



## HOMMAGE À JACQUES DURAFFOURG

YVES SCHWARTZ

### *Jacques Duraffourg ou la Générosité*

Pour moi, Jacques Duraffourg a toujours été l'homme de la générosité, une générosité polymorphe pourrait-on dire.

Une générosité militante, celle qui l'a toujours mené du côté de ceux dont la vie était difficile, menacée, opprimée, et par là vers les milieux de travail, vers l'enquête du « point de vue de l'activité », avec ses fertilités invisibles mais aussi ses peines ou ses drames restant toujours trop obscurs. D'où ses engagements précoces à la JOC, dans les organisations syndicales ou politiques, au CNAM aux côtés d'Alain Wisner et de tous ceux qui approchaient le travail humain avec cette même préoccupation, l'aventure grenobloise d'Activité avec ce souci de mettre en œuvre ses principes et de donner des perspectives d'emploi à de jeunes ergonomes, ses engagements internationaux, en Algérie notamment. Générosité profondément partagée dès le début avec Marie-Paule, qui s'exprimait chez elle avec peut-être plus de discrétion, mais non sans moins d'intensité et d'efficacité dans toutes les dimensions de sa vie, comme ouvrière, comme mère, comme élue d'une cité de la Région parisienne et engagée politique, comme professionnelle.

Générosité éthique, philosophique, « ergologique » pourrais-je dire : ne jamais présumer de ce qui se passe dans la vie au travail de ses semblables, s'en instruire, par conviction absolue qu'il y a toujours à s'en instruire. Jacques ne s'instituait jamais « le centre du monde » ; par ses innombrables « histoires », il nous a appris à recentrer notre désir de comprendre autour des travailleurs et de leurs coûteuses fertilités industrielles. Il nous a fait comprendre que

sans passer par le regard à la loupe, au microscope, on se lançait dans des généralisations qui passaient à côté des vrais enjeux du travail social.

Et cet appel à la générosité de décentrement lui a toujours fait ignorer l'envie, la susceptibilité, la mise en position concurrentielle dans le champ du savoir, à un point que je n'ai jamais rencontré ailleurs.

Générosité intellectuelle : accompagné par un intérêt toujours en éveil qui le faisait lire avec passion toutes sortes de publications philosophiques, littéraires, Jacques a finalement beaucoup écrit. Certes il le faisait un peu contraint et forcé parce que l'intervention sur les milieux de travail restait sa priorité absolue, mais du coup, ses textes ont une force, une authenticité, une clarté prodigieuses. A l'opposé de cette dérive conceptuelle, qui fait écrire pour se faire plaisir, ou pour faire plaisir, ses textes, parce qu'animés de l'intérieur par une conviction libératrice, avaient un pouvoir de conviction profond. Ils m'ont porté et soutenu toutes les années de rédaction de ma propre thèse.

Générosité dans la construction collective de projets susceptibles de contribuer à concrétiser ce qui donnait sens à ses engagements. Dès le tout début (1981, 1982), il a conçu avec nous, porté avec nous l'aventure ergologique, il a transformé nos vies, en créant des vocations ineffaçables. Vingt sept ans après, je me demande où nous serions, que penserions-nous s'il ne nous avait pas immergés « dans le point de vue de l'activité » aux débuts des années quatre-vingt ? Mon seul débat avec lui en de si longues années de confraternité a justement porté sur sa propre sous-estimation de la puissance de transformation des personnes, à travers les formations auxquelles il participait : intervenir sur « la demande sociale », accumuler « dans sa besace » des histoires,

c'était la base de cette puissance. Mais, à travers des formations, transformer le point de vue des professionnels, former pour la vie le regard de jeunes étudiants sur l'activité humaine, et produire chez eux le respect indéfectible de celle-ci, c'était contribuer prodigieusement à donner des chances durables de transformations dans la vie sociale.

A ces formations – je comprends pourquoi il n'aimait pas le mot –, et notamment à celles qu'il a conçues et co-animées pendant toutes ces années à Aix-en-Provence, il s'est donné sans compter, il y a laissé des souvenirs, une empreinte à peine imaginables. Les condoléances de ces anciens étudiants affluent, leur peine est profonde ; leurs mots sont d'une justesse et d'une cohérence qui confirment à quel point Jacques aura marqué des générations dans l'essai de promouvoir des valeurs d'un vivre ensemble qui fassent droit au génie, souvent douloureusement, exercé de l'activité humaine.

Je citerai ce témoignage reçu ce matin : « Difficile d'imaginer sans vie ce personnage exceptionnel qui n'arrêtait pas de gesticuler pour mieux nous faire partager sa passion des rapports humains ». Certes, on comprend par là ce que tous ceux qui l'ont connu savent bien : rien d'« académique » dans son exercice de « formateur », mais heureusement ! Comme bien d'autres, j'ai été fasciné par son mode d'usage du langage, qui lui était si propre et si inimitable. Nos auditeurs étrangers, souvent brésiliens, étaient comme moi, comme tous, fascinés bien sûr par la substance de ses propos, mais aussi par la gestuelle, par son mode d'expression qui la faisait valoir. J'ai souvent rêvé, et sur la plaisanterie, lui en ai souvent parlé, d'une méthode Assimil Duraffourg/Français pour faciliter l'écoute de ces hôtes non francophones. Je pense qu'il ne m'aurait pas « remonté les bretelles » ni « mis le pied dans la gamelle », même si cette générosité dans l'essai de faire partager ces convictions, cet usage merveilleux du langage lui

était spontané, et qu'il ne calculait en rien cette force de création permanente. S'il avait réfléchi, il m'aurait dit que ses démonstrations auraient beaucoup perdu à être « normalisées », et il aurait eu bien raison.

Alors ? Jacques Duraffourg, un être retiré de la vie ? Oui, c'est pour nous tous une contradiction « vivante ». Il faut s'y faire, mais nous le ferons vivre et revivre longtemps.

\*\*\*\*\*

## ALTERNATIVES ERGONOMIQUES

De Jacques, tout va nous manquer. A nous, ses amis de travail qui avons la chance de pouvoir mettre dans ce mot la charge maximum de souvenirs récents, joyeux, combatifs, légèrement arrosés de vin de l'Aude. Merci à Marie-Paule, de nous avoir accueillis, pour certains de ces moments dont le souvenir sera si incroyablement précieux pour accepter l'absence.

Tout va nous manquer. Sa générosité, qui ne l'évoquera pas ? Sa passion, son exigence à l'égard de lui-même d'abord, son perfectionnisme, son sens du beau dans l'analyse, son incompétence à faire une note de frais [qui évidemment avait à voir avec sa modestie].

Nous ne sommes pas allés au bout d'un projet entamé avec lui il y a deux ans, celui de lui faire écrire enfin toutes ses histoires à hauteur d'hommes et de femmes qui nous ont tenus en haleine, tous suspendus aux yeux plissés de Jacques, brillants successivement et tout à la fois, de malice, d'émotion, de rire. Ce projet-là nous le poursuivrons forcément, autour des histoires de Jacques et désormais autour des histoires avec Jacques, celles qui nous ont tant appris.

Jacques avait une voix profonde qui venait chercher dans vos entrailles le sursaut de révolte qui l'animait, lui, toujours. C'est la permanence, la vigilance, de sa colère qui nous man-

quera peut-être le plus. Le son de ses coups de gueule, en premier lieu contre les « tôleurs », comme il disait souvent à l'ancienne, qui ne veulent rien voir de l'ingéniosité humaine, ni de la peine bien sûr, de ceux qui vont au charbon. Tout va nous manquer mais tout nous est désormais légué.  
Salut vieux frère !

\*\*\*\*\*

## FABRICE BOURGEOIS

### *Jacques, cet entrepreneur...*

Je voudrais ici raconter un épisode de vie partagé avec Jacques durant six ans, qui concerne A.C.T.I.V.I.T.E, cabinet d'ergonomes qu'il a créé en 1986 et qu'il a dirigé pendant une dizaine d'années avant sa fusion avec ASTER Ergonomie pour devenir ALTERNATIVES ERGONOMIQUES. Les raisons qui l'ont amené, alors, à quitter sa fonction d'enseignant au CNAM pour se diriger vers le métier de conseil, me paraissent illustratives de son engagement.

Jacques était donc enseignant au CNAM. Comme beaucoup d'autres, je l'ai rencontré à l'occasion des « TPB », haut lieu de « révélation » de l'ergonomie et de créations de vocations. Cet enseignement avait cette particularité, dans l'ensemble du cursus de formation, de clarifier de façon limpide le rapport entre les connaissances scientifiques, les connaissances par l'action, l'expérience de chacun d'entre nous qui étions quasi tous déjà impliqués dans la vie professionnelle et la finalité de l'enseignement (qui deviendra le titre d'un ouvrage de référence : « Comprendre le travail pour le transformer »). Nous avions alors à disposition des outils et méthodes d'analyse et de compréhension de l'activité et les premières méthodologies d'intervention élaborés par J. Duraffourg, F. Guerin, A. Laville, C. Teiger, F. Jankovsky... issues des premières études ergo-

nomiques de « terrain », « situées » et encouragées par Alain Wisner. Chaque ergonome en formation apprenait non seulement le sens et l'usage de ces outils et méthodes, mais aussi à se sentir responsable de l'impact de leurs usages, des connaissances qu'ils allaient produire, non seulement pour la discipline mais aussi pour les personnes concernées par nos interventions.

La foule bigarrée des auditeurs de la rue Gay Lussac, issue de nombreuses composantes sociales et professionnelles, avait le sentiment d'assister à l'évolution d'une discipline déjà trop à l'étroit dans ses murs, qui cherchait d'autres moyens d'exister en dehors.

Je pense que Jacques, à ce moment-là, n'a pas voulu se contenter de nous faire passer le message mais a voulu éprouver, avec nous, ce que cela exigeait. C'est ainsi qu'il crée A.C.T.I.V.I.T.E., embarquant quelques uns, diplômés au bon moment, dans son aventure grenobloise.

Avec cette décision, et au-delà de ses qualités d'enseignant largement reconnues, Jacques exprime sa préoccupation et toute son intelligence politique à développer l'ergonomie dans et pour la Société. Nous étions tous d'accord avec lui pour concevoir ce projet comme une aventure inédite. Des ergonomes consultants avaient déjà ouvert la voie mais ils travaillaient seuls et se comptaient sur quelques doigts d'une main. Là, nous avions en partage quelques idéaux et valeurs. Je citerai notamment la démonstration de la solvabilité de l'offre, dans le Marché du conseil, de l'analyse de l'activité de travail telle qu'enseignée au CNAM. A l'époque, ce n'était pas rien. C'était même une condition quasi vitale pour ne pas limiter l'ergonomie à une proposition universitaire ou une technique intéressant exclusivement des grands groupes industriels. Démontrer l'utilité sociale et économique de l'intervention ergonomique devait faire gagner sa légitimité. Nous avions à cœur de conditionner toute réponse opérationnelle

attendue par les entreprises, à un diagnostic permettant de comprendre et d'expliquer à partir de l'activité de travail. Nous voulions que la qualité et l'efficacité de cette offre créent, en retour, une demande des entreprises qui participe au développement de l'ergonomie et soit génératrice d'emplois. Nous nous faisons un point d'honneur à ce que cette insertion dans le Marché n'entame en rien le niveau d'exigences que nous voulions mettre.

Je pense que Jacques a réussi, avec A.C.T.I.V.I.T.E., à faire cette démonstration et, ainsi, pu indiquer, à d'autres, une manière d'envisager le métier d'ergonome consultant. Parallèlement à cela, et grâce aux réseaux de ses anciens élèves, il a contribué aussi à activer des « passeurs » de l'ergonomie, qui, de leur fonction de dirigeants en entreprise, syndicalistes, préventeurs dans des institutions, médecins du travail..., ont pu faire émerger des demandes dans des secteurs multiples et variés. Il me semble qu'aujourd'hui, l'ergonomie continue d'emprunter ces modalités de développement.

Je voudrais citer aussi le mode de fonctionnement et de développement d'A.C.T.I.V.I.T.E. inspiré du modèle autogestionnaire. Je pense que ce fonctionnement a été un combustible nécessaire à la démonstration réalisée. Jacques était le chef d'orchestre de ce projet que l'on pourrait qualifié d'utopique dans sa forme originale. Mais il n'était pas fou. Il était, certes, novice comme nous tous dans le domaine de la gestion mais clairvoyant, méthodique et stratège. Nous avons vu et appris comment il transférait son intelligence de la pédagogie dans l'analyse de la demande et le dialogue des négociations. Les demandes sont venues et A.C.T.I.V.I.T.E. a pu recruter jusqu'à dix consultants au même moment et en former près d'une vingtaine. Jacques nous a enseigné un mode de négociation, la précision rédactionnelle des conventions, qui étaient déjà, au passage, de véritables pré-diagnostic offerts aux entreprises, tout en mettant à jour, chaque

semaine, les tableaux de bord de dépenses et de recettes que nous commentions en équipe le lundi matin et qui nous inspiraient des arbitrages organisationnels... Il n'a jamais voulu perdre le contact de l'enseignement pour lequel les interventions d'A.C.T.I.V.I.T.E. étaient devenues une ressource sans fin. Il a assumé avec patience l'apprentissage que chacun d'entre nous devait compléter pour appréhender le « métier ». Le rapport final de ma première intervention, réalisé avec la plus totale confiance de Jacques, présentait bien des lacunes au regard d'un livrable « professionnel ». Nous avons passé une nuit entière, la dernière qui restait avant la restitution, à reprendre le document, me demandant d'expliquer ce que je voulais dire et à le réécrire ensemble. Vingt ans plus tard, cet épisode précis continue d'être un des principaux piliers de ma professionnalité. Il signifie la place de la confiance, de la générosité, mais aussi ce que peuvent signifier la responsabilité et la manière d'enseigner, de construire et de passer des savoir, d'encadrer, de superviser...

A.C.T.I.V.I.T.E. avait cette particularité aussi de trouver sa respiration en demandant à la Société d'être présente dans son Administration. Nous étions une SARL mais nous n'étions pas très à l'aise avec ce dispositif juridique. Jacques avait tenu à ce que les salariés soient associés et disposent de la majorité des parts. Le capital restant était ouvert aux composantes de la Société dont on pouvait penser qu'elles seraient intéressées par notre projet. Ainsi, l'Assemblée Générale annuelle ne ressemblait pas à ces mornes réunions de présentation de résultats comptables mais à des débats sur notre « production », sur l'interprétation des indicateurs de gestion au regard de l'efficacité et l'efficacité de notre activité, sur le sens de nos interventions pour des associés syndicalistes, universitaires, ... Entre deux AG, A.C.T.I.V.I.T.E. était un lieu de brassage, de rencontres. Je me souviens que nous recevions Y. Schwartz, A. Borzeix, Y. Clot, Y. Bartoli, F. Hubault et bien d'autres... Des

projets s'échafaudaient, parfois se concrétisaient et les réseaux s'activaient avec cette impression d'être ouvert au monde. Nous avions un goût pour écouter les autres mais aussi pour faire connaître ce que nous apprenions dans nos interventions. Notre connaissance, pourtant issue du Marché du conseil, intéressait les programmes de recherche. Aidé par la notoriété de Jacques, nous avons pu produire des travaux de recherche issus de nos nombreuses interventions, dans la filière viande et dans le bâtiment notamment. En écrivant ces souvenirs, je mesure ma chance d'avoir eu cette expérience d'entreprise particulière, atypique. Le sens et l'utilité sociale de notre travail étaient clairs. Jacques veillait à en donner les moyens et fournir les indicateurs. Après avoir pu tracer notre cheminement vertueux dans ce cadre-là, nous sommes quelques-uns à avoir développé l'ergonomie ailleurs, en ayant pris soin de garder en main un fil de cette bonne pelote.

\*\*\*\*\*

### CATHERINE TEIGER

Aujourd'hui, je ne peux pas parler de Jacques au passé, je ne peux ne pas non plus parler de lui comme d'un absent, je peux seulement m'adresser à lui et lui dire : « Salut Jacques, mon vieux complice, nous avons fait ensemble nos premiers pas dans ce drôle de métier que nous ne savions pas vraiment comment pratiquer, mais que nous espérions correspondre au projet que nous portions, chacun différemment du fait de notre histoire, de changer quelque chose aux choses... Tu te rappelles : main droite, main gauche, main gauche, main gauche, main droite, main droite... pendant des heures... debout de chaque côté d'une jeune femme qui travaillait si vite sur ses platines de téléviseurs que nous devions nous y mettre à deux pour observer à quoi était occupée chacune de ses mains... et, ensuite avec elle, essayer de comprendre le comment et le pourquoi...

Tu étais attentif, inventif et joyeux de vivre, avec déjà une grande expérience de la place du travail et des conditions de travail dans la vie des jeunes et des moins jeunes.

Tu m'as beaucoup appris et, avec Tony Laville, le troisième larron de l'équipe, notre « chef », que d'heures de discussions passionnées, parfois véhémentes, entrecoupées de grands rires et de bons coups ! On était partisans du travail dans la joie ! Et je crois que l'on a fait cela bien sérieusement ! Vous êtes partis tous les deux, sans moi, mais je vous emporte avec moi pour toujours et vous dis merci et au revoir un jour ou l'autre ! »

\*\*\*\*\*

### ALPHONSE FERNANDEZ

Salut Duraf,

Il y aurait tant à dire sur l'ergonome que tu as été ! D'autres t'ont rendu ici l'hommage mérité pour le travail réalisé, pour les formations où tu as suscité tant de vocations d'ergonomes et surtout les luttes que tu as menées, dans la continuité de Wisner, pour que l'objet de l'ergonomie reste l'homme producteur, l'analyse du travail pour le transformer.

Je préfère dire ce que mon pote m'a apporté. Combien de fois m'as-tu salué d'un « Salut, vieux frère, comment ça va ? ». Ça allait bien quand tu étais là.

Je me souviens de notre première rencontre, lors d'une expertise sur la maintenance à Donges. Ni toi ni moi ne connaissions grand-chose à la maintenance. Mais tu savais que nous allions étudier le travail et non une fonction. Ce fut ta première leçon sur la finalité de nos interventions.

Depuis, nous n'avons cessé de travailler ensemble et notre amitié ne s'est jamais démentie. Tu as été celui qui nous a grandement aidés pour la constitution de notre équi-

pe à Cidécós. Il est vrai que sans toi nous n'aurions pas existé.

Combien de fois, au retour d'observations de terrain, avons-nous été au bistrot pour donner sens à nos observations. On a bu de bons coups en t'écoulant avec ton art de mettre en histoire le concret du terrain.

Quelle rigolade lorsque se dégageaient de ces moments les titres énigmatiques que tu donnais à nos études : « Scotch sur la queue de la vache » ; « Les concombres ne sont pas droits » ; « Machines à soucis pour gens patients ».

Lors de nos déplacements, le train m'endort mais toi, tu avais toujours une histoire de terrain à me raconter, un entretien avec un opérateur à m'exposer mettant en exergue son savoir faire, l'écart entre le prescrit et le réel. Ah ! cet écart, combien de fois n'a-t-il pas été au cœur de nos discussions, de nos écrits. La chronique d'activités comme juge de paix incontournable de toute analyse du travail.

Quel ami sensible tu as été, généreux, toujours à l'écoute. Je t'entends encore me parler des souffrances de notre ami Francis Dupont d'Alternatives Ergonomiques, sa peine était la tienne.

Cette sensibilité à tout ce qui relevait de l'humain marquait toutes tes relations à l'autre. Je me souviens, lors de notre discussion sur le film Rosetta des frères Dardenne, combien ton humanisme nourrissait ton intelligence de la situation montrée de détresse.

Comment ne pas évoquer le camarade, le militant communiste rigoureux dans ses analyses de notre société, rêvant d'un monde meilleur, outré des régressions sociales dont les plus fragiles, tous « les sans » sont victimes.

A bientôt vieux frère.

\*\*\*\*\*

## TCHIBARA ALETCHEREDJI

### Adieu Jacques !

Après une journée d'intervention à Lyon, Te retrouvant rue d'Alembert, dans le bureau que nous partagions à Grenoble, Tu me lanças d'un ton protecteur :

«Ô camarade, t'as pas du tout bonne mine ; que se passe-t-il !»

«Voilà une journée de perdue, te répondis-je !»

«Une journée de perdue ? Comment ça, t'as vu personne ?»

«Si, j'ai vu beaucoup de monde mais je n'ai pas vraiment avancé, je n'en ai rien appris»

Alors tu me fis asseoir puis tu me fis raconter ma journée au fil des entretiens que j'avais eus, Un peu comme des histoires, des histoires comme tu les aimais et comme tu aimais les raconter.

Puis, visiblement ravi de ce qui ressortait de cet échange tu m'interpellas en ces termes : «t'as vu tout ce que t'as récolté ? Quelle bonne journée !» C'est comme cela que des années durant, tu m'as appris le métier, très à l'écoute et ne comptant pas ton temps.

Comme moi, ils sont des générations et des générations d'hommes et de femmes qui ont eu la chance de te croiser sur leur chemin et qui te doivent énormément.

Ô Jacques,

Toi qui des histoires savait si merveilleusement nous transporter au sens profond des choses, Toi dont l'art de raconter les histoires n'a d'égal que les maîtres conteurs de ma savane natale Toi qui avais ta manière bien à toi ...

De dire le monde

D'éveiller la conscience des autres

De leur dire qu'ils sont importants

De leur faire partager les valeurs qui te tiennent à cœur

De leur montrer que le bien-être de l'Homme vaut tous les combats

Où que tu te trouves actuellement, saches que tu es vraiment

**INOUBLIABLE !**

## TCHIBARA ALETCHEREDJI

### Nomination comme Membre d'honneur de la SELF

Caen, le 12 septembre 2006

*Nota : un empêchement de dernière minute n'a pas permis à Jacques DURAFFOURG d'être présent parmi nous aujourd'hui. Mais malgré cette absence, j'ai choisi dans le petit mot que je vais lire en son honneur, de m'adresser directement à lui, comme s'il était dans la salle.*

Jacques,

Le conseil d'administration de la SELF a décidé de te nommer Membre d'honneur de notre Société, en reconnaissance de tout ce que tu as apporté à la Communauté et notamment pour ces nombreuses générations d'hommes et de femmes dont je suis :

A qui tu as donné envie de faire de l'ergonomie ;

Dont tu as tenu la main pour les amener à découvrir pas à pas les charmes et les valeurs de ce métier ;

A qui tu as appris que l'ergonomie c'était d'abord un regard avant d'être un ensemble d'outils et de méthodes que l'on déploie ;

Et qui, chaque fois qu'ils se sortent de gros pièges auxquels la pratique de leur métier les expose chaque jour, ne peuvent s'empêcher d'avoir une pensée profondément chargée de gratitude et d'amitié pour toi.

Tu racontes que tu es « tombé très jeune dans le chaudron des conditions de travail », soulignant en cela combien les conditions de travail de ton père cheminot t'avaient sensibilisé à cette question. Mais c'est surtout ta propre expérience d'ouvrier spécialisé à 16 ans dans un laboratoire de Rhône Poulenc puis ton engagement dans le mouvement ouvrier qui vont définitivement inscrire les conditions de travail au cœur des combats de ta vie.

C'est à la Jeunesse Ouvrière Chrétienne que tu fis la rencontre d'Alain WISNER avec qui tu travaillas en 1967 dans le cadre d'une commission

que tu animais sur les conditions de travail pour préparer un rassemblement de jeunes travailleurs à Paris.

A la fin de ton mandat de permanent à la Jeunesse Ouvrière Chrétienne, WISNER te « (proposa) d'intégrer le laboratoire du CNAM, plutôt que de retourner laver des éprouvettes » à l'usine. Tu racontes toujours « combien cette transition, ce passage d'un monde à un autre, a été difficile pour (toi) ».

J'espère maintenant que tu as eu un peu le temps – et surtout depuis que tu t'es retiré à Talairan pour profiter de ta retraite bien méritée – de réaliser à quel point cette épreuve avait été salvatrice pour toute une communauté. Car en effet cette transition, ce passage d'un monde à un autre, opéré par toi et par un certain nombre de tes copains – tous compagnons de première heure d'Alain WISNER – a permis à l'ergonomie de ne pas être une science morte en naissant, une science sans âme, une science qui, comme bien d'autres, ne se soucierait que de sa seule légitimité académique, s'alimentant du concept, broyant du concept et ne produisant en sortie que du concept ; bref une science autiste à son environnement.

Au contraire vous avez réussi, en sortant l'ergonomie du laboratoire, à l'obliger à aller chercher sa vraie légitimité dans les situations réelles de travail et par là même à l'ancrer résolument dans les enjeux qui sont les siens : scientifiques et éthiques, socio-économiques et politiques.

Je souhaite que ta nomination comme membre d'honneur de la SELF sonne comme un appel : un appel pour que les valeurs que toi et tes copains avez ainsi su insuffler à l'ergonomie ne se dissolvent sous le poids de la forte demande du « prêt-à-emploi » méthodologique qui pourrait parfois conduire à l'utilisation d'une caisse à outils pour servir – et sans s'interroger – n'importe quelle cause, y compris les plus perverses.

Je voudrais que cet hommage soit également entendu comme une reconnaissance à toutes ces générations de militants qui ont, par leur rencontre avec l'ergonomie, apporté à celle-ci une identité forte.

Jacques,

A l'heure où la pluridisciplinarité entre dans les textes officiels comme critère de pertinence par excellence pour appréhender la complexité du travail, l'inter professionnalité et les convocations mutuelles auxquelles elle nous convie nous conduisent à revisiter encore et encore des expériences singulières comme la tienne et celles de tes amis pour en tirer les ressources nous permettant de renforcer la visibilité de l'ergonomie et de mieux affirmer notre positionnement sur les choix fondamentaux de société en matière de santé au travail. Ces expériences nous convient également à renouveler sans cesse nos partenariats avec les acteurs des entreprises dans la diversité de leurs logiques, si l'ergonomie ne veut pas courir le risque de lâcher l'essentiel de ce pour quoi elle a vu le jour.

\*\*\*\*\*

### FRANÇOIS HUBAULT

#### *La disparition d'un Trésor Vivant*

Cette année-là, il était l'invité de la session « carte blanche » du DESS d'alors... et l'idée s'est imposée, comme je le présentais aux étudiants, de dire qu'il était pour moi, je crois même avoir pris le risque de dire pour nous, un « trésor vivant ». C'est la distinction qu'on accorde au Japon aux personnes qui possèdent au plus haut niveau les connaissances et les savoir-faire nécessaires pour incarner et recréer des éléments spécifiques d'un patrimoine culturel. En l'occurrence, il m'apparût comme celui-même par qui l'ergonomie représente un patrimoine, une propriété commune, ce qui nous tient ensemble, à commencer par la dispute sur ce qui nous pousse à nous mêler au monde, et du monde.

Je crois que je n'ai jamais fait de diagnostic plus juste, d'analyse plus « fine » que de cette activité-là, si on veut bien admettre que l'analyse de l'activité à laquelle il était justement tellement attaché, veut dire prendre appui sur ce qui est pour autoriser ce qui peut être. Sa vie est toute là, c'est une œuvre où le geste et la parole étaient tellement unis dans la puissance du récit qu'il forçait à vouloir.

Il me reste à travailler toutes les traces que j'en garde pour inspirer ce qu'il me reste à faire. Particulièrement d'en transmettre l'enseignement aussi fidèlement que je peux, à celles et ceux qui nous font la confiance de nous écouter, mais qui n'auront plus jamais la chance de cette joie qu'on a eu, nous, de l'entendre.

\*\*\*\*\*

### MICHELLE DOUSSINEAU

Ma première rencontre avec Jacques Duraffourg m'a permis de découvrir et de comprendre l'utilité de l'ergonomie.

En 1977, secrétaire générale de la fédération CGT des industries de l'habillement, à l'origine ouvrière de la haute couture, j'étais face à des problèmes que je ne maîtrisais pas : travail parcellisé, débat sur les ouvriers spécialisés, revalorisation du travail, chronométrage, salarié au rendement et déjà délocalisations importantes de production vers le sud est asiatique.

La fédération menait un travail de réflexion sur des qualifications, le lien avec les salaires et les rendements, les conditions de travail basées sur le travail à la chaîne, etc..

Au centre de ces réflexions, nous étions convaincus que les ouvriers dits OS avaient des qualifications assez élevées, camouflées par les organisations du travail. Comment les détecter, les évaluer, quelles revendications proposer ? Quelles nouvelles organisations du travail ?



C'est dans ce cadre que Gisèle Joannes, ancienne dirigeante de la fédération m'a proposé de travailler avec Jacques Duraffourg, ergonomiste au CNAM.

Certains syndicats plus organisés, plus dynamiques étaient partie prenante d'un travail avec les syndiqués, les salariés. C'est ainsi qu'une réunion en 1977 s'est tenue avec Jacques à la CFA (confection industrielle de l'atlantique) à la Rochelle.

Dans cette entreprise de production de chemises d'hommes de 500 salariés, 250 syndiqués, une vie syndicale démocratique intense, le débat a réuni plus d'une cinquantaine de syndiqués.

Partant du principe que le travail à la chaîne (tapis roulant) était destructeur de l'intervention des services, supprimer toute initiative, était soucieux de disqualification. Mon introduction remettait entre autre en cause le principe même du travail parcellisé.

Après un silence prolongé, une ouvrière d'une cinquantaine d'années a ouvert le débat par « moi, le travail à la chaîne, j'aime bien, cela me donne un rythme. C'est seulement quand la contremaîtresse augmente les cadences que c'est difficile ». Le débat met en lumière les rythmes différents des unes aux autres, les aspirations à moins de monotonie, plus de qualification, de meilleurs salaires, etc.

L'apport de Jacques Duraffourg contribue largement aux expressions diversifiées à montrer comment une même situation sur un même poste était vécue différemment par chaque ouvrière, il a permis à chacune d'expliquer ses « trucs » pour surmonter les difficultés techniques de son poste ainsi que le lien indissociable d'un poste à l'autre. Certains tiraillements entre ouvrières étaient dus aux inégalités de postes mais aussi au vécu de chacune.

A la sortie de ce débat, les ouvrières étaient

plutôt satisfaites, se connaissant et se comprenant mieux.

Pour ce qui me concerne, non seulement je me trouvais avec les mêmes problèmes et des questions supplémentaires. Le travail avec Jacques m'avait permis de comprendre que syndicalement je devrais contribuer à construire des revendications, non pas au regard des conditions de travail elles-mêmes, mais des salariées, de leur vécu et de leur ressenti.

Le voyage de retour, la Rochelle/Paris m'ont permis un échange. Comment progresser dans les équilibres individuels et collectifs, économiques et sociaux, conditions de travail et organisation du travail, place et rôle du syndicat, revendications et démocratie.

Ce qui m'apparaissait comme incontournable après ce débat, c'était l'importance de la participation des salariés à la réflexion et à l'élaboration de leurs revendications et donc une pratique syndicale qui regarde et analyse la vie des salariés avec les relevés en moins.

Jacques a émis l'idée d'une étude pluridisciplinaire réalisée dans ce cadre du CNAM.

C'est ainsi que la fédération a adressé une demande d'étude sur les « conditions de travail des ouvrières de l'habillement » abordant les problèmes économiques et sociaux.

Cette étude, parue en 1981, a demandé un long travail d'élaboration, de négociations afin de permettre aux chercheurs de regrouper les informations dans une dizaine d'entreprises.

La pratique pluridisciplinaire est complexe et la place des syndicalistes est particulièrement enrichissante.

Elle impose en particulier le respect des idées des travaux réalisés par les chercheurs même quand ils entrent en contradiction avec les positions de l'organisation syndicale.

Elle nécessite une vraie réflexion de transparence et d'honnêteté pour prendre en compte ce qui émane des salariés.

Dans cette équipe, Jacques Duraffourg ergonomiste, Marc Bartoli, économiste, Annie Borzeix, sociologue, Didier Lochouarn, étude des qualifications, ont la volonté de dépasser les clivages des spécialistes, de travailler les cohérences, de comprendre les incidences d'un domaine sur l'autre et ont été remarquables. Jacques a été le pivot de la dynamique de l'équipe.

Pour ce qui concerne ces années de travail, elles ont modifié la façon dont je concevais mon activité militante. Je suis passée de la démocratie collective à l'expression de chacun constituant le collectif.

Les relations avec les syndicats ont été marquées par une demande de visites d'entreprises. Je me suis en effet rendue compte que je comprenais mieux ce que les militants et militantes exprimaient après avoir au moins compris l'entreprise et leurs conditions de travail.

Avec Jacques, ces derniers temps, la question que nous nous posions était : « cette demande est-elle toujours d'actualité ? »

Les échanges nous conduisaient à dire « plus que jamais » avec des exigences plus grandes face à l'évolution de la société, avec le besoin de retravailler individualisme et individualité : Travail, éclatement des temps et des heures de travail, travail tout au long de la vie, retraite, etc.

Garanties collectives plus nécessaires que jamais mais sous quelles formes, à quel niveau ? Entreprise ? National ? International ? Sécurité sociale professionnelle, statut du travail salarié, contenu ? Mise en œuvre ? Débat où et avec qui ?

L'intervention du salarié, son droit à décider de ce qui le concerne individuellement et collecti-

vement, quels droits ? Individuels ou collectifs syndicaux ?

L'expérience que nous avons faite nous conduisait à être d'accord sur l'urgence de dynamisme des relations entre chercheurs universitaires, syndicats pour des échanges sur le travail, le monde du travail aujourd'hui dans ses évolutions rapides et souvent brutales.

\*\*\*\*\*

## FRANÇOIS GUÉRIN

Comme Jacques, à mon arrivée dans le laboratoire de Wisner, j'ai commencé à travailler pour les cheminots, en dépouillant des enregistrements de vibrations mesurées dans les cabines de conduite.

Cette époque est marquée par une transformation radicale des relations entre la recherche et les entreprises dans lesquelles on essaie de ne pas aller pour étudier un problème indépendant de la réalité sociale, mais pour instruire des questions sur lesquelles les salariés ont d'autant plus un point de vue qu'elles les concernent très directement et très concrètement. Pas étonnant que certaines actions se soit déroulées dans un climat tendu, voire dans une semi clandestinité, comme à la SNCF par exemple.

Nous avons commencé à travailler ensemble lorsque j'ai cessé ma collaboration avec Berthoz pour rejoindre Laville et son équipe dont l'activité me semblait proche de mes pré-occupations, même si, comme beaucoup, je n'en percevais pas encore bien les contours ni l'objectivation.

Mais notre véritable coopération et notre réflexion commune a commencé lorsque Wisner a créé l'équipe d'intervention industrielle avec Jankovsky, et notre premier vrai chantier, chez SEB, pour la construction d'un atelier d'emboutissage. Cette intervention nous servira, avec d'autres, de support à l'enseignement des travaux pratiques d'analyse du travail et d'initiation à

l'ergonomie. Ensemble, nous avons conduit d'autres interventions, dans la presse, dans la fabrication de ligatures chirurgicales, dans le nettoyage industriel.

Malgré des tentatives de poursuivre notre route ensemble, nos itinéraires professionnels se sont révélés assez différents, ce qui ne nous a pas empêché de continuer de coopérer, de débattre fréquemment et souvent passionnément, car avec Jacques, tout ce qui concernait le travail était passion.

Il a toujours été un professionnel très exigeant quelle que soit la nature de son activité : la place centrale du travail dans l'analyse des situations à transformer, le rôle des travailleurs dans le contrôle social de l'action, l'intégration continue du travail dans la réflexion économique. Son éthique professionnelle n'a jamais cédé à aucune pression quelle qu'elle soit, y compris économique, ce qui l'a parfois mis en réelle difficulté.

« Vieux frère », notre éloignement n'a jamais été que géographique, puisque nous avons su nous retrouver pour agir ensemble, malgré peut être, mais surtout sans doute à cause d'itinéraires propres qui ont diversifié et enrichi nos pratiques, et écrire Comprendre le Travail pour le Transformer avec Antoine, François et Alain.

\*\*\*\*\*

*Extraits de l'entretien, réalisé par Antoine Laville en mai 2001 et choisis par Jacques Duraffourg en juillet 2008.*

*A.L. : Peux-tu nous donner quelques éléments sur ton parcours ?*

J.D. : Je suis né en 1942. Je n'ai pas une formation universitaire puisque j'ai quitté le système scolaire à quinze ans et demi, en 1957, car mon père partait à la retraite et qu'il y avait des problèmes financiers tout simplement, le trou que cela représentait dans le budget familial. J'étais au lycée technique ; à l'époque on avait une partie très importante du programme qui

était pluridisciplinaire et très diversifiée. On faisait de l'ajustage, du tour, de la machine outil, de la menuiserie, c'est-à-dire que j'étais sur la trajectoire d'un travail d'ouvrier qualifié.

J'ai commencé à faire un apprentissage de peinture sur soie, car mon hobby c'est la peinture. Et là se situe un premier épisode, c'est moi qui ai rompu le contrat au grand dam de mes parents. Une formation était prévue dans le contrat d'apprentissage ; or, celle-ci était en dehors du temps de travail qui était de cinquante heures par semaine.

Du coup, je suis entré à Rhône Poulenc dans le Laboratoire Central de Recherche (LCR) à Lyon, comme aide-chimiste/laveur d'éprouvettes. Pour la petite histoire, c'est à cette époque que je rencontre le CNAM pour la première fois. Je m'inscris aux cours du soir et je passe un brevet industriel de chimie.

J'étais dans un mouvement de jeunesse avec Jossian. Nos petites actions se limitaient à se bagarrer pour prendre des pauses ensemble de manière à ce qu'on puisse se rencontrer, discuter et prendre des contacts avec le syndicalisme. Je me rappelle un vieux syndicaliste CGT qui avait fait 36. Il m'a donné ma première leçon de lutte sociale en me disant « *tu veux te remuer, tu as raison, mais il faut que tu apprennes que ce qui est autorisé aux autres ne t'est pas permis ; donc tu peux venir le matin où tu verras que je suis le premier à l'usine. Je n'ai jamais une minute de retard, car sinon j'y ai droit* ». Au LCR, tout le monde arrivait avec un quart d'heure, 20 minutes de retard. Je me fais licencier pour retards réguliers alors que je faisais largement mon boulot. A l'époque, cela m'avait complètement scandalisé. C'est mon premier contact avec la lutte sociale.

C'est au LCR que j'ai mes premiers contacts en relations humaines. Il y avait un vieux directeur, qui quand on le croisait dans le couloir nous faisait ôter notre béret pour lui dire « *bonjour Monsieur le directeur* » et il ne répondait

jamais. Il est parti et s'est fait remplacer par un type formé aux États-Unis. Celui-ci a introduit des bouleversements considérables ; il a viré la personne qui était à l'entrée et la remplacer par une jeune fille qu'il avait choisie, il s'est mis à mettre des plantes vertes un peu partout et venait serrer la main aux gens ce qui ne se faisait jamais avant. Je me rappelle mon étonnement quand il m'a demandé des nouvelles de mon père, je m'étais dit « *qu'est-ce que cela veut dire ?* ». C'est lui qui a instauré des week-ends de ski où on se retrouvait sur les mêmes pistes et c'est comme ça que j'ai mis pour la première fois des skis aux pieds. J'y suis allé une seule fois d'ailleurs. Cela déstructurait notre univers. Je me souviens très bien de nos réactions avec les copains : « *qu'il augmente nos salaires car si on a envie de faire du ski, on est capable d'y aller seul, sans avoir besoin de la direction* ».

Tout ça pour dire qu'il avait cru changer très profondément les rapports de travail. Cela laissait complètement de marbre mon copain de la CGT qui pensait que c'était vraiment de la manipulation et je crois qu'il avait raison. Toujours est-il que c'est ce type qui m'a viré, alors qu'il avait instauré un truc : « *Tu as besoin d'aller chez le dentiste, tu prends deux heures* ». Il y avait des modes de relations à condition que la direction contrôle ; si c'est elle qui t'octroie deux heures, mais si toi tu prends deux heures, même si ça n'a pas d'effet sur le travail, ce n'est pas du tout la même chose.

Il m'a appelé un jour et il m'a dit : « *Ah ! Monsieur Duraffourg vous êtes jeune, vous êtes intelligent, mais peut-être que vous n'êtes pas dans un cadre suffisamment rigide pour progresser, il faudrait que vous alliez à Grenoble, parce que c'est une usine de production et cela vous aidera à vous structurer* ». Je lui ai dit « *je suis mineur, il faut que j'en parle à mon père* ». Je n'en ai pas parlé à mon père mais avec les copains. Quand je lui ai dit « *mon père ne veut pas* », il a vraiment tombé le masque et m'a licencié un an avant d'être appelé à l'armée.

A l'époque, il y avait très peu de chômeurs. Si t'étais pas content de ton salaire ou de tes conditions de travail, tu quittais ton patron, tu traversais la rue et t'avais du boulot en face ou presque. J'ai retrouvé du boulot six mois après à 35 kilomètres de Lyon, grâce à un ancien de Péchiney qui avait claqué la porte et qui m'a récupéré dans une petite boîte. Il avait trouvé que c'était assez dégueulasse la manière dont j'avais été viré.

C'est à cette période que je me suis investi complètement dans la JOC (Jeunesse Ouvrière Chrétienne) et dans la vie sociale sur des questions qui touchaient à l'organisation du travail, aux horaires et à la manière dont on pouvait éventuellement se rencontrer, aux actions pour soutenir les copains qui étaient en Algérie, etc.

Ensuite, je suis parti au service militaire, j'ai fait mes classes en France et je suis arrivé en Algérie en avril 62 vers la fin de la guerre. Ce que j'ai connu en Algérie, c'est l'OAS. Et puis, j'ai eu des contacts avec ce qu'on a appelé ultérieurement les porteurs de valises, c'est-à-dire le FLN par l'intermédiaire d'un collègue de travail à Rhône Poulenc.

J'étais syndiqué sans prendre de responsabilités mais j'ai participé aux grèves et aux conflits en lien avec la guerre d'Algérie.

*A.L. : Qu'a représenté la JOC dans ton investissement vis-à-vis du travail ?*

J.D. : Les JOC, comme d'autres mouvements de jeunesse à l'époque, étaient de véritables écoles d'apprentissage pour les jeunes. La jeunesse française était très encadrée, mais au bon sens du terme. C'étaient un mouvement qui comptait. Grâce à lui, j'ai suivi des stages de formation sur les conditions de travail, sur le logement et sur mes premiers rudiments d'économie et à me colleter le monde de tous les jours.

C'est la période où sortent les livres de poche pour un prix qui restait particulièrement abor-

dable. Il n'y a pas de livres chez moi. J'en achetais plusieurs par semaine. Je me rappelle aussi la guilde du disque qui permettait d'accéder à la grande musique. A la maison, il n'y avait que la radio et rarement des concerts. Donc, c'était mystérieux, pouvoir écouter Beethoven ou Bach, on rêvait un peu.

J'ai deux, trois souvenirs qui me reviennent régulièrement à l'esprit, qui ont à voir directement avec mon métier ultérieur d'ergonome. J'étais dans un labo qui faisait des recherches sur le pyralène. Pendant deux ans j'en ai respiré, mis les mains dedans sans aucune protection. Lors de la visite d'un inspecteur du travail, un matin, l'ingénieur nous dit « *vous mettez les hottes en route* » sans explication. L'après-midi on a vu l'inspecteur qui passait, les hottes fonctionnaient. Dès qu'il a quitté le labo, les hottes se sont arrêtées.

Après l'armée, la JOC m'a sollicité pour être permanent au niveau national, et j'ai assumé cette responsabilité pendant cinq ans, puis m'a envoyé en Lorraine pendant deux ans où j'ai découvert le travail posté qui m'a beaucoup marqué. C'était impressionnant car on voyait les fours à 30 kilomètres. Les maisons étaient quasiment encastrées et quand ils coulaient il y avait des gerbes qui tombaient sur les toits. La ville vivait au rythme de l'usine.

Je me rappelle de Pierre Baudet, un militant de la JOC qui avait mon âge et qui était maçon fumiste. Quand j'ai débarqué à Longwy, j'ai été logé chez lui. Sa mère, qui avait son mari et trois fils en travail posté dans la sidérurgie, m'a dit deux choses « *Vous savez, moi je commence à faire de la bouffe à 5 heures du matin et je termine à 10 heures du soir, parce que j'ai toujours un de mes hommes qui rentre et qui a faim. Ma vie c'est la bouffe et la lessive* ». « *Ça fait 6 ou 8 ans qu'on n'a pas réussi à se retrouver un seul dimanche ensemble* ». Ça m'avait paru à l'époque une éternité.

L'autre souvenir se situe à la soufflerie de verre

de Baccara. J'étais complètement fasciné par le savoir-faire des types qui apprenaient à souffler le verre. En même temps c'était dantesque. J'avais ramené un cendrier à la maison.

*AL : Après ton passage en Lorraine, quelles ont été tes responsabilités ?*

J.D. : Après la Lorraine, j'ai eu des responsabilités un peu plus importantes à Paris et j'allais moins dans le milieu du travail. Je passais mon temps avec des gens dans des réunions. Je n'arrivais pas trop à accrocher.

En 67, pour le cinquantenaire de la JOC, une manifestation « Paris 67 » a rassemblé cinquante mille jeunes. J'étais dans un groupe de travail qui devait préparer un meeting sur les conditions de travail des jeunes travailleurs auquel participait Wisner en qualité de personne compétente.

Wisner était un compagnon de route de la JOC. Il en était très proche et s'était engagé avec André Lapostole dans la mise en place des foyers de jeunes travailleurs ; ces jeunes venaient de Bretagne ou du Sud-Ouest et étaient un peu paumés à Paris ; il fallait les aider à trouver du boulot. On avait récupéré le château de Fontenailles pour que les jeunes accidentés du travail puissent venir en convalescence et, en même temps, penser à leur reconversion professionnelle.

Tous les présidents et dirigeants de la JOC avaient moins de 30 ans. Il y avait un certain nombre d'adultes qui tournait autour du mouvement à titre d'expert. Dans nos rapports avec le mouvement ouvrier, on appelait Eugène Descamps qui était secrétaire général de la JOC ; pour les problèmes de travail, on appelait Wisner.

Il m'a beaucoup aidé car j'étais incapable de décoder certains trucs. Il avait une double fonction : médicale du côté de la santé mentale et aussi comme spécialiste du travail.

### AL : Comment as-tu vécu mai 68 ?

J.D. : J'ai eu des rapports compliqués avec mai 68 au moment où je suis président de la JOC. Un évènement m'a marqué car je me suis marié le 25 mai 1968 avec Marie-Paule ; je sortais d'une réunion, à laquelle je suis retournée ¾ d'heure après la cérémonie.

Comme tout un chacun, je suis allé à la Sorbonne où un évènement m'a frappé : un conducteur de train essayait de dire à la tribune ce qu'était ses conditions de travail et il s'est fait siffler par les étudiants, ce qui bien évidemment m'a renforcé dans ma conviction que c'était décidément des fils de bourgeois indémodables et que je n'avais pas grand chose à faire avec ces gens-là.

### AL : Comment es-tu venu faire tes études au CNAM ?

J.D. : A l'issue de mon mandat de président de la JOC, je me suis apprêté pour retourner à Lyon, chercher du travail dans la chimie et retourner à mes éprouvettes.

Wisner m'a dit « attends, on a travaillé ensemble, tu peux faire des choses, tu ne vas pas retourner à tes éprouvettes, je te prends dans mon labo et tu suis des cours du soir au CNAM car l'ergonomie est un moyen puissant pour faire bouger les conditions de travail ».

Tout ça pour dire qu'on ne s'occupe pas des conditions de travail par hasard. Les gens qui le font ont toujours quelque chose dans leur histoire personnelle qui les fait choisir cette filière. Alors rentrer dans un labo scientifique, à la demande de Wisner, c'est plutôt valorisant. Cela me passionne. Je suis sur l'idée que la science peut résoudre les problèmes de conditions de travail et en même temps je n'ai aucune formation.

J'avais 30 ans et à cet âge tu te dis « Tu devrais savoir, t'es con ou quoi ? ». J'arrive au labo et Antoine Laville, mon chef, me dit « prends ton temps, découvre ».

### A.L. : Est-ce que tu sais pourquoi il t'a mis avec moi ?

J.D. : Je ne sais pas car il ne me l'a jamais dit, peut être par hasard.

Toujours est-il que je découvre le labo, je passe huit jours à traîner mes guêtres, à rencontrer Berthoz, Guérin et Catherine Teiger. Je me souviens très bien que je suis revenu te voir, tu étais perché sur la chaise comme tu le fais d'habitude, et j'ai dit : « bon maintenant que j'ai fait le tour, je fais quoi ? ». Tu m'as dit « mais tu fais ce que tu veux ». Je suis rentré chez moi et j'ai dit à Marie-Paule « mais qu'est-ce que c'est que cet univers de fou ? » car à l'usine le chef me disait ce qu'il fallait faire.

J'ai failli quitter le labo sur un coup de tête, car il n'est pas évident de passer de l'univers qui était le mien avec ses codes, dans un autre avec d'autres codes. J'ai mis du temps à les trouver.

Le premier projet sur lequel j'ai travaillé, c'est à la SNCF sur la problématique du sommeil. Georges Lantin, un type merveilleux, me forme et m'explique la physique avec patience. Je fais des kilos de dépouillement d'électroencéphalogrammes. Cela ne m'a pas rebuté car il s'agissait du sommeil des cheminots et cela avait directement un rapport avec le sommeil de mon père.

Grâce à Lantin et à toi, j'ai appris la rigueur de la démarche scientifique. Ensuite c'est la Thomson, la grande affaire de ma vie.

### A.L. : En ce qui concerne l'intervention à la Thomson, que peux-tu en dire ?

J.D. : J'ai envie de dire que je retrouve l'aspect besogneux, mais en même temps j'y apprends le mouvement bi manuel alterné dans le travail à la chaîne, et regarder pourquoi ça varie. On passe des heures à compter des gauche-droite et puis à faire des arbres parfois délirants. Ce qui est important c'est pourquoi l'opératrice se sert un jour de sa main gauche plutôt que de sa main droite.

Lors de la première visite de l'atelier, le médecin du travail me dit « *qu'est-ce que vous pensez de cette posture ?* ». Je n'en pensais rigoureusement rien car je commence à appréhender l'univers de l'observation directe, de sa signification, de ma propre interprétation du travail répétitif « *c'est monotone et c'est toujours la même chose* ». Comme le dirait mon ami Schwartz aujourd'hui, c'est de l'inconfort intellectuel.

Et le temps a passé, j'ai commencé à comprendre, à découvrir que ce n'est jamais la même chose, à aller contre l'évidence de mon regard de touriste.

J'ai d'autres images de la Thomson qui sont un peu impressionnistes mais qui ont beaucoup d'importance. J'arrive le matin et je commence à discuter avec une contrôleuse qui se met à travailler et je lui dis « *tiens Josette n'est pas là aujourd'hui* » (c'était une femme qui était sur un poste au début de la chaîne). Elle se recule, regarde et elle dit « *Ah ben oui, elle est remplacée et je le vois* ». Cette image a structuré toute ma réflexion sur ce qu'est un collectif de travail.

Une autre histoire dont j'évoque très souvent... c'est cette femme qui est en train de faire sa pièce, la regarde et la met à la poubelle. En blaguant, je lui dis que l'analyse du travail c'est d'avoir fait les poubelles. Elle me dit « *elle est rayée* ». Je regarde et ne vois rien. Elle se tourne vers la fenêtre et me dit « *mais si, regardez* ». Il y avait une petite rayure de rien du tout. Je lui dis « *ça ne passe pas ça ?* » Elle m'a fait une réponse d'une beauté fabuleuse « *une rayure, ça apparaît à un moment, se développe, éventuellement disparaît sans savoir pourquoi, mais on met la pièce à la poubelle* ». Cette femme, dans le bruit de l'usine, me parle poétiquement de la rayure. Je raconte souvent que faire l'analyse du travail, c'est aussi et d'abord s'intéresser à ces savoir-faire.

A la Thomson, une vraie question se pose pour moi : les outils élaborés pour l'expérimentation en laboratoire comme disent les scientifiques, ne marchent pas sur le terrain. Donc contrepoint, ce qui me reste de la Thomson, c'est la

construction des outils et également tout ce que l'on arrivait à tirer de la rédaction du rapport. Par exemple : l'ordre des boîtes dans lesquelles étaient entreposées des pièces de montage, semblait être un fouillis pas possible ; mais quand on a décrit le processus, cet ordre prenait du sens. Pailhous a dit « *elles font de l'organisation du travail* ». Ma représentation antérieure très outillée de la science sur laquelle je fantasmiais en a pris un coup.

La Thomson, c'est aussi l'image de Wisner qui dit à la télévision « *Mais moi aussi j'ai cru que c'était un travail répétitif et monotone et je me suis trompé* ».

En effet, un travail à la chaîne peut sembler simple mais n'est pas forcément un travail déqualifié.

Lorsque nous avons rendu les résultats de l'intervention à la CFDT, nous avons vu la section se scinder en deux, certains disaient « *c'est tellement horrible qu'il ne faut surtout pas y toucher* » et d'autres disaient « *oui c'est vrai que c'est horrible mais en attendant elles ont mal au cou, aux fesses, il faut qu'on modifie les choses* ». Ils se sont tournés vers nous et nous leur avons fait la réponse suivante « *Nous, on a montré que c'était complexe, on ne peut pas vous donner une réponse, les stratégies d'action c'est votre responsabilité* ». Cela m'a interrogé et j'ai commencé à travailler cette question : à quoi sert l'ergonomie ? Si la réponse s'arrête à dire « *débrouillez-vous avec les stratégies d'action* ».

*AL : Peux-tu nous parler de la SEB et de la création de l'équipe d'intervention ?*

J.D. : La SEB avec Jankovsky est devenue le creuset de l'équipe d'intervention.

J'avais vu Wisner négociateur, à la manière de l'universitaire qui a autorité et à qui on dit Monsieur le professeur. Avec Jankovsky, j'apprends autre chose car c'est un tacticien.

C'est une intervention très importante, car elle annonce ma deuxième vie de consultant sous contrainte de temps. Seb se fait en un mois et

demi et structure complètement notre rapport au temps. Avec Guérin, on ne sait pas le faire. C'est Jankovsky qui en a la maîtrise avec son expérience industrielle, qui négocie, qui organise le travail.

Je me rappelle un soir, je vois encore cette femme qui avait une presse au coup par coup, avec une bande de métal. On prend une photo où on voyait qu'elle n'arrivait plus à travailler avec son bras. Le lendemain, les techniciens avaient bricolé un truc pour soutenir son bras, c'était l'horreur. Je ne peux pas utiliser un appareil photo sans y pensé. Tu fais une photo et les techniciens se mettent à interpréter sur ce qui t'intéresse et ils passent immédiatement à l'action.

Une autre histoire... on rendait à une femme les résultats de nos observations en lui disant « *on a compté les incidents qui vous ennuient* » avec l'objectif de les supprimer. Elle nous a dit « *mais vous allez en faire quoi ?* ». J'ai dit « *on va l'écrire* ». Elle a laissé tomber cette phrase « *de temps en temps vous savez, lâcher les braquets ça fait du bien* ».

A travers l'histoire des incidents, j'ai mis du temps à comprendre l'importance du langage. Si on dit qu'il y a des incidents, des dysfonctionnements, cela peut signifier un fonctionnement normal au sens taylorien du terme.

*AL : On va rebondir par la « grande rencontre » ?*

*J.D. :* Oui, il y a eu une grande rencontre. J'ai eu des solides rencontres, marquantes dans ma vie. Je ne vais pas mettre des hiérarchies, la rencontre avec Wisner, ce n'est pas rien. La rencontre avec Schwartz, c'est pareil. Cela n'arrive pas n'importe quand, à n'importe quelle condition. Je suis rentré au CNAM parce que ce qui m'intéressait c'était de faire bouger les situations de travail dans les entreprises. Je ne suis pas du tout parti du CNAM en me

disant « *j'en ai fait le tour. Il faut changer* ». Il en est de même pour Guérin et d'autres.

En 1984, quand j'ai créé ACTIVITE, je me suis dit que je ne savais pas comment négocier, comment établir un contrat, et rémunérer des collaborateurs. Je l'ai fait à ma manière en me jetant à l'eau. Le cabinet CIDECOS qui travaillait avec les représentants du personnel, m'a donné un coup de main. J'ai appris à négocier, à structurer, à partir d'une demande sociale, une autre ergonomie.

Avec Guérin, on a fait du démarchage du côté de ceux qui s'intéressaient au travail en région Rhône-Alpes. J'ai tout d'abord créé une petite association avec un conseil d'administration complètement pléthorique de 25 personnes : des sociologues, des juristes, des économistes des représentants des salariés et des forces sociales... J'avais rassemblé des gens tels que Laville, Schwartz, Bartolli, mes syndicalistes...

L'idée, c'était de créer un lieu de débats qui a fonctionné pendant un an pour organiser des séminaires, créer des connexions avec les laboratoires... Mais il fallait bien qu'on « croûte » et créer une branche professionnelle pour faire des interventions.

Cette usine à gaz n'a pas tenu et s'est transformé en SARL d'une douzaine de personnes.

Nous avons eu des débats stratégiques du type « *est-ce qu'il faut se développer ?* ». Ma position était qu'il fallait professionnaliser certaines fonctions et dégager du temps pour participer, pour être dans un certain nombre de lieux de débats.

Un autre débat a été « *est-ce qu'il faut accepter de structurer une offre ?* ». Je suis très réticent sur cette idée. Ce que je négocie est souvent fait sur mesure car, pour répondre à une demande sociale, on ne peut pas la structurer a priori. Structurer une offre et essayer de la vendre avec une action éventuellement marketing « *voilà ce que l'on est capable de vous apporter* ». Ce



n'est du tout la même démarche de dire « *quelles sont les questions que vous vous posez ? Comment on peut les construire avec vous ?* ». Derrière cette démarche, il y a de véritables enjeux professionnels, politiques, philosophiques... Je pense qu'il y a de vrais débats qui ne sont pas clos.

A Activité, il est passé environ vingt cinq personnes qui ont appris leur métier, qui sont ergonomes aujourd'hui, qui ont vécu, comme dans toute entreprise, des difficultés, des conflits, etc. On a tous appris ensemble.

Nous sommes beaucoup intervenus à tous les niveaux de la filière « viande », depuis l'élevage des porcs, la traite des vaches et jusqu'à l'étal du boucher... Il est arrivé un moment où nous avons déposé un projet de recherche, qui a été accepté, pour avoir une réflexion au niveau de cette filière. Fabrice Bourgeois a rassemblé dans un document de recherche au moins une quinzaine d'interventions dans les abattoirs.

Cela nous a donné l'occasion d'expérimenter les structures de recherche (financement, modalités de fonctionnement...) qui ne sont pas du tout adaptées pour permettre à des consultants de fonctionner. C'était donc un petit peu l'enfer pour des raisons matérielles.

*AL : Comment expliques-tu l'écart entre monter une équipe de dix ou onze collaborateurs, énorme en terme de chantier, et le fait de mettre la clé sous la porte ?*

J.D. : En 92/93, se sont présentées des difficultés. De plus, je ne suis pas un gestionnaire et nous n'avions quasiment pas de marge de manœuvre auprès des banques, sans garantie. C'était un petit peu la corde raide en permanence.

Les difficultés ont été de plusieurs ordres : nous avons négocié de gros contrats sans les obtenir... Le deuxième évènement a été d'intervenir à la Bibliothèque de France pour de gros contrats à enjeux politiques pour lesquels on a toujours été payé, mais après un délai de six à huit mois. Avec 500.000 francs dehors pendant six mois, tu déposes le bilan...

Les causes de fragilité étaient les suivantes : bien entendu le financement, mais aussi le fait d'attraper les demandes sociales par la reformulation à partir du point de vue du travail, conduisant à une bagarre permanente. Il faut bien le reconnaître, cela ne se vend pas facilement. Ce n'est pas le mode de fonctionnement des boîtes. En fait, nous n'avons pas vraiment mis la clé sous la porte, nous avons fusionné, et ce n'est pas un hasard, avec Francis Dupont, à l'issue de notre rencontre quand il a créé Aster et avec Jean-Marie Francescon. J'ai continué avec eux à mi-temps. Nous étions sur la même longueur d'onde, sur leurs approches à partir du travail concret des gens, de pouvoir interpellier les choix stratégiques et commerciaux, comme le dit Schwartz dans un de ses textes sur le gouvernement du travail.

Il y a tellement de moyens de rationaliser l'exploitation des gens que l'on peut utiliser l'ergonomie pour le faire. Cela me conduit à la révolte. Je ne peux pas accepter d'intervenir quand les catastrophes sont constituées.

Par exemple : quand une entreprise m'interpelle et me dit « écoutez, on veut améliorer le confort des gens, le temps de cycle est de 12 s et 53 centièmes et on souhaite mettre les produits dans les zones de confort ».

Je n'ai pas besoin de beaucoup réfléchir que quand on en est au centième de seconde, l'entreprise me demande de rationaliser les cadences et que le salarié restera bloqué huit heures par jour pour que ça aille plus vite. Je refuse car cela me paraît insupportable de l'imaginer.

*AL : Que t'ont appris ces interventions et bien d'autres ?*

J.D. : Ces interventions m'ont appris différentes choses. Ce qui in fine structure l'idée qu'on est confronté à la singularité.

Je retombe sur un problème épistémologique, il n'y a de science que d'universel comme dit un illustre. Je suis rentré là-dessus il y a trente ans, j'en ressors en disant que chaque fois c'est différent et que cela contribue à me structurer.

En 94, Marc Jourdan m'a demandé de participer aux enseignements à Aix. J'y suis allé pour donner un coup de main et c'est là que j'ai retrouvé Schwartz que j'avais croisé dans les années 80.

Schwartz m'intéresse parce que je lui raconte mes petites histoires comme je te les raconte. En tant que philosophe, il a mis en mots des interrogations qui sont construites à partir de la pratique. Il n'est pas un homme à raconter des histoires mais il les écoute, il me ressort un texte où il me renvoie à des références philosophiques qui donnent signification à ces histoires et à l'émergence de la singularité que tu expérimentes finalement. Au bout de vingt ans, tu boucles sur les questions de distance par rapport à la réalité et au vécu. A l'époque, j'étais incapable de mettre en mots sur une autre position épistémologique ; aujourd'hui, ça me va très bien parce que je replonge, je boucle avec mon histoire, qui est elle aussi singulière.

\*\*\*\*\*

## Bibliographie (non exhaustive)

**2004**

Duraffourg, J., & Vuillon, B. (Eds). *Alain Wisner et les tâches du présent : la bataille du travail réel*. Toulouse: Octarès Editions.

**2003**

Duraffourg, J. Le travail et le point de vue de l'activité. In Y. Schwartz, & L. Durrive (Eds.), *Travail et ergologie. Entretien sur l'activité humaine* (pp. 31-68). Toulouse: Octarès Editions.

**1999**

Duraffourg, J. S'engager à comprendre le travail. In C. Martin, & D. Baradat (Eds.), *Des pratiques en réflexion*. Toulouse: Octarès Editions.

**1997**

Guérin, F. Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*. Lyon : ANACT, Coll. Outils et Méthodes.

Bernon, J., Jourdan, M., Duraffourg, J., & Quigars, P. La conduite de projet. *Performances Humaines et Techniques*

**1996**

Duraffourg, J. Vérification, validation, évaluation : le trio infernal. *Performances Humaines et Techniques*.

**1993**

Duraffourg, J., Francescon, J.M., Martin, A., & Pelegrin, B. Qu'est-ce que vous faites ? Nous remettons les hommes debout. *Education permanente*.

**1991**

Duraffourg, J., Schwartz, Y., & Davezies, P. Pourquoi un cahier des charges fonctionnelles d'usage. In Y. Quéinnec, & F. Daniellou (Eds.). XIème congrès de l'IEA, Paris

**1990**

Bourgeois, F., Sagory, P., & Duraffourg, J. Une aide cognitive au diagnostic pour des préventeurs. Actes du XXVIème congrès de la SELF, Montréal.

**1989**

Duraffourg, J. L'activité réelle de travail : enjeux et contradictions pour l'entreprise. *Performances*.

**1988**

Franchi, P., & Duraffourg, J. *Le laboratoire : de la conception à l'inventaire. Contribution ergonomique au réaménagement du laboratoire de l'entreprise Vilmorin*. Grenoble: Activité.

**1986**

Duraffourg, J., Sagory, P., Maroglou, E., Olivier, B., & Veyssier, M. *L'activité de travail aux abattoirs du Fontanil : diagnostic des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité réalisé en vue de leur prise en compte dans le processus de transformation des abattoirs*. Grenoble: Activité.

**1979**

Duraffourg, J., Guérin, F., Jankovsky, F., & Mascot, J.C. *Une intervention ergonomique : analyse et évaluation ergonomiques à l'occasion de l'implantation d'un atelier de presses*. Montrouge: ANACT, coll. Outils et Méthodes.

**1973**

Laville, A., Teiger, C., & Duraffourg, J. *Conséquences du travail répétitif sous cadence sur la santé des travailleurs et des accidents*. Paris: CNAM/Lab de Physiologie du Travail et d'Ergonomie (Rapport n°29 bis).

Teiger, C., Laville, A., & Duraffourg, J. *Tâches répétitives sous la contrainte de temps et charge de travail : étude des conditions de travail dans un atelier de confection*. Paris: CNAM/Lab de Physiologie du Travail et d'Ergonomie (Rapport n°39).