui-même et qui était très sensible aux demandes d'origines patronales, et d'autre part l'introduction des risques psychosociaux dans le document unique d'évaluation des risques professionnels, avec un point de vue classiquement « facteurs de risques » et « suppression du risque ». Ce qui n'avait pas de sens ici, au regard de notre point de vue sur le travail, qui reste toujours l'objet d'une tension entre des exigences et des conditions de réalisation avec des enjeux psychiques à toujours reconsidérer. Y. Clot avait d'ailleurs bien montré, à cette époque, les risques de « l'hygiénisme » dans une prise en compte des RPS sous forme de prévention classique<sup>8</sup>. Des tensions ont existé en interne à l'ANACT à cette époque et ce fut une période difficile pour moi-même. J'ai eu alors l'occasion de repartir sur un nouveau projet à l'ANACT.

*FD : Ce qui est peut-être effectivement un peu moins connu, c'est que le dernier projet national dont tu as eu la charge, à partir de 2014, portait sur l'« accompagnement de la fonction publique dans une politique de qualité de vie au travail ». Comment a émergé cette problématique ? On revenait de loin ? À quoi avez-vous abouti ?*

PhD : Normalement, l'ANACT n'intervenait pas dans la fonction publique, sauf dans la fonction publique hospitalière, où l'Agence avait réalisé des travaux importants dans le passé. Suite à la « période RPS », des demandes venaient pourtant de plus en plus souvent d'hôpitaux, de collectivités territoriales, et même de la fonction publique d'État ; elles étaient alors plus ou moins prises en compte. Le conseil d'administration a fini par donner son feu vert pour qu'une part – évidemment restreinte – des interventions de l'ANACT concerne la fonction publique, compte tenu de notre expérience dans les grandes entreprises et aussi compte tenu de la proximité des sujets évoqués, malgré un contexte d'organisation différent. J'ai été chargé de coordonner ce projet. Les demandes d'intervention ont alors explosé auprès du réseau ANACT, portant principalement sur les RPS avec des situations parfois graves de conflits, de tensions, de mal-être, voire de suicides. Nous avons repris l'approche en termes de C2R,

<sup>7</sup> Douillet, P. (2013). *Prévenir les RPS. Outils et méthodes pour réguler le travail*. ANACT.

<sup>8</sup> Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur, pour en finir avec les RPS*. Paris : La Découverte.

de collectifs de travail, de régulations. J'ai eu de nombreux contacts avec la Direction générale de la fonction publique – la DRH de la fonction publique d'État –, des directions de ministères, les syndicats, etc. J'ai participé à plusieurs séances de la section « conditions de travail » du Conseil supérieur de la fonction publique. Ce travail a contribué à de nombreuses actions de prévention dans la sphère publique et à ce qu'un Plan santé travail de la fonction publique soit discuté à partir de 2020 et mis en place en 2022.

Il y a des points communs entre la fonction publique d'État et certains aspects de la vie au travail dans les grandes entreprises : l'éloignement et la complexité des lieux de décision, la coexistence de statuts stables et de statuts précaires, la mise à mal des collectifs, le malaise de l'encadrement, la perte de sens du travail, la difficulté à faire reconnaître le travail réel... Chez les agents publics, la notion de service public est souvent forte, et ils vivent très mal la dégradation des relations aux usagers. Les outils d'intervention forgés dans les entreprises, notamment sur les RPS, ont pu être ainsi mobilisés dans les structures publiques.

*FD : Quels te semblent être les grands enjeux du moment concernant le travail ? Comment vois-tu le rôle des ergonomes et de la SELF ?*

PhD : Comme je participe à divers groupes associatifs et continue de m'intéresser aux questions du travail, je constate que le mouvement de réorganisation permanente des entreprises se poursuit avec toujours les mêmes difficultés liées à l'intensification et la densification. À la question du sens possible dans l'activité, s'ajoute maintenant la question du sens de la mission de l'entreprise pour laquelle on travaille, notamment au regard de la dimension écologique. Je m'intéresse, par exemple, aux travaux de l'Institut « Transitions », organisme de formation professionnelle à Lyon, qui accompagne des personnes faisant le choix de quitter leur entreprise pour s'orienter vers des métiers plus en phase avec leurs convictions écologiques. Il y a des mouvements significatifs dans ce sens d'une exigence éthique accrue vis-à-vis de son emploi.

Un autre point qui me semble particulièrement préoccupant est l'extension extrême du télétravail, depuis la période du covid, parfois jusqu'à quatre jours par semaine. C'est la mise à mal des collectifs de travail, pourtant si essentiels pour l'activité et le bien-être des individus. Certains salariés se réfugient dans le télétravail pour fuir les tensions dans l'entreprise ; certaines entreprises le permettent, en trouvant que cela favorise la paix sociale, qu'il est plus simple d'agir sur des personnes isolées que sur les collectifs, et que cela permet des économies de surface de bureaux. Mais cela me semble un calcul à court terme qui ne facilite pas les projets d'entreprise, que l'on sait plus efficaces lorsqu'ils sont partagés collectivement. Et les nouvelles relations créées par les réseaux sociaux ne sont pas à la hauteur de l'enjeu.

Il me semble que les ergonomes et la SELF devraient dire et montrer les risques de cette dérive de l'individualisation des rapports au travail. Ils devraient aussi, me semble-t-il, s'intéresser à la notion de « mission » de l'entreprise, selon son activité et en relation avec les enjeux écologiques – car c'est désormais une dimension de la santé des salariés. Dans certaines entreprises, il y a aujourd'hui des collectifs de salariés engagés pour l'écologie, structurés en réseaux, et qui se dotent de moyens de formation pour interroger, avec compétence, l'entreprise sur ses actions de transition écologique. C'est presque une sorte de CSE (comité social et économique) parallèle, plus ou moins toléré par la direction de la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). En outre, ils s'organisent de plus en plus pour changer d'échelle en se fédérant dans des collectifs interentreprises.

*FD : Tu es en retraite depuis 2020. Quels sont tes activités et projets ?*



PhD : Je me suis engagé dans une association de solidarité internationale, ActionAid - Peuples solidaires, ([www.actionaid.fr](http://www.actionaid.fr)) ; je suis membre du conseil d'administration de la Fédération nationale de cette association. Cette ONG mène des actions de soutien aux militants des droits économiques et sociaux dans les pays du sud ; en particulier sur les questions de dignité du travail. Elle conduit des enquêtes, interpelle les entreprises, cherche à renforcer les capacités d'action des militants locaux et à occuper l'espace public et médiatique, y compris par des actions de lobbying auprès des multinationales. On a, par exemple, soutenu la lutte de salariées en Turquie qui travaillaient en sous-traitance pour Yves Rocher et qui ont été menacées alors qu'elles engageaient des actions syndicales. On a beaucoup travaillé aussi, en 2023, à l'occasion du 10<sup>e</sup> anniversaire de l'incendie du Rana Plaza (qui a fait plus de 1100 morts en 2013 au Bangladesh suite à l'effondrement d'une usine), en soutien aux militants syndicaux bengalis et aux travailleuses de l'industrie textile. Si un accord important sur la sécurité du travail et la prévention des incendies a été signé par certaines entreprises, de très grands groupes refusent toujours de le signer ; nous avons agi à l'encontre de ces multinationales du textile et à l'encontre de groupes de la grande distribution, comme Auchan. Nous sommes aussi beaucoup intervenus au parlement européen pour l'adoption d'une directive sur le devoir de vigilance des entreprises<sup>9</sup>. Nous avons d'autres actions pour soutenir le droit des femmes et aussi maintenant sur la justice climatique (défense des militants contre des projets de déforestation, actions contre des banques françaises qui soutiennent des projets agro-industriels dévastateurs, etc.).

Je suis de plus en plus sensible aux questions d'écologie. J'ai suivi plusieurs formations universitaires sur le sujet et je participe à un Groupement forestier citoyen dans le Morvan, pour lutter contre la déforestation et les coupes rases. Nous acquérons des parts sociales de parcelles qui pourront ainsi être préservées et essayons de montrer les effets positifs d'une gestion durable et respectueuse de la forêt.

Du fait de mes séjours à l'étranger, je suis très sensible aussi à la question des migrants et suis engagé sur ce sujet dans la région lyonnaise, en particulier concernant les jeunes migrants.

Enfin, je suis très engagé dans un mouvement chrétien de partage de vie et de réflexion d'inspiration jésuite ; cette dimension spirituelle est importante pour moi pour soutenir une vie équilibrée.

*FD : Un mot de conclusion ?*

PhD : Permetts-moi d'abord un souvenir. Pendant ma maîtrise de sciences sociales du travail, j'ai visité la verrerie BSN à Givors, où l'on fabriquait des bouteilles. Sur la façade d'un four de grandes dimensions, les moules alignés s'ouvraient et se fermaient sans cesse à une cadence rapide ; la paraison (verre en fusion) est alors soufflée pour prendre la forme du moule, le moule s'ouvre, la bouteille brûlante est évacuée, et un graisseur lubrifie le moule en quelques secondes avant la fermeture du moule et le prochain cycle. J'observais, médusé, ce graisseur grimper avec souplesse et à toute vitesse sur la machine pour graisser les moules au milieu de toutes ces pièces brûlantes. Sans doute ayant vu mon regard étonné et tout entier tourné vers les risques, il est descendu, il m'a montré avec une attitude de grande fierté ses bras pleins de brûlures. J'ai alors compris à quel point son travail « de lutte avec la machine » avait du sens pour lui. Cela m'a marqué et cela a influencé ensuite mon regard sur le travail...

Une question qui finalement a accompagné toute mon activité professionnelle est celle de la dignité au travail. Le travail peut être un lieu extraordinaire de développement personnel, de création individuelle et collective. Il faut reconnaître et soutenir la dignité au travail, ici et au-delà de nos frontières. Je crois que ç'a été mon fil rouge.

*FD : Merci Philippe pour cet entretien.*

---

<sup>9</sup> Le devoir de vigilance est l'obligation légale, pour les entreprises, de se montrer transparentes et respectueuses des droits humains et de l'environnement : identifier, prévenir et réduire les impacts négatifs de leurs activités et des activités de leurs filiales, sous-traitants ou fournisseurs, où qu'ils se trouvent, sous peine de sanctions.