



Michel GUY

Entretien^{©1} avec François Daniellou
(Février 2025)

Michel Guy, d'abord opérateur dans l'industrie chimique et syndicaliste, est devenu ergonomiste et a travaillé – dans une grande entreprise de la chimie puis de vaccins – sur la conduite des projets techniques et organisationnels.

Lourde tâche pour moi, qui n'ai jamais travaillé avec Michel dans l'industrie ou l'ergonomie en général, que de rédiger une introduction à cet important travail de rétrospective d'une activité professionnelle intense qui a tant compté pour lui.

Je me suis astreinte à lire ce document, dont je n'ai pas toujours compris le vocabulaire technique, les sigles et les acronymes. J'ai cru cependant appréhender l'essentiel : l'engagement, la passion pour le travail, le sien et celui des autres ont été au centre de sa vocation d'ingénieur en ergonomie.

Je ne l'ai jamais observé dans ses fonctions passées mais je le côtoie, et un peu plus que cela, dans la vie associative où il manifeste ce même engagement, cette même passion, avec le souci particulier de ne pas oublier l'organisation, la rigueur indispensable à l'efficacité et à la cohérence d'une action. Ces qualités sans doute développées dans son métier font parfois défaut aux bénévoles mus par leur seule bonne volonté ou par le désir d'une gratification narcissique.

Michel milite dans une association antiraciste, la LICRA (Ligue Internationale Contre le Racisme et l'Antisémitisme), dans la commission Éducation. Intervenir dans les établissements scolaires du département de la Drôme, face à des enfants, des adolescents de quartiers dits difficiles, n'est pas forcément la meilleure idée pour passer une retraite tranquille. Mais la

¹ Cet entretien est une publication de la Commission Histoire de la Société d'Ergonomie de Langue française. Tout usage, citation ou publication de l'intégralité du texte ou d'un extrait doit porter la référence : Entretien de la SELF avec Michel Guy mené en février 2025 par François Daniellou. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2025/03/guy-michel.pdf>

tranquillité n'est pas l'objectif premier de Michel. S'affronter aux difficultés sociales, psychologiques, les aborder de front ne lui fait pas peur. On pourrait même dire qu'il apprécie le challenge.

Je me souviens d'une intervention réalisée dans une classe particulièrement compliquée – aux dires de la CPE (Conseillère principale d'éducation) qui faisait appel à nous. Cette Première technique rassemblait une vingtaine d'adolescents qui se destinaient à travailler dans une des centrales nucléaires nombreuses dans la vallée du Rhône. Propos racistes, antisémites, homophobes et incivilités avaient provoqué le burn-out du professeur principal. Nous devons donc affronter ces jeunes « sauvageons » – comme aurait dit un célèbre ex-ministre de l'intérieur— et apporter le message de la LICRA. Nouer le dialogue est essentiel avant toute intervention. Pour cette classe, Michel a pris le temps... Nous avons donc parlé industrie, risques, sécurité, organisation, échanges avec les collègues étrangers, passage de consignes. Et, tout naturellement, la question était : comment travailler ensemble lorsque les différences peuvent nous séparer ? Nous étions dans le cœur du sujet. Les deux heures prévues ont été trop courtes, aux dires des élèves qui nous ont demandé de revenir.

Préparer, anticiper, observer et tenir compte des réalités humaines, connaître et reconnaître ceux à qui on veut faire passer un message : voilà l'essentiel de la démarche de Michel dans ses activités de militant.

Madeleine Pigache-Lanié

Vice-Présidente de la LICRA Drôme

Responsable de la commission Éducation

FD : Bonjour Michel, merci d'avoir accepté cet entretien. Peux-tu nous donner ton année de naissance, nous parler de ton environnement familial et de ton itinéraire jusqu'à ton premier emploi dans l'industrie chimique ?

Je suis né en 1951 à Montargis dans le Loiret. Ma mère était employée de commerce et mon père représentant de commerce.

Après un bac philo, j'ai fait de brèves études de lettres, puis, en 1972, j'ai travaillé comme intérimaire dans une société de fabrication d'engrais.

FD : En 1973, tu rentres comme agent de production dans une usine chimique, en Normandie ?

Quelques mois après, je rejoins la très importante usine d'engrais Rhône-Poulenc située à Grand-Quevilly près de Rouen. J'ai d'abord été opérateur, puis agent de maîtrise en 5x8. J'ai participé au démarrage d'une nouvelle unité de production de 1000 t/jour d'ammoniac, classée Seveso. C'est ma première expérience en projet. Le démarrage de cette installation à risques a été un beau moment sur les plans humain et professionnel : première collaboration et première confrontation avec des équipes d'ingénierie, enjeux, tensions, fierté de la réussite d'un projet, solidarité et travail en équipe.

FD : Tu as pris des responsabilités syndicales et participé à des négociations importantes ?

J'ai animé une des premières grèves sur la réduction du temps de travail à 35 h pour les travailleurs postés. J'ai également participé aux négociations lors de la nationalisation de l'entreprise puis lors des fusions.

FD : Tu t'es impliqué dans les travaux de l'Institut pour l'amélioration des conditions de travail (INPACT) mis en place au sein de la CFDT par Robert Villatte² ?

J'ai participé aux travaux de l'INPACT sur le travail posté (participation à l'équipe de rédaction d'un guide pour les salariés et militants). À l'époque, notre rythme posté était 7 matins, 7 après-midis, 7 nuits, 4 repos, et moi comme les autres étions convaincus que cela était bien mieux que les rythmes courts prônés par les scientifiques (et qui étaient en vigueur dans le pétrole, par exemple). En tant que syndicalistes, nous avons eu à nous convaincre d'aller contre nous-mêmes, contre ce qui nous paraissait être de bon sens (ne pas changer de rythme si fréquemment) et ensuite à convaincre nos collègues de travail. J'ai toujours gardé le souvenir de cette expérience que je trouve intéressante sur la "conduite du changement".

FD : Tu décides alors de faire la formation d'ergonome plein-temps au CNAM, en 1985-1986 ?

Robert Villatte m'a orienté vers le cursus d'ergonomie au CNAM. Cela a été possible grâce à l'engagement du professeur Wisner en faveur de la formation des syndicalistes. J'ai bénéficié d'un financement par un des tout premiers congés Fongecif, avec le soutien de mon entreprise. Ce fut un parcours décisif, pour ma future carrière professionnelle bien sûr, mais aussi pour ma vie personnelle. J'ai été marqué par l'ouverture extraordinaire, la richesse de l'écoute, de l'apport et du soutien des enseignants. Cela a conduit à un renouvellement de mon regard sur l'homme au travail, son travail réel, son activité, son métier, l'intelligence identifiée et reconnue du travailleur. Parcours perturbant aussi, pour appréhender la justesse de l'apport de l'analyse du travail réel/travail prescrit et bien sûr l'analyse de la demande et plus largement la rigueur méthodologique et déontologique – quasi implicite.

J'ai trouvé des réponses aux questions que j'avais rencontrées dans ma vie professionnelle et syndicale. Et j'ai renforcé ma conviction que l'on peut améliorer les situations de travail et la vie au travail des personnes, avec eux, en particulier par la coopération entre les concepteurs et les producteurs. La formation CNAM commençait à s'ouvrir aux questions de conduite de projet et d'organisation du travail.

Ce parcours de formation sera complété en 1994 par l'obtention du titre d'ergonome européen.

FD : Tu travailles très rapidement sur la conception des salles de contrôle ?

En 1989, je participe, avec un statut d'ergonome consultant, à un projet ANACT qui s'inscrit dans le prolongement de la voie ouverte par ton livre : *L'opérateur la vanne l'écran*³. C'est un diagnostic sur le déploiement des nouveaux systèmes automatisés de pilotage d'installation (SNCC : Système Numérique de Contrôle Commande) qui viennent remplacer dans les salles de contrôle les anciens tableaux analogiques. Ce projet est mené avec Jean-Christian Lejon (SETILAM), ancien directeur du développement de SNCC chez Schlumberger. Notre démarche a combiné les expériences et compétences croisées (concepteur/producteur/ergonome), pour mener une analyse de situations de travail, établir des préconisations, en assurer la pertinence, la diffusion auprès des concepteurs, ingénieries et utilisateurs. Cette démarche répondait également à la volonté de l'ANACT de développer la prise en compte des conditions de travail le plus en amont possible des projets.

FD : En 1992, tu es recruté par le centre d'industrialisation de Rhône-Poulenc (RP) ?

Suite à cette première expérience, je vais rejoindre les Groupes d'experts technologie (GET). Au sein de l'industrialisation Rhône-Poulenc (Lyon), les GET ont vocation à apporter une expertise sur différents domaines aux usines et aux équipes d'ingénierie du groupe. Le GET 11, dit sociotechnique,

² Dont l'entretien avec la commission histoire est ici : [VillatteRobert](#)

³ ANACT, 1985

est focalisé sur la conduite des projets, mon recrutement le complète sur le volet ergonomie. Il a été créé et est dirigé par Jacques Laplace, ingénieur et ancien DRH, dont je prendrai la suite à son départ en retraite.

À l'époque, les projets rencontrent des difficultés liées à la méthode de conduite des projets, avec en particulier la prise en compte insuffisante des besoins des futurs exploitants des installations. Pour la conduite des installations, l'automatisation pose des problèmes nouveaux, liés à la répartition des rôles entre l'homme et les automatismes, avec l'arrivée de la nouvelle technologie de conduite (SNCC). L'inscription de l'ergonomie dans le déroulement des projets est un sujet central pour les industriels, mais également pour le monde de l'ergonomie, c'est donc une initiative très intéressante et novatrice que prend J. Laplace.

FD : Peux-tu nous présenter la démarche sociotechnique (ST) ?

J. Laplace a installé progressivement cette démarche au cœur de l'industrialisation, et plus largement au cœur de la culture industrielle de l'entreprise RP. La démarche sociotechnique intègre les futurs utilisateurs au déroulement des projets, pour que leurs besoins soient identifiés et pris en compte. L'enjeu est l'intégration du Facteur Humain (terme de l'époque) dans des projets très souvent pensés en termes strictement technico-industriels. J. Laplace a œuvré avec patience et ténacité, en s'appuyant sur sa position d'ancien RH et sur son réseau de directeurs, pour aider l'entreprise à faire une place à cette approche. Il a la conviction qu'un projet réussit d'autant mieux que son futur utilisateur est organisé et reconnu dans la conduite du projet, alors que la tendance naturelle était alors de considérer que l'ingénierie, forte de son expérience, possède à elle seule le savoir suffisant. La démarche ST a été reconnue comme décisive dans les progrès très importants qu'a réalisés Rhône Poulenc pour tenir les objectifs, les délais et les coûts de ses projets.

Au lancement d'un nouveau projet, même si la nécessité de la démarche ST est a priori reconnue, un long et humble travail de persuasion des acteurs, d'identification des besoins et de construction de l'action d'accompagnement est toujours un challenge en soi. L'action du GET 11 consistait à organiser (avec le cabinet CISTE, Denis Regnaud) des formations et à accompagner les équipes (surtout les futurs producteurs qui sont démunis dans les mécaniques de l'industrialisation). Un fil directeur de cet accompagnement était de permettre à l'équipe projet dans son ensemble de construire une vision partagée du projet, et d'anticiper.

Cette culture sociotechnique, dans un environnement d'industrialisation intégrée, a diffusé un peu au-delà de Rhône-Poulenc (par exemple chez Renault avec M. Sailly⁴). Ma contribution spécifique en tant qu'ergonome a été de renforcer la prise en compte de l'activité future, en particulier celle de conduite des installations.

FD : Peux-tu développer un peu ces apports spécifiques de l'ergonomie dans cette démarche sociotechnique ?

La question de l'époque est celle de la fiabilité de conduite des installations à risques : la prise en compte du facteur humain dans les installations de process (RP avait fait face à une succession d'accidents d'exploitation).

J'ai animé la rédaction d'un guide pour la configuration des interfaces de conduite sur écran, conçu en coopération avec les automaticiens, les ingénieurs procédé et des opérateurs. Il a été intégré en tant que document de conception prescriptif dans les méthodes de l'ingénierie. J'ai mis en place la formation et l'accompagnement pour son utilisation par les équipes projet (France et États-Unis). Concernant la

⁴ Dont l'entretien avec la commission histoire est ici : [Microsoft Word - Saily Michel.docx](#)

conception des salles de contrôle, j'ai animé la rédaction d'un guide méthodologique et accompagné une quinzaine d'équipes projet.

Cette intégration de l'ergonomie en conception s'est construite sur les bases que constituaient *L'opérateur, la vanne, l'écran*, puis le travail qui a été poursuivi par l'ANACT. C'est un exemple intéressant de production, d'enrichissement et de diffusion de connaissances par une approche qui s'appuie sur les réalités de la vie industrielle et sur les connaissances scientifiques. Il implique des concepteurs techniques, des utilisateurs finaux, des ergonomes, ce qui assure son ancrage sur les exigences et contraintes de l'équipe de travail et des concepteurs.

FD : Vous avez particulièrement développé la réflexion sur l'activité future de conduite du process ?

Ces démarches ergonomiques de conception des interfaces de conduite et des salles de contrôle restaient à compléter par une méthode pour anticiper « l'activité future probable » proprement dite des opérateurs. Ce qui est, de fait, préalable à la définition des moyens et de l'organisation de la conduite par l'équipe des opérateurs. Le GET automatisation était en particulier très intéressé pour travailler sur l'ergonomie de conduite des installations. Il sera rejoint par les équipes procédé, très motivées par la maîtrise opérationnelle des process.

La démarche AFCO (Analyse Fonctionnelle de Conduite Opérateur) place formellement, lors de la conception, l'opérateur au centre de la conduite de l'installation, de son process. Elle décrit la conduite de « son point de vue » au travers de simulations de la conduite future probable. Lors des sessions de conception AFCO, l'animateur (garant issu du GET 11) organise rigoureusement la coopération entre l'ingénieur procédé, l'automaticien, les futurs opérateurs et rédige pas à pas le document AFCO sous un format standard. C'est un document d'ingénierie, ensuite repris par les différents métiers (process, automatisme, production) pour mener leurs propres activités de conception. Le cœur du document est une description formatée de la future conduite des installations autour de l'enchaînement des états stables et des états transitoires, selon les exigences du processus (chimie, sécurité...). Cette méthode produit une vision globale et détaillée de la conduite, avec en particulier une définition formelle du « qui fait quoi » entre opérateurs et automatismes. Menée dès les études de base, il s'agit d'une activité de conception partagée, avec apprentissage réciproque entre métiers, et formalisation de l'intelligence collective de la conduite ainsi élaborée. Cette démarche s'est peu appuyée sur des analyses ergonomiques en situation réelle, c'est l'expérience collective qui servait essentiellement de base pour la simulation. Classiquement, on avait auparavant tendance à décrire les actions pour l'opérateur⁵ en omettant souvent de le situer explicitement dans le contexte global de conduite du process, et donc à ce qui donne sens à ses actions.

La démarche se révèle particulièrement utile pour définir la future organisation de travail, les compétences requises, la formation. Personnellement, lors du démarrage de l'unité ammoniac, j'avais été très marqué par la difficulté que rencontraient certains ingénieurs – bien que bienveillants – à nous transmettre les connaissances qui nous étaient nécessaires, à nous opérateurs, pour construire « notre intelligence de la conduite ».

Point important : cette méthode est utilisée dès les études de base, donc à un moment où il y a encore un degré de liberté significatif sur les choix de conception. Elle sert de support ensuite lors des études de détail pour la configuration des automatismes, des interfaces de conduite mais aussi pour clarifier,

⁵ Lorsque je parle d'opérateur au singulier, ce terme signifie en fait l'équipe de conduite, car d'une part ce sont le plus souvent plusieurs opérateurs qui participent à ces séances, et d'autre part parce que cette démarche permet également de définir progressivement les modalités, l'organisation de la conduite en équipe à partir de l'activité future qui se dessine.

ajuster, confirmer les choix de conception sur le procédé de fabrication lui-même. Ces séances sont vécues de manière très favorable par les producteurs, en particulier car elles aident aussi de manière significative la préparation du démarrage de l'installation (source légitime d'inquiétude pour les opérateurs). Ma compétence d'ergonome a permis d'aider à déplacer en permanence les concepteurs vers le point de vue de l'opérateur.

Mon meilleur souvenir est d'avoir animé une AFCO pour la rénovation d'une installation de très grande taille, à risques et très délicate à conduire, avec des séances à 15 participants : opérateurs alsaciens, ingénieurs procédé français, brésiliens et américains et bien sûr automaticiens... : le bonheur de voir toutes ces personnes vivre leur métier, apprendre et concevoir ensemble.

FD : Tu as aussi travaillé sur des sujets plus classiques ?

Oui, notamment l'acoustique. J'ai mis en place cette activité dès mon arrivée pour répondre à une demande du médecin conseil de l'entreprise. Il s'agissait d'apporter une réponse à la nouvelle réglementation destinée à lutter contre la première maladie professionnelle de l'époque. Avec la société ACOUPHEN, nous avons abouti à la rédaction d'un guide méthodologique pour intégrer la dimension acoustique dans la conception/correction des installations, et postes de travail, qui a obtenu le Décibel d'Or du ministère de l'Environnement (alors tenu par D. Voynet).

FD : Tu prends ensuite la tête de ce GET, mais le contexte industriel va se détériorer ?

Après le départ de Jacques Laplace, j'ai pris sa suite, puis un ancien producteur m'a rejoint pour la démarche ST, puis un ingénieur process/automatismes pour la partie AFCO. Un médecin du travail à tiers temps assurait en particulier la coordination avec les médecins du travail sur le champ de l'ergonomie et de l'acoustique (intégration dans les méthodes de l'hygiène Industrielle). Compte tenu de l'évolution de l'entreprise, nous avons progressivement facturé nos interventions, un retour aux sources intéressant.

Le désinvestissement de Rhône-Poulenc de ses activités de la chimie au profit de la pharmacie s'est traduit par la vente de ses installations, donc par la réduction progressive des projets pour l'ingénierie, puis par sa fermeture, et donc par la fin des GET. La fin de l'industrialisation RP était le signe également de l'accélération de la désindustrialisation de notre pays.

Je retiens de cette période l'immense richesse humaine de travailler avec des concepteurs et des producteurs qui sont passionnés par leur métier, un environnement professionnel et humain très favorable à l'approche développée par le GET.

FD : En 2002, tu quittes la chimie lourde pour l'industrie des vaccins ?

Je rejoins Rhône Mérieux (devenu ensuite RP Rorer, puis Sanofi Pasteur) sur le site de Marcy-l'Étoile près de Lyon, pour y animer une activité de conseil pour la conduite de projets et des changements. C'est à la fois un site de R&D, d'industrialisation et de production de la totalité des étapes de fabrication des vaccins. Sa croissance forte, rapide, remet en question brutalement ses pratiques, sa culture. Et cela sans compter avec les changements rapides d'actionnaires et donc de management, de stratégie, de culture. Les projets rencontrent des difficultés importantes pour atteindre les objectifs, la culture projet avec ses méthodes est peu présente, chacun organise son projet à sa façon, en procédant par compagnonnage. La conduite d'un projet étant valorisante et source de promotion, les chefs de projets (issus des différents métiers parfois très éloignés des projets) ont à cœur de démontrer qu'ils savent faire par eux-mêmes, mêmes s'ils sont néophytes.

D'un point de vue industriel, la production de vaccin est en soi très sensible, complexe et difficile. Maîtriser des procédés de fabrication biologiques délicats, instables et pas toujours parfaitement connus est une préoccupation permanente. La production est peu automatisée, et par nature soumise à la variabilité, à l'instabilité – dans un contexte très réglementé qui tolère très difficilement cette variabilité. Toute modification est strictement encadrée. L'activité réelle est ainsi soumise à de nombreuses exigences et contraintes, qui sont difficiles à concilier pour les équipes. D'autant que l'on travaille le plus souvent dans une atmosphère contrôlée, confinée, avec le port d'une tenue astreignante pour les conditions de travail, la communication... Les interdépendances sont nombreuses et complexes.

Les autorités de santé se succèdent à un rythme élevé pour des inspections. Ces inspections entretiennent une pression importante sur les équipes et rythment la vie du site. L'entreprise elle-même est globalement soumise à des crises permanentes (qualité, délais, volume, mises sur le marché de nouveaux produits retardées, difficultés à répondre à un marché fluctuant). Historiquement très profitable, riche de sa célébrité et de prouesses importantes, en position de leader mondial, elle est de plus en plus menacée par la concurrence. Et comme on l'a vu récemment, elle a été absente pour répondre à la crise du Covid. La culture d'entreprise est très « biologique/technique/qualité/réglementaire », elle est portée par des biologistes, pharmaciens et contrôleurs qualité (avec peu d'ingénieurs). Elle est aussi d'origine « familiale », en mutation brutale vers une véritable culture industrielle à construire. Les équipes sont en tension permanente.

Enfin, l'entreprise est en cours de mutation, d'une organisation où les sites de production sont puissants vers un management par les fonctions *corporate*⁶ qui prennent un ascendant très fort, difficilement contestable, sur les activités opérationnelles. C'est une évolution largement répandue dans l'industrie, où les exigences financières priment de plus en plus directement sur les opérationnels et la réalité industrielle.

FD : Dans ce contexte, quelle est la mission de ton équipe ?

J'animais une équipe de trois personnes, rattachée à la Direction industrielle, puis à la RH, puis à nouveau à la Direction industrielle. Le rattachement à la sphère industrielle se révèle le plus approprié car plus à même de soutenir ce type de mission, parce qu'elle est focalisée sur l'atteinte d'objectifs opérationnels et qu'elle a la charge des équipes. La mission de notre équipe est de développer la culture projet et d'aider à conduire des projets de changement organisationnel. Les changements successifs et profonds menés à la direction de l'entreprise rendent la conduite de cette mission délicate, d'autant que, bien sûr, ces changements ne sont guère prévisibles.

La conduite de changements organisationnels nécessite du temps. Peu de temps après son lancement, un projet d'ampleur qui a été long à mettre en place et qui implique de nombreuses équipes peut être remis en question par un changement de stratégie. Notre mission a en particulier dû faire avec un très important projet 6 Sigma⁷ engagé par la direction Qualité au niveau mondial, de manière impérative, avec des méthodes, des outils et des moyens très importants. 6 Sigma était censé remettre toute l'entreprise en ordre sur la base d'un modèle unique de management. Là comme ailleurs, la potion magique du *corporate* a terrorisé, fait perdre énormément d'énergie pour un faible résultat.

Avec notre équipe, nous avons contribué, avec d'autres acteurs, à trouver des chemins de contournement avec des approches « plus humaines ». Une opposition frontale n'était pas possible. Cependant, il faut reconnaître que, face à certains problèmes techniques, de qualité, de production, une approche 6 Sigma bien comprise est un outil d'analyse particulièrement efficace, en particulier pour rendre factuels des

⁶ Corporate : au niveau central du groupe.

⁷ Ensembles d'outils *lean* destinés à diminuer la variabilité de la production, les temps de cycle et les défauts par des processus d'amélioration continue.

problèmes d'un point de vue technique en adoptant un point de vue différent. Notre mission s'est rapidement centrée sur deux axes devenus prioritaires et critiques pour l'entreprise : les délais, la qualité.

FD : Comment avez-vous cherché à influencer la conduite des projets ?

Nous avons mis en place un programme de formation sur les fondamentaux de la culture de projet pour les acteurs des différents métiers, quelle que soit la nature du projet (installation, process, qualité...). L'accent a été mis sur la cible à atteindre, la vision commune à établir, le rôle des différents acteurs, leur implication, leur coopération, la clarification du fonctionnement et de l'organisation. L'entreprise n'a pas voulu mettre en place une entité de management par projet, qui aurait pourtant été nécessaire pour progresser de manière significative.

FD : Tu as particulièrement travaillé sur la chaîne logistique ?

Le projet Vega visait à rénover le processus de Supply Chain en France. Il était motivé par des retards graves et constants de livraison des vaccins et par une désorganisation persistante de la chaîne logistique. Il venait après la mise en place d'un outil informatique de pilotage de la chaîne logistique, qui avait été confiée à l'équipe informatique industrielle. La mise en place de cet outil n'avait jamais été vraiment terminée, par défaut d'intégration suffisante des utilisateurs, par absence de vision commune du projet et du fait d'une confusion des rôles. C'est souvent le cas lorsqu'un projet global est pris en charge par un métier qui en fait son propre projet et se renferme sur lui-même

Avec Vega, il s'agissait de redonner du sens à la chaîne logistique, un rôle aux producteurs dans un processus qui traverse de nombreux métiers. Le changement consistait donc à mettre en place un mode de fonctionnement transversal, dans une organisation réputée pour trop fonctionner en silos. Notre mission était d'apporter des méthodes de travail en projet, d'impulser les changements nécessaires, par l'action auprès de toutes les équipes directement concernées (250 personnes), qui ont participé activement et concrètement au projet (ateliers, formation).

Je travaillais en binôme avec le chef du projet Vega, Nicolas Laméger, issu de la sphère commerciale. J'avais un rôle de conseil opérationnel, d'animation, de vigilance pour maintenir le cap sur la priorité donnée aux producteurs. Ce fonctionnement en binôme s'est révélé efficace. Mes interventions portaient régulièrement sur la construction d'une vision partagée du projet, l'implication de chacun des acteurs, le partage des objectifs, la prise en compte de la réalité exprimée, le retour permanent vers l'opérationnel. La grande diversité des métiers qui œuvrent dans la chaîne logistique réclame un effort particulier et constant pour que l'on partage les réalités de chacun et pour que, sur ces bases, l'on évite de s'enfermer dans la conflictualité entre personnes ou équipes. Dans cet environnement complexe de travail, formaliser les coopérations est reçu comme un progrès, dans la mesure où elles sont opérationnelles, construites avec les équipes et non plus une réponse réglementaire. C'est un changement.

L'animation de la dynamique de ce projet nous a amenés à organiser de nombreux événements de travail, partage, de cohésion, de célébration qui rythment le projet. Ce sont des moments d'appropriation, de reconnaissance, de valorisation, en particulier pour que le projet ne soit pas attribué au seul métier de la Supply Chain. Cela est nécessaire pour maintenir la motivation sur la durée, développer la coopération en équipe. Le chef de projet Vega, fort de son expérience, y excellait, et j'y ai appris beaucoup, après quelques réticences de ma part sur l'intérêt de ce type d'animation.

Pour aider les équipes à se projeter sur un nouveau fonctionnement, nous avons également organisé des visites de site de référence. Elles ont été très productives pour conforter les acteurs dans l'évolution de leurs rôles, pour les aider à se projeter. Notre contribution – reconnue comme telle par les équipes – a été d'assurer la continuité, la permanence du soutien aux équipes sur près de trois ans. C'est un rôle pas

toujours valorisant mais souvent décisif. Compte tenu de l'envergure du projet, la persuasion quotidienne des acteurs sur les points de changement fait partie intégrante de la mission. De même que l'aide à la résolution de conflits, entre grandes fonctions, entre équipes, et pour maintenir le cap face aux aléas.

Les performances ont donc été améliorées de manière significative, mais nous ne sommes pas allés jusqu'au bout du chemin d'un fonctionnement complètement sécurisé, car la priorité a été mise ailleurs face à une nouvelle crise. Le changement organisationnel installé avec Vega ne pouvait tenir dans le temps que si le management de l'entreprise l'assumait rigoureusement au quotidien. Ceci s'est révélé difficile aussi du fait de changements de direction.

Ce qui m'a impressionné dans ce projet, c'est la diversité des métiers, des personnes, leur motivation, leur engagement, le bénéfice et la satisfaction qu'elles trouvent à travailler ensemble dès que leur en est donnée l'opportunité sous la forme d'un cadre de travail coopératif adéquat. C'est-à-dire ici, un cadre où l'on partage, où l'on comprend la réalité de travail des collègues, où l'on se fédère sur un objectif explicite et où l'on a le souci permanent de faire jouer l'intelligence collective.

C'était une mission nouvelle pour moi (nature et étendue du projet). Mon expérience de production et d'ergonome m'a permis de contribuer à ce projet en assurant des allers-retours permanents auprès des équipes de direction et des opérationnels, dans les ateliers et les laboratoires. Ma faible connaissance initiale du métier de la Supply Chain m'a évité de glisser trop vers les techniciens de la Supply Chain et m'a aidé à conserver mon apport auprès des producteurs.

FD : Ce projet débouche sur une refonte du processus de production ?

La rénovation de la chaîne logistique a confirmé que le cycle de production était beaucoup trop long (jusqu'à plus de 24 mois) et trop complexe. Le nouveau projet *Lean* de refonte n'a pas d'objectif de réduction de personnel, les gains attendus sur l'augmentation de la production et la réduction des délais sont potentiellement importants.

Plutôt que d'appliquer des solutions radicales, décidées à partir d'un audit externe, ou d'appliquer une méthode type 6 Sigma très « top down », nous proposons une démarche de mise à plat du processus, de partage du diagnostic et de plan d'action qui soit à la main de la direction du site et qui implique tous ses acteurs. Cette proposition est reprise par le comité de direction, c'est une décision de management réfléchi pour que l'ensemble de l'encadrement du site participe directement au projet de rénovation.

Nous conduisons ce projet de refonte avec l'aide d'un consultant extérieur, qui a un fort passé opérationnel et de conseil en industrie automobile. Plus de 12 métiers sont impliqués pour travailler sur chacune de la dizaine d'étapes majeures de production. Plus de 200 cadres et techniciens participent à ce travail sur une durée de près d'un an. Ce choix paraît aller de soi, mais nombre de groupes industriels choisissent plutôt des démarches très descendantes pilotées par le *corporate* avec application des décisions par les opérationnels auxquels on demande de produire, et rien de plus.

Cette démarche est animée par le consultant, lors de séances de travail, toujours collectives, où tous les acteurs d'une phase du process de production décrivent sur des panneaux, et selon un format prédéfini, leurs activités principales de contribution à la production d'une famille de vaccins. Ils identifient les coopérations, les difficultés rencontrées, les possibilités d'amélioration (ce n'était plus la description par un métier de son activité mais la description d'une étape de production par tous ses acteurs). Des séances de partage et de mise en relation des phases successives de production permettent la présentation de chacune des étapes par les opérationnels eux-mêmes à la totalité des acteurs impliqués sur le site pour rénover le process global (réunions de 60 personnes). Cela se fait en présence du comité de direction du site, pour valider une vision commune, dégager des axes de rénovation.

Cette action permet à chacun de d'acquérir une vision globale, d'identifier les enjeux de la rénovation, de dégager à la fois des axes d'amélioration structurants et de nombreux ajustements de correction, pour chaque acteur et entre les acteurs eux-mêmes. La méthode de management visuel adoptée (avec un affichage permanent sur 50 m linéaires) se révèle efficace, après quelques doutes sur son sérieux ; c'est un outil de travail en équipe intéressant, que ne permet pas le travail autour d'une table sur documents, il permet une coopération équilibrée lorsqu'il est bien utilisé. Cette animation a un effet bénéfique sur la construction de sens pour les équipes, et de cohésion grâce à une vision partagée dont les équipes avaient bien besoin. Et, par cette approche, les acteurs ne sont pas dépossédés de leur rôle, ni de leur compétence par un tiers (consultant ou autre qui en fait son miel).

Mon rôle a ici consisté à aider le comité de direction à définir les objectifs et le contour du projet de rénovation, à préciser et mettre en œuvre son déroulement, son organisation, la mobilisation des acteurs, à organiser les sessions de travail. La recherche, puis le pilotage du consultant et l'animation du projet en comité de direction m'avaient également été confiés.

Mais un nouveau changement d'organisation majeur, simultanément à des problèmes industriels, fait mettre cette action de côté au moment de passer aux décisions de rénovation. À défaut de changements profonds d'organisation, les participants ont exprimé l'intérêt d'avoir mieux identifié le réseau d'exigences et de contraintes dans lequel ils travaillent, avec comme bénéfice une meilleure efficacité immédiate et des relations améliorées entre métiers. Ce diagnostic a permis aussi de relativiser la part de la responsabilité « du technique, du biologique » proprement dit comme étant la cause des dysfonctionnements, et d'identifier que de nombreux axes de progrès étaient possibles via l'organisation – certains ont été mis en place par les opérationnels.

FD : Tu as aussi participé à des actions portant sur l'amélioration de la « performance des équipes » ?

Le projet Vega a également mis en évidence la fragilité des performances des équipes de production. La Direction opérationnelle souhaite donc mener une action de management et de progrès auprès d'elles. Cela est renforcé par le constat que les managers de terrain rencontrent des difficultés pour animer leurs équipes. Cette situation crée des situations de travail dégradées avec des équipes en souffrance. Peu de temps après le lancement de ce projet, une grève très dure, sur des questions de salaire, de classification, d'organisation et de conditions de travail surprend l'entreprise, qui ne connaissait pas de grèves jusque-là. Cela confirme en particulier la nécessité d'agir auprès des équipes de terrain.

Nous proposons une démarche inspirée des cercles de qualité, des démarches de progrès continu et de qualité totale type Deming⁸. L'objectif de ce projet « *Bien du Premier Coup* » (BPC) est de développer « le cercle vertueux de la qualité » au niveau des équipes de terrain. Cela consiste à mettre les opérateurs en situation d'identifier les problèmes et de les résoudre avec le maximum d'autonomie sur leur périmètre – un changement, car le fonctionnement hérité du passé est très hiérarchique, très technique. L'objectif est de développer la confiance, la responsabilité, le travail en équipe et la culture de l'amélioration permanente au niveau des ateliers, laboratoires.

Cette méthode BPC est animée par les opérateurs sur des panneaux de management visuel, qui comportent les différents paramètres de la vie de l'équipe (qualité, délai, HSE, vie de l'équipe, projet de l'équipe...). C'est à la main de l'équipe, tout en respectant quelques règles, en particulier le fait de mettre en place des indicateurs choisis par les opérateurs eux-mêmes, de mesurer les évolutions et de décider, de mettre en place, de réaliser et suivre les plans d'action collectivement. Cette démarche est délibérément positive, pour redonner la main aux équipes, pour développer leur autonomie. Ce ne sont jamais les agents de maîtrise qui animent. L'animation, l'analyse, les décisions sont prises lors de ces

⁸ La roue de Deming est une méthode d'amélioration de la qualité. Elle est également appelée PDCA, en référence aux quatre étapes successives de la méthode : Plan, Do, Check et Act, soit planifier, faire, vérifier et réagir.

réunions de management visuel. Chaque équipe BPC est formée, avec un animateur choisi dans l'équipe. La réunion de 30 minutes est hebdomadaire, avec un rituel établi par l'équipe. Une célébration, avec participation du directeur du site, reconnaît pour chaque équipe l'atteinte de ses premiers progrès significatifs et en particulier la résolution d'un problème vécu comme particulièrement pénalisant. C'est avant tout l'équipe qui définit ses priorités pour cette démarche BPC, ce n'est pas le tableau de bord des indicateurs « qui descend d'en haut ».

Plus d'une centaine d'équipes ont installé une animation BPC dans tous les secteurs, sur les activités les plus élémentaires comme les plus complexes. Le constat est souvent impressionnant sur la capacité des équipes à s'emparer des sujets et à les traiter en autonomie. Les équipes prennent des initiatives que la culture ambiante n'imaginait pas possibles. Les difficultés de mise en place rencontrées sont liées à un management qui ne soutient pas suffisamment son équipe (il ne s'agissait pas, bien sûr, d'intervenir dans son animation).

Personnellement, j'ai participé à toutes les célébrations d'équipe BPC et j'en garde un souvenir très ému par la dynamique et la révélation des qualités, des compétences des personnes que cela permettait. Sans doute aussi, ces initiatives BPC ont participé à la reconnaissance au niveau du management de l'entreprise des qualités, du potentiel, de l'engagement des équipes, dès lors qu'elles sont en situation de s'exprimer.

FD : Pendant toutes ces années industrielles, quel regard portais-tu sur les ergonomes et sur la SELF ?

J'ai eu peu recours à des interventions d'ergonomes dans mes activités « méthodes » chez RP. Sans doute mon expérience de producteur et d'ergonome ne rendait-elle pas cela facile. Sur cette activité assez pointue, l'investissement nécessaire était sans doute aussi trop lourd au regard de son apport potentiel. Avoir misé sur l'expertise que permettait le rassemblement au sein de l'industrialisation s'est révélé somme toute efficace.

Concernant la SELF, je n'ai sans doute pas su chercher les contributions qui auraient pu m'être utiles dans mon activité, lors de mes fonctions dans les vaccins en particulier. Et, immergé dans ces projets importants de transformation, on est souvent à la recherche de réponse à des problématiques que l'on croit trop relever du contexte spécifique dans lequel on est immergé. Je le regrette.

FD : Tu prends ta retraite en 2013, à quoi te consacres-tu depuis ?

J'ai participé à la mise en place de l'animation régionale du projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée en Rhône Alpes. Puis je me suis engagé dans la lutte contre le racisme et l'antisémitisme en milieu scolaire.

FD : Quand tu te retournes sur ta carrière, quels sont les points qui t'apparaissent les plus saillants ?

Cette relecture personnelle me fait apparaître des formes de continuité : une force ? ou une faiblesse ? ou une limite ? J'ai quasiment toujours travaillé en projet et la démarche participative ne m'a jamais quitté. Je crois avoir utilisé mes compétences en ergonomie via le levier des méthodes, puis des projets de transformations de fonctionnement, pour faire progresser la vie au travail des équipes.

La réduction des aléas externes auxquels sont soumises les équipes et l'amélioration des coordinations apparaissent comme une constante. Avec le recul, je constate que tous les projets auxquels j'ai participé ont eu pour terreau des dirigeants qui avaient le désir de « prendre en compte l'humain », en tout cas de ne pas le traiter juste comme un paramètre parmi d'autres. Chacun à sa façon, ils ont maintenu un cap dans un contexte où les entreprises ont évolué vers un management par fonction toujours au détriment de la production.

Cette relecture me rappelle assez brutalement que toutes les initiatives du domaine de l'ergonomie, du facteur humain, des transformations en général sont soumises aux imprévus des évolutions de management des entreprises. Et qu'il faut à chaque fois faire preuve d'ambition et d'un optimisme à toute épreuve, mais aussi rester prudent, modeste et s'adapter autant que cela reste possible pour l'entreprise et pour soi-même.

J'ai acquis la conviction que le management visuel, donc en collectif, est un outil très puissant pour mener des actions de transformations, créer des situations opérationnelles de travail coopératif (précieux car simple aussi dans un environnement de travail envahi par le travail individuel sur écran, les prises de pouvoir qu'il installe et le gavage par PowerPoint).

FD : *Un mot de conclusion ?*

Personnellement, les passages : production / syndicalisme / ergonomie / CNAM / industrialisation / opérations industrielles ont tous été des sauts. Rétrospectivement, je me dis que les marches étaient bien hautes, et que j'ai eu beaucoup de chance de rencontrer tous ceux qui m'ont fait confiance.

La réalité de la vie industrielle fait partie de ma vie, j'y suis toujours très attaché.

Merci Michel pour cet entretien.