

Repère thématique¹ : Ergonomes internes

Au fil des entretiens

Plus d'une centaine d'entretiens ont été réalisés auprès de celles et ceux qui ont contribué à développer et enrichir l'ergonomie francophone. Ce sont des récits de vie recueillis auprès de professionnels du monde du travail (ergonomes, psychologues du travail, physiologistes, médecins du travail, ...) en retraite ou proches de l'âge de la retraite ou ayant définitivement quitté le domaine de l'ergonomie. La commission « Histoire » de la SELF continue à enrichir régulièrement ce fonds documentaire mais souhaite le valoriser en en facilitant l'accès aux différents publics intéressés (professionnels, étudiants, formateurs, historiens, ...).

Pour cela, les membres de la commission rédigent et mettent en place des repères thématiques portant sur des thèmes particuliers (influence de l'informatique sur l'ergonomie, syndicats, ergonomie hospitalière...). Ces repères thématiques se présentent sous la forme de textes de présentation, enrichis de verbatim extraits des entretiens.

Cependant, basés sur des entretiens présentant les défauts et limites intrinsèques de la méthode d'entretien ouvert : lacunes du récit ou de datation des faits, subjectivité, etc., ils n'ont, en aucun cas, vocation à se substituer aux ouvrages et publications savants (manuels, encyclopédies, dictionnaires, articles scientifiques traitant de l'ergonomie).

Ergonomes internes

Les entretiens analysés ici sont ceux de personnes ayant fait partie du personnel d'entreprises privées, d'entreprises publiques à caractère industriel ou commercial, ou d'administrations ou de collectivités, et qui ont mené une activité interne au niveau des conditions de travail, ceci durant tout ou partie de leur carrière. D'une manière générale, on parlera d'« ergonomes internes ».

Il ne s'agit donc pas ici :

- . Des ergonomes extérieurs intervenant en interne (consultants, chercheurs, ...)
- . Des personnes n'ayant pas eu de pratique en ergonomie dans leur structure d'embauche, mais seulement par la suite dans d'autres cadres.

Les extraits d'entretien, *en italique*, ont été choisis principalement de façon à illustrer les contextes dans lesquels ont travaillé ces ergonomes internes.

1. Les pionniers

Aucune des personnes interviewées nées avant la seconde guerre mondiale n'était évidemment diplômée en ergonomie lors de leur entrée en entreprise : toutes, soit ont « découvert » par la suite l'ergonomie, soit en ont posé eux-mêmes les bases dans le cadre de leur activité. C'est surtout sur ces 2 points que nous insisterons dans les citations.

¹ Cet article 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 : *Repère thématique : « Ergonomes internes »*. Commission histoire de la SELF – 2025. Lien : <https://www.ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2026/01/rt-ergonomes-internes.pdf>

Pierre Cazamian et Michel Valentin, les plus anciens (nés l'un et l'autre en 1915), ont tous deux une formation de médecins du travail.

Pierre Cazamian : *Je trouve un poste de médecin à la Cie des mines de La Grand Combe qui, dans le Gard, exploite les mines de charbon. (...) Et je découvre la misère ouvrière et l'aliénation des travailleurs. Je saurais m'en souvenir plus tard : dès mon premier cours et dès mon premier livre, je définirai l'Ergonomie comme « la science du travail aliéné ».*

Par la suite, Pierre Cazamian entre aux Charbonnages de France : *A peine nommé, mon premier soin est de constituer une équipe de recherches qui satisfasse au modèle multidisciplinaire. Je recrute un ingénieur des mines, Georges Faure, un médecin psychologue, Georges Devèze, un médecin physiologiste, Christophe Pternitis, un psychosociologue, Yvon Chich.*

Les études menées dans ce cadre iront de la dépense énergétique à la fatigue mentale en passant par la sécurité : *De ces recherches et de bien d'autres de moindre envergure, nous déduisons une méthode adaptée à la pratique de l'ergonomie industrielle au quotidien.* En 1970, Pierre Cazamian commença d'enseigner à Paris I et créa le département d'ergonomie et écologie humaine.

(On trouvera dans le repère thématique « L'ergonomie dans les mines » une série d'informations sur les actions menées au niveau des conditions de travail dans ce milieu, faisant référence à plusieurs personnes qui seront citées plus bas : James Carpentier, Roger Rameau, Francis Six et Bernard Vandevyver)

Michel Valentin : *J'ai commencé par la médecine du travail inter-entreprises à Troyes entre 47 et 50, ensuite en Lorraine de 50 à 56 où j'ai eu la chance de pouvoir créer un service médical du travail dans une grande usine de sidérurgie. (...) Ensuite, j'ai quitté la Lorraine pour aller à la Régie Renault où on m'avait offert le poste d'abord de ce qu'on appellerait maintenant le chef du service des urgences, c'est-à-dire le poste de l'infirmerie centrale. J'y suis resté un an ou deux et puis j'ai pris le service de médecine du travail de la Régie Renault.*

Dans ce cadre, Michel Valentin a surtout travaillé au niveau de la sécurité du personnel ; s'il ne se souvient pas précisément de sa « rencontre » avec l'ergonomie, il se rappelle avoir suivi les premiers cours organisés respectivement par Alain Wisner et par Hugues Monod. Ces connaissances ont servi et guidé par la suite ses propres travaux.

James Carpentier (né en 1921) n'est pas à proprement parler ergonome mais a beaucoup fait pour l'intégration de l'ergonomie dans ses travaux : après un emploi de 1947 à 1953 au service du personnel du ministère de l'air, il intègre la CECA (Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier) où il s'implique sur des programmes de formation puis se spécialise dans le domaine de la sécurité où il monte plusieurs programmes internationaux de recherche-action : *afin d'assurer la pluridisciplinarité des futurs travaux, nous avions prévu la composition suivante : physiologistes, psychologues, sociologues, médecins du travail, formateurs, techniciens, administrateurs, dont les pionniers de l'ergonomie de langue française.* En 1968, il devient consultant et enseignant. Le repère thématique « Horaires décalés » décrit le rôle qu'il a joué en 1976 dans l'élaboration d'un rapport sur le travail posté.

Autre médecin de formation, Paule Rey (1929) découvre la « Human Engineering » aux Etats-Unis ; de retour en France, elle passe 2 ans et demi au sein d'un regroupement d'usines horlogères des Vosges dans une équipe de psychologues où elle mène de nombreuses analyses des conditions de travail : *C'était une époque où l'on ne faisait pas vraiment de sentiments. Il fallait d'abord produire (...). Les horaires étaient très lourds et j'étais là quand la semaine s'est réduite de 50 à 48 heures. Notre équipe "ergonomique" a tenté d'instaurer des choses aussi banales que des pauses, pour prévenir la fatigue physique. Cette fatigue était réelle. (...) C'était surtout vrai pour les femmes, attelées à des tâches sur petites machines-outils, tâches apparemment très monotones, mais qui réclamaient adresse et savoir-faire (...). rien n'est facile ; on forme sur le tas, mais nombre de personnes n'arriveront jamais à exécuter assez vite un travail qui paraît banal mais qui, en réalité, demande beaucoup d'attention, de persévérance et d'ardeur. (...) Mais les gens ont toujours envie de faire quelque chose de moins bête que ce qu'on leur donne à faire. Mais c'est la hiérarchie qui a beaucoup de peine à l'admettre.*

Après ces années de pratiques, puis des stages auprès d'Hugues Monod et Jean Scherrer, Paule Rey entre dans le milieu de la recherche.

Un autre médecin est devenu une référence historique de l'ergonomie de langue française : Alain Wisner (né en 1923), qui entre à la Régie Renault en 1955. Outre ses deux entretiens, son parcours dans l'entreprise est décrit dans le repère thématique « RT Production automobile-1 ». Il quitte la régie Renault en 1962 et crée la chaire d'ergonomie du CNAM.

Pour beaucoup, l'enseignement créé par Alain Wisner au CNAM a été une référence. Ainsi par exemple, pour Maurice Amphoux, né en 1926, lui aussi médecin du travail en entreprise : *J'ai découvert la problématique à peu près au moment où Wisner est arrivé au CNAM, puisque j'ai connu Wisner quand il était encore chez Renault.*

De même pour Jean Buet, né en 1929, ouvrier ajusteur tourneur : après avoir été permanent syndical, il entre en 1974 dans l'usine de camion SAVIEM à Caen (voir plus loin le rôle de Bernard Vandevyver dans le groupe SAVIEM). Il y développe au fil de l'eau une démarche d'analyse ergonomique : *J'ai la note en date du 4 septembre 1974 du Chef des méthodes, qui fait de moi un ergonome. (...). Le premier travail consistait à analyser des postes. Je progressais au fur et à mesure avec l'enseignement du CNAM en faisant l'analyse quantitative mais aussi un peu plus approfondie de tous les postes de travail. Plus j'avançais, plus je pouvais établir un diagnostic sur les postes de travail. Au début j'étais assez démunie. J'avais intérêt à écouter et à profiter des enseignements du laboratoire et les chercheurs n'hésitaient pas à venir passer une journée avec moi sur le terrain (...), j'ai même fait venir Alain Wisner plusieurs fois.*

La première personne embauchée par Alain Wisner à la régie Renault a été Roger Rebiffé (né en 1932) ; avant de se dédier au produit, celui-ci a beaucoup participé aux analyses aboutissant à l'analyse de la charge de travail : *une des questions qui se posait dans les ateliers était la façon d'évaluer la pénibilité des postes de travail. (...) Les cotations se faisaient sans critère objectif. (...) Voilà l'origine de nos enregistrements de fréquence cardiaque : comment améliorer la cotation de la pénibilité des postes de travail ? C'était pour les postes lourds, qu'on trouvait principalement sur les chaînes de montage, en fonderie et dans les forges.*

Claude Tarrière, né en 1933, a lui aussi été embauché par Alain Wisner, puis lui a succédé au départ de ce dernier. Avant de se consacrer uniquement au produit automobile, Claude Tarrière, a développé avec André Lucas les études de postes par électrocardiogramme dans un esprit participatif : *nous organisions d'abord la rencontre avec les délégués syndicaux du secteur pour expliquer ce qu'on proposait de faire et les modalités, et ensuite réunir des ouvriers pour demander des volontaires. Il y avait une information systématique à la direction, aux syndicats, aux ouvriers impliqués et à la maîtrise de l'atelier avant, mais aussi après, avec l'explication de ce qu'on avait obtenu. C'était l'exigence que j'avais présentée lors de la présentation du projet au comité central d'entreprise.*

Dans cette période, d'autres études pilotées par Claude Tarrière et André Lucas, cette fois-ci au niveau de la vigilance, ont participé à l'ouverture du champ de l'ergonomie cognitive : *Je me suis intéressé à des postes particulièrement monotones, souvent tenus par des femmes, qui demandaient rapidement à être mutées. Cela étonnait la hiérarchie parce que c'était des postes faciles en apparence « puisqu'il n'y avait qu'à regarder ».*

Jean Gavrel, né en 1925, Michel Llory, né en 1941, et Roger Rameau, né en 1920, sont, quant à eux, ingénieurs de formation.

Jean Gavrel entre en 1957 à la régie Renault et rejoint rapidement le service d'« Études des problèmes du personnel » dirigé par André Lucas. Ses nombreuses études jalonnent le développement d'une ergonomie industrielle qui formera le fond des normes actuelles en ergonomie et préparera le terrain à une présence de l'ergonomie en amont des projets industriels, cf. les deux repères thématiques « Production automobile 1 et 2 ».

Michel Llory entre en 1966 à EDF comme ingénieur d'essais ; devenu responsable d'un groupe « Études probabilistes », l'accident de Three Miles Island (TMI, 1979) l'amène à : *détourner les simulateurs de leur fonction essentielle de formation, pour en faire un moyen d'étude expérimental des difficultés de*

diagnostic en salle de commande – pour lesquelles nous n'avions aucun élément concret, encore moins des probabilités.

Par la suite, en 1987, il prend la direction du département Études de Sûreté et de Fiabilité (ESF), nouvellement créé un an après la catastrophe de Tchernobyl. Il quitte EDF en 1993 pour monter sa propre structure : *Un tournant se produit au début des années 90 : je suis las de constater que finalement, grossso modo, les ingénieurs s'en tiennent à l'erreur humaine – des opérateurs, naturellement –, (et) aux « piqûres de rappel » du respect des procédures.* C'est dans ce cadre qu'il a, entre autres animé un groupe inter-entreprises sur la fiabilité humaine.

Quant à Roger Rameau : *Je suis rentré aux Houillères du Bassin Nord Pas de Calais en 1945 (...). J'ai été affecté au groupe d'exploitation de Douai (un groupe d'exploitation regroupait 6 à 7 fosses). (...) En tant qu'ingénieur d'exploitation, j'étais chargé d'organiser le travail des 800 personnes qui travaillaient sous ma responsabilité, au fond de la fosse, sur un rythme continu de 3x8.*

En 1951, il est chargé de la formation professionnelle pour le groupe d'exploitation de Douai. C'est à partir de 1966 qu'a lieu la rencontre avec l'ergonomie : *il existait déjà une unité d'ergonomie dans le bassin des Cévennes, dirigée par le professeur Cazamian. Ma hiérarchie m'a proposé de participer à la création d'une unité équivalente sur le bassin du Nord. (...) L'équipe a accueilli Bernard Vandevyver, un psychologue ancien élève de Jacques Leplat, recommandé par Alain Wisner, et Francis Six, un jeune physiologiste recommandé par Simon Bouisset. Quant à moi, ingénieur de formation, j'ai fait des stages chez Cazamian, en particulier avec le psychologue Chich. Puis j'ai suivi pendant deux années les cours dispensés par le laboratoire d'ergonomie du CNAM. (...) Vandevyver a été le « penseur » de l'équipe, il nous a tous formés avec persévérance, c'est lui qui concevait les procédures d'étude basées sur l'observation du travail et les entretiens individuels ou collectifs. Six, tout jeune issu de l'université, s'est passionnément impliqué dans ce travail. Quant à moi, le technicien, j'étais l'interlocuteur privilégié de mes collègues ingénieurs. (...) Notre unité s'appelait le « centre d'étude des problèmes humains au travail ». Nous avons développé de nombreuses études concernant les ambiances aux postes de travail, le bruit et la chaleur. (...) L'aménagement des postes de travail constituait un deuxième axe de travail important. (...) Un troisième axe de travail concernait les systèmes hommes-machines. Des études ont porté sur les systèmes de communication. (...) Nous avons aussi rédigé de nombreux documents pédagogiques pour les opérateurs, mais aussi pour les ingénieurs, présentant des exemples concrets d'aménagements ergonomiques.*

Francis Six vient d'être cité : né en 1948, il passe une thèse en physiologie en 1974, mais c'est dès 1972 qu'il est embauché par le Centre d'Étude du Travail des Houillères du Nord Pas de Calais. Son entretien complète de façon très riche ce que relate Roger Rameau, ainsi que les connexions avec les travaux de Pierre Cazamian dans le même milieu des mines. A partir des années 80, ses activités vont au-delà des mines du Nord Pas de Calais, puis en 1987, il intègre le GERN (Groupement d'Ergonomie de la Région Nord) pour participer à des projets de type « recherche-action ».

Bernard Vandevyver, né en 1939, qui vient lui aussi d'être cité, est, quant à lui, psychosociologue de formation et a immédiatement appliqué ses connaissances acquises chez Jacques Leplat à des analyses de postes, tout d'abord aux Charbonnages de France où il était entré sur recommandation d'Alain Wisner en 1966 : *On a fait des études appliquées dans les chantiers du fond essentiellement (...) Ensuite, sous l'influence de Faverge, qui a beaucoup influencé ma façon de penser, ce fut l'ergonomie des systèmes, par exemple sur les communications au fond, les postes de télévigiles de surveillance des chantiers (...) Dans cette période entre 66 et 73, on a fait énormément d'études appliquées sur les problèmes de nuisance physique, de bruit et de chaleur. (...) (Ces études montraient) l'état d'épuisement de ceux qui travaillent sur des chantiers de plus en plus profonds, de plus en plus difficiles, qui nageaient dans leurs bottes tellement l'humidité était importante.*

Puis il entre à la SAVIEM en 1973, là aussi sur recommandation d'Alain Wisner, et y met en place une structure d'ergonomie. On trouvera le détail de son action dans les repères thématiques « Production automobile 1 et 2 », qu'il s'agisse de la mise en place d'une structure d'ergonomie ou de son action dans la conception remarquable du bus R312. Après un passage à l'ANACT à partir de 1979, Bernard Vandevyver entre à l'INRS en 1981.

2. Les générations d'après-guerre

Nombre de personnes nées après la seconde guerre mondiale sont encore dans le cas de figure d'une carrière commencée hors ergonomie suivie d'une formation à la discipline, au CNAM ou en université (parfois sans aller jusqu'à l'obtention d'un diplôme), c'est le cas de :

. Annie Drouin, née en 1946, qui commença comme sténodactylo à EDF en 1963 ; une fois secrétaire de direction, elle a suivi les cours d'ergonomie de Paris VIII et du CNAM. Passée cadre, elle entre comme ergonome en 1977 au service « Informatique de gestion » : *Et un désert ergonomique m'attendait pour les interfaces dans le tertiaire. (...) Grosse déception, l'image véhiculée sur l'ergonomie se cantonnait à l'aménagement des postes avec écrans, incluant notamment les problèmes visuels (sans oublier les supposés rayonnements électromagnétiques !), les postures, les ambiances lumineuses, sonores..., qui faisaient « la une » des préoccupations lors de l'arrivée de l'informatique dans le tertiaire. (...) Quant à tout ce qui touchait à l'organisation du travail, c'était un sujet tabou, réservé aux spécialistes de l'organisation.*

En 1982, elle intègre le service de médecine du travail, où elle a pu réaliser de véritables analyses de l'activité, portant de plus en plus sur les questions d'informatique : *vers les années 85, les Mac et les PC sont arrivés, les langages ont évolué, les approches « centrées utilisateurs » se sont généralisées, l'ergonomie des logiciels (du ligne à ligne insipide avec des utilisateurs « passifs ») est devenue l'interaction homme-machine.*

Annie Drouin insiste dans son entretien sur un point : *ma stratégie a été de participer à des réunions de travail hors d'EDF. J'appelle ça l'effet boomerang : être reconnue à l'extérieur pour être mieux considérée à l'intérieur.* En 1990, elle intègre comme ergonome un service informatique à la direction des Études et Recherches, où elle restera jusqu'à sa retraite en 2002.

. Alain Carré, né en 1947 : médecin du travail dans des sites EDF depuis 1976, il se forme à partir de 1984 à l'ergonomie au CNAM, rejoint Annie Drouin un moment puis entre au centre de Villejuif en 1987 : *en fait d'absence de risque, les postes techniques en regorgeaient, ports de charges, gestes répétitifs en position forcée, brasage, soudage, exposition au brai, à l'amiante, aux huiles diélectriques usagées, au PCB, aux solvants, aux gaz d'échappement, j'en oublie sans doute. (...) Je m'aperçus rapidement que les risques n'étaient pas limités aux métiers techniques. La question de la clientèle pour les agents en interface pouvait être traumatisante. (...) Ma stratégie d'action reposera dorénavant sur le CHSCT.* Parallèlement, il participe à des groupes de travail collectifs de médecins du travail. Son entretien est l'occasion d'une description détaillée des conséquences de l'évolution de la politique du personnel, y compris au niveau du service de médecine du travail.

. Madeleine Estryn-Béhar, née en 1947, et Jean-François Caillard, né en 1945 : tous deux également médecins du travail, ils ont mené de nombreux travaux sur les conditions de travail dans le milieu hospitalier, domaine où ils peuvent l'un et l'autre être considérés à juste titre comme pionniers ; leurs entretiens montrent à la fois la richesse de leurs apports et les difficultés qu'ils ont rencontrées tout au long de leur carrière.

. Emmanuel Couvreur, né en 1948, entra dans le monde du travail en 1968 comme ouvrier P1 et prit rapidement des responsabilités syndicales ; en 1972, il est embauché dans ce qui deviendra l'usine Renault Maubeuge. Après diverses activités, il rejoint de 2002 à 2008 le groupe des ergonomes engagés dans la prise en compte de l'ergonomie dans les projets industriels (approche sociotechnique)

. Il en est de même pour Jean-Noël Tabarly, né en 1946, dont toute la carrière s'est déroulée chez Renault : tout d'abord technicien puis responsable sécurité, il est responsable, lui aussi, de l'approche sociotechnique dans plusieurs projets industriels (véhicule, moteur, boîte de vitesse) à partir de 1990 à 1998, puis de 1998 à 2000 dans des projets concernant le Portugal puis le Brésil. Son entretien est riche d'anecdotes positives mais aussi négatives.

. Bernadette Bernadou, née en 1949 : médecin du travail à la SNIAS (devenu plus tard l’Aérospatiale), elle se forme à Toulouse et au cours de François Daniellou au CNAM ; elle intervient alors sur les projets en tant qu’ergonome et obtient des embauches à l’extérieur : *Les ressources humaines avaient du mal à imaginer ce que serait le plan de carrière d’un ergonome*. Dans les années 1990, elle prend le titre d’ergonome, tout d’abord dans le service Hygiène et Sécurité, puis en 1999 à la direction de la production. À ce sujet, comme plusieurs ergonomes travaillant au niveau de la production automobile (cf. le repère thématique « Production automobile 2 »), Bernadette Bernadou fait quelques commentaires sur son rattachement hiérarchique : *J’ai rejoint le service hygiène et sécurité dans la direction des ressources humaines en tant qu’ergonome. Puis le service ergonomie a été rattaché à la direction de production autour de 1999. (...) Cela répondait aussi à l’interrogation des ressources sur la capacité des ergonomes à évoluer dans la structure. Le service ergonomie y trouvait une légitimité renforcée. (...) On a appelé notre service « facteur humain et performance », parce que la performance globale est entendue par les ingénieurs, faire de la qualité, de la productivité tout en gardant la santé. Si on s’intéresse à leur problématique – performance qualité et performance quantité – ils arrivent à parler de santé. Dans son entretien, Bernadette Bernadou détaille également les conditions de travail en atelier de peinture et insiste sur le contenu de ses interventions au niveau des projets de nouveaux avions. Elle quitte l’entreprise en 2011. L’analyse des entretiens menés dans le repère thématique « Aéronautique » permet de replacer ses actions dans la riche activité ergonomique dans ce domaine.*

. Michel Sailly, né en 1949 : technicien dans diverses entreprises de la métallurgie à partir de 1968, il devient secrétaire confédéral à la CFDT en 1976. En 1981, désireux d’opérer une reconversion pour retourner en entreprise et alors que : *à ce moment, l’ergonomie me parle*, il se forme au CNAM, mène différentes activités avant d’intégrer Renault en 1986 qu’il quittera fin 2011. Ses très nombreuses activités et la grande richesse de ses apports sont résumées dans les deux repères thématiques « Production automobile 1 et 2 ».

. Dominique Huez, né en 1950 : tout d’abord médecin du travail chez Matra Romorantin de 1978 à 1982, il suit la formation du CNAM jusqu’au cycle C en 1981 ; en 1982, il intègre EDF à la centrale de Chinon où il multiplie les coopérations avec le monde de la recherche, entre autres avec Christophe Dejours : *C’est la psychodynamique du travail qui progressivement a le plus marqué ma pratique ultérieurement. (...) Nourri du « point de vue du travail », je crois avoir été prêt à la fin des années 1980, à appréhender les « nouvelles formes d’organisation » du travail, la sous-traitance en cascade, le new public management et tous les sigles de méthodes déployant en fait exploitation et aliénation pour nommer les choses.*

. Jean-Marie Francescon, né en 1951 : mécanicien de maintenance dès 17 ans, puis ajusteur-mécanicien, il devient permanent syndical CFDT de 1976 à 1985 avant d’intégrer un service de sécurité. En 1985 et 86, il suit la formation du CNAM. A son retour : *le DRH me convoque pour me dire que c’était moi qui avais demandé à faire de l’ergonomie* : « *L’entreprise ne sait pas ce que c’est et on ne sait pas où vous mettre, mais le PDG vous accorde, pendant 3 mois, de faire ce que vous voulez dans l’entreprise, vous avez carte blanche* ». Au bout de 3 mois consacrés à rencontrer tous les responsables de l’entreprise : *je suis affecté en tant qu’ergonome dans le service Qualité-Méthodes-Sécurité. Je me suis retrouvé avec des intervenants chargés de l’assurance qualité, des méthodes, de la prévention santé-sécurité pour tous les salariés de l’entreprise mais aussi les sous-traitants*. Fin 1989, il quitte l’entreprise pour devenir consultant.

. Michel Guy, né en 1951, rentré chez Rhône-Poulenc en 1973, il se syndicalise rapidement puis se forme au CNAM en 1985-86. En 1992, il intègre un centre d’industrialisation de Rhône-Poulenc pour y développer une approche sociotechnique des process continu. En 2002, il intègre un site de production de vaccins comme ergonome interne où il doit faire face à des conditions de travail très spécifiques : *la production est peu automatisée, et par nature soumise à la variabilité, à l’instabilité – dans un contexte très réglementé qui tolère très difficilement cette variabilité. Toute modification est strictement encadrée. L’activité réelle est ainsi soumise à de nombreuses exigences et contraintes, qui sont difficiles à concilier pour les équipes. D’autant que l’on travaille le plus souvent dans une atmosphère contrôlée*,

confinée, avec le port d'une tenue astreignante pour les conditions de travail, la communication... Les interdépendances sont nombreuses et complexes.

I doit aussi faire face à la mise en place de méthodologies de qualité (qui étaient censés) remettre toute l'entreprise en ordre sur la base d'un modèle unique de management. Là comme ailleurs, la potion magique du corporate a terrorisé, fait perdre énormément d'énergie pour un faible résultat. Avec notre équipe, nous avons contribué, avec d'autres acteurs, à trouver des chemins de contournement avec des approches « plus humaines ». Une opposition frontale n'était pas possible. L'entretien décrit par le menu plusieurs actions au niveau ergonomique concernant la production, en particulier en logistique. Michel Guy quitte l'entreprise en 2013.

. Michel Viossat, né en 1953, médecin du travail, se forme à l'ergonomie à Paris I et au CNAM ; il intègre en 1990 comme ergonome interne une usine d'armement à Roanne : *Ceci m'amène à travailler sur des sujets aussi variés que la conception d'outils d'aide au montage de boîtes de vitesses, la robotisation du soudage d'ensembles de grandes dimensions, la conception d'un moyen autonome de déplacement de châssis de chars, l'aménagement de cabines de peinture...* Michel Viossat reconnaît volontiers qu'il n'a pas pu répondre à la demande qui lui a été faite de diffuser l'ergonomie à l'ensemble des sites français d'armement : *Je n'ai jamais réussi à obtenir une lettre de mission claire du DRH, (...) avec des missions définies et un rattachement hiérarchique adapté. J'ai aussi été confronté à l'hostilité franche et ouverte du médecin coordonnateur des médecins des différents sites, qui voyait en moi un concurrent déloyal pour l'action en milieu de travail de ses médecins. (...) Au total, je n'ai pas pu, ni su surmonter les obstacles et véritablement planter l'ergonomie au niveau national.* Il lui est ensuite proposé de travailler sur la conception du matériel : *la "robotique du champ de bataille"*. Considérant que : *(l'ergonomie) vise d'abord à améliorer la condition ouvrière et préserver la santé au travail, ce poste ne me convenait pas*, Michel Viossat quitte l'entreprise et intègre un service de médecine inter-entreprise en 1993.

. Francisco Duarte, né en 1960, fut d'abord ingénieur dans des sites de process continu (aluminerie) au Brésil. C'est son étonnement devant la distance entre le programmé et le réel qui le rapproche de l'ergonomie : *La plupart du temps, les ouvriers produisaient des quantités différentes de ce que j'avais programmé chaque jour, ce qui, au début, me préoccupait. Pourtant, à la fin du mois, en général, le planning mensuel était respecté. J'ai cherché à comprendre ce qui se passait. (...) C'est ainsi que j'en suis arrivé à m'intéresser aux aspects humains et organisationnels de la production, en les mettant en relation avec la pratique de l'ingénierie de production.* Il vient se former au CNAM de 1991 à 1993 et, dès 1995, il quitte l'entreprise pour devenir enseignant.

. Jean-François Thibault, né en 1964, pilote d'essai chez Renault, se forme à l'ergonomie à Bordeaux au début des années 90. Après plusieurs activités au niveau de l'ergonomie, il prend en 2012 la responsabilité de l'ergonomie du groupe SAFRAN : *j'ai découvert que, contrairement à ma représentation initiale erronée, les conditions de travail n'étaient pas systématiquement moins bonnes dans les autres usines qu'en France. Autre découverte : le produit en lui-même et son mode de production sont beaucoup prédictifs de plus ou moins bonnes conditions de travail que le pays dans lequel il est fabriqué. (...) Pour faire évoluer les représentations de l'ergonomie (essayer de quitter la vision de la chaise ergonomique), ma stratégie a été de mettre en place des formations, en développant des compétences en ergonomie en local dans toutes les usines, (...) en tout nous avons formé près de 2000 personnes, opérateurs, encadrants, correspondants de bureaux d'études, en 8 langues. Chaque formation partait d'analyses du travail réalisées dans les ateliers de l'usine, en s'attachant à essayer de comprendre les activités réelles de travail et pourquoi celles-ci différaient du prescrit. (...) Nous avons construit et testé un référentiel de conduite de projet.*

Jean-François Thibault a également fait éditer chez Octares un « Guide pratique d'ergonomie en conception industrielle ». *J'aurais aimé, chez Safran, faire changer le mot « ergonomie » par « ingénierie du facteur humain » afin de quitter les représentations du matériel ergonomique ou des risques ergonomiques.* Il quitte l'entreprise en 2020.

Parallèlement, et peu avant que ça ne devienne toujours le cas, apparaissent les premières personnes diplômées en ergonomie et embauchées en tant que telles comme ergonomes internes :

. Serge Parisot, né en 1946 : ergonome diplômé du CNAM en 1989, il travaille en tant qu'ergonome CRAM sur le projet d'usine Toyota à Onnaing puis intègre ce site en 2000 pour le quitter en 2007 ; lors de son entretien, la description qu'il fait de son activité est très riche (processus de mise en place et de développement, liaisons avec le lean management de Toyota, plans de formation, ...) et ne peut se résumer ici en quelques lignes, cf. aussi les deux repères thématiques « Production automobile 1 et 2 ».

. Frédéric Decoster, né en 1952 : ergonome diplômé du CNAM, il cherche à partir de 1978 à intégrer le monde du travail : *Et là, c'est vraiment la douche froide... Il faut s'imaginer la situation à cette époque : l'ergonomie était finalement très peu connue, (...) les embauches étaient plus que rares. Peu à peu, une sorte de réseau informel a commencé à se constituer entre les quelques personnes dans la même situation que moi pour s'échanger les rares tuyaux dont on disposait.* Après différentes activités et interventions, dont la mise en place et l'enseignement d'une formation à l'ergonomie à l'université de Compiègne, il intègre Renault en 1982 qu'il quittera en 2012. Comme pour Michel Sailly, ses activités et réalisations au sein de l'entreprise et les réflexions qui en découlent sont résumées dans les deux repères thématiques « Production automobile 1 et 2 ».

. Marie-France Dessaigne, née en 1958 : ayant obtenu le DESS de Paris V en 1984, elle entre en tant qu'ergonome à la SEMALY (Société d'Etudes du Métro de l'Agglomération Lyonnaise) où elle s'implique particulièrement dans la conception de la salle de contrôle du métro sans conducteur : *analyse et modélisation du travail des opérateurs, architecture des postes de travail singularisés, ambiances physiques de la salle, conception des IHM pour les opérateurs, organisation du travail en tenant compte des logiques actuelles et de celles envisagées pour le système automatique futur, avec une modélisation « avancée et innovante » du futur par rapport à l'existant.* Elle crée le cabinet Ergonomos en 1991.

. Mauricette Feuillas, née en 1958 : titulaire de la MST d'Orsay en 1980, elle est la même année embauchée par La Poste : *J'avais 3-4 personnes sous ma responsabilité, des fonctionnaires qui avaient suivi une formation courte de 6 à 8 semaines à l'Université de Paris I avec l'équipe du Professeur Cazamian, et François Hubault. Les premières actions qui m'ont été confiées consistaient à mettre en place un réseau de correspondants conditions de travail dans chaque région postale.* Mauricette Feuillas fait, elle aussi, un commentaire sur son rattachement hiérarchique : *Je suis passée du Service du Personnel à la structure Direction de la Production Courrier, puis à la Direction de la Prospective des Affaires Internationales où se faisait la conception des machines et enfin au Service de Recherche Technique de la Poste à Nantes. L'important dans cette évolution, est qu'elle m'a permis d'être intégrée progressivement le plus en amont possible dans la conception des matériels utilisés par les sites de production de la Poste.*

Après avoir mené de nombreux travaux, elle quitte en 1994 le domaine strict de l'ergonomie mais tient à préciser : *Je trouve que le cursus en ergonomie me sert énormément dans mon job actuel par rapport à une culture d'ingénieur classique.*

. Alexandre Morais, né en 1958, obtient le DESS de Paris V en 1983 puis soutient une thèse portant sur l'ergonomie cognitive en 1988. Après une activité de consultant, il entre chez PSA en 2004 où il succède dès 2005 à Thierry Roger comme responsable du service regroupant les ergonomes travaillant dans les sites industriels et au niveau central. A ce travail d'animation des ergonomes internes d'un grand groupe industriel, s'ajoute la responsabilité de la politique Conditions de travail de PSA. Il quitte PSA en 2018 pour redevenir consultant.

. Jesus Villena Lopez, né en 1964, obtient l'équivalent d'un DESS de sociologie à Madrid et fait un passage court mais formateur chez Opel en 1988 avec le titre d'ergonome : *Bien que mon séjour dans cette usine automobile m'ait enseigné beaucoup de choses, quelques mois plus tard j'étais déjà convaincu de la nécessité d'approfondir ma formation, vu les limites que je rencontrais pour exercer les fonctions d'ergonome avec rigueur,* ce qui l'amène en 1990 à se former au CNAM. En 1992, il devient consultant en France puis en Espagne.

. Géraldine Cahors, née en 1978, obtient le DESS de Paris VIII en 2005, et, après une année en cabinet d'expertise, entre chez SOGEA (absorbé en 2006 pour devenir Vinci). Seule ergonome au sein d'un service de prévention, puis avec Lucie Lebossé, elle a tout d'abord mené des études et des interventions : *J'ai appris sur le terrain que je ne pouvais pas avoir une action sur les conditions de travail sans avoir des arguments sur la qualité, la performance, les objectifs de l'entreprise au-delà des objectifs évidemment humains*. Puis elle est peu à peu intervenue au niveau de la conception, dès la phase étude. En 2019, elle quitte l'entreprise et le métier d'ergonome pour des raisons de conditions matérielles de travail et de vie mais aussi par fatigue à devoir toujours expliquer, se justifier : *Même encore les derniers jours, au bout de 14 ans, on me parlait encore de la chaise ergonomique ! (...) Ce côté non-reconnaissance du métier m'a coûté ; c'est quelque chose qui m'a manqué dans la mesure où je m'éclatais sur le terrain, les interventions que je faisais avaient du sens, et en même temps, j'étais à chaque fois obligée d'expliquer et réexpliquer aux gens pourquoi j'étais là, sur quoi on pouvait travailler. Cela a joué dans ma décision de changer d'orientation.*

Francis Six, dans l'introduction à son entretien, tient à indiquer : *Un bel et exemplaire itinéraire d'ergonome, certes loin du parcours d'un long fleuve tranquille, avec ses embûches et ses échecs qui, à chaque fois, lui ont permis de rebondir. Un entretien à la lecture sans aucun doute utile pour celles et ceux qui débutent dans le métier et aussi pour les plus expérimentés qui reconnaîtront peut-être, à certains moments, des similitudes et des points de convergence avec leur propre activité.*

. C'est grâce à elle qu'Alain Delage, né en 1965, est devenu ergonome interne chez Vinci : ayant échoué au bac, il multiplie les emplois (sculpteur, serveur, balayeur, soudeur) jusqu'à devenir responsable de travaux dans ce qui allait devenir Vinci. En 2004, il bascule dans le domaine de la formation où sa rencontre avec Géraldine Cahors l'amène à suivre et obtenir le DU de Bordeaux. C'est en tant qu'ergonome qu'il continuera à travailler sur des programmes de formation.

. Enfin, on ne peut séparer l'expérience de Géraldine Cahors de celle de Maude Demenois, née en 1981, car toutes deux ont été pionnières dans la mise en place d'ergonomes internes dans l'industrie du bâtiment : Maude Demenois obtient en 2003 le master d'ergonomie de Lille et intègre une filiale de Bouygues puis le groupe en 2006. Elle s'est dotée peu à peu de tous les moyens pour intervenir. 2 exemples parmi plusieurs :

. 1) *avec les ingénieurs Méthodes, ça a pris du temps. Mais après avoir fait plusieurs sensibilisations à l'ergonomie avec des exemples concrets, des vidéos de situations d'écart, j'ai proposé de créer une formation qui leur était spécifiquement dédiée.*

. 2) *Le premier outil que j'ai créé a été un outil pour faire une évaluation des conditions de travail. Comme il y a énormément de postes avec une pénibilité que l'on connaît dans le milieu du BTP, et aussi du fait du faible nombre d'ergonomes par rapport au nombre de collaborateurs, il fallait prioriser.*

En 2023, elle entame une reconversion professionnelle dans le domaine de la psycho traumatologie. Le repère thématique « L'ergonomie dans le BTP » permet de replacer leurs apports dans les actions menées par la médecine du travail et la prévention dans ce domaine.

Entretiens cités

<u>Maurice Amphoux</u>	<u>Annie Drouin</u>	<u>Paule Rey</u>
<u>Bernadette Bernadou</u>	<u>Francisco Duarte</u>	<u>Michel Sailly</u>
<u>Jean Buet</u>	<u>Madeleine Estryn-Béhar</u>	<u>Francis Six</u>
<u>Géraldine Cahors</u>	<u>Mauricette Feuillas</u>	<u>Jean-Noël Tabarly</u>
<u>Jean-François Caillard</u>	<u>Jean-Marie Francescon</u>	<u>Claude Tarrière</u>
<u>James Carpentier</u>	<u>Jean Gavrel</u>	<u>Jean-François Thibault</u>
<u>Alain Carré</u>	<u>Michel Guy</u>	<u>Michel Valentin</u>
<u>Pierre Cazamian</u>	<u>Dominique Huez</u>	<u>Bernard Vandevyver</u>
<u>Emmanuel Couvreur</u>	<u>Michel Llory</u>	<u>Jesus Villena Lopez</u>
<u>Frédéric Decoster</u>	<u>Alexandre Morais</u>	<u>Michel Viossat,</u>
<u>Alain Delage</u>	<u>Serge Parisot</u>	<u>Alain Wisner</u>

<u>Maude Demenois</u>	<u>Roger Rameau</u>	
<u>Marie-France Dessaigne</u>	<u>Roger Rebiffé</u>	

Rédigé par Frédéric Decoster (Octobre 2025)