



Bernard Dugué

Entretien^{©1} avec Francis Six
(Juillet 2025)

Bernard Dugué a commencé sa carrière professionnelle au Crédit Agricole où, très rapidement, il prend des responsabilités syndicales qui l’amèneront à devenir formateur de membres de CHSCT. C’est dans ce contexte qu’il découvre l’ergonomie. Son stage de DESS l’amène à devenir adjoint du directeur d’un abattoir. Il développe de nombreuses formations avec les différents syndicats et participe à des interventions en entreprise. Il reprend des études en sociologie et soutient une thèse sur la question du dialogue social en s’appuyant sur sa pratique d’ergonome. Il rejoint le laboratoire d’ergonomie de Bordeaux où il prend la responsabilité du DU et contribue à des travaux de recherche sur les TMS et les RPS en particulier. Il a également été président du CREE.

Ce n’est pas tous les jours que, à l’issue d’une expertise CHSCT, un membre de l’instance vous informe qu’il est doctorant en sociologie avec Gilbert de Terssac. C’était dans un bar, en face de la banque. Nous venions, avec Jacques Escouteloup, de restituer au CHSCT les résultats d’une expertise – dont je reste persuadé qu’elle a évité de gros déboires à l’entreprise. Le DRH qui présidait avait été tellement inutilement brutal que je venais de me commander un whisky. Quelque temps après, celui que je n’appelais pas encore Bernard vient au laboratoire à Bordeaux pour évaluer la possibilité de faire un DESS d’ergonomie. Je découvre que lui et moi avons le même « parrain » en ergonomie : Jean Buet – ergonome à Renault Véhicules Industriels, où j’étais ingénieur mécanicien, et qui m’a donné envie de me reconverter à ce métier. Va pour le DESS ! L’entretien ci-dessous révélera la suite de l’histoire.

Bernard Dugué est la personne la plus positive que je connaisse. Là où l’on pourrait voir un verre à moitié vide, non seulement lui le voit à moitié plein, mais il imagine immédiatement quel genre d’actions pourrait permettre de le remplir aux trois quarts. Son principe : pour débloquer une situation, il faut en complexifier la description et associer plus d’acteurs. Le tout avec une grande bienveillance et beaucoup de jovialité dans les rapports humains. Il n’est certes pas d’origine bourgeoise, mais il se montre tout aussi à l’aise avec un directeur général – pourvu qu’il soit de bonne foi – qu’avec tout autre opérateur.

Il suffit d’aller dans son bureau, dans le beau corps de ferme familial équipé d’un ancien séchoir à pruneaux, pour comprendre : d’un côté les pieds dans la terre, de l’autre une immense

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 Bernard Dugué mené en juillet 2025 par Francis Six.. Source : site de la SELF. Lien <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2025/09/dugue-bernard.pdf>

bibliothèque qui témoigne de sa grande culture historique et géopolitique – en trois langues comme le souligne Francis Six dans l’entretien.

Bernard est aussi un pédagogue hors pair. Dans les sessions de formation, notamment syndicales, où il excelle. Mais aussi, par exemple, dans la voiture en route vers les lieux d’intervention. J’ai bénéficié sur l’autoroute de ses apports sur l’histoire de l’UNSA ou de SUD, et de sa connaissance de De la guerre de Clausewitz. J’ai été admiratif et reconnaissant de la façon dont il a accueilli en grand frère le jeune Fabien Coutarel, qui sortait d’un DEA de psychologie du développement, et qui, soit dit en passant, vient d’être élu professeur d’ergonomie.

La seule attitude pour laquelle il n’a pas de bienveillance, c’est la rigidité sectaire. Y compris au sein de la communauté ergonomique, il ferraille avec les ayatollahs d’une pensée unique sur les concepts ou les méthodes, sur qui ferait de l’ergonomie ou qui n’en ferait pas. Cela m’a toujours fait penser à Alain Wisner qui, dans le film réalisé par Christian Lascaux, dit « Je n’aime pas beaucoup cette expression : “Ce n’est pas de l’ergonomie.” »

L’un des fondamentaux de ses cours aux étudiants est la distinction entre « porte d’entrée » et « porte de sortie ». Ce n’est pas parce que la demande initiale paraît étroite qu’il n’y a pas moyen d’élargir en chemin les questions pour déboucher, par exemple, sur une réorganisation des services concernés. À condition de veiller en permanence à l’enrichissement du dialogue social par les apports de l’ergonome sur la réalité du travail.

*Comme l’entretien le montre bien, dialogue social et dialogue professionnel sont une sorte de ligne directrice de toute son histoire. Dans son premier livre *Le travail de négociation*², il en analysait les processus formels et informels. Et je ne dis rien, mais l’ouvrage sur ergonomie et dialogue social qu’il coordonne avec quelques collègues, pour une sortie à Octarès au printemps 2026, ça va être quelque chose...*

Merci Bernard.

François Daniellou,
Ancien enseignant en ergonomie

FS : *Peux-tu d’abord nous donner ton année de naissance, nous parler de ton environnement familial et de tes études, le primaire, le collège et le lycée à Villeneuve-sur-Lot ?*

BD : Je suis né le 22 octobre 1955 à Pujols, une petite commune du Lot-et-Garonne, à côté de Villeneuve-sur-Lot. À l’époque, l’accouchement au domicile était encore assez fréquent, merci à la sage-femme qui a permis que tout se passe finalement bien. Ma famille, ce sont des petits agriculteurs, de génération en génération, pas pauvres mais plutôt modestes. Du côté de ma famille maternelle, c’était le début du développement de la culture du prunier d’ente pour faire des pruneaux d’Agen, une période de développement agricole dans notre secteur autour des vergers de pruniers, tout en gardant les caractéristiques de la polyculture-élevage. En termes de lieu d’habitation, je n’ai pas beaucoup bougé. Je suis marié et ai deux enfants.

Dans ma famille, pour diverses raisons, la guerre notamment, personne n’avait fait beaucoup d’études, mais les livres étaient quelque chose d’important. Du primaire au lycée, j’ai fait toute ma scolarité dans les établissements publics à Villeneuve-sur-Lot. Ensuite, quand on était en Lot-et-Garonne à cette époque, il fallait choisir d’aller faire ses études supérieures soit au siège de la région administrative, à Bordeaux, soit d’aller dans ce qui est, pour beaucoup de Lot-et-Garonnais, la ville de cœur – Toulouse. Je suis parti à Toulouse.

² Dugué, B. (2005). *Le travail de négociation - Regards sur la négociation collective d’entreprise*. Octarès Éditions.

J'y ai fait des études que je n'ai pas poursuivies très longtemps, en sciences économiques. Au bout de deux ans, j'ai trouvé un emploi dans le secteur bancaire, au Crédit Agricole du Lot-et-Garonne, en revenant donc dans mon département après cette première période d'études. Entre-temps, j'avais fait quelques petits boulots dans le secteur agroalimentaire.

FS : Tu parles bien l'anglais et l'espagnol

BD : Ma maîtrise est loin d'être parfaite ! Je pense qu'une des raisons, c'est que j'ai aimé très tôt voyager à l'étranger. Dès la fin du lycée, je suis parti faire des voyages dans des pays où la langue commune pour pouvoir échanger était l'anglais. Et comme j'y ai noué des relations, qui perdurent d'ailleurs encore aujourd'hui, j'ai utilisé l'anglais régulièrement. Pour l'espagnol, il y a la proximité géographique. Et puis je n'ai aucune honte, ni retenue par rapport à la mauvaise maîtrise d'une langue, donc je parle !

FS : Tu as travaillé au Crédit agricole ? Quel était ton poste ? Quand prends-tu des responsabilités syndicales ?

BD : Mon premier poste au Crédit Agricole était dans une agence à Fumel, une des grosses villes ouvrières de la région Aquitaine. Fumel accueillait une importante usine métallurgique Pont-à-Mousson qui comptait 4 500 salariés en 1975, avec une tradition syndicale très forte. C'était une ville ouvrière, un peu comme celles du Nord, avec des cités ouvrières, des infrastructures et un stade construits par l'usine. Il y avait dans la ville une activité sociale, culturelle, syndicale, politique, très importante liée à ce milieu industriel. J'ai été pendant quelques années vice-président de la Maison des Jeunes et de la Culture, qui était un lieu de rencontres et d'initiatives pour toute la jeunesse de ce secteur géographique.

Je travaillais au guichet de l'agence bancaire pour m'occuper des clients qui, à l'époque, venaient à la banque de manière très régulière. On ne disait pas *conseiller* à ce moment-là, mais on disait *guichetier*. Aujourd'hui, compte tenu de tous les dispositifs de « banque à distance » les agences bancaires ont perdu en fréquentation et ne sont plus ces lieux de rencontre et de brassage de population, notamment en milieu rural.

Je suis d'une génération qui a terminé l'adolescence après 1968, au début des années 1970. J'ai terminé le lycée en 1973, au moment de la guerre du Vietnam, du coup d'État de Pinochet au Chili, du combat pour le droit à l'avortement, des luttes contre le racisme, mais aussi celles contre l'extension du camp militaire sur les plateaux du Larzac, et des ouvriers de LIP, l'entreprise d'horlogerie promise à une liquidation, où il y avait un projet de reprise de l'activité par les ouvriers eux-mêmes. J'ai été marqué par tout ça, je baignais là-dedans, des comités de soutien, des comités de défense, des comités divers qui existaient sur ces sujets-là. C'était aussi une époque de mobilisation de la jeunesse lycéenne et étudiante contre certaines réformes (notamment contre la loi Debré en 1973 qui réformait le sursis militaire). J'étais très actif dans ces mouvements et c'est de cette période que datent mes premiers contacts avec les syndicats de salariés. C'était une génération où, d'une certaine manière, on voulait changer le monde. C'est cette génération qui a conduit à la victoire de la gauche à l'élection présidentielle de 1981.

C'est dans ce contexte que j'ai commencé à travailler – je fais ce détour pour répondre à la question, car c'est ce qui explique que, en même temps que j'ai été titularisé au Crédit Agricole, après une période d'essai de 6 mois, j'ai adhéré à la CFDT. Et après environ deux ans, j'ai été amené à remplacer le délégué syndical de la section qui partait à la retraite. Fin des années 1970, je me suis retrouvé délégué syndical CFDT au Crédit Agricole du Lot-et-Garonne. J'ai continué à exercer ces fonctions syndicales pendant tout le temps que je suis resté salarié de la banque, mais je n'ai jamais voulu avoir une fonction syndicale à temps plein.

FS : *Et ça ne te posait pas de problème particulier ?*

BD : Bon, le fait syndical n'était pas facilement admis, mais c'était un secteur où on n'était pas, comme dans d'autres secteurs, soumis vraiment à une répression syndicale et à une volonté de se débarrasser des « agitateurs ». Mais en même temps, oui, ceux qui s'engageaient étaient plutôt pénalisés dans l'obtention des primes et dans leur avancement professionnel : à partir du moment où on avait un temps syndical, on ne pouvait pas produire commercialement au même niveau que ceux qui étaient présents à l'agence les cinq jours de la semaine. Il y a eu beaucoup d'actions pour justement faire cesser cette discrimination.

FS : *Tu es resté combien de temps à la banque ?*

BD : J'y suis resté de 1975 à 2000. Mais entre-temps, il s'est passé beaucoup de choses, la chronologie de mes différentes activités est très entremêlée. Si on reprend l'histoire, je suis rentré en 1975 au Crédit Agricole et devenu délégué syndical en 1978. En 1981, c'est la victoire de Mitterrand aux élections présidentielles, et en 1982, les lois Auroux, qui modifient de manière assez sensible le Code du travail, notamment sur le droit à la négociation. Et surtout, pour ce qui nous concerne, la création des Comités hygiène, sécurité, conditions de travail (CHSCT), et tous les droits afférents : le droit à une formation en santé, sécurité et conditions de travail ; l'extension aux questions d'organisation des compétences des anciens CHS ; le droit au recours à des experts agréés dans le cadre des projets importants ou de l'existence d'un risque grave. Tous ces droits qu'on connaît bien dans le milieu de l'ergonomie. En 1982, je deviens membre du CHSCT du Crédit Agricole. C'est la partie de mon activité qui a pris, finalement, pas mal de place, notamment par le travail de proximité que ça demandait vis-à-vis des salariés, sur les lieux de travail.

Avec les CHSCT, se sont développées ce qu'on appelait les visites d'inspection, c'est le terme officiel, des lieux de travail. Dès le début, j'ai vécu ça vraiment comme une opportunité pour coller aux réalités du travail. Il faut reconnaître que la fonction de délégué syndical pouvait avoir tendance à nous éloigner un peu du terrain, parce qu'on passait beaucoup de temps dans le local syndical, en réunion syndicale, en réunion avec la direction. Le CHSCT, d'une certaine manière, nous obligeait à un retour sur le terrain, pour justement organiser les visites, écouter les salariés et comprendre leurs problèmes, analyser les accidents de travail, etc. J'ai investi le CHSCT dès le début, et c'est à l'occasion d'une formation pour les membres de l'instance que j'ai rencontré le formateur, qui était aussi ergonomiste, Jean Buet³.

FS : *C'est donc ta rencontre avec l'ergonomie*

BD : Ah oui, ça c'est une formidable rencontre. Jean, après avoir été permanent syndical, puis après sa formation au CNAM, ergonomiste interne chez Renault Véhicules Industriels, ne voulait pas, à sa retraite, cesser complètement toute activité. Il avait été recruté comme formateur pour les CHSCT au CEFA, Centre d'études et de formation des salariés de l'agroalimentaire, structure de formation créée par la Fédération Générale Agroalimentaire de la CFDT. La FGA CFDT a été une des premières fédérations de la CFDT à se doter d'un organisme propre, fédéral, de formation, alors que les autres structures sollicitaient généralement l'organisme confédéral de formation ou un organisme interprofessionnel.

J'ai donc rencontré Jean lors d'une formation de membres du CHSCT, où j'entendais pour la première fois parler d'ergonomie. Il parlait à la fois d'ergonomie et de fonctionnement de l'instance. Et ça, ça m'a beaucoup marqué pour la suite. La particularité de Jean est qu'il faisait la totalité de la formation des élus CHSCT, qui était de cinq jours (en deux séquences séparées de deux ou trois mois). Beaucoup de formations CHSCT, notamment dans les organismes syndicaux, étaient assurées par différentes personnes. Le premier jour, on pouvait avoir un inspecteur du travail qui venait nous parler du droit du travail et du droit des CHSCT, le deuxième jour, c'était un médecin du travail qui venait à son tour nous

³ Dont l'entretien avec la Commission histoire est ici : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2016/07/Jean-Buet.pdf>

parler des questions de santé au travail, et le troisième jour, on pouvait avoir un conseiller de prévention de la MSA⁴ ou de la CARSAT⁵, selon le secteur où on était. Le quatrième jour, on avait éventuellement un ergonome. La formation, finalement, était assurée par ce que Jean appelait un *défilé de vedettes*. Ça plaît beaucoup aux militants, parce qu'ils entendent des spécialistes de leur domaine qui disent des choses utiles et « sympathiques ». Mais à la fin de ce défilé, ce que les membres du CHSCT pouvaient faire de ce qui avait été raconté par chacun des intervenants, ça restait une interrogation ; chacun se débrouillait avec les connaissances qui avaient été exposées dans le cadre de la formation. Jean refusait une telle organisation.

Quand il a commencé à faire les formations au CEFA, sa première exigence a été qu'il en ait la maîtrise pédagogique – je ne me souviens pas s'il employait ce terme. Même si, sur une demi-journée il faisait éventuellement intervenir quelqu'un, il était présent et maîtrisait l'ensemble du dispositif de formation. La préoccupation principale était : comment aider les participants à intégrer dans leur pratique ce qu'ils apprennent ? Il les faisait travailler sur des exercices concrets liés à la construction d'une enquête, par exemple, ou à l'analyse d'un accident ou d'un incident. Ce souci pédagogique m'a beaucoup marqué.

Encore aujourd'hui, je suis régulièrement sollicité par des structures syndicales qui me demandent par exemple d'intervenir une demi-journée, voire une journée, dans une formation qui se déroule sur 3, 4 ou 5 jours. Je refuse presque systématiquement, et je leur demande quel est leur objectif, qu'est-ce qu'ils cherchent à travers une telle intervention. Car finalement, c'est la même chose, les participants vont écouter quelqu'un, et ils seront probablement satisfaits de ce qu'ils entendent. Et après quoi ? Quand c'est une conférence, c'est différent, mais quand c'est une formation, il y a d'autres exigences et d'autres attentes à avoir. Il y a souvent une réflexion insuffisante sur les objectifs pédagogiques des formations syndicales.

La formation avec Jean Buet, ça a été aussi la découverte de la possibilité pour le CHSCT de faire appel à un expert. Et c'est là qu'intervient une deuxième rencontre. Il y a eu dans la banque un projet, qualifié d'important, de refonte de tous les postes d'accueil des agences. C'était typiquement un projet qui pouvait donner lieu au recours à une expertise externe pour aider le CHSCT à analyser l'impact du projet sur les conditions de travail. Et l'expert que nous avons sollicité, sur les conseils de Jean, était François Daniellou, alors directeur du Laboratoire d'Ergonomie des systèmes Complexes (LESC) à l'université de Bordeaux 2. J'ai donc suivi, en tant que membre du CHSCT, l'expertise conduite par François avec Jacques Escouteloup sur le projet de transformation des postes d'accueil au Crédit Agricole. Ça a été mon deuxième contact avec le monde de l'ergonomie, de manière plus concrète puisque liée à un objet précis, le poste d'accueil. Ça a d'ailleurs donné lieu à mon premier article dans une revue d'ergonomie⁶ ! Nous sommes là en 1995-96.

En même temps, au début des années 1990, j'avais décidé de reprendre des études, un peu comme d'autres reprennent une activité sportive sans objectif de performance, juste pour le plaisir. Je n'ai donc pas cherché à faire valoir des équivalences, il n'y avait pas d'enjeu ni de but particulier. Je me suis inscrit en première année de sociologie, à l'université de Toulouse-Mirail.

FS : *Et pourquoi la sociologie ?*

BD : D'abord parce que c'était très en lien, en prise, avec la manière dont j'avais, depuis le début, construit mon activité syndicale. En particulier, avec les autres sections syndicales du Crédit Agricole de la région Aquitaine, nous avons décidé d'organiser tous les ans un séminaire de trois jours sur une thématique donnée, un peu générale, qui permettait de réfléchir à des sujets qui nous concernaient et que nous relierions aux questions de travail et de syndicalisme. Il a pu s'agir par exemple du bicentenaire de la Révolution française, de la construction européenne, de l'évolution du syndicalisme, etc. Lors de

⁴ MSA : Mutualité Sociale Agricole

⁵ CARSAT : Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail

⁶ Dugué B. (1997). Guichet bancaire : les enjeux sociaux d'une transformation du mobilier des postes de travail, in *Performances Humaines et Techniques*, n° 89, juillet-août 1997, pp. 35-38.

ces trois journées, nous avons eu la participation de nombreux chercheurs, du CEVIPOF⁷ par exemple, des spécialistes de questions économiques et politiques (comme François Morin, professeur d'économie qui avait été conseiller d'un Premier ministre de François Mitterrand, ou Claude Julien qui était directeur du Monde diplomatique), des acteurs sociaux, des syndicalistes, des agriculteurs de la Confédération paysanne ; nous avons même invité, surpris qu'il accepte, Edgar Pisani, qui avait été ministre de l'agriculture, et qui est venu au fin fond des Landes pour participer à une de ces trois journées. Nous avons organisé ces séminaires pendant une quinzaine d'années. Cela a aussi été l'occasion de côtoyer des ergonomes, comme Damien Cru ou François Daniellou qui avaient été invités pour parler de questions de santé au travail ou de prévention. Le fait d'avoir organisé tous ces séminaires m'a fait côtoyer le milieu de l'enseignement, de la recherche, et aussi le milieu de ces syndicalistes qui essaient de réfléchir aux modalités et aux finalités de l'action syndicale. Juste pour préciser, ce que nous organisions-là n'avait pas l'aval de notre fédération syndicale, la FGA-CFDT. On l'organisait un peu à notre sauce et ça leur déplaisait plutôt. Il y a eu pas mal de tiraillements avec nos instances syndicales, mais on a tenu bon.

Ayant ainsi côtoyé des sociologues, des politologues, des chercheurs, des historiens, des ergonomes, la sociologie m'apparaissait au croisement de ces disciplines. C'est la raison, on va dire, « noble » de mon choix de la sociologie. Mais la raison plus pragmatique, c'est que je reprenais des études et qu'il ne fallait pas que le « droit d'entrée » soit trop élevé. Je ne m'imaginais pas par exemple reprendre des études où il y aurait eu un réinvestissement important dans des disciplines comme les mathématiques, la physique ou la biologie. J'ai donc repris des études en sociologie, en obtenant le DEUG⁸ puis la licence.

À chaque étape, je me posais la question : est-ce que je continue ou pas ? J'ai continué par une maîtrise, puis un DEA⁹. Que ce soit en maîtrise ou en DEA, les sujets qui, de fait, s'imposaient à moi, étaient ceux en lien avec mon activité syndicale. En maîtrise, c'était sur l'activité des militants syndicaux dans un département. En DEA, c'était déjà sur les phénomènes de négociation dans les petites et moyennes entreprises. Continuer voulait dire faire une thèse. Jusque-là, il faut quand même le préciser, toutes ces études, de la première année jusqu'au DEA, étaient sur mon temps personnel, en plus de mon temps de travail à temps plein. Et je dois avouer que quand s'est posée la question de la thèse, j'étais un peu épuisé. J'avais deux enfants et c'était donc quand même un peu compliqué.

Pour la thèse, j'ai pensé prendre un congé formation. Mais je découvre alors qu'on ne peut pas prendre de congé formation pour une thèse, en tout cas dans le secteur où j'étais, parce qu'il faut qu'il y ait des cours qui permettent d'attester une présence. Je me suis dit que faire une thèse, en plus d'une activité professionnelle à temps plein, ça allait quand même être un peu difficile. Et c'est là que s'est construit un raisonnement – presque de synthèse de tout ce que j'avais vécu. Mon directeur de mémoire pour le DEA de sociologie était Gilbert de Terssac, sociologue du travail, dont j'ai appris qu'il avait auparavant obtenu le diplôme d'ergonomie du CNAM, qu'il était donc passé de l'ergonomie à la sociologie. Sa sociologie, je ne l'ai pas comprise immédiatement, était évidemment très marquée par les apports théoriques, épistémologiques, méthodologiques de l'ergonomie. On peut donc dire que j'étais déjà, sans le savoir vraiment, à cheval sur les deux disciplines. Avec ma pratique au CHSCT, mes études avec Gilbert de Terssac, ma rencontre avec Jean Buet, puis celle avec François Daniellou, je me suis dit que finalement l'ergonomie, ce n'était pas si mal que ça comme complément à mes études de sociologie. Donc, en même temps que j'enclenchais une thèse, j'ai décidé de m'inscrire au DESS d'ergonomie à Bordeaux avec l'équipe du LESC, en 1997. Et là, j'ai pu obtenir un congé-formation à mi-temps. Je l'ai fait en deux ans, la première année, les cours, la deuxième année, le terrain.

Avant de faire mon DESS d'ergonomie, j'avais rencontré François Daniellou, qui m'avait suggéré que les ergonomes pouvaient analyser l'activité des syndicalistes comme celle d'autres travailleurs. Je dois avouer qu'à ce moment-là, j'étais partagé entre perplexité et incompréhension, car l'ergonomie se

⁷ CEVIPOF : Centre de recherches politiques de Sciences Po.

⁸ DEUG : Diplôme d'Études Universitaires Générales, créé en 1973 et supprimé en 2006

⁹ DEA : Diplôme d'Études Approfondies

résumait pour moi à l'amélioration des conditions de travail. Je savais bien que l'activité militante, syndicale, n'était pas facile, pouvait avoir des répercussions sur la santé, mais les conséquences de cette activité étaient, d'une certaine manière, transcendées par l'idée d'engagement, de « cause supérieure » à défendre. En même temps, la crise du syndicalisme, l'érosion militante, posaient beaucoup de questions, et je sentais bien qu'il fallait réfléchir autrement.

Le fait d'avoir voulu faire tout ça ensemble et travailler en même temps a fait que ma thèse a pris un peu plus de temps que la normale. Mais pour moi, il n'y avait toujours pas d'enjeu particulier. Je n'avais pas de projet professionnel, il ne s'est construit qu'après. Ma thèse portait sur la négociation collective d'entreprise, avec l'idée de croiser le regard de la sociologie du travail et celui de l'ergonomie de l'activité. C'est-à-dire de prendre la négociation comme un travail, en particulier un travail pour les acteurs syndicaux de la négociation. Avec, en filigrane, ce souci que former efficacement des syndicalistes suppose de s'intéresser à leur travail, aux conditions mêmes de leur activité.

FS : *Le DESS t'a amené à conduire une intervention marquante dans un abattoir du Lot-et-Garonne où tu deviens « directeur adjoint ». Pour y faire quoi ?*

BD : J'ai trouvé mon terrain de DESS à l'occasion de la lecture du journal local, où étaient annoncés des travaux d'aménagement, de modernisation, de l'abattoir local de Villeneuve-sur-Lot. C'était un abattoir multispèces en délégation de service public. Je contacte le directeur et lui explique que je fais des études d'ergonomie et que je peux certainement lui être utile. Il m'a dit immédiatement « *Je vous reçois demain matin si vous voulez* ». Passé la surprise, je me suis dit : « *Houla ! Si le rendez-vous est aussi rapide c'est qu'il doit y avoir une situation qui, au minimum, lui pose problème* ». Ce rendez-vous s'est très bien passé. Il m'a accepté en stage pour un travail qui allait bien avec les attentes pédagogiques du DESS, faire un diagnostic des conditions de travail, puis définir des préconisations pour améliorer les différents postes de la chaîne de production, de l'amenée des animaux jusqu'à la découpe primaire (en carcasses). J'étais en binôme avec une autre étudiante du DESS, comme souhaité par les enseignants.

Ce travail d'environ six mois s'est bien déroulé. Cela a été l'occasion de visiter des sites de référence, d'autres abattoirs, avec le directeur, et pas mal de choses ont été entreprises pour améliorer les conditions de travail. On a élaboré des cahiers des charges, travaillé avec des concepteurs, des conseillers techniques, etc. Quand le stage s'est terminé, le directeur m'a dit « *tu ne peux pas me laisser comme ça, en cours de travaux, si tu veux, je t'embauche* ». Évidemment, tout d'abord ça fait plaisir, mais il n'était pas tout à fait dans mes projets professionnels de me retrouver salarié d'un abattoir. J'avais la thèse en cours, il y avait le Crédit Agricole, j'avais la proposition de Jean Buet de reprendre les formations CHSCT au CEFA, et je commençais aussi à avoir des liens avec le laboratoire d'ergonomie, au-delà du DESS. Mais je savais que l'opportunité qui m'était offerte, probablement je n'en aurais jamais une autre comme ça. J'ai donc négocié avec le directeur pour continuer à travailler avec lui à mi-temps, avec de la souplesse d'organisation pour que ce ne soit pas des jours fixes, mais en fonction des besoins et de mes contraintes. Il a dit oui à tout, il était intéressé, et particulièrement motivé.

J'ai commencé une période de trois ans et demi, pendant laquelle j'ai été non pas « directeur-adjoint », mais je dirais plutôt adjoint au directeur de cet abattoir. Et j'ai fait plein de choses qui, a priori, pourraient être considérées comme ayant peu à voir avec l'ergonomie. J'ai bien sûr fait des actions d'ergonome, des analyses de situations, des transformations de postes de travail, des choix de matériels. Mais j'ai aussi mis en place, à la demande de la direction, les institutions de représentation du personnel, c'est-à-dire une délégation syndicale, le comité d'entreprise, les délégués du personnel et le CHSCT. Je préparais les ordres du jour, coanimais les réunions, suivais les actions engagées. Je participais aussi à des recrutements.

Je faisais également des dossiers de demande de financement pour certaines installations y compris des financements européens. Je faisais tout un tas d'activités qui étaient celles d'une structure de 80 personnes environ, qu'on pourrait considérer à la marge de l'ergonomie, mais qui ont vraiment éclairé tout mon parcours d'ergonome. L'événement peut-être le plus marquant pour moi, en tout cas émotionnellement, a concerné la mise en place d'une formation qualifiante pour les salariés. Il n'y a pas

de formation spécifique pour travailler dans un abattoir, sur une chaîne d'abattage ou de découpe. Les salariés ont une formation, au mieux, dans le métier de la boucherie, mais elle est finalement assez éloignée de la réalité du travail dans un abattoir. Beaucoup de personnes n'ont aucune formation en lien avec leur activité et sont là parce qu'elles ne trouvent pas mieux ailleurs. La reconnaissance de leur travail est très faible.

Nous avons donc décidé de prendre cette question à bras-le-corps. On a discuté avec les instances nationales, professionnelles, de la branche, des organismes financeurs de formation, et établi un dossier de financement européen. On a négocié la mise en place d'une formation qui permettrait à ces salariés d'obtenir un certificat de qualification professionnelle (CQP). A partir de là, sans trop détailler, plein de questions se sont posées. Par exemple, organiser l'épreuve pratique du CQP n'est pas trop compliqué, mais il y a aussi une épreuve sur table où il faut répondre à des questions, notamment sur l'hygiène, la connaissance des différentes opérations de traitement des carcasses, etc. Or une partie du personnel ne lisait pas le français et ne le parlait pas très bien. Donc, comment faire ? Nous avons négocié avec les organismes qui délivrent le CQP et ils ont accepté qu'il y ait un binôme, c'est-à-dire une personne « neutre » qui accompagne celui (il n'y avait que des hommes) qui passe le CQP pour l'examen sur table. L'accompagnant lisait la question et retranscrivait la réponse du salarié. Ce qui a fait que des ouvriers qui ne savaient ni lire ni écrire le français – mais certains savaient très bien lire et écrire l'arabe par exemple – ont réussi à avoir le CQP. Pour plusieurs d'entre eux, c'était le premier diplôme de leur vie.

Voilà une fierté, ah oui, une fierté absolument incroyable. En discutant avec le directeur, on s'est dit qu'il fallait que ça se traduise par quelque chose d'autre que le diplôme. Il a accepté que tous les salariés qui avaient eu le CQP bénéficieraient d'une augmentation. A l'époque, c'était 1 000 francs (soit 150 €). Pour des salaires qui n'étaient pas très élevés, ça représentait une vraie reconnaissance et ça a aussi permis des changements dans l'organisation du travail. Les personnes formées sur des postes autres que celui qu'elles avaient l'habitude de tenir, pouvaient changer de poste, rompre avec des formes de monotonie. En plus de cette reconnaissance financière, on a décidé de faire une cérémonie de remise des CQP et d'officialisation des changements de salaire, en offrant à chaque salarié un couteau, un couteau Laguiole qui avait aussi une certaine valeur... Il y a eu une cérémonie dans une salle municipale, en dehors donc du lieu de travail. C'était quelque chose d'assez fort. Ce qui m'a marqué, ce sont des salariés qui sont allés voir le directeur en lui disant « *Écoute (tout le monde se tutoie), ça nous fait plaisir, mais nous, on ne peut accepter le cadeau, le couteau, que si Bernard a le même, c'est quand même en grande partie grâce à lui tout ça...* ». Je ne savais pas, mais le directeur l'avait prévu ! Je l'ai toujours, il est là, il a pour moi une grande valeur symbolique.

C'est important, parce que c'est ça aussi le sens de l'action ergonomique, la reconnaissance de métiers, de tâches, qui sont soit dévalorisées socialement, soit laissées dans l'ombre, soit totalement méconnues. Et il y a toujours des exemples de mes travaux à l'abattoir que je continue à utiliser en cours. Je pense que beaucoup d'ergonomes ont connu, comme moi, des interventions un peu « initiatiques ».

Cette période m'a beaucoup marqué, notamment par le lien qu'on tisse avec les salariés. Par exemple, je prenais beaucoup de photos à l'abattoir. À un moment donné, je me suis dit « *Bon, ces photos, quand même, je vais les donner aux gens que je photographie. Comme ça, ils se verront en activité.* » Et un jour, un salarié marocain me dit « *Ah, ta photo, tu sais ce que j'ai fait ? Je l'ai encadrée et je l'ai mise sur le buffet chez moi, dans la salle à manger. J'ai pu montrer à mes enfants quel était mon travail.* » Je dis ça parce que finalement, c'est ce qui m'anime, ce lien qu'on tisse, au-delà des aspects techniques, organisationnels, avec les salariés. C'est un lien de même nature que j'ai également eu, pendant trois ans et demi, avec le directeur de cet abattoir, beaucoup de connivence, de confiance et d'engagements partagés.

FS : *On est là à la fin des années 1990, début des années 2000.*

BD : Oui, et là, pendant un laps de temps qui a duré à peu près un an, un an et demi, j'ai cumulé quatre activités : à l'abattoir, officiellement à mi-temps mais où j'allais selon les besoins, à la banque, où j'étais encore grosso modo un jour par semaine, le samedi – ce qui veut dire que je n'avais qu'un jour de week-

end, au CEFA, l'organisme de formation de la FGA, dans lequel Jean Buet m'avait proposé de prendre sa place pour continuer les formations pour les CHSCT, et qui m'avait donc recruté à la fin de mon DESS, en 1999, avec une période de tuilage où j'ai travaillé avec Jean. Et déjà, j'avais quelques missions avec le LESC. Tout ça n'a évidemment pas duré très longtemps, parce que quatre activités, ça faisait quand même un peu trop. Et en plus, il y avait ma thèse, qui, il faut le reconnaître, avait été un peu mise en suspens. J'ai donc fini par arrêter la banque, et l'abattoir où je suis resté quelques mois après la maladie et le décès du directeur. Il restait le CEFA en tant que formateur CHSCT et les travaux avec le laboratoire.

Au CEFA, en plus des formations CHSCT, j'ai développé d'autres formations (notamment sur les RPS et le vieillissement au travail), mais surtout la pratique de l'expertise. J'ai fait les démarches pour que le CEFA soit agréé comme expert. Mais les forces ne suffisant pas pour faire les formations CHSCT et les expertises, le CEFA a donc décidé de recruter un autre ergonomiste à temps plein qui s'est avéré être Philippe Buet, le fils de Jean, qui s'était formé à l'ergonomie au CNAM à Montpellier. C'est une histoire presque familiale, et je me sentais faire partie de la famille ! Pour les formations CHSCT, comme Jean le faisait, j'ai assuré la totalité de la formation (trois ou cinq jours à l'époque) pour tenir à la fois la question des connaissances nécessaires à l'exercice de la mission, et les questions de pratique, dans le contexte spécifique à chaque instance.

De la même manière, je n'ai jamais considéré l'expertise CHSCT comme une forme dégradée de l'intervention. Certes, c'est une forme sous contraintes, mais où, en même temps, beaucoup de choses sont possibles. J'ai fait un chapitre à ce sujet dans le livre de la SELF sur la revue *Performances*, sur les débats d'hier et d'aujourd'hui, autour des pratiques des ergonomes¹⁰. Les débats étaient assez vifs sur l'expertise CHSCT, comme d'ailleurs sur d'autres modalités d'intervention, comme les diagnostics courts mis en place par l'ANACT. Il y a toujours eu des tenants d'une prétendue orthodoxie de ce que devait être une intervention ergonomique, à laquelle il ne faudrait pas déroger. Ça a été aussi vrai sur certaines thématiques, comme la réduction de temps de travail dans les années 2000. Certains collègues disaient que la question du temps de travail et de son organisation n'étaient pas des sujets pour les ergonomes. Ça a été les mêmes débats un peu plus tard sur les risques psychosociaux. Il y a toujours eu des tenants d'une prétendue orthodoxie ergonomique. Je n'étais pas à l'aise avec ça parce que j'ai toujours pensé – c'était très lié peut-être à ma pratique de membre de CHSCT et à mon parcours – qu'on prend souvent des détours pour faire avancer des choses. La réalité sociale est toujours complexe et nuancée. Il y a des interventions qu'on pourrait dire « classiques », d'où il ne sort finalement pas grand-chose. Et il y a des interventions où la porte d'entrée est peut-être un peu étroite, mais où finalement on peut enclencher un processus intéressant, une réflexion, et faire bouger des lignes. J'ai fait beaucoup d'expertises qui ont permis de nouer des liens autour des apports possibles de l'ergonomie, que ce soient des liens avec des équipes syndicales – avec lesquelles on a ensuite fait des formations –, mais aussi des liens avec quelques directions d'entreprises dans lesquelles il y a eu par la suite des interventions extrêmement intéressantes. Certaines ont donné lieu à des publications¹¹.

C'est un peu la même chose avec la question du dialogue social, dont on parlera plus tard comme sujet possible d'intervention pour les ergonomes. Il est souvent considéré comme un élément de contexte, pas comme un sujet d'intervention possible. Or je suis convaincu qu'il peut l'être. D'ailleurs, soit dit en passant, je m'élève toujours contre la formule « *faire de l'ergonomie* ». Pour moi ça reste, au mieux, une formule un peu mystérieuse, au pire, une formule un peu inepte. On ne « fait » pas de l'ergonomie, on mobilise, on utilise l'ergonomie, un point de vue, des méthodes, des connaissances, etc., dans des

¹⁰ Dugué, B. (2016). Expertise CHS-CT : des débats toujours d'actualité, in Christol-Souviron, M., Leduc, S., Drouin, A., & Étienne, P. *Performances Humaines et Techniques : d'hier VERS aujourd'hui*. Octarès Éditions.

¹¹ Par exemple : Dugué B., Petit J. (2009). Concevoir le poste de travail pour concevoir le service, et inversement. In Bobillier-Chaumont M.E., Dubois M., Retour D. (dir.), *Relations de services : nouveaux usages, nouveaux usagers*. Editions de Boeck, pp. 141-161 ; Dugué B. (2006). La folie du changement. In Théry Laurence (dir.), *Le travail intenable*. La Découverte, pp. 95-118.

contextes divers, pour conduire des actions. Ce que l'on va faire, avec notre apport spécifique en tant qu'ergonome, c'est construire des voitures, faire des yaourts, cultiver des vignes, prendre soin de malades, faire des bâtiments, etc. J'ai toujours eu le sentiment de faire du bricolage avec ce que j'avais appris. Je me méfie des modèles rigides. Dans la pratique, je me rends compte qu'on fait parfois beaucoup de détours, sur des sujets sur lesquels on ne nous attend pas forcément. Je me souviens d'un directeur d'entreprise que je rencontrais pour le démarrage d'une intervention et qui, après avoir répondu à de multiples questions que je lui adressais, me dit « *vos questions, elles sont un peu sociologiques, non ?* ». Finalement, ce qu'on porte en tant qu'ergonome, on arrive à le faire valoir et à lui donner une opérationnalité, dans des situations singulières qui exigent que l'on s'adapte et que l'on mobilise son expérience propre. Ce n'est pas *est-ce que je fais de l'ergonomie*, mais *qu'est-ce que je fais en tant qu'ergonome ?* Ce n'est pas tout à fait la même chose. En tant qu'ergonome, je fais des choses, je fais des formations qui ne sont pas *que de l'ergonomie*. Par exemple, certains collègues ne voulaient pas faire des formations CHSCT parce qu'il y avait une partie juridique. Moi j'ai investi cette partie, bien sûr pas comme le ferait un juriste, mais comme un ergonome, c'est-à-dire que derrière chaque élément de droit, j'y mets une traduction en termes de travail et de pratique syndicale.

FS : Peux-tu développer les grands domaines de ton activité au laboratoire ?

BD : C'est à partir des années 2000 qu'a commencé à se développer la collaboration formelle avec le labo d'ergonomie de Bordeaux. Après ma thèse en sociologie soutenue en 2004, la question s'est posée de devenir maître de conférences. J'avais une quarantaine d'années et étais au milieu de ma vie professionnelle. J'avais des charges familiales et je ne voulais pas, en devenant maître de conférences, être obligé de partir dans un coin de la France, éloigné du Sud-Ouest. Je ne voulais pas non plus avoir une charge de cours sur des premières années de licence, comme tous les maîtres de conférences quand ils commencent. Autre question matérielle, avec mon parcours à la banque, l'abattoir, etc., j'avais un certain niveau de rémunération qu'il m'était un peu difficile de réduire. Et il y avait un dernier critère qui, à l'époque, faisait sourire, qui aujourd'hui le fait moins, je commençais à me projeter sur ce que le passage à un statut de fonctionnaire pourrait faire du point de vue de la retraite, sachant que les règles n'étaient pas tout à fait les mêmes qu'aujourd'hui. En tout cas, à l'époque, les simulations faisaient que ça risquait de me pénaliser.

Par contre, j'étais intéressé par l'enseignement et la recherche, et là, il faut à nouveau remercier François Daniellou, qui a – pas immédiatement mais après quelques années – réussi à négocier ce qui, pendant un temps, a été le seul CDI existant sur un tel poste dans le cadre de l'université, par l'intermédiaire d'une structure support créée par les enseignants de médecine pour faciliter la contractualisation avec le privé. Ça voulait dire aussi que mes conditions de travail, mes conditions d'emploi, mes conditions de salaire se sont construites de gré à gré. J'ai d'abord été à mi-temps, parce que j'ai gardé une activité au CEFA, et je suis ensuite passé à plein temps à l'université, au début des années 2010.

Mes premiers travaux avec l'équipe de Bordeaux ont été pour la Caisse centrale de MSA, dans le cadre de ce qui s'appelait à l'époque *l'approche participative par branche*, dans la filière viande de boucherie (pilotee par Daniel Lavallée¹²), projet pour lequel le labo a estimé que je pouvais avoir quelques compétences, vu mon expérience au sein de l'abattoir. Un des enjeux était de définir une démarche pour élaborer un document unique d'évaluation des risques professionnels pour les entreprises de la branche. C'est à cette époque que j'ai commencé à travailler avec Fabien Coutarel. Ça a donné lieu à deux communications communes à mon premier congrès de la SELF en 2002. Il y a eu ensuite un projet pilote de la MSA sur les TMS, qui a conduit à une intervention longue, de plus de 3 ans, dans un abattoir de découpe de canards gras. Il y avait François Daniellou, moi-même, et Fabien Coutarel qui en a fait le terrain de recherche pour sa thèse. La particularité de cette intervention est qu'on était là dès l'amorce de la conception d'une nouvelle chaîne de découpe et de restructuration du bâtiment. On a accompagné tout le projet de conception en intégrant la prévention des TMS, notamment autour de la question des marges de manœuvre – travaux qu'a poursuivis Fabien Coutarel jusqu'au livre qui vient d'être publié il y a

¹² Dont l'entretien avec la Commission histoire de la SELF est ici : [lavallee-daniel.pdf](#)

quelques mois¹³. J'ai gardé avec Fabien un lien d'amitié qui s'est construit à partir de ce travail en commun.

Ensuite, il y a eu sous l'égide de l'ANACT¹⁴ et de l'INRS¹⁵, une recherche sur la prévention durable des TMS, mobilisant plusieurs équipes de recherche, notamment Sandrine Caroly, plusieurs ARACT, l'équipe du laboratoire de Bordeaux et celle d'Yves Roquelaure. Toujours sur la thématique des TMS, j'ai participé par la suite à des travaux initiés par la MSA, avec Karine Chassaing qui avait rejoint l'équipe, sur le management de prévention.

J'ai également commencé à travailler avec Johann Petit pour la deuxième partie de son travail de thèse à la MGEN¹⁶. L'objectif était de mener une réflexion sur comment structurer une organisation qui prenne en compte à la fois les questions de santé et d'efficacité, dans le cadre du développement de la relation de service. Pendant ce temps, je faisais toujours des expertises pour le CEFA, et quelques-unes pour le Labo pour lequel j'ai contribué au renouvellement de son agrément. Johann m'a rejoint au CEFA, à temps partiel pendant quelques années, jusqu'à l'obtention d'un poste de maître de conférences. Nous avons donc fait beaucoup d'expertises ensemble et au fil du temps, construit une solide relation d'amitié, de connivence professionnelle et de réflexions menées dans un travail en commun qui n'a jamais cessé.

Parmi les activités significatives que j'ai eues avec l'équipe du labo, il y a la participation à de très nombreuses formations syndicales, dont des formations-action, notamment celle en 2006 avec la CFDT, qui a donné lieu au livre « *Le travail intenable* »¹⁷. Je pense que si on a été embarqués dans cette aventure, c'est qu'il y avait une antériorité de l'équipe et de moi-même dans la pratique de la formation des équipes syndicales, de la formation des CHSCT, et des réflexions sur ces dynamiques de formation. Après cette première formation-action avec la confédération CFDT, une deuxième a eu lieu toujours pour la CFDT, qui s'adressait plus à des militants en responsabilité dans les équipes syndicales et dans les fédérations, avec l'objectif de mettre en place des référents en santé au travail. J'ai participé à la mise en œuvre d'autres formations-action avec la CFDT-Renault Technocentre et avec la CGT-Cheminots. À chaque fois, étaient mobilisés des chercheurs, dont, selon les cas, Corinne Gaudart, Philippe Davezies, Jacques Duraffourg, François, Johann et moi pour le labo. L'IREs¹⁸ est en train de finaliser un bilan de ces recherches-formations-actions avec des équipes syndicales, le rapport sera publié d'ici la fin de l'année. J'ai par ailleurs développé beaucoup de contacts et organisé des formations sur des durées beaucoup plus courtes, de l'ordre de la semaine, avec la CFDT, la CGT, Sud, la FSU, plus ponctuellement avec la CGC.

Ces travaux nous ont amenés à être sollicités par l'Anact en 2012, pour conduire avec Johann Petit, et Catherine Pinatel (avec aussi la participation de Jack Bernon) pour l'Anact, une étude sur le bilan des CHSCT à l'occasion de leur 40^e anniversaire. Ce travail a beaucoup nourri notre réflexion sur le dialogue social, il a été très diffusé, mais il faut bien reconnaître que ce qu'on racontait dans le rapport¹⁹ n'a pas vraiment pesé dans la balance lorsque le choix a été fait de supprimer le CHSCT...

FS : Tu participais aussi aux enseignements

Parallèlement, bien sûr, j'avais des activités d'enseignement dans le master et le DU d'ergonomie. À partir de 2007-2008, au départ à la retraite de Christian Martin, j'ai pris la responsabilité pédagogique du DU de Bordeaux, un diplôme qui s'adresse majoritairement à des professionnels qui souhaitent

¹³ Coutarel, C., Zare, M., Caroly, S., Aublet-Cuvelier, A., Vézina, N., Garrigou, A., Roquelaure, Y. (2024). *Marges de manœuvre : des concepts à la transformation du travail*. Octarès Éditions.

¹⁴ ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

¹⁵ INRS : Institut national de recherche et de sécurité

¹⁶ MGEN : Mutuelle générale de l'Éducation nationale

¹⁷ Théry, L. (2006). *Le travail intenable – Résister collectivement à l'intensification du travail*. La Découverte.

¹⁸ IRES : Institut de recherches économiques et sociales.

¹⁹ Dugué B., Petit J., Pinatel C. (2012). *Les CHSCT, entre dispositifs et pratiques*. Rapport d'étude pour l'ANACT, 118 p.

acquérir des compétences complémentaires en ergonomie, éventuellement se réorienter en poursuivant les études par un master. J'ai coanimé le suivi des terrains du DU d'abord avec Jean-François Thibault puis avec Didier Dubourg. Nous avons aussi mis en place des formations continues pour les ergonomes. Il existait déjà au laboratoire les formations sur les TMS et sur la conduite de projets, qu'on a un peu remaniées au fil du temps. Nous avons démarré des travaux sur les risques psychosociaux avec Johann, notamment à partir d'expertises CHSCT dans le secteur des assurances et de la banque, travaux qui ont donné lieu à un texte co-signé par Johann, François et moi-même sur le regard de l'ergonomie sur les RPS²⁰, et à la mise en place d'une formation continue sur cette thématique qui a rencontré un beau succès. Comme quoi, les expertises CHSCT, ça sert aussi à alimenter la recherche et les réflexions théoriques sur les interventions en ergonomie ! Tout cela a vécu pendant une dizaine d'années. Nous avons aussi contribué à la création d'un groupe francophone d'échange sur les enjeux psychosociaux (Enjeux psychosociaux, travail et organisation, EPTO).

FS : Tu as aussi développé des collaborations internationales, tu as participé à des congrès

BD : Oui, notamment dans le cadre de l'ICOH (l'International Commission of Occupational Health), en français Commission internationale de santé au travail, grosse organisation professionnelle internationale, qui est structurée en plusieurs branches. Les ergonomes français connaissent assez bien la branche consacrée à la prévention des TMS, organisatrice des congrès PREMUS²¹. Il y a aussi la branche ICOH-WOPS²², sur les risques psychosociaux liés au travail. Nous avons contribué à ces congrès, et je suis d'ailleurs membre du conseil scientifique du prochain congrès ICOH-WOPS qui aura lieu en décembre 2025 au Vietnam. Les francophones sont parmi les seuls à aborder ces questions à partir d'une compréhension de l'activité réelle de travail et à mettre en avant les aspects organisationnels et managériaux des RPS.

Ayant, depuis le début des années 2010, développé des recherches sur la conception organisationnelle et le management, nous avons aussi participé aux congrès ODAM²³ et organisé celui de 2023 à Bordeaux, en lien avec Vanina Mollo et Pierre Falzon.

Je participe aussi, bien évidemment, au comité scientifique des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie (JdB). Je suis par ailleurs membre, depuis une quinzaine d'années, du comité de rédaction de la revue *Santé & Travail*, magazine publié par la Mutualité française, créé par François Desrioux et maintenant piloté par Sabine Dreyfus, avec un comité de rédaction composé de chercheurs et praticiens faisant référence dans leur domaine. Les articles de *Santé & Travail* sont très utilisés comme supports à certains cours.

FS : Peux-tu développer tes collaborations avec l'ICSI ?

BD : L'ICSI²⁴ a été créé à Toulouse en 2003, deux ans après la catastrophe d'AZF. Il regroupe à la fois des représentants de fédérations patronales, de fédérations syndicales de salariés, de grandes entreprises des secteurs à risque, d'institutions. L'objectif était de réfléchir à une manière différente de prendre les questions de sécurité. Comme après chaque événement grave de cette ampleur, on se demande ce qui n'a pas marché dans la manière d'aborder les questions de sûreté industrielle. L'ICSI a été créé sur des idées, des discussions conjointes, qui ont mobilisé des politiques, des industriels, des syndicalistes, des chercheurs, entre autres Gilbert De Terssac qui a fait une étude sur AZF juste après l'accident, et Ivan Boissières qui était, en même temps que moi, un de ses thésards. J'ai été sollicité dès le début pour

²⁰ Petit J., Dugué B., Daniellou F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le Travail Humain*, Vol. 74, 2011/4 pp. 391-409.

²¹ PREMUS : acronyme anglophone construit sur *Prevention et Musculoskeletal Disorders*.

²² ICOH-WOPS : branche Work organisation and psychosocial factors de l'International Commission of Occupational Health

²³ Organizational design and management, qui un « technical committee » de l'International Ergonomics Association

²⁴ ICSI : Institut pour une culture de sécurité industrielle. <https://www.icsi-eu.org/>

assurer des cours quand l'ICSI a mis en place un mastère spécialisé autour de la culture de sécurité, ce que j'ai fait pendant toute la durée du mastère, un peu plus d'une dizaine d'années.

À la demande de l'ICSI, j'ai accompagné Vinci Constructions France dans des formations et des actions de développement d'une culture de sécurité dans le secteur de la construction. Ces travaux ont donné lieu à une communication aux JdB en 2022.

J'ai également été sollicité par l'ICSI pour animer un groupe d'échange sur *culture de sécurité et dialogue social*. Les groupes d'échange de l'ICSI durent environ 2 ans. Celui-ci a été particulier, parce que d'une part il s'est déroulé en partie dans la période Covid et post-Covid, et d'autre part au même moment que la refonte des instances de représentation et de dialogue social, le passage à une instance unique, le Comité social et économique (CSE). Les travaux du groupe ont été très marqués par ces deux aspects. Il en est sorti en 2023, comme pour chaque groupe d'échange, un *Cahier de la sécurité industrielle*, qui s'intitule « *Dialogue social et culture de sécurité* ». Dans cet exercice particulier où participent à la fois des représentants syndicaux et des représentants patronaux, chacun est censé prendre un bout de rédaction du *Cahier* final, ce qui se fait plus ou moins. Mais dans ce cas, sur le dialogue social, chacun a tenu à prendre sa part de rédaction, ce qui peut aboutir à une rédaction un peu hétérogène, mais qui a permis une vraie dynamique, une appropriation forte par les participants, et a donné lieu à plusieurs déclinaisons de ces travaux par la suite. Je pense que ce travail a contribué à renforcer cette idée que finalement, ce qui fait l'effectivité d'une démarche, que ce soit en matière de culture de sécurité ou en matière de conditions de travail, c'est ce que les acteurs de l'entreprise ou de l'organisation en feront. Et ce qu'ils en feront, dépend en grande partie de leur capacité à mettre en discussion ce qui a été produit et à le rendre opérationnel. Finalement, c'est le dialogue social, entendu dans le sens le plus large – incluant le dialogue professionnel –, qui va conditionner l'effectivité et l'opérationnalité de ce qui a été élaboré, proposé, défini. Ces travaux de l'ICSI mettent en évidence que c'est le dialogue social qui constitue le ciment nécessaire pour développer une culture de sécurité.

FS : On peut dire que le cœur de ton action, de ta pensée, c'est le dialogue social

BD : Après ces presque 30 ans de pratique en ergonomie, je me dis que finalement c'est ça le fil conducteur de mes réflexions... et de ma motivation. Ce n'est pas pour rien que mes derniers travaux en date sont sur cette question du dialogue social. Il y a en particulier un ouvrage collectif en préparation, dont le titre n'est pas encore trouvé, sur le regard de l'ergonomie et la place du « travail réel » dans le dialogue social, qui sera publié par Octarès. Il reprend une idée qui a été souvent énoncée par les ergonomes, notamment aux Journées de Bordeaux par François, qui est qu'il n'y a pas de continuité entre un diagnostic et les actions qui vont en découler. L'ergonome va faire un diagnostic sous des formes variées, mais ensuite, ce n'est jamais le diagnostic lui-même qui va déclencher des actions. Il va être plus ou moins intégré dans une réflexion plus large que vont mener les décideurs. C'est dans cet espace, entre ce que produit l'ergonome et les actions qui sont menées, que vont justement se loger le dialogue social et le dialogue professionnel. La nature des actions va en partie dépendre de la capacité de l'ensemble des acteurs de l'organisation à discuter de ce qu'ont apporté et proposé les ergonomes. Pour une part, nous aidons les acteurs à mettre en mots les choses, à les caractériser, pour en faire un sujet d'échange.

C'est pour ça qu'à mon sens, le dialogue social doit être un objet de travail pour les ergonomes. Pas simplement parce qu'on a des choses à dire sur le contenu de ce qui peut être discuté, par exemple sur tel aspect des conditions de travail, les horaires, les TMS... mais aussi parce que je suis convaincu qu'on a des choses à dire sur les *processus de discussion*, sur la manière de conduire des négociations, y compris sur les postures qu'il faudrait adopter pour que l'échange soit le plus productif possible. Le développement du dialogue social et du dialogue professionnel, c'est la condition pour que les changements soient effectifs, c'est ce qui va conditionner vraiment les actions. Pour moi, ça devrait être clairement un objectif de l'intervention. Il nous arrive d'ailleurs parfois de recevoir des demandes où la question de départ est l'existence d'un dialogue social dégradé entre les représentants des salariés et la direction.

FS : J'aimerais aussi que tu parles de ARTEE et du CREE, organismes dans lesquels tu as pris d'importantes responsabilités

BD : J'ai d'abord rejoint ARTEE²⁵ vers 2003, en tant que membre de la commission d'instruction des dossiers de candidature au titre d'Ergonome Européen. Puis j'ai été représentant français auprès du CREE²⁶, à partir de 2006. Et de 2015 à 2022, pendant 8 ans, j'en ai été président. J'ai travaillé avec le conseil du CREE pour mettre à jour les critères liés à la formation. Tu as, Francis, participé à la création des critères HETPEP²⁷. Aujourd'hui, les disciplines qui entrent dans la formation des ergonomes sont plus nombreuses qu'il y a 25 ou 30 ans. Les critères de formation se sont donc élargis et enrichis. Ce qui a aussi marqué l'évolution de l'ergonomie, c'est l'élargissement des pratiques et la diversité des postures professionnelles. Il y a eu le développement du métier de consultant, en même temps le développement de celui d'ergonome interne, puis le développement de celui d'ergonome en service de santé au travail. La pratique s'est fortement diversifiée. Il est donc important que, tout en maintenant un haut niveau d'exigence, l'acquisition du titre d'Ergonome Européen soit ouverte à cette diversité de pratiques, ce qui est le cas aujourd'hui. Parmi les Ergonomes Européens, on va trouver des enseignants-chercheurs, des consultants individuels, des consultants dans des cabinets soit spécialisés, soit plus généralistes, des ergonomes internes avec des positionnements très divers, des ergonomes en service de santé au travail, etc. J'ai modestement contribué à ces évolutions et à cette ouverture.

Bien sûr, en tant que président, j'ai aussi contribué au développement du CREE vers des pays où l'ergonomie est moins favorisée, a moins de poids ou est même en difficulté. Le CREE s'est élargi en termes de pays adhérents notamment en Europe de l'Est. En tant qu'organisme certificateur, le CREE a un statut particulier dans le monde de l'ergonomie, au sein de l'IEA, pour deux raisons. La première est son antériorité. Le CREE a été créé en 1992 et ses travaux ont servi à alimenter les réflexions de l'IEA sur un référentiel pour les organismes certificateurs dans le monde. J'ai pas mal travaillé dans ce sens en collaboration avec Maggie Graf, qui a été présidente du CREE avant moi, puis secrétaire générale de l'IEA. Cela m'a aussi conduit, par exemple, à évaluer des candidatures de certaines sociétés d'ergonomie pour mettre en place un organisme certificateur dans leur pays. La deuxième particularité du CREE, assez déterminante, est qu'il est le seul organisme qui couvre plusieurs pays. Les autres organismes certificateurs opèrent à un niveau national, au Canada, aux États-Unis, en Nouvelle-Zélande, en Australie, en Afrique du Sud, au Japon, au Brésil, en Argentine. Le CREE a 14 pays adhérents et couvre 16 pays, avec toutes les difficultés qu'on peut imaginer d'harmonisation, de prise en compte de la diversité et des contextes nationaux. Mais cette complexité est la contrepartie de notre volonté de garder un projet européen pour la certification des ergonomes et de développer la solidarité entre « petites » et plus « grandes » sociétés d'ergonomie. La solution « facile » serait que la France, qui en a les moyens, se dote de son propre système de certification, mais ce n'est pas le projet qui a été porté par les sociétés d'ergonomie fondatrices du CREE et qu'il faut absolument préserver en évitant des « replis nationaux ». La volonté d'agir à un niveau européen a d'ailleurs été renforcée par la création de la Fédération des sociétés européennes d'ergonomie (FEES), pour pouvoir porter des débats au niveau des instances européennes.

FS : Par rapport à la SELF, comment te situes-tu ? Comment vois-tu son rôle ?

BD : J'ai adhéré à la SELF durant mes études en ergonomie, comme "membre étudiant", puis je suis devenu "membre actif". J'ai participé à bon nombre de ses congrès. Ayant assez tôt eu des responsabilités au sein de ARTEE puis du CREE, je ne me suis pas investi à la SELF au-delà de mon adhésion, car je ne voulais pas cumuler les responsabilités associatives. La présidence du CREE a occupé pas mal de mon temps.

Une des évolutions notables dans le monde de l'ergonomie en France est la multiplication des associations professionnelles, qui est indiscutablement un signe de vitalité de la discipline et du métier

²⁵ ARTEE : Association pour la Reconnaissance du Titre d'Ergonome Européen en exercice

²⁶ CREE : Centre for Registration of European Ergonomists

²⁷ HETPEP : Harmonising European Training Programmes for the Ergonomics Profession

d'ergonome. Mais il y a cependant le risque d'un éclatement des actions, et d'une « force de frappe » qui n'aille pas au-delà d'une sphère d'activité spécifique (les consultants, les ergonomes internes, les services de santé au travail, les enseignants-chercheurs...). La SELF a un rôle indispensable pour fédérer ces associations, coordonner les actions et prendre des initiatives qui concernent toute la profession. Elle a un rôle politique à jouer pour faire valoir ses points de vue, être un interlocuteur des pouvoirs publics et essayer de peser sur certains choix. Elle a aussi une contribution importante à défendre pour le soutien aux organisations internationales dans le milieu des facteurs humains et de la santé au travail, dont l'IEA en premier lieu. Nous voyons actuellement comment nos amis de la Human factors and ergonomics society (HFES) aux USA, essaient de résister et d'établir des contre-feux face à la politique de Trump qui a des répercussions dramatiques sur le travail et la recherche. La SELF doit être prête à assurer un tel rôle.

Sur la base de mon expérience au CREE, je suis favorable, comme d'autres l'ont aussi exprimé, notamment Pierre Falzon ou François Daniellou, au fait d'intégrer les termes « Facteurs Humains » dans l'intitulé de la Self. C'est ce qu'ont d'ailleurs fait l'IEA et de nombreuses sociétés nationales. Cela peut permettre d'éviter une coupure entre deux « mondes », celui de « l'ergonomie » et celui des « facteurs humains », qui peut paraître artificielle à beaucoup, qui a tendance à figer des positions alors que les pratiques réelles sont plus nuancées et complexes. Cela peut aussi éventuellement permettre d'éviter la création de sociétés « concurrentes » qui se revendiqueraient des « FH ». Et cela n'empêche en aucune manière les débats indispensables sur les approches théoriques et méthodologiques qui doivent avoir lieu dans notre communauté.

FS : Qu'envisages-tu comme activités pour ta retraite ?

Je continue à avoir pour l'instant – mais ça ne va pas durer – la responsabilité du DU d'ergonomie de Bordeaux. Nous avons aussi créé un DU identique à Abidjan, délivré par notre école d'ingénieurs, dans le cadre d'une convention entre Bordeaux-INP et la Côte d'Ivoire. Je pilote ce projet. Nous avons également mis en place un module de formation à l'analyse de situations de travail pour des médecins du travail dans des pays d'Afrique subsaharienne. Cette formation se déroule sur deux semaines, avec un temps en entreprise. Je l'anime en collaboration avec une ergonome béninoise, Carole Akogbegan, qui a été formée en master à Bordeaux et qui réside à Cotonou.

Je poursuis aussi une intervention au long cours, avec Johann Petit, dans un château viticole. Nous en sommes à la dixième année d'accompagnement à raison de deux ou trois jours par mois environ. C'est une expérience assez exceptionnelle, tant par les sujets que nous traitons (la conception technique de dispositifs de travail, la planification et l'organisation du travail, la structuration et la conduite de projets, mais aussi les modes de management, la structuration de l'équipe de direction, l'égalité professionnelle...), les méthodologies que nous mettons en œuvre, en particulier dans le travail avec les managers, en articulant dialogue social et dialogue professionnel, et la qualité de la relation que nous avons avec les responsables de l'entreprise. Cette histoire foisonnante, passionnante, reste à écrire, même si nous avons déjà communiqué sur certains aspects de ce travail...

A part ça, j'ai plus de temps pour voyager et lire des romans !

Merci beaucoup Bernard !