

Michel BERTHET

Entretien©[1] avec Nicolas Fraix
et Jean-Claude Sperandio
(avril 2025)

==========

Sollicité par la Commission Histoire (SELF) pour évoquer les grandes lignes de son parcours professionnel, Michel Berthet a souhaité le faire en étant questionné par Nicolas Fraix, un collègue de longue date à travers le réseau Anact / Aract, mais aussi un compagnon de route lyonnais dans l'expérience « Ciné-travail ». En fin de texte s'ajoutent trois questions posées par JC Sperandio, qui sont usuelles dans les entretiens de la Commission Histoire.
Une introduction amicale de René Baratta situe comment la trajectoire professionnelle de Michel et la sienne se sont combinées de façon féconde.

Le clin d'œil de René Baratta

J'ai connu Michel en 1985 autour d'un projet de film qui s'appelait « Au cœur du chantier » *et qui relatait une des premières expertises ergonomiques dans le secteur du bâtiment. Moi, jeune réalisateur, je ne connaissais rien au travail. Lui et son collègue Joël Maline, jeunes ergonomes indépendants, ne connaissaient rien à la réalisation d'un film, et donc cette première rencontre ne s'est pas bien passée. Moi et mon équipe nous n'étions jamais au bon endroit, au bon moment, pour filmer le bon geste professionnel. Et eux étaient incapables de nous dire où et quand aurait lieu la prochaine action à filmer... Ce fut une vraie galère !*

Mais cette expérience a aussi été pour moi une sorte de déclencheur, qui m'a poussé à m'intéresser à l'analyse du travail et à continuer de réaliser des films sur les situations de travail avec d'autres ergonomes et psychologues du travail.

Nous nous sommes réellement trouvés quelques années plus tard à un congrès de la SELF, à Genève en 1993, où je venais présenter un film « Aucun risque ! Paroles de compagnons » *que j'avais réalisé en 1991 avec Francis Dupont, Jean-Marie Francescon et Damien Cru. J'avais mis en place une autoconfrontation collective avec les compagnons pour qu'ils analysent eux-mêmes les situations de travail que nous avions filmées durant six mois sur le chantier. Michel a été très intéressé par ce film, et depuis cette date nous nous sommes mis à collaborer régulièrement sur différents projets d'expertise ergonomique et de films.*

À partir de cette première expérience, nous avons décidé avec Michel de développer cette méthode, et nous avons réalisé ensemble de nombreux projets d'expertises et de films qui utilisent l'autoconfrontation collective comme un élément central de l'analyse des situations de travail. Par exemple « Travail en solo », *film de 26 minutes, et* « Sentinelles de la route », *film de 40 minutes, réalisés en 1994, pour la Direction départementale de l'équipement du Loir-et-Cher. Et aussi* « Parler des

[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 Berthet mené en avril 2025 par Nicolas Fraix et Jean-Claude Sperandio. S*ource : site de la SELF. Lien : https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2025/02/lavallee-daniel.pdf

risques sans éveiller les peurs », *document vidéo de restitution finale de 60 minutes, qui présentait l'analyse des salariés sur leurs propres situations de travail. Ce document vidéo accompagnait le rapport d'expertise de Michel réalisé lors d'une intervention menée dans l'entreprise Forcast à Thionville, en 1998.*

Bref, nous formions une belle équipe professionnelle : Michel analysait les situations de travail, et moi je filmais les situations les plus significatives pour que nous puissions organiser ensemble une autoconfrontation collective avec les salariés qui leur permette de présenter leur propre analyse des situations de travail qu'ils vivaient quotidiennement.

René Baratta

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

MB. Quatre étapes ou séquences permettent de l'illustrer :

Naissance dans le berceau Peugeot

Je suis né en 1947 à Audincourt dans le Doubs, commune où est née aussi, mais beaucoup plus tôt, la première voiture Peugeot. Peugeot structurera ma vie professionnelle de 1961 à 1991, avec une interruption de 3 ans sur laquelle je reviendrai. Mon père travaillait chez Peugeot comme ouvrier professionnel, ma mère au foyer, complétait les revenus du ménage par des travaux domestiques chez des voisines. Je fis mon apprentissage à l'école Peugeot dont le concours d'entrée était très sélectif. J'y appris le métier d'ajusteur. À la sortie de cette école, l'embauche à l'usine de Sochaux était immédiate, mais selon la pratique de management à l'époque, je fus muté sur une chaîne d'assemblage des voitures (épreuve et mise à l'épreuve marquantes). Ensuite je fus orienté vers un atelier de mécanique (fabrication moteurs), sur un poste de régleur machine, qui correspondait mieux à mon métier d'origine.

Promotion sociale et engagement syndical

Mon souhait de poursuivre ma formation m'amena, dans le cadre de la promotion sociale, à préparer et obtenir un CAP et un brevet de dessinateur industriel. Au retour du service militaire – à cette époque, 18 mois – que j'ai accompli au Service de santé des armées, je me retrouvai muté en bureau des méthodes, sur un poste dit de préparateur. En gros, je devenais un prescripteur du travail. Cette activité que je pris à cœur devint rapidement l'objet de nombreux questionnements. Je trouvai une première issue dans le syndicalisme. La CFDT à l'époque parlait d'autogestion, propos qui entrait bien en résonance avec les questions que je me posais. Syndiqué, je fus assez vite convié à représenter le syndicat au CHS de mon usine. Ce fut un double choc. D'une part, la Direction me fit savoir rapidement qu'il y avait incompatibilité entre mes fonctions syndicale et professionnelle et exerça sur moi, comme sur d'autres, une surveillance et une pression au quotidien, et d'autre part, à travers mon mandat d'élu, j'entrai de plain-pied dans l'univers complexe du travail, de son organisation – cette fois, telle qu'elle était vécue –, de ses risques et dangers, de ses brimades et empêchements, de ses désillusions et adaptations, de ses acceptations forcées et ses contournements.

L'ergonomie, comme issue évidente

En 1981, après beaucoup de réflexion sur l'issue que je pouvais donner à cette situation, et aussi dans l'enthousiasme du « *changement c'est maintenant* », je pris l'initiative de faire une formation à l'ergonomie. Je rejoignis en septembre 1982 le labo d'Alain Wisner. Ce furent trois années à passer les différentes unités de valeurs et diplômes, tout en pratiquant des interventions ergonomiques (souvent avec mon camarade d'étude, Joël Maline) me permettant de gagner ma vie, une fois les aides du Fongecif épuisées. Ces interventions et formations m'ont permis de côtoyer des professionnels et des chercheurs ou chercheuses du 41 rue Gay Lussac. Ces rencontres furent déterminantes.

Un accident de la vie (cancer) en fin 1985 a interrompu cette période riche d'expériences professionnelles, mais assez précaire sur le plan financier, et je repris le chemin de Sochaux. Là, le hasard de la vie me fit rencontrer le Directeur de la stratégie, lui aussi frappé de malchance (paraplégique à l'issue d'une chute). Il prit au sérieux ma formation et proposa de mettre mes connaissances et expériences au service d'une unité de conception d'équipements industriels (machines-outils principalement). Mon passé syndical me poursuivait, mais ne fut pas un obstacle à ma réinsertion. J'y

passai cinq années passionnantes, mais avec l'impression d'une efficacité limitée. Toutefois, je gardai un contact régulier avec le labo de Wisner, entre autres, en participant à l'encadrement des travaux pratiques à l'ergonomie (2e cycle), couramment appelés TPB ; huit années à côtoyer les François Guérin, Serge Volkoff, Dominique Dessors, Pierre Rabardel, Alain Kerguelen et d'autres encore. Grand souvenir.

L'Anact et l'INRS, 19 années d'engagement passionnant

Vint ensuite une proposition de l'Anact (Montrouge), transmise par François Guérin, alors Directeur adjoint, que j'acceptai, et je pris ma fonction de responsable du département « *Conception des systèmes de travail* » en septembre 1991, Henri Rouilleault prenant la direction à la même date. L'Anact à cette époque m'est apparue comme un lieu ouvert. La présence d'un centre documentaire devait probablement concourir à cela. Il était coutumier de croiser des consultants ou des représentants syndicaux. J'ai de beaux souvenirs de l'équipe (Guy Abisou, Joël Maline, Fabrice Bourgeois, Claude Le Marchand, Pierre Franchi, Damien Cru, etc.) et des débats méthodologiques qui pouvaient se poursuivre tard au café du boulevard. C'est ainsi qu'avec Joël Maline et Fabrice Bourgeois, nous avons passé des heures heureuses et jubilatoires à remettre sur le métier et à refaire le monde. En 1999-2000, nous fûmes « déplacés » de Montrouge à Lyon (avec des pertes sociales et professionnelles en ligne, inévitables dans ce genre d'opération à fondements politiques).

Puis j'ai quitté l'Anact en septembre 2005 pour rejoindre l'INRS (Nancy). Ces deux institutions m'ont procuré beaucoup de plaisir au travail et ont été l'occasion de rencontres importantes, qui marquèrent profondément mon parcours professionnel. Je résumerai ces deux périodes « institutionnelles » de la façon suivante :

L'Anact m'offrit l'occasion d'intervenir dans de nombreuses entreprises de secteurs très variés. J'ai soutenu ardemment le projet de Pierre Louis Rémy sur le « diagnostic court », dispositif ambitieux, novateur, mais très controversé dans le milieu des consultants. J'ai pu aussi soutenir et participer à des interventions inter-entreprises menées par l'Anact ou les Aract. J'ai donc avant tout vu l'Anact comme une institution favorisant l'intervention publique mise à disposition des entreprises et en priorité des PME et TPE.

L'INRS fut une tout autre aventure. Ayant la responsabilité d'un département d'une cinquantaine de salariés (thésards inclus), je devais appuyer, aider, soutenir les projets et études proposés par les quatre laboratoires composant ce département. J'ai plaidé avec plus ou moins de réussite pour une meilleure prise en charge de « l'organisation du travail » comme élément déterminant de la santé au travail et plus simplement comme objet de recherche. J'ai beaucoup apprécié la rigueur et le sérieux de mes collègues de travail et eu aussi beaucoup de plaisir à travailler avec le conseil scientifique, qui à l'époque était sous la présidence de Jean-Claude Moisdon. J'ai quitté l'INRS fin octobre 2010.

NF. Un des fils conducteurs de ta carrière est l'engagement syndical (à la CFDT au départ, puis à la CGT). Les années 1970 à 2000 ont été marquées par un engouement des syndicats pour l'ergonomie et plus largement les approches cliniques du travail. Les relations entre chercheurs, intervenants et syndicats étaient multiples et fécondes, de même que les recherches-actions et interventions dans les grandes entreprises menées avec des syndicats bien implantés (Renault, Peugeot, …). La production de savoirs critiques sur le travail, son organisation et ses conditions constituait ainsi une facette importante du travail syndical.

J'aimerais maintenant te poser plusieurs questions sur cet aspect. Voici la première : Peux-tu nous dire ce qui a présidé chez toi au fait de vouloir s'engager dans la voie du syndicalisme plutôt que dans un métier (par le biais de la promotion sociale et de la formation professionnelle continue), qui aurait pu t'emmener vers un métier d'ingénieur, donc du côté de la prescription du travail ?

MB. Comme je l'ai brièvement évoqué ci-dessus, dès 14 ans je me trouvais placé dans un moule que je n'ai pas choisi. Dans la région de Sochaux-Montbéliard, le premier objectif pour un jeune est de travailler « chez Peugeot ». Pour mes parents, c'était primordial. Ma mère rêvait que je puisse devenir chef d'équipe ou contremaître (comme notre voisin !). J'ai vite compris que pour me sortir d'un chemin tout tracé, il fallait progresser et apprendre encore. Ainsi la promotion sociale m'a permis d'investir le dessin industriel et de préparer un bac technique.

En 1965, le contexte industriel de l'automobile bouge vite, Peugeot prépare le lancement de la 204, équipée d'un moteur aluminium d'un nouveau type. La montée en puissance de ce modèle conduit

l'entreprise à organiser des ateliers entiers, mettre en place de nouveaux équipements, de nouvelles chaînes de montage. C'est dans ce contexte qu'en 1970 la Direction des usines de mécanique me propose un poste de préparateur de travail en ligne. Une activité que je découvre et à laquelle je n'étais absolument pas préparé. Plus précisément, je devais décrire les tâches d'une cinquantaine de postes de travail, situés sur une des chaînes de montage de moteurs. Je découvre la problématique des « temps alloués » par opérations élémentaires, c'est-à-dire le recours à des unités « temps/opération » élaborées en fonction d'une méthodologie dite scientifique, censée tenir compte d'un certain nombre de paramètres (poids des objets, distance parcourue, répétition des gestes etc.). Je suis entouré de collègues qui estiment la méthode fiable et que les prévisions « d'engagement » des postes de travail que nous établissons sont au plus justes.

Bien sûr, nous observons assez vite que ces paramètres sont conçus sur le principe de « l'homme moyen » et que ce point constitue une première lacune vis-à-vis de la pertinence de nos prévisions. D'autres lacunes apparaissent très vite : les postures de travail sont difficiles à appréhender, ainsi que la dépendance au système technique, au flux ou aux collègues placés en amont ou aval, de même que les conditions de l'environnement, chaleur, bruit, odeurs, fumées, salissures, etc. Je me rends compte rapidement que « le prescripteur » ne peut pas faire son travail correctement, pertinemment, selon les méthodes mises à sa disposition.

Simultanément, les remontées du terrain sont constantes, des plaintes à propos des conditions de travail sont formulées, des accidents surviennent, les salariés sur les chaînes de montage se plaignent de fatigue excessive et parfois de douleurs permanentes, les syndicats formulent des revendications qui remettent en cause l'organisation du travail. Un de mes collègues préparateur fut traité un jour de « *buveur de sang* ». De quoi ébranler le sens que je trouvais dans mon travail.

Mes collègues du bureau de méthodes étaient pour la plupart conscients du poids qui pesait sur nos épaules, certains étaient d'ailleurs syndiqués à la CFDT. Pour moi, je devais aller plus loin dans la compréhension de ce qui « clochait » dans ce système de l'OST (organisation scientifique du travail) et c'est à ce moment-là que je décidai de m'engager syndicalement. Non pas en opposition à mon travail, mais complémentairement à celui-ci. Du moins, c'est ce que je croyais au départ. Mon action au niveau du CHS entra assez vite en contradiction avec mon action professionnelle et je me suis rapidement trouvé dans une forme d'impasse. Je cherchai alors des réponses à mes questions du côté de l'ergonomie, qui me semblait d'emblée comme étant une approche intégrante, mieux adaptée et répondant mieux aux questions d'organisation du travail. Mon employeur, qui supportait mal (c'est un euphémisme) mon action militante, ne fit aucun barrage à ce que j'envisage une formation à l'ergonomie (dans le cadre d'un CIF). Ainsi, je démarrai en septembre 1982 une formation au laboratoire d'ergonomie du CNAM Paris, qui à cette époque était sous la direction du Professeur Alain Wisner.

NF. Peux-tu dire quelques mots de cette formation ?

J'en ai déjà brièvement parlé ci-dessus. Alain Wismer m'a accueilli avec ces mots : « *vous avez autant à nous apprendre que l'inverse* », ce qui m'a effrayé ! Immédiatement ce labo m'est apparu comme un creuset, lieu d'élaboration, de transfert et de formation. La session couvrait l'année universitaire. La constitution de notre groupe était assez originale, tous en reconversion professionnelle et parmi nous d'anciens syndicalistes, des étudiants étrangers (Québec, Brésil). Ce groupe de huit personnes était animé par Dominique Dessors et Michel Millanvoye. Notre local d'étude jouxtait le bureau du Professeur Wisner qui, de temps à autres, venait mesurer le pouls du groupe et nous encourager. Mais nous avions aussi le privilège de côtoyer et de pouvoir interpeller des membres du labo de recherche, souvent constitués en tandem, Laville / Teiger, Guérin / Duraffourg, Daniellou / Villatte, Theureau / Pinski.

NF. Avec cette formation en ergonomie, comment as-tu vécu le cheminement du point de vue « du travail » sur le plan syndical, étant donné que les syndicats étaient souvent culturellement centrés sur la défense collective de l'emploi et du pouvoir d'achat ?

MB. Pour répondre à cette question, il faut tenir compte des contextes qui ont largement évolué entre 1970 et 2010. Les conditions de travail étaient au centre des revendications ouvrières dans les années 70-90, les ouvrages syndicaux de la CFDT en témoignent. C'est à cette époque que fut créé l'INPACT (Institut pour l'Amélioration des Conditions de Travail) sous la responsabilité de Robert Villatte, qui,

avant de devenir un cabinet de consultants à part entière, était un carrefour offert à plusieurs ex-syndicalistes CFDT en reconversion, dont je faisais partie, leur permettant de débattre des pratiques et d'échanger leurs expériences sur la question des conditions de travail.

Le décrochage industriel de la France n'était pas encore très marqué et les questions de santé au travail offraient l'opportunité d'y répondre par une approche qui « *allait voir* » du côté des conditions de réalisation, d'exécution du travail réel. Ainsi, comment appréhender le fléau des troubles musculosquelettiques sans approfondir au plus près la complexité du travail ? Celle-ci est faite d'actions sous contraintes de temps, de situations de dépendance technique et humaine, de gestes répétés sans fin où le sens du travail ne peut être donné que dans les rattrapages de situations qui, d'ailleurs, échappent à toute reconnaissance. Dans les années 2000, malgré la centration des luttes sur l'emploi, j'ai eu la chance d'échanger et de travailler avec Serge Dufour qui, à la confédération CGT, avait la responsabilité du secteur Santé au travail. Le point de vue du travail était, à cette époque, assez bien intégré par ce syndicat, qui mis en place un réseau « santé-travail » très actif.

NF. À l'aune de ton parcours et de ton expérience, comment as-tu vu l'évolution de la pratique en ergonomie ?

MB. Comme le commente Joël Maline dans son entretien de 2003[2], nous intervenions au départ (comme jeunes ergonomes) sous le couvert d'une caution scientifique. Comme il le relate, nous étions intervenus avec Maud Boël dans une entreprise de distribution pharmaceutique, avec un suivi du laboratoire de Maurice de Montmollin. Il est évident que cette rigueur coûteuse n'est plus pratiquée.

Toutefois, l'évolution la plus sensible que j'ai pu observer fut le glissement d'une pratique ancrée sur le rapport au terrain, vers une implication forte dans le cadre de la conduite de projet. La première relève d'une forme de clinique de l'activité centrée sur la compréhension et l'action sur les conditions du travail, partant d'une demande partagée. J'ai vécu cela assez intensément dans les démarches « diagnostics courts », auxquelles j'ai fait allusion dans mon introduction. La seconde part du postulat que nous serions « les gardiens du travail réel » et intégrés comme tels dans les débats contradictoires propres aux conduites de projet. Pour ne pas se laisser enfermer dans cette dernière, nous avons à l'Anact tenté de mettre en place des interventions qui agençaient ces deux postures.

Ainsi en 1998, une intervention chez Manducher à Nœux-les-Mines (Pas-de-Calais) nous a donné l'opportunité de conjuguer ces deux approches. Assez vite, nous nous sommes heurtés à des problèmes de pratique. L'intégration des salariés et de leurs représentants, bien qu'admise dans le projet en question, resta toujours difficile à mettre en œuvre. Les salariés, faisant référence à leur activité actuelle, trouvaient régulièrement leur réflexion invalidée car les activités futures, selon l'équipe de Direction, allaient changer radicalement (automatisation, propreté accrue nécessaire au produit fabriqué, espaces de travail modifiés, etc.). Par ailleurs, nous avons connu une vraie difficulté à traduire la future organisation du travail. Les ingénieurs ne parlaient, eux, que de l'organisation technique, se référant aux normes en vigueur et par ailleurs ayant peu de prises sur un certain nombre d'équipements livrés clé en main (par exemple un tunnel de peinture répondant à de nombreuses exigences de propreté, d'étanchéité, etc.).

Nous observions toutefois qu'un groupe de salariés (y compris des élus) s'impliquaient dans la conduite du projet, n'hésitaient pas à prendre la parole avec l'objectif d'acquérir une meilleure représentation du dispositif futur et questionnaient l'équipe projet sur les points aveugles. Nous pensions alors que l'Anact avait pu jouer son rôle en donnant non seulement « la parole aux salariés », mais surtout en leur permettant d'échanger et de débattre avec une population de cadres et techniciens à laquelle ils n'avaient jamais accès. Quel ne fut pas notre désappointement lorsque, lors d'une visite de l'établissement quelques mois plus tard, nous observions que les salariés les plus impliqués n'avaient pas été retenus dans les effectifs du nouveau chantier ! Ces derniers, sous l'effet d'une douche froide, constataient qu'après la séquence conduite de projet, instructive et valorisante, ils se retrouvaient sur les anciennes installations sans bien comprendre la logique de la démarche que nous avions favorisée.

NF. Quels enseignements tires-tu de cette expérience ?

[2] https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2023/06/maline-jol.pdf

MB. Mon impression, avec beaucoup de recul (trop ?) est que ce projet représentait un enjeu capital pour l'entreprise. Celle-ci devait, grâce à cette nouvelle installation, se tenir prête à livrer, dans un délai assez court, des pièces à haute valeur ajoutée, au bénéfice d'un grand constructeur d'automobiles. Selon les informations qui circulaient, la pérennité de l'établissement pouvait dépendre de la réussite du projet. L'équipe de direction – dont surtout le chef de projet – semblait sous pression constante, ce dernier déclenchant même des troubles sévères en matière de santé. Pour ceux-ci, la réussite du projet se tenait avant tout dans une dimension technique et technologique. La forme de bienveillance à l'égard des salariés impliqués visait à renforcer l'efficacité du dispositif technique, sans que l'activité future de ceux-ci ne soit vue autrement que contributive à cette efficacité. Nous pouvons aussi observer que dans ce type de projet à haut degré d'automatisation, la part de l'activité humaine se réduit, ce qui diminue les enjeux économiques et sociaux qui s'y rapporte.

NF. Plus largement, comment as-tu vu le développement de ces formes d'agir, avec et par la parole sur le travail, dans des espaces variés (dialogue social institué, espaces de discussion sur le travail, autres espaces externes à l'entreprise, dialogues entre chercheurs, praticiens, syndicalistes et salariés, etc.) ?

MB. Je dois reconnaître que j'ai cru assez peu à l'efficacité des échanges hors des espaces de l'‘entreprise et des lieux de travail en général. Mon attention se portait principalement sur les occasions données de *parler travail* au plus près de là où il se déploie. Ainsi, les interventions que j'ai pu conduire suivaient une méthode où les boucles de rétroaction étaient fréquentes, en partant souvent d'un premier débat ouvert sur la ou les demandes exprimées. La (bonne) compréhension de la demande et des issues préalablement envisagées constituait souvent l'assise de l'intervention, la place des restitutions intermédiaires et finales étant essentielle. Ces restitutions associaient souvent l'ensemble des acteurs rencontrés qui, chacun dans leur logique, défendaient leur manière de voir le problème. Ces carrefours où se croisent les logiques d'actions sont souvent propices aux débats féconds. L'apport du point de vue du travail se trouvait ainsi confronté à d'autres points de vue (économique, technique, normatif, etc.).

Un trait horizontal dans ma carrière – je dirais même une préoccupation permanente – a été le recours à l'image pour décrire le travail réel et permettre une réflexion critique et constructive. Déjà chez Peugeot, par le soutien actif aux réalisateurs de documentaires qui s'aventuraient à la description du « travail à la chaîne ». Puis en compagnonnage avec René Baratta dans des interventions ergonomiques à base d'autoconfrontations collectives avec les salariés. Puis à Lyon dans le cadre d'une association « Ciné-travail » qui avait pour objectif de valoriser les films documentaires ayant pour objet la problématique du travail. Concrètement, avec Ciné-travail il s'agissait d'organiser des projections-débats publics autour des enjeux du travail, à partir de films et du croisement de plusieurs points de vue (le filmant, le filmé, et un point de vue de contrepoint). À l'époque, c'était sans doute assez pionnier. Aujourd'hui, le corpus des films documentaires ou fictionnels sur le travail est devenu important (c'est même une catégorie des thesaurus des médiathèques), et les projections-débats sont devenues une modalité courante du débat citoyen.

NF. Peux-tu revenir sur l'idée, qui était à l'origine de Ciné-travail, de mettre en débat dans l'espace public des questions et enjeux du travail ? Qu'apportait selon toi, à l'époque, le recours aux images et leur mise en discussion, dans l'espace public ?

MB. L'association « Ciné-travail » est née en 2000 d'une rencontre que j'ai faite en arrivant à Lyon, suite à la délocalisation de l'Anact, avec deux personnes résidant à Lyon, Michèle Grosjean, enseignante-chercheuse en psychologie du travail à l'Université Lyon 2 et Bernard Bouché, syndicaliste à Sud-SNCF. Philippe Davezies, médecin du travail et enseignant-chercheur en santé et médecine du travail, se joignit rapidement à nous. À Paris, j'avais vécu une courte expérience avec une association, « *Le rendez-vous des ergonautes* », soutenue par le Ministère du travail, qui projetait tous les mois, à la vidéothèque des Halles, des films dont l'objet était le travail. L'enjeu étant de produire un débat interdisciplinaire.

Lors de cette rencontre, nous avons imaginé que le cinéma documentaire serait un moyen de fédérer, associer, tous les professionnels de la région lyonnaise intéressés par la problématique du travail (médecins, préventeurs, consultants, universitaires, étudiants, cinéastes, etc.). Les films documentaires sur le travail circulaient beaucoup à l'époque et très vite nous sommes convenus de leur projection régulière et d'une mise en débat du propos soutenu par le film. Nous souhaitions le faire en présence

des réalisateurs et/ou des salariés impliqués dans la réalisation. Je me souviens que la problématique « filmants-filmés » nous passionnait. C'est pourquoi nous refusions obstinément le recours aux films de fiction. Nous nous étions rapprochés de la boite de production Iskra qui diffusait beaucoup de films militants, mais aussi des films sur le travail tels que nous l'envisagions. L'ENS nous ouvrit ses portes pendant quelques années, puis nous les referma. Nous avons poursuivi nos projections à la grande bibliothèque municipale de La Part-Dieu (Lyon). Cette expérience a duré dix ans. Ce fut, sans prétention, un des lieux à Lyon où l'on pouvait débattre des questions du travail. La fidélité d'un public permit aussi de construire une expérience collective au fil de ces projections-débats.

Nous avons ainsi vécu de grands moments d'échange et de confrontation avec les films tels « *Voyage au pays de la peuge* » (Abdallah 1990) en présence de Christian Corouge, ouvrier militant à Peugeot Sochaux ; « *Arrêts de tranches : les trimardeurs du nucléaire* » de Catherine Pozzo di Borgo en sa présence et celle d'un intérimaire du nucléaire (qui craignait, en s'exprimant publiquement, de perdre son emploi) ; « *Les sucriers de Coleville* » d'Ariane Doublet en présence de 3 salariés de cette usine de Normandie, qui ont traversé la France pour débattre « *de leur film* » ! Et d'autres encore. Sur 10 années environ, il y a eu pas moins de 80 projections effectuées selon les modalités énoncées ci-dessus. À côté de ce rendez-vous mensuel, plusieurs journées d'étude thématiques ont été organisées : « *Le travail au féminin*, » en présence de Coline Serreau ou « *Les risques industriels »* avec des membres du CHSCT de la centrale nucléaire de Saint-Alban, ou aussi « *La souffrance au travail »*, etc.

J'ai quitté Lyon pour Nancy en 2005, mais l'activité de Ciné-travail s'est poursuivie cinq années encore. Un très complet et beau texte fut élaboré par un certain... Nicolas Fraix pour la revue *Travailler* (2012/1 n° 27 « *Projection de films et mise en débat : l'expérience de Ciné-travail* »).

NF. Dans ton expérience à Sochaux, il y avait peut-être déjà des réalisateurs qui venaient faire des films dans les usines. Quels souvenirs en conserves-tu ?

MB. L'établissement Peugeot Sochaux ressemblait à une grosse bulle d'acier sécure et close. Un auteur parlera d'enclave (Jean Paul Goux, « *Mémoires de l'enclave* » édition Mazarine 1986, réédité depuis). Le centre de production atteindra en 1979 un effectif de 41000 personnes, toutes venues à Sochaux pour travailler et beaucoup se faisant la promesse de ne pas s'y éterniser, promesse non tenue pour la plupart d'entre elles. Aussi, cette « forteresse », comme d'autres l'ont nommée, a toujours été un objet d'attraction pour les cinéastes-réalisateurs, les écrivains, les journalistes, les universitaires, mais aussi pour « *les établis* » (jeunes étudiants des villes venant s'établir en usine, dans une visée militante et révolutionnaire). Toutefois, j'ai pu observer aussi que la culture ouvrière était particulièrement forte et trouvait ses propres moyens d'expression. Pour exister, bien sûr, mais aussi probablement pour s'extraire de l'emprise Peugeot.

De nombreux films ont été tournés dans et à l'extérieur de l'entreprise. Le plus connu (« *Avec le sang des autres* » de Bruno Muel, 1975) a été tourné en interne par une équipe anglaise qui, après accord de la direction, a dérogé largement au cahier des charges afin de fournir un matériau critique à l'équipe française qui, elle, enregistrait « *La parole ouvrière* » à l'extérieur du site (cafés, locaux syndicaux, logement ouvriers).

Chris Marker, invité par un ouvrier-militant-animateur (Paul Cèbe), intervenait entre Besançon et Sochaux, jouant un rôle important dans la mise en place de groupes Medvedkine. Ceux-ci étaient composés uniquement de jeunes ouvriers, prenant le parti de capter et monter eux-mêmes les images, gardant la main sur le récit. Le groupe de Sochaux produisit en 1970 le documentaire « *Sochaux, 11 juin 1968* », entre autres.

Retenons aussi le travail d'Armand Gatti qui, dans les années 1975-77, associait plusieurs communautés issues de l'immigration dans un regard croisé sur l'objet : comment chacune de ces communautés s'organisait-elle pour faire face à l'isolement social ? Un film fut produit « *Le lion, sa cage et ses ailes* ». Des ouvriers prirent également la plume : les poèmes de Georges Minazzi ou encore le livre « *Grain de sable sous le capot »*, 1990, réédité en 2006 sous le pseudonyme de Marcel Durant. Ou encore les propos de Christian Corouge enregistrés par Michel Pialoux et introduits plus tard dans l'ouvrage de Pierre Bourdieu (*La misère du monde*, 1993).

Parmi les universitaires qui ont travaillé assidûment sur le site, Michel Pialoux (déjà cité) et Stéphane Baud, Nicolas Hatzfeld (*Les gens d'usine*, 2002) ou encore l'historien Yves Cohen (*Le siècle des chefs*,

2014). J'ai fréquenté tous ces acteurs, de près pour certains, jouant avec d'autres le rôle de « fixeur », comme on le dit aujourd'hui, c'est-à-dire celui d'aiguiller les réalisateurs et les auteurs vers des acteurs, lieux ou événements-clés. Je me souviens entre autres d'un film préparé par la chaîne de télévision FR3 sur la question de l'introduction des robots et les conséquences sur les conditions de travail, pour lequel je fus actif. Il fut réalisé et présenté à Sochaux, mais jamais diffusé à l'époque à la télé...

NF. Dans ta pratique de l'ergonomie (et de son enseignement dans le TPB du CNAM), utilisais-tu des images (fixes ou animées) des activités de travail ?

MB. Bien que convaincu de la puissance des images, y compris dans le cadre de notre métier, il a fallu une rencontre déterminante pour que cela se traduise dans les faits. Je reviens ci-dessous sur quatre interventions (il y en a eu d'autres) qui illustrent une longue collaboration avec René Baratta (commentée en introduction de ce texte) et témoignent, je l'espère, de la pertinence de la méthodologie d'autoconfrontation individuelle et collective mise en œuvre.

Ma première expérience faisant usage de la vidéo, je l'ai vécue à Reims avec Joël Maline en 1983, via une demande du « plan construction » (cellule de travail relevant du Ministère de l'équipement et du logement). L'objectif était d'améliorer les conditions de réalisation du travail dans le BTP sur des processus industriels novateurs, en l'occurrence des maisons construites totalement à partir d'éléments préfabriqués en usine. En parallèle, une équipe vidéo conduite par René Baratta avait obtenu, elle aussi, un contrat pour valoriser le processus et les nouveaux modes opératoires développés par les salariés. Expérience difficile, car l'équipe vidéo cherchait « les belles images », alors que notre investigation sur les situations portait sur de l'activité réelle, difficile à saisir par l'image. Par exemple, la relation complexe entre le grutier qui présentait les panneaux préfabriqués et les salariés qui les réceptionnaient. Pour le chef de projet, le concept relevait du jeu de construction (type Lego) où chaque élément s'emboîte parfaitement. Dans la réalité, selon la position de la grue ou l'emplacement devant recevoir les éléments, l'emboîtement parfait était loin d'être évident pour ceux qui devaient les emboiter. Ces derniers avaient donc mis en place une gamme de signes et de gestes rapides visant à synchroniser leurs actions.

Autre geste difficile à saisir, l'usage de la baramine (grande barre d'acier) que les ouvriers utilisaient pour guider les panneaux dans la phase finale d'emboîtement. Ou encore, pour corriger l'aplomb, l'emploi de petites cales en acier. Ces usages non prévus relevaient d'un « *travail d'ingéniosité compensatoire, sorte d'engagement professionnel pour faire ce qui doit être fait* » (dixit Yves Clot). Cette première expérience ouvrit le champ à la nécessité de passer par l'autoconfrontation, c'est-à-dire proposer des plans séquences aux salariés et enregistrer leurs commentaires sur leurs logiques d'action. Ce fut le démarrage d'une longue collaboration avec René Baratta.

Ma deuxième expérience a eu lieu dans le Jura, mais fut interrompue. Michèle Ansidei (du Plan Construction) fit, l'année suivante, appel à nous pour aborder les conditions de travail sur un chantier de logements neufs en centre-ville, au bénéfice de l'OPHLM de Lons-le-Saunier. Après les négociations d'accueil avec les deux entreprises BTP intervenantes et quelques observations préliminaires, j'ai dû interrompre mon intervention pour cause de maladie. La suite a pu être assurée par mes collègues et amis Francis Dupont et Jean-Marie Francescon qui, avec René Baratta, réalisèrent un travail remarquable, traduit par le film *« Aucun risque, paroles de compagnons »*, en 1989. Ce film a trouvé une grande audience dans les milieux universitaires et celui des praticiens au sens large, notamment grâce aux travaux de Damien Cru qui réalisa en 1993 un livret d'accompagnement explicitant, entre autres, la problématique « des idéologies défensives de métier ».

Ma troisième grande expérience, toujours avec René Baratta, fut développée à partir d'une demande de la DDE 41 (direction départementale de l'équipement de Blois) adressée à l'Anact. Elle portait sur les situations dangereuses vécues par les salariés actionnant les « piquets K10 », c'est-à-dire les personnes ayant en charge la signalisation mobile qui permet de gérer les flux de véhicules lorsque des chantiers sont effectués sur les routes départementales. Ces deux postes de travail amont et aval du chantier étaient a priori considérés comme des postes « doux », affectés à des salariés ayant des difficultés de santé passagères ou des personnes vieillissantes. Dans ce cadre, l'autoconfrontation, le plus souvent individuelle, nous permit (entre autres) d'aller très loin dans la connaissance des stratégies de prudence mises en place par ces salariés eux-mêmes et de pouvoir les valoriser. Une compétence fut révélée

rapidement via une phrase énoncée à plusieurs reprises par les salariés concernés : « *Il faut connaître la route* ». Cette route qui change constamment au fil du temps, selon certaines heures, certaines périodes de l'année, ou encore selon l'inclinaison du soleil. Connaître la route, c'est aussi maîtriser les bruits de ses flux et anticiper lorsqu'une voiture ne ralentit pas et qu'elle percutera le salarié s'il ne trouve pas l'esquive. Il est clair que ce « savoir faire face » échappait à la connaissance de l'encadrement et des préventeurs. Le film « *Les sentinelles de la route* » issu de cette intervention fut longtemps utilisé dans les sessions de formation des DDE de l'ensemble du territoire. Il a également ouvert la réflexion des DDE sur le travail isolé (très fréquent dans divers types de travaux).

La dernière intervention que je souhaite relater fut également issue d'une demande faite à l'Anact par un groupe sidérurgique comprenant 4 établissements. Avec René Baratta, nous sommes intervenus sur l'un de ces quatre sites, celui de Thionville. Ici le contexte présentait de nombreux dangers pour les salariés. Le process de travail consiste à couler des lingots de plusieurs tonnes d'acier dans des moules placés dans des fosses ouvertes et profondes de plusieurs mètres. L'activité se réalise donc en bord de fosse, les salariés guidant les poches de métal en fusion et versant celui-ci dans les moules. L'outil vidéo fut utilisé comme dispositif central de l'intervention, depuis le diagnostic jusqu'à la restitution finale auprès du CHSCT, direction comprise. Dans ce cas, pas d'interview individuelle, mais un recours à des autoconfrontations collectives qui, selon nous, offraient de meilleures conditions de verbalisation et surtout permettaient l'élaboration d'une parole collective sur l'analyse des situations de travail.

Sans entrer dans les détails de notre méthodologie, je retiens l'avancée progressive de la réflexion par une répétition des séquences « analyse-vidéo-restitution » qui, au final, aboutit à une construction collective, dans laquelle les salariés ont été très actifs. Par exemple, les salariés ont régulièrement discuté la pertinence de notre sélection d'images, ce qui nous invitaient à expliciter leur fondement, mais aussi à revoir nos plans séquences. Au cours d'analyse des séquences de leur activité, il leur arrivait de pointer une action qui ne figurait pas mais qu'ils estimaient importante d'intégrer : « *ça, vous ne le montrez pas…, pourquoi ?* ». Leurs remarques renvoyaient souvent à des éléments que l'image ne pouvait saisir. Comme à la DDE, nous avons mis à jour et valorisé des stratégies de prudence, tant individuelles que collectives, et avons ouvert une réflexion sur ce que les salariés « gardaient pour eux », le rapport à la peur. D'ailleurs, le document filmé remis à l'entreprise et à son CHSCT se nommera « *Parler des risques sans éveiller les peurs* ».

NF. Quel est ton point de vue aujourd'hui, avec le recul, sur la place des images du travail (sachant qu'elles sont le plus souvent accompagnées de discours, d'analyses, de récits), dans la capacité des acteurs (syndicalistes, salariés, employeurs, encadrants) à se saisir d'enjeux du travail ?

MB. En 30 années de pratique, j'ai pu observer une montée en puissance de l'usage des images dans les modes d'intervention, avec une accélération dans les années 2000, favorisée par l'accès très aisé au matériel vidéo et aux moyens numériques. Pour ma part, comme j'ai pu le commenter ci-dessus, j'ai toujours été attaché à ce que les images soient des objets de médiation permettant tout d'abord aux salariés d'opérer un travail réflexif sur eux-mêmes et leur travail. Cette base leur permet d'être mieux en mesure de revendiquer efficacement une amélioration de leurs conditions de travail, mais aussi d'offrir aux encadrants, techniciens, organisateurs, de nouvelles voies de réflexion sur les sujets qui « échappent » à ceux qui prescrivent. Je pense entre autres aux injonctions contradictoires fréquentes lorsque la conception du travail est issue de plusieurs prescripteurs qui, eux-mêmes, ne se sont pas confrontés et mis d'accord. Je pense aussi aux modes dégradés que les salariés assument, alors qu'il est convenu que le fonctionnement technique ou informatique est infaillible. Je pense encore aux nécessaires coopérations ou actes d'entraide en l'absence desquels les résultats du travail seraient moindres.

La méthodologie d'autoconfrontation – telle que René Baratta a pu la décrire dans la revue *Filmer le travail* n° 25 de décembre 2012 – est une démarche progressive qui consolide la parole grâce aux images et réciproquement. Elle ouvre aussi le chemin sur ce qui ne peut être montré par le dispositif vidéo et facilite la mise en mots sur les angles morts. C'est aussi un outil de construction d'une parole collective élaborée par strates successives, les salariés socialisant leurs idées sur l'activité et sur les difficultés qu'ils rencontrent, pour les agréger progressivement dans une pensée collective, qui acquiert alors une force démonstrative (Baratta et Berthet, 2000). Enfin, ce n'est pas une démarche linéaire, ce n'est pas une parole *captée une fois pour toute*. Les séances d'autoconfrontation et le débat qu'elles entraînent

peuvent marquer les esprits et produire des réflexions nouvelles en dehors du dispositif. Il est alors capital d'y revenir, compléter, faire des retours en arrière, jusqu'à l'obtention d'analyses, de diagnostics et de projections stabilisées et opérantes.

NF. Ce tour d'horizon résume-t-il complètement ta carrière ?

MB. À la relecture de cet échange, arrivent à ma mémoire des étapes professionnelles qui n'ont pas trouvé leur place dans ce récit. Je les citerai ici sans les développer, mais elles ont compté beaucoup dans mon cursus.

Une collaboration de plusieurs années avec des membres de la Direction régionale du Travail de Marseille (entre autres, Philippe Sotty et Vincent Tiano, animant un groupe d'inspecteurs et contrôleurs du travail) et l'Aract Méditerranée (avec Anne Marie Gautier) sur les questions de prévention confrontées aux divers modes d'organisation du travail. Une brochure fut éditée à l'époque, ainsi que furent lancées avec l'Aract des interventions sur ce thème (Papeteries de Malaucène, Hôpital Sainte Marguerite à Marseille).

Une collaboration avec Benjamin Sahler, visant à animer un groupe de travail sur la question du stress et des risques psychosociaux. Travail laborieux sur un livre qui, à l'époque, ne retint pas l'attention. J'en garde toutefois une obstination à trouver des voies d'action en réponse à une problématique complexe.

Une collaboration avec Pascale Mercieca entre autres sur un concept que nous trouvions opérant : « les unités de travail »,. Ce concept figure dans les textes réglementaires se rapportant au « document unique » et nous semblait pouvoir compléter notre système d'analyse des conditions de travail en situant dans un même périmètre toutes les activités de même nature, élevant ainsi l'analyse à des groupes homogènes permettant un meilleur suivi des populations au regard des expositions. Cette collaboration s'est élargie à d'autres sphères, car nous nous sommes mariés, des années plus tard ! Indépendamment de cette confidence, ce concept d'unités de travail trouva assez peu d'échos, même si, dans nos propres interventions, nous observions qu'il fonctionnait plutôt bien. De notre point de vue, il donnait aussi un accès plus facile à la question des cumuls d'expositions.

Je ne peux livrer ce texte sans une pensée respectueuse et sincère pour trois « travailleuses de l'ombre » qu'ont été les secrétaires des départements dont j'ai eu la responsabilité, Sylvie Saint Aman à Montrouge, Laure de Vergnette à Lyon et Madame Gaul à Nancy. Vis-à-vis du fonctionnement des équipes, elles m'ont souvent éclairé par leur intelligence des situations, sans parler du reste, tout le spectre des tâches communes réalisées au quotidien « pour que ça tourne ».

Enfin, il m'est impossible de clore ce récit sans évoquer le décès de François Guérin le 19 mars dernier. Il me renvoie à la place de référent qu'il a été pour moi. J'avais beaucoup d'estime pour son « art de la question », sa persévérance et sa ténacité à soutenir la complexité des situations. J'ai perdu un compagnon de route.

JCS. Pour information : François Guérin avait accordé en 2002 un entretien[3] avec Michel Pottier et la Commission Histoire de la SELF a publié les hommages[4] qui lui ont été rendus par ses nombreux amis.

Dans le récit de votre parcours, vous n'évoquez pas la SELF, ni aucune autre association d'ergonomes, mais vous avez cependant présenté avec René Baratta au congrès de la SELF 2000, à Toulouse, une communication « Vidéo et intervention », *sur l'emploi du cinéma comme méthodologie ergonomique. Quel rôle la SELF a-t-elle joué – ou non – dans votre parcours professionnel ?*

MB. La SELF constitue pour moi un indispensable carrefour professionnel, lieu d'où s'observent les avancées méthodologiques, mais plus largement l'évolution du métier. J'ai régulièrement suivi ses travaux et participé à de nombreux congrès (Toulouse, Ajaccio, La réunion, Marseille…), Il est vrai que mes contributions sont très faibles, avec du recul je l'expliquerais par le peu de temps accordé à la mise en valeur des expériences vécues au fil de ma carrière. Une autre raison peut-être : étant entouré de nombreux ergonomes à l'Anact, je n'ai pas été privé d'élaboration collective et de retour sur mes travaux. Enfin, ai-je douté de l'intérêt que ces travaux pouvaient offrir à mes pairs ? Je peux signaler

[3] https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2016/07/François-Guérin.pdf
[4] https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2025/04/hommages-francois-guerin.pdf

aussi l'intérêt que je portais aux séminaires annuels de François Hubault (à l'Université Paris 1). Et enfin quelques opportunités qui, au Québec, m'ont offert de bons débats méthodologiques avec mes collègues de la « belle province ».

JCS. Une autre question pour terminer : l'ergonomie – notamment francophone – a beaucoup évolué depuis ses origines ; avec le recul, que pensez-vous de cette évolution et de son implication actuelle dans les entreprises ? L'ergonomie a-t-elle encore, à votre avis, un rôle original à jouer parmi les différents acteurs qui concourent à l'amélioration du travail, tel qu'il évolue lui-même au gré des évolutions technologiques et sociétales ?

MB. J'ai un peu abordé dans mon texte l'évolution des pratiques en ergonomie au cours de ma carrière. Mais ayant rompu le contact avec le milieu depuis 15 ans, je réponds à cette question comme observateur de l'évolution du travail et de sa place dans la société à travers une fenêtre étroite : la presse et quelques ouvrages sur la question (le dernier par exemple, *« Silence dans les champs »* de Nicolas Legendre).

Ainsi, j'ai l'impression que l'apport des sciences sociales compte assez peu dans les grandes décisions politiques. Par exemple, j'étais navré que nos professions n'aient pu participer à instruire le débat et les propositions sur les retraites et entre autres les problématiques seniors, pénibilité, poly-expositions… Peu d'apports (relayés par les médias et les politiques) sur les métiers de l'hôpital, les aides à domicile (les premières lignes !). Navré aussi de la disparition des CHSCT, mesure qui n'a pu être contrée alors qu'elle prive l'entreprise d'une expression construite au plus près du terrain. Que dire aussi de la dissolution lente et silencieuse des collectifs de travail, accentuée y compris par le choix des salariés eux-mêmes (le télétravail). Que dire enfin de la prolifération des activités de sous-traitance, qui s'inscrit dès lors comme une modalité organisationnelle incontournable, etc. Bien sûr, ces carences politiques et cette évolution sociétale du travail ne relèvent pas de la responsabilité des ergonomes, mais souvent j'ai l'impression que là où nous agissions, nous avions du mal à convaincre, à « imprimer » ! Souvent doublés par des porteurs de « recettes plus simples ».

J'espère par ces mots ne pas faire offense à ceux qui tiennent encore le cap et qui, je pense y croient toujours. Je ne suis pas désabusé, au contraire, j'attends un sursaut de nos sociétés afin qu'elles considèrent mieux ceux qui, tous les jours, assurent leur contribution, sans trop d'attente de retour, afin de pouvoir tenir.

JCS Un mot sur votre retraite ?

MB. J'ai inscrit immédiatement ma retraite dans un projet, qui vient peut-être réhabiliter un rêve non conclu des années 1970/71. À cette époque post 68, notre jeunesse partait sur les chemins de Katmandou ou s'installait dans les Cévennes. Plus modestement, avec trois collègues du bureau des méthodes, nous recherchions une ferme à rénover et imaginions vivre de l'élevage. Avec l'un d'entre eux, nous avons commencé par acheter un rucher et ainsi nous avons pratiqué l'apiculture pendant plusieurs années, mais ce rêve n'est pas allé au-delà.

Quarante ans plus tard, cette ferme nous l'avons achetée avec Pascale (Mercieca) fin 2008 et ainsi dès la retraite, je me suis installé dans le Jura, me confrontant aux travaux de réhabilitation (bâtiment datant de la fin du 18^{e} siècle), aux travaux d'affouage (chauffage au bois), au jardinage, etc. Beaucoup de solidarité dans ce village de 130 habitants où tout le monde se connaît. Un mandat électif en 2014, l'engagement dans une association d'animation du village et surtout la familiarisation au travail de la terre, de la pierre, au rythme des saisons, au passage des oiseaux…. Et puis du temps pour écouter les quatuors de Schubert.

Fait à Granges sur Baume, le 30 avril 2025

JCS. Merci beaucoup, Michel et Nicolas !