



Société d'Ergonomie
de Langue Française

www.ergonomie-self.org

Jacques LEPLAT

Avec Michel Pothier et Antoine Laville

Monsieur Leplat, en quelle année êtes-vous né ?

En 1921.

Et après, quel est votre parcours ? Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser au travail ?

Je suis arrivé à Paris en 1949 avec une licence de philosophie. Ayant été maître d'internat dans des lycées je pouvais bénéficier en entrant à l'Inop, d'une bourse de conseiller d'orientation. J'ai préparé le concours et en même temps j'ai passé une licence de psychologie. Au terme de cette période, je voulais faire de la recherche sans objectif très précis. J'ai été orienté vers un département de l'ANIFRMO (Association Nationale Interprofessionnelle pour la Formation de main d'œuvre, ancêtre de l'AFPA, Association pour la Formation professionnelle des Adultes). Ce département dit Centre d'Etudes et de Recherches Psychotechniques était dirigé par J.M. Faverge. Il s'occupait de l'exploitation des documents d'examens et de la conception des méthodes d'examen psychologique, examen auquel étaient soumis les candidats à mon stage de formation de l'ANIFRMO. On m'a affecté à cette section en me disant : " on va vous donner un questionnaire d'intérêt professionnel américain, vous allez le traduire, c'est votre travail ". J'étais tout seul dans une pièce pendant trois semaines et de temps en temps il y avait le chef de la section qui venait et me disait " Ça va ? " - " Oui, oui ". Je ne connaissais pas bien l'Anglais, j'avais un dictionnaire et au bout de trois semaines j'ai sorti ce questionnaire : " Oh ! On n'avait jamais pu arriver à le faire traduire jusqu'à présent ". Ça m'a valu un certain crédit ! Après on m'a mis à des études de tests, j'ai élaboré des tests pour aveugles, après j'ai exploité le questionnaire d'intérêt professionnel avec des méthodes statistiques. Cette première période a duré à peu près deux ans. À ce moment-là, c'était la période juste après guerre et les Américains dans le cadre du plan Marshall avaient organisé des missions aux États-Unis. Faverge avait fait partie d'une de ces missions universitaires. Ils avaient vu beaucoup de choses nouvelles : il a fait un rapport, qui a été publié. Il comprenait deux parties : une partie sur l'analyse du travail et une partie qui s'appelait *Human Engineering*. Il avait ramené un livre, *Applied experimental psychology*, il me l'a mis sur ma table et m'a dit " Tenez, vous allez regarder ça et vous viendrez m'en parler, me faire un petit compte rendu ". Alors je me suis mis là-dedans avec une certaine peine, parce qu'il était question

d'oscilloscopes, et autres choses du même genre que je n'avais jamais vus ! C'était vraiment un autre monde. Il serait intéressant, c'est d'avoir le rapport publié par Faverge sur *Human Engineering*, (le mot d'ergonomie, n'était pas encore passé dans la langue). Il y a des passages que j'ai relevés dans un texte que j'ai publié dans le livre de Clot ; il y a une phrase que j'aime bien que j'ai citée : “ Le visiteur des laboratoires de psychologie des universités américaines est particulièrement surpris de se trouver au milieu de radars et d'appareillages électroniques complexes. L'universitaire qui enseigne la psychologie après avoir approfondi les grands problèmes philosophiques et métaphysiques ne pourrait croire un instant qu'il n'est pas dans une salle de travail de physique de la faculté des sciences. Il s'agit pourtant d'un lieu où on étudie une branche de la psychologie appliquée particulièrement intéressante et riche en utilisation que l'on appelle *Human Engineering*. Ce terme est difficile à traduire, nous n'en connaissons pas de traduction et c'est pourquoi dans la suite nous continuerons à utiliser la langue anglaise, le meilleur titre français serait encore *Adaptation de la machine à l'homme*. ”.

Après cet épisode, je suis passé dans le service de Faverge. Il m'a dit “ Il faudrait faire un petit inventaire bibliographique, qu'est-ce qu'on a fait là-dessus ? ” C'était en 1952, à l'époque une revue de question sur *Human engineering* pouvait être quasiment exhaustive. J'ai eu un problème avec *l'Année psychologique*. Le secrétaire de *l'Année psychologique* de l'époque, Vincent Bloch, à qui j'ai présenté mon texte : “ travaux récents de *Human engineering* ” m'a dit “ Oh ! non, non, ça alors, pas de titre anglais dans *l'Année psychologique*, il faut traduire en français ”. J'ai dit : “ C'est difficile, on ne connaît pas l'équivalent ”. J'ai discuté avec des collègues et finalement j'ai choisi : “ Travaux récents de technologie humaine (*Human engineering*) ”. Ce texte est passé en 1953, c'était une sorte de revue de questions surtout composée de références à des travaux de psychologie expérimentale. C'était vraiment les débuts. À ce moment-là il y avait en France un commissariat général à la productivité. C'était toujours dans ces courants de la “ reconstruction ”, il fallait essayer de diffuser des méthodes nouvelles, un des buts de cet organisme, en 1955-1956, c'était de financer des travaux pour essayer de faire évoluer un peu l'industrie française. Le CERP avait eu un contrat en trois parties si je me rappelle bien : une partie études, c'est-à-dire faire un inventaire documentaire, pour savoir ce qui se faisait dans le monde ; une partie qui demandait de faire des recherches dans ce domaine, à titre exemplaire et enfin un travail de diagnostic et de diffusion, pour voir ce qui se faisait et informer les gens susceptibles d'emprunter ces méthodes. Pour cette partie diffusion, on avait organisé en France des journées d'études qui s'appelaient *Journées d'études sur l'adaptation du travail à l'homme*. C'était deux journées, on les a répétées dans toute la France, Faverge et moi étions les deux piliers et il y avait des gens du CERP qui

participaient occasionnellement suivant les circonstances, deux ou trois fois Paule Rey a participé à ces journées.

Vous vous adressiez à qui ?

Dans ces séminaires, venaient des gens d'entreprises, des ingénieurs, des personnes qui s'occupaient de sécurité, à des psychologues d'entreprises, à des médecins du travail... Il y avait une douzaine de personnes à chaque journée. Le groupe chargé de l'exécution du contrat comprenait des psychologues, médecins, statisticiens, ingénieurs.

Qu'est-ce que vous leur disiez ?

Ce qu'on leur disait, vous le trouverez dans un petit livre qu'on a rédigé à la suite de ces journées, qui s'appelait *L'adaptation du travail à l'homme*, qui a paru aux Presses universitaires de France, signé par Faverge, Leplat, Guiguet. On développait des notions d'analyse du travail, on parlait des aspects perceptifs du travail, des aspects moteurs. Et puis il y avait tout l'*Human engineering*, c'est-à-dire l'aménagement des cadrans, des dispositifs de signalisation, la compatibilité. Je crois que le livre le dit assez bien.

À votre avis vous avez touché combien de personnes avec ces journées ?

On a dû faire une vingtaine de séminaires avec une douzaine de personnes par séminaire, environ 200 personnes.

C'était surtout des gens de l'industrie à ce moment-là ?

Oui, c'était des médecins du travail, des ingénieurs de sécurité, des ingénieurs tout court. Déjà à l'époque il y avait aussi les spécialistes des services des méthodes, des temps et mouvements etc. C'était d'ailleurs une des questions, les gens disaient " Ce que vous faites c'est la méthode des temps et mouvements ". Il fallait défendre l'originalité de notre approche.

Parallèlement, le Centre d'études et de recherches psychotechniques avait redéfini ces objectifs. Il se situait rue Paul Chotard dans le 15^{ème} arrondst., c'était une unité géographiquement autonome. Ce qui a son importance, parce qu'elle était en dehors des services de recherche de formation proprement dits, qui mettaient au point des méthodes utilisées dans les sections de formation. Il s'est trouvé que le directeur du CERP, à cette époque, qui était un type intelligent, très dynamique, un fonctionnaire du ministère du

Travail et qui tenait à se valoriser en valorisant le centre. Il a conclu des contrats avec des organismes extérieurs, ce qui fait qu'il a été débordé ce qui était la vocation originelle du centre. Qu'était cette vocation ? L'AFPA formait des adultes dans ses sections, centrées surtout dans les métiers de la métallurgie et du bâtiment, des ouvriers qualifiés du premier niveau. L'entrée dans ces centres était conditionnée par un examen psychotechnique. Ces examens psychotechniques étaient centralisés au CERP. Le CERP recevait aussi les comptes rendus des examens de fin de stage de formation. Les buts du CERP c'était de valider les examens psychologiques avec les résultats des examens de formation. Il y avait donc toute une partie statistique dont Faverge était responsable. À partir du moment où on est entré dans ce système de contrat extérieur sur des thèmes un peu plus larges, alors Faverge s'est spécialisé dans cette partie-là et l'autre partie a été prise en compte par quelqu'un d'autre.

Quel était le nom de ce fonctionnaire ?

Frédéric Simon. Des textes figurant dans l'introduction du premier bulletin du CERP (1952). L'avant-propos du directeur présentait les objectifs de cette publication : “ Le présent bulletin c'est le dernier en date des moyens utilisés pour servir à la formation professionnelle des personnels des centres et pour accroître et affirmer les liens qui les unissent au CERP... ” Il y a aussi le premier article de Faverge dans ce numéro : *Analyse et structure du travail*, l'analyse des temps dans le travail. Vous retrouvez la critique de l'analyse en termes d'aptitude, c'était un thème privilégié de Faverge. On y trouvait aussi les anciennes fiches de la méthode Carrard.

Est-ce que vous alliez déjà sur le terrain ?

Pour revenir à nos activités à ce moment, elles ont été consacrées à l'analyse du travail. Il y avait trois études sur le terrain : une étude du continu à filer dont j'avais été chargé, qui se faisait dans les filatures du Nord, c'est moi qui l'assurais avec Mme. Browaeyns, chargée d'études au CERP, il y avait une étude sur les cabines de pelles mécaniques, c'était un collègue qui s'appelait Guignet, enfin une troisième étude sur un tour universel, par un autre chercheur. Avec Mme ; Browaeyns on allait sur le terrain, dans les filatures du Nord et, c'était dans l'esprit du temps, on faisait parallèlement des expériences. Dans la cave du CERP on avait fait une simulation du continu à filer, concernant des problèmes d'observation des fils cassés, etc., alors on a expérimenté sur cette situation. Guignet, lui, avait fait une cabine expérimentale dans la même cave. Browaeyns était fille d'ingénieur, très bricoleuse, on avait présidé à la réalisation de simulateur, Mazda nous avait installé des

systèmes d'éclairage pour des éclairages rasants. Et puis Guignet et son équipe étaient plus tournés vers le côté psychophysiologique, il avait fait des études dans le même esprit : sur le terrain et sur le dispositif du simulateur...

Et comment vous avez réussi à vous introduire dans le milieu, et la façon dont vous étiez perçus aussi ?

C'était par le canal de productivité, il existait des centres régionaux de productivité. Dans notre cas, on avait fait un séminaire à Lille qui nous avait permis de prendre les contacts utiles. Mme. Browaeyns était du Nord, et connaissait par son père qui avait été ingénieur des ingénieurs dans l'industrie textile. On a fait cette étude dans une entreprise surtout, mais on en a vu également d'autres à titre comparatif. Pour les pelles mécaniques, les contacts se sont pris par le canal des organismes de formation.

Les opérateurs ils vous considéraient comme quoi ?

Les opérateurs nous considéraient comme des gens qui venaient faire des observations pour l'aménagement du travail. On n'avait pas fait de réunions systématiques avec les responsables des ateliers et les opérateurs, on s'était présentés, on avait discuté avec eux, mais autant que je me souvienne ça ne s'était pas fait d'une manière officielle. C'était dans les années 55, 56, 57. Ça s'est étalé. ?? le continu à filer ça a duré assez longtemps avec les études expérimentales. On a eu des visites de prestige avec de Bartlett professeur à Cambridge, initiateur du groupe qui s'était intéressée à des problèmes un peu similaires aux nôtres qui nous avait encouragés. Je fais une petite parenthèse parce que j'ai là les travaux du laboratoire de psychologie appliquée de l'école pratique des hautes études, 40-46. Si vous regardez ces textes vous trouverez des choses qu'on peut considérer comme des antécédents de l'ergonomie aussi. Même encore un peu avant il y avait les travaux de Lahy, qui parle à propos d'une étude sur les machines à écrire, de Calcul des machines, c'était dans les années 20.

Est-ce que c'était là, ce que m'avaient rapporté certains de vos collègues, ces exemples de productivité française suite à des missions aux États-Unis, s'étaient différenciés de l'approche américaine en disant que l'approche américaine était fondée sur, comment augmenter la productivité : on passe par l'augmentation de la motivation des employés, des salariés, alors qu'en France, tout du moins dans certains pays francophones, avec Paule Rey ou autres, plutôt que de passer par la motivation on veut changer les situations de travail pour que le rendement de l'opérateur lui-même soit meilleur.

C'est l'esprit de l'*Human engineering*, changer le milieu. Mais la spécificité de l'*Human engineering* telle qu'on la voit dans le livre de Chapanis, était définie par rapport à la psychologie appliquée classique, intéressée surtout par les problèmes de gestion de personnel (formation, recrutement, etc...) On disait : jusqu'à présent on a utilisé des tests, pour évaluer les capacités d'individus à remplir certaines fonctions dans le travail. C'était l'adaptation de l'homme au travail. Maintenant l'*Human engineering* c'est autre chose, c'est l'adaptation du travail à l'homme, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas seulement de changer les hommes mais il faut changer le travail pour l'adapter au plus grand nombre de gens possible. C'était le mode de présentation, dans lequel Human Engineering était un peu le symétrique de la formation et du recrutement. On allait changer les conditions, la machine, les installations techniques, on ne disait pas encore les conditions de travail.

Pour obtenir une meilleure performance et une meilleure productivité.

Il y avait une meilleure performance, une meilleure efficacité.

Ce n'était pas qu'en France ?

Je pense que c'était dans l'esprit de l'*Human engineering*. Le livre de Chapanis, on le voit aussi, s'inscrivait en référence sinon en opposition avec ce qui se faisait à l'époque dans les services des méthodes, d'études des temps et mouvements. C'était aussi montrer que c'était autre chose maintenant qui était visé. "La sélection se propose de découvrir parmi un groupe de sujets les plus aptes à accomplir un travail ou un métier déterminé, ce but explique deux de ses caractères importants : les différences entre les individus, le second considère les tâches industrielles comme données, le psychologue industriel qui étudie un poste part généralement des conditions de travail telles qu'elles s'offrent à lui. Il ne fait que rechercher, ces conditions étant telles, à quelles exigences devront répondre les individus qui occuperont le poste de travail. Et il devient nécessaire maintenant de tourner son attention vers quelques-uns des problèmes fondamentaux des limitations humaines et d'étudier la machine à la lumière de ces limitations". C'était une citation de ce livre. Ces travaux de *Human engineering* en Amérique s'étaient faits au moment de la guerre et dans le livre de Chapanis il est dit qu'il y avait à un certain moment de grandes difficultés pour recruter des pilotes sur les avions. La tâche était très compliquée. Les gens ont alors retourné le projet en disant il faut simplifier ces présentations pour pouvoir recruter suffisamment de gens pour le pilotage. C'était une des motivations qui était avant les motivations de santé.

Est-ce que là, dans le milieu des psychologues du travail, vous apparaissiez comme des gens originaux, marginaux, est-ce qu'il y avait aussi un écho disant que cette manière moins ancienne de prendre les problèmes...

C'était original, ça sûrement. À l'époque pour les psychologues du travail, qu'on appelait les psychotechniciens, il y avait une association qui s'appelait l'Association professionnelle des psychotechniciens diplômés, qui faisait des congrès annuels. Je me rappelle un de ces congrès où on a présenté les études expérimentales qu'on avait faites. C'était quelque chose qui avait beaucoup surpris les gens.

Vous n'étiez pas rejetés ?

Non. On était considérés comme originaux mais pas rejetés, parce que parallèlement, on continuait aussi à faire des études, Faverge continuait à faire les validations des études de tests, tout ça c'était plus ou moins coordonné, mais ça coexistait dans les activités de ce centre. Faverge avait un certain statut parmi les psychologues, il était prof à l'Institut de psychologie, les gens passaient par lui, on jouissait d'un statut dans ce milieu psychologique qui permettait de faire les choses comme ça.

Je suis arrivé dans cette période-là, il n'y avait plus Ombredane parti à Bruxelles, prof. à l'Université Libre. Faverge avait gardé des liens avec Ombredane et il allait faire des cours à Bruxelles dans le cadre du séminaire d'Ombredane. Si bien que quand Ombredane est mort au début des années 60 et Faverge lui a succédé. Quand Faverge est parti, je lui ai succédé comme responsable du service de recherche du CERP. C'était au début des années 60. On avait fait un film aussi, qui passe quelquefois, qui s'appelle *Les yeux travaillent aussi*. Vous ne l'avez jamais vu ? C'est un film qu'avait fait Mme. Browaey. Ce film a été projeté dans des congrès, il est un peu folklorique mais il a un aspect intéressant pour l'histoire, c'est qu'on voit dans quel esprit se faisaient ces études, pour une partie. On voit un peu le milieu de travail et on voit utiliser les méthodes expérimentales, les analyses de variance, Faverge participe. On participait, dans le cadre de ces travaux, à un groupe du commissariat à la productivité dont s'occupait Albou, un chargé de mission très actif lui aussi. Il valorisait les choses qu'il apprenait et il avait provoqué des réunions de spécialistes qui travaillaient dans ces secteurs. Ce groupe comprenait Wisner, Cherrer, Metz, Monod, Faverge. Un certain moment Albou a dit : Pourquoi vous ne faites pas une société ? Les physiologistes étaient réticents mais finalement un jour le pas a été franchi. Je crois que c'est en 63 qu'a été créée la Self.

Vous avez été mis dans le premier qui a créé la Self, est-ce que d'emblée ont été discutés les objectifs, les gens qu'elle devait rassembler, est-ce que c'était des universitaires ? Il n'y avait pas d'ergonomes à cette époque-là. Pourquoi c'était langue française ?

En 1962, il y avait eu une réunion préparatoire qui décidait ou non de la création.

Je me rappelle des réunions qui avaient eu lieu au commissariat au plan, Quai Branly. Dans notre groupe, le groupe des psychologues avait certaines réticences vis-à-vis des physiologistes, parce qu'on avait l'impression qu'ils étaient trop centrés sur le laboratoire, les mesures physiologiques et n'étaient pas assez liés au travail de terrain, et peu contrôlée statistiquement. Faverge est parti du CERP en 59 pour aller à Bruxelles. Je n'étais pas très chaud pour prendre sa succession, mais j'ai fini par céder à la pression de mes collègues. Simon était un directeur idéal, il n'était pas sur place, j'allais lui rendre compte de temps en temps des activités, il écoutait, il faisait des remarques mais quand il avait donné son accord, vous étiez couvert complètement. Quand il a été à Bruxelles, Faverge a participé à des groupes de la CECA et il a été à l'origine de la préparation d'une grande recherche, *La recherche communautaire sur la sécurité* qui a duré trois ans. Je suis rentré dans ce circuit, c'était une recherche qui se faisait dans cinq pays en parallèle et j'ai eu la partie sidérurgie pour la France et la partie mines, mais je ai abandonnée cette dernière en cours de route pour des raisons diverses. J'étais dans ce circuit et il y avait deux chercheurs qui faisaient le travail sur le terrain à Thionville, X. Cuni et E. Kahn. On a participé à cette recherche d'une manière active, à l'époque il y avait de l'argent, il y avait des réunions des cinq groupes trois fois par an, à Luxembourg on présentait les projets de chacun et on essayait de les coordonner au maximum : c'était vraiment une recherche communautaire, le nom était bien mérité. J'ai été chargé du rapport de synthèse de cet ensemble de recherche qui personnellement m'a beaucoup apporté, ça a créé des liens avec ces équipes, il y avait une équipe italienne avec Cesa-Bianchi que vous avez peut-être connu. L'équipe belge c'était Faverge qui la dirigeait, il y avait une équipe hollandaise, une équipe allemande. On allait visiter les équipes sur leurs lieux de travail.

Est-ce qu'il y avait une communauté d'esprit, la manière d'appréhender les problèmes entre les différentes équipes ou est-ce que vous vous retrouviez mieux avec Faverge ?

Ce programme était relatif à la sécurité, Faverge avait pris ce programme parce qu'il avait eu des liens avec le CERCHAR, avec Casamian et Jarry. Mais Metz n'était pas dans ce secteur, il était dans un secteur environnement, mais il a participé à d'autres recherches CECA. Ce qu'il y avait de nouveau dans ce groupe, je pense que c'est là que Faverge a eu

un rôle important, c'était l'idée de faire les travaux sur le terrain, d'aller sur le terrain. C'était quelque chose pour ces équipes-là qui était, dans mon souvenir, assez nouveau. De se dire " il ne s'agit pas seulement de raconter des généralités, il faut aller voir ce qui se passe ". Et dans les programmes c'était vraiment la référence au terrain dans cette recherche. Le rapport de synthèse qui dit bien toutes les observations qui étaient faites dans différents milieux. Nous avons choisi les transports, il y en a qui avaient choisi d'autres postes. Je crois que ce qui faisait le lien, c'était le rapport au terrain, les observations sur le terrain, traitement de données qui avaient été recueillies sur le terrain et je pense que l'originalité elle était là.

Est-ce qu'il y avait déjà un début d'une méthode un peu systématique, c'est-à-dire est-ce qu'il y avait des réflexions sur le fait de ce que signifiaient les observations, ce que signifiaient les entretiens avec les opérateurs ou est-ce qu'on allait cahin-caha ?

Il y avait des références à ces questions dans les discussions communes. Mais ça n'était pas une finalité autonome, c'était à propos de. Quand on discutait des entretiens, connaissant Faverge et nous connaissant, j'imagine qu'avec d'autres on disait : " Mais comment vous les avez obtenus, etc. ", on avait des préoccupations méthodologiques. Il y avait des méthodes, savoir comment on faisait, comment on traitait les données, comment on les avait recueillies. Ces préoccupations existaient mais elles faisaient partie du fonds commun qu'on ne remettait pas en question. On savait ce que c'était que de faire une observation, faire un entretien, les connaissances de base sur lesquelles on faisait le reste. Mais on présentait abondamment de la mise en œuvre de ces méthodes, de leur pertinence pour traiter les problèmes posés, de l'intérêt de leurs résultats. En ce qui me concerne, ces recherches sur le terrain ont eu des prolongements théoriques. Ses études sur le continu à ?? ont été le point de départ de ma thèse de 3^{ème} cycle sur " Travaux de surveillance et d'inspection ". Mon collègue Guignet, lui est devenu consultant pour des raisons personnelles, parce qu'il disait " Moi la recherche, on ne voit pas les résultats immédiats. Vous comprenez quand je suis allé dans une maison de consultants, j'ai organisé des stages de formation, et bien les gens on les formait en un mois au lieu de deux mois, là je voyais ce que produisaient les méthodes que j'utilisais, tandis que quand j'étais sur ma cabine de pelle mécanique à faire des études ou des observations sur le terrain, à quoi ça aboutissait ? ". C'était la distance qu'il y avait entre le travail fait et les résultats qu'on pouvait obtenir.

À cette époque-là les équipes étaient très homogènes au point de vue discipline, c'est-à-dire qu'ils ne travaillaient qu'avec des psychologues ou est-ce qu'il y avait dans les équipes ... ?

Au CERP, au temps de Faverge, il y avait un statisticien, un médecon, un ingénieur mais l'équipe était assez homogène sur le plan psychologique. On avait des contacts avec Paule Rey qui était venue faire un stage au CERP et avait participé, comme actrice, à notre série de séminaires du début.

Dans les autres pays c'était pareil, c'était surtout des psychologues ?

Dans ces réunions il y avait dans l'équipe italienne un ingénieur, un statisticien. Dans l'équipe allemande, des psychologues. L'équipe belge c'était Faverge, avec des psychologues. Mais disons qu'en moyenne c'était quand même très pondéré du côté psychologique.

Metz c'était plutôt la physiologie, quoi que Metz a toujours embauché...

Rouanet était ingénieur des Mines, il est entré au CERP qui l'a un peu converti à la psychologie et à la statistique. Dans nos premiers séminaires où il a participé, il représentait la partie ingénieur. On est dans les années 60. Je suis resté au CERP jusqu'en 66. Après je succède à Bonardel. Il faut dire encore quelque chose qui est important pour l'ergonomie, c'est qu'on avait créé cette revue qui s'appelle *Le bulletin du CERP*, au début c'était une petite revue interne, les trois-quatre premiers numéros et après, c'est devenu une revue un peu plus officielle qui s'est diffusée hors de l'AFPA, qui a duré jusqu'en 75 je crois et qui a été un des instruments de diffusion de ces données d'ergonomie. Il y a eu les travaux qu'on a faits dans l'équipe Faverge et après la mienne, et ensuite ça a continué avec un certain nombre de travaux qui ont été diffusés plus que dans *Le travail humain* qui à l'époque était tenu par Bonardel, qui était surtout de tendance psychométrique ou physiologique puisqu'il y avait Scherrer, Bouisset qui publiaient dans *Le travail humain*. Il y a quelque chose de très curieux, c'est que *Le travail humain* c'était Bonardel qui le gérait et Bonardel faisait beaucoup de psychométrie et de statistiques. *Le bulletin du CERP* c'était Faverge qui en était directeur et qui était aussi statisticien, et qui faisait aussi de la psychométrie. Il n'y a jamais eu aucun contact entre ces deux personnages. Faverge n'a jamais rien publié dans *Le travail humain* et Bonardel n'a jamais rien publié dans *Le bulletin du CERP*. C'était deux mondes cloisonnés. Je pense qu'il y avait des raisons de personnalité : Bonardel était un peu misanthrope, il était dans son coin et puis Faverge était dans le sien. Il y avait cette

coupure, même avec Madame Pacaud, Faverge avait de très bons rapports personnels avec elle, mais je ne crois pas que si on prend la littérature de Faverge il ait jamais beaucoup cité Madame Pacaud et inversement. J'ai vécu dans ce monde de Faverge. Du temps de Faverge j'ai fait une grande revue documentaire sur les temps et mouvements, Lahy avait fait des travaux et publications sur les temps et mouvements, des travaux que je n'ai pas cités parce que personne ne m'a dit à l'époque " qu'il faudrait aller regarder ce que Lahy a fait ". C'était un autre monde. Je pense qu'on considérait, que nous représentions les choses nouvelles et que des vieilleries. Un mérite, justement la création de la Self a été de permettre des communications entre ces univers. Alors bien sûr il y avait des préjugés mais il y avait quand même des rapports, on voyait les collègues, on discutait avec eux. Je crois que par la suite ça a été les congrès de la Self qui ont été un instrument de communication et d'interpénétration des points de vue qui étaient représentés par ces différents groupes qui étaient portés à s'ignorer, parce que les physiologistes étaient liés à leur milieu physiologiste, les psychologues au leur. Entre ces disciplines physiologie, psychologie, il y avait peu. Vous me disiez tout à l'heure : les rapports avec les pratiques ? Chez les psychotechniciens classiques, ça restait des pratiques qui étaient tournées vers le recrutement, mais à travers l'Institut de psychologie une évolution se dessinait. En devenant responsable du diplôme de psychologie appliquée, je l'avais appelé la psychologie du travail, on formait des étudiants qui bien sûr savaient faire les tests, mais il y avait aussi un cours d'analyse du travail qui avait commencé avec Faverge. Un cours sur les systèmes de régulation, sur les recherches ???, sur la sociologie du travail. Ces enseignements ouvraient la voie à un élargissement des fonctions de psychologue du travail.

Quel était le statut du CERP ?

C'était un statut de service de l'ANIFRMO, de l'AFPA ensuite L'origine était Direction des services de sélection, comme il y avait localisées ailleurs la direction de la formation. Le CERP avait pris une certaine autonomie. Les gens de la Direction de la formation ne voulaient pas entendre parler de nous, ils étaient fixés à la méthode Carrar. Nous on avait essayé d'aller dans les centres, pour faire des études de travail, de la formation, mais ils le voyaient très mal. Dans une réunion de Directions, un avait dit une fois " Nous on n'a pas besoin de scientifiques, pas besoin de savants ". Ça voulait tout dire. Quand on s'était intéressé à l'enseignement programmé, on avait fait des études dans des centres de formation de techniciens à Champs-sur-Marne, Madame Browaeys avait fait un enseignement programmé pour les logarithmes, pour la lecture de la règle à calcul, mais on était un des francs-tireurs. La Direction de la formation ne voulait pas entendre parler de

nous. Quand un nouveau directeur est venu, c'est là que tout a commencé à changer. Quand j'ai été sollicité, moi, pour prendre la direction du laboratoire EPHE, je n'étais pas chaud non plus, parce qu'au CERP j'avais tous les moyens que je voulais. Je suis allé trouver Simon qui était devenu Directeur de l'AFPA et avec qui j'avais de bons rapports je lui ai dit " On m'offre ce poste, qu'est-ce que vous en pensez ? " Simon m'a dit " Je vous conseille de prendre ce poste parce que je vais partir ". Si Simon ne m'avait pas dit ça je crois que je serais resté au CERP. La direction d'un laboratoire de l'Ecole Pratique, ça m'effrayait. Mais des gens que je connaissais dans le milieu psychologique on fait pression sur moi. Fresse, Besson, Madame Pacaud me pressaient de prendre ce poste. J'avais un concurrent qui était très mal vu dans ces milieux-là, qui était Giscard. Giscard était le poulain de Bonnardel parce qu'il avait travaillé avec lui, tandis que moi je n'avais jamais eu de collaboration avec Bonnardel. Quand l'échéance approchait de son départ, Bonnardel qui était très bien avec Reuchlin, était allé voir et lui avait dit " Leplat, ça l'intéresse ou pas ce poste ? ". Alors Reuchlin m'avait recommandé d'aller lui faire une visite. Ce que j'ai fait pour leur dire : " Oui, je suis candidat ". Je me souviens aussi, que Fraise m'avait dit " Il faut aller voir le Président de l'Ecole Pratique, le Prof. Fessard à l'époque, pour vous présenter ". J'y suis allé.. Il me dit " Etes-vous allé faire la visite au directeur, membres de la 3^{ème} section de l'Ecole Pratique ? ". Je dis " Non, je ne l'ai pas fait ". " Oh là là vous n'avez pas fait de visite ? Mais ça va être difficile ". Puis il m'a posé cette question : " Mais est-ce qu'au fond vous voulez être rémunéré ? " " Bien sûr que je veux être rémunéré ". " Ah parce que vous savez vous pouvez garder votre poste de maintenant et puis ne pas être rémunéré, vous pourrez mettre quand même sur votre carte de visite "Directeur à l'école pratique" ". Je me demandais ce que cela voulait dire.

Il y a trois statuts, c'est compliqué, il y a les rémunérés, il y a les cumulants non rémunérés et les cumulants rémunérés. Ça veut dire qu'on peut être directeur de recherche au CNRS et directeur des Hautes études à l'EPHE mais payé par le CNRS et on ne cumule avec aucune indemnité d'EPHE. Ou bien on peut aussi cumuler avec une indemnité. Ou bien comme nous on a été, directement rémunéré par l'EPHE.

Vous passiez parce qu'il y avait quelqu'un qui vous recommandait. Je n'ai aucune illusion, je suis passé parce que Fresse lui n'aimait pas Giscard. Fresse me connaissait, j'étais allé à ses séminaires, j'avais fait ma thèse de troisième cycle avec lui, alors il disait " Il faut venir, on va pas laisser passer ce gars ". C'était le mandarinat. Il y avait un type meilleur que moi, qui se serait présenté sans l'aval de Fresse, il aurait eu peu de chances. Quand je suis arrivé rue Gay-Lussac, premièrement j'ai perdu le tiers de mon salaire et deuxièmement je payais mes timbres-poste, parce que Bonnardel avait fait le vide, il avait vidé toutes les

armoires et il m'avait dit " Vous savez, moi je file à l'anglaise ". J'ai dit " on va faire quand même un pot, quelque chose " mais il a refusé et m'a dit : " Vous savez, quand vous allez être là, vous allez recevoir des lettres à mon nom, mais je ne veux pas que vous les fassiez suivre ". Alors je ne faisais pas suivre les lettres, mais il y en avait qui étaient écrites à la main, j'avais des scrupules, je les faisais suivre quand même. Au bout d'un certain temps Reuchlin qui allait voir Bonardel de temps en temps m'a transmis ce message : " Dites à Leplat, je lui ai dit de ne pas me faire suivre les lettres, qu'il ne me fasse pas suivre mes lettres ". Alors j'ai compris qu'il ne fallait faire rien suivre. Quand je suis venu là, j'ai hérité de pièces, pas toutes celles qu'avait Bonardel parce qu'il en a donné une ou deux à Reuchlin mais j'ai hérité de deux collaborateurs techniques CNRS, je les ai pourvus avec Chainais et Pailhous et puis j'ai " hérité " si je peux dire de Madame Pacaud,. Et j'ai une grande reconnaissance pour Madame Pacaud, quand je suis venu ici, jamais elle n'est venue me dire " il faut faire ceci, il faut faire cela ", elle a vraiment été parfaite. J'avais de très bons rapports avec elle. Et puis j'ai hérité d'un autre chercheur Lévy-Leboyer. Comme c'était une heureuse époque, en six ans j'ai recruté six chercheurs CNRS et deux collaborateurs techniques avec qui j'ai pu travaillé. Puis j'ai recruté ensuite Annie Weill-Fassina qui est devenue Maître de Conférences. On a travaillé grâce aux crédits CNRS puis avec divers contrats : CECA, INRS, DGRST, etc...

Vous avez recruté sur des critères particuliers, en disant si vous venez ici ça sera tel objectif qu'on poursuivra, ou tel type de recherche, ou est-ce que vous aviez un programme moins précis ?

Les recrutements c'était des recrutements CNRS sur des recherches CNRS. J'ai été assez libéral sur les objets, parce que ça dépendait un peu de ce que les candidats avaient fait avant. Ainsi, j'avais essayé de mettre Pailhous sur ces problèmes de contrôle de qualité, ça ne l'intéressait pas bien, il a choisi le thème de l'organisation de l'espace, avec l'activité des chauffeurs de taxi. Je recrutais des gens qui faisaient un travail sur le terrain avec un bon thème de recherche mais sur le choix du thème, je n'ai pas été initialement très directif. Ainsi j'ai recruté Gabois, après Cuny que je connaissais car il avait fait des recherches sur un contrat CECA. Dans le cadre du CNRS la sémiologie, avec les cotes du travail. Ensuite Vermerch, recruté sur les aspects formation à l'époque, parce que c'était la période de l'enseignement programmé Annie Weill-Fassina a travaillé là-dessus au départ. Après j'ai recruté Servoyant, qui a fait des travaux sur des problèmes de représentation mentale au départ avec le contrôle de processus, et qui ensuite s'est intéressé à la formation. J'ai recruté Hoc avec le thème de l'analyse des activités cognitives dans les travaux de

programmation informatique. La dernière que j'ai recrutée, c'était Renan Samurçay, j'étais proche de la retraite. Et puis j'ai recruté un collaborateur technique aussi.

Les thèmes de recherche, les gens du CNRS venaient avec des préoccupations qui étaient les leurs, mais les vôtres est-ce qu'elles venaient d'une évolution de la psychologie du travail ou de questions que le terrain posait ?

Les deux, puisque de toute façon les gens faisaient des recherches sur le terrain, mais elles venaient aussi de l'évolution, par exemple du développement de la psychologie cognitive, les travaux de recherche ont été faits dans le cadre de la psychologie de plus en plus cognitive. Avec Pailhous dans les premières années où j'étais là, on a fait beaucoup de travaux en parallèle. Toute une série de publications a été faite dans *Le bulletin de psychologie*, autour des problèmes de terrain : qu'est-ce que c'est que le terrain ? Comment peut-on passer du laboratoire au terrain ? C'était un thème important. Couplés avec les problèmes de formation.

Est-ce que les chercheurs ont évolué vers une thématique commune, vers deux thématiques qui soient communes à plusieurs chercheurs ou est-ce qu'ils ont continué ...

Il y avait des communications puisqu'on fonctionnait en séminaires, il y avait les discussions. Il n'y avait pas un thème de contenu, il y avait un thème plus méthodologique, il y avait des exigences, si on faisait une recherche sur le terrain, on devait la faire avec telle préoccupation méthodologique et aussi discuter ces thèmes. Parmi les thèmes coordinateurs on peut citer, des thèmes piagétiens (dans la représentation spatiale, avec les registres et fonctionnement), les théories cognitivistes, la théorie de l'action (à partir des travaux de leonher et Galpérine)..

Vos rapports avec l'ergonomie, vous vous êtes toujours dit psychologue du travail plus qu'ergonome.

Oui. Mais mes liens avec la SELF on toujours étaient très étroits. Les membres du laboratoire participaient aux Congrès SELF.s

Quelle était votre place dans l'ergonomie ?

Ma place personnelle : j'ai été du membre bureau de la Self plusieurs années, j'ai résisté aux pressions pour être président pendant longtemps.

Oui, mais comment vous vous situiez, vous apportiez l'aspect psychologie du travail dans l'ergonomie, est-ce que c'était en complémentarité de votre point de vue, est-ce que c'était en recherche d'interdisciplinarité ?

Je n'avais pas de visée particulière clairement explicitée. On faisait ce travail sur le terrain dont on connaissait la facette ergonomique. On n'était pas ergonomes au sens où on n'allait pas dans les entreprises faire des interventions particulières, mais on pensait qu'on faisait de l'ergonomie au sens où on faisait des études susceptibles d'avoir des débouchés ergonomiques. On était ouverts à des contrats divers. J'ai eu des rapports avec Buisset, avec Wisner, j'ai coopéré avec l'ONSER et puis dans l'INRETS. C'est Wisner qui m'avait introduit à l'ONSER, sur des problèmes que traitait Michaux, sur la vigilance parce que j'avais fait des travaux sur ce thème. Ensuite j'ai suivi les chercheurs de l'ONSER puis de l'INRETS. Vous, vous êtes influencé par Wisner qui avait une vision du développement de l'Ergonomie, moi je n'avais pas une telle vision, je cherchais à faire des choses qui aient une valeur scientifique dans le domaine qui m'intéressait, c'est-à-dire en rapport avec le travail. Je voulais montrer qu'il y avait une manière de faire des recherches psychologiques aussi sérieuse sur le terrain qu'en laboratoire. C'était la position que j'avais à défendre au CNRS. Je participais aux congrès, j'avais des rapports avec les collègues ergonomes. J'ai vécu la Self comme une association dans laquelle je pouvais avoir des rapports avec des collègues divers, qui pouvaient m'interroger sur ma conception, à qui je pouvais aussi apporter une contribution et mes travaux. Quant aux chercheurs, certains étaient et sont restés très attachés à la SELF, d'autres se sont orientés dans des voies différentes ;

Il y a eu très tôt des sous-sections.

Oui, mais on veillait qu'elles ne soient pas trop sous-sections autonomes pour qu'il y ait quand même des communications. J'ai vécu la Self, pas comme un organe à vocation précise, j'ai vécu la Self un peu avec mes impressions initiales, c'était l'adaptation du travail à l'homme. Il faut d'abord analyser les problèmes concrètement sur le terrain, avec les instruments dont on dispose nous, psychologues, qu'est-ce qu'on peut faire, qu'est-ce qu'on peut dire, qu'est-ce qu'on peut apporter. Après il y a les pratiques, dans mon laboratoire par exemple, vers 68, s'est développé des formations sur le travail, la psychologie du travail. L'une s'adressait notamment à des jeunes enseignants chargés d'un enseignement de psychologie du travail et qui n'avaient jamais entendu parler de l'Ergonomie.

Weill-Fassina a participé activement à ces séances, on avait fait des schémas de travaux pratiques, des schémas de cours, on avait donné une information comment faire un cours de psychologie du travail. J'ai dirigé le diplôme de psychologie du travail, avec le souci de former des psychologues du travail qui aient plusieurs possibilités d'intervention dans leur champ, qu'ils sachent faire non seulement des tests : ils avaient un cours d'analyse du travail, ils avaient un cours, on ne l'appelait pas le cours d'ergonomie, mais il en avait l'esprit. On leur disait : quand vous serez psychologue du travail on va beaucoup vous engager pour faire des tests, mais il faudra montrer que vous savez faire autre chose et que vous pouvez dans l'entreprise avoir des interventions de type ergonomique. J'ai un exemple caractéristique, d'un psychologue du travail qui a été engagé dans la sidérurgie pour faire des tests. Le premier problème qu'on lui a posé, on lui a dit : vous voyez dans ce sous-secteur de contrôle de qualité, vraiment on a des problèmes, il y a une rotation de personnel formidable, il faut nous faire des tests pour sélectionner des gens qui pourront rester là un certain temps. Et l'intéressé qui avait eu ces enseignements de psychologie du travail, a dit : avant de faire ça, je vais aller voir le poste. Il est allé voir et il s'est aperçu que ces postes étaient mal fichus. Il a dit avant de faire de la sélection il faudrait aménager ces postes, ils sont mal éclairés, mal disposés. Il a fait une intervention ergonomique et il a transformé sa fonction de psychologue du travail. Ce psychologue a été un exemple de ceux qui ont contribué à élargir le champ de la psychologie du travail avec une dimension ergonomique. Quelque chose est à noter aussi que je trouve intéressant : il y a les ergonomes dont c'est la profession, et puis il y a aussi dans la psychologie du travail des gens qui ont des interventions ergonomiques mais en parallèle avec d'autres peut-être sur le recrutement, sur des actions de formation. Maintenant les actions de formation on les intègre facilement à l'ergonomie mais ça n'a pas toujours été le cas. L'ergonomie en tant que fonction principale et l'ergonomie en tant que champ d'intervention pour des gens qui ont eu une formation qui n'est pas spécifiquement ergonomique mais qui peuvent quand même faire des interventions dans cette optique.

C'est dans quelles années ces cours ?

Ceci implique peut-être pour l'enseignement de l'ergonomie des contraintes, on rencontre le même problème en psychologie. Il y a des gens qui dans leur profession ont besoin de connaissances psychologiques, mais pas comme un psychologue de profession. Quelle psychologie leur communiquer ? Un psychologue du travail il fait beaucoup d'autres choses dans sa profession qui ne sont pas de la psychologie, alors qu'est-ce qu'il faut lui donner ? Moi j'avais conçu ce diplôme de psychologie du travail avec l'idée, vous allez être appelé à des problèmes de travail qui ont une dimension psychologique mais qui en ont

beaucoup d'autres. Vous allez devoir discuter avec des ingénieurs, avec des gens qui font de l'administration. J'avais dit : dans ce diplôme des gens vont vous enseigner des matières relevant de la psychologie et du champ propre de la psychologie du travail, mais on va vous enseigner aussi des choses qui ont trait aux méthodes de l'ingénieur. J'avais un spécialiste de chez Bull qui venait enseigner des éléments de la recherche opérationnelle, c'était des modèles qu'il fallait connaître. J'avais dit au spécialiste qui faisait ça : vous n'allez pas leur faire la recherche opérationnelle que vous faites à des ingénieurs, mais vous allez leur donner des éléments qui leur permettront d'avoir un dialogue avec des gens qui connaissent ces méthodes. Il y avait un type qui était ingénieur d'une usine d'armement il connaissait le thème des automatismes. J'avais expliqué ce que c'était que ces étudiants, et bien il avait fait ces enseignements d'une bonne façon. Il y avait un sociologue du travail qui venait aussi faire l'enseignement, avec l'idée que dans l'entreprise il y avait un certain nombre de connaissances que les gens devaient dans le stéréotype avoir pour définir eux-mêmes leurs fonctions quand ils seraient en place et qu'ils n'entrent pas sous l'étiquette psychologie du travail, je fais de la sélection. Après l'ergonomie a conquis une autonomie, un droit de cité, qu'elle n'avait pas à l'époque. Celui qui fait de l'ergonomie il faut aussi qu'il sache d'autres choses. Mais l'ergonomie se caractérisait parce qu'elle devait faire l'articulation entre ces apports, tandis que quand on disait psychologie du travail il y avait une pondération dans une discipline qui était plus grande.

J'ai une vue qui est peut-être, pour certains, un peu utopique dans les discours que j'entends quelquefois, mais, qui moi, ne m'a jamais posé tellement de problèmes. Je n'ai jamais eu de problèmes d'articulation : la théorie, la pratique, les universitaires, les praticiens, dans ce laboratoire quand j'y étais, on a eu pendant plusieurs années un petit groupe de praticiens qui venaient, qui discutaient, il y avait des psychologues du travail, il n'y avait pas encore d'ergonomes de profession, mais ils discutaient, il y avait un dialogue. Je ne ressens pas des coupures comme ce que j'entends dire maintenant : ça c'est de la recherche, ça c'est de la pratique. Je militerais pour tout ce qu'on peut faire pour qu'il n'y ait pas de fossé, ce sont des fonctions différentes, si on fait de la recherche, si on est praticien on n'a pas la même optique, mais ceci dit il n'y a pas des coupures, les gens qui font de la pratique peuvent s'inspirer de ce qui se fait en recherche, ils peuvent interroger la recherche et inversement, les gens qui sont dans une perspective de recherche ont intérêt à aller voir un peu ce qui se passe, discuter avec des gens qui font de la pratique. J'ai eu souvent des discussions dans les derniers temps avec Cristol. Il avait lui un sentiment quasiment d'infériorité : " Ah ! les chercheurs ! ". C'est tout à fait injustifié Vous, vous faites des choses que je ne ferais pas et j'en fais que vous ne feriez pas, mais on peut se parler, on peut réfléchir ensemble. Ces débats, peut-être naïvement, je n'entre pas bien dedans, je pense qu'on peut communiquer. Je trouve que la société d'ergonomie

s'appauvrirait à souligner cette coupure, pour moi, telle que je la vois c'est de favoriser ces rapports, pas de dire : il y a l'ergonomie qui est comme ça, si vous vous en écartez ça ce n'est pas de l'ergonomie, ça me paraît futile. Ça doit se débattre en termes de fonction, à partir du moment où on met des cloisons on se prive de beaucoup de choses. Les cloisons elles ne sont pas seulement théorie-pratique, elles sont souvent même à l'intérieur du sujet. Dès qu'on est sur un problème pratique on est sur un problème multidisciplinaire qui a de multiples dimensions, qu'on peut analyser d'une façon ou de l'autre, mais on ne va pas se dire : "j'ai la théorie modèle" universelle. Un problème pratique, un problème de terrain il ne se résume pas à un modèle, il a une richesse qu'on ne peut pas réduire à partir d'une discipline ou d'un ensemble de disciplines. Il y a un problème d'ouverture qui est capital et pour moi la vocation de l'ergonomie c'est d'essayer justement d'organiser toutes ces différents points de vue, c'est ça son originalité. Vous découvrez des choses très bien, mais surtout regardez à côté ce que font les autres et articulez-le. Mon point de vue c'est qu'un modèle c'est indispensable mais c'est une vue partielle sur la réalité, ça ne résume jamais une réalité, qui le déborde toujours. Il est bon d'avoir son ou ses modèles privilégiés, mais c'est voir les problèmes avec une certaine lunette, et il ne faut surtout pas croire que c'est la seule, vous devez toujours regarder à côté. Si j'avais à laisser un message ce serait celui-là.