



Société d'Ergonomie
de Langue Française

www.ergonomie-self.org

Entretien Maurice de MONTMOLLIN

Q : En quelle année, dans quelle région et milieu social êtes-vous né ?

Je suis né en 1926 en Suisse romande, dans un milieu de bourgeoisie très aisée, Maintenant je suis binational, depuis très longtemps, depuis 50 ans, 60 ans.

Vous avez toujours travaillé en France ?

Oui, toujours. Je suis parti après l'obtention de mon bac en Suisse.

Vous avez fait des études de quelle nature ?

J'ai fait des études de philosophie, puis de psychologie à l'Université de Paris-Sorbonne. Puis un diplôme de psychologie à l'Institut de Psychologie.

Q : Pourquoi cette orientation ? Qu'est-ce qui vous a conduit à vous orienter vers la psychotechnique ?

C'était les Trente glorieuses et il n'y avait aucun problème pour trouver du travail, même si on avait que des petits bouts de diplômes. J'ai donc commencé à travailler, j'avais 22 ans.

Les circonstances ont fait que je me suis trouvé embauché dans un cabinet qui s'appelait le cabinet André Vidal et Cie, qui s'est un peu plus tard appelé André Vidal et Associés (AVA). Il y avait un sous-groupe qui s'appelle toujours, même si le cabinet Vidal a disparu, le Centre de Psychologie Appliquée. J'ai eu la chance à l'époque de me trouver dans ce centre, qui avait des liens très étroits avec l'université puisqu'il avait comme conseillers des universitaires, notamment le professeur Pichot, enseignants ou chargés de cours à l'Institut de psychologie.

Ils m'ont proposé d'aller suivre des cours et de passer des diplômes tout en étant salarié du Centre. Je me suis donc trouvé plongé dans la psychotechnique la plus pure et la plus dure, c'est-à-dire les tests. Ceci a duré plusieurs années.

Q : Par rapport à la psychologie qui est un champ relativement vaste, pourquoi cette attirance vers la psychologie du travail alors que vous auriez pu choisir la psychologie clinique ou la psychanalyse, ou la psychologie expérimentale pure et dure ?

J'étais plutôt orienté vers les problèmes pratiques du travail. La psychologie clinique ne m'a jamais attiré.

Q : Vous faites donc le choix de la pratique au départ ?

Au départ non, j'étais dans des bureaux où je travaillais sur la transformation et l'adaptation de tests de l'armée américaine pour en faire des tests français.

Ce n'était donc pas de la pratique au sens du terrain, mais c'est venu assez vite, précisément parce que j'en ai eu assez de cet aspect à mon sens sans intérêt.

Avec d'autres collègues, nous sommes allés chez des clients pour faire des tests de recrutement. Il y avait à l'époque beaucoup d'embauches et j'ai vu en particulier quelque chose qui m'a un peu marqué, négativement : la campagne de recrutement pour la Sollac, qui embauchait cinq mille personnes du côté de Thionville dans le Nord.

Nous ne recrutions pas des cadres, mais des ouvriers, des techniciens et des employés ; on leur faisait passer toutes sortes de tests antérieurement élaborés et qui me sont apparus de plus en plus stupides. En effet, on ne nous avait absolument pas demandé de faire une analyse de ce qu'ils devaient faire en rapport avec la réalité de leur travail (charrier des charges). C'était complètement ridicule.

De plus en plus je me suis dirigé, non plus vers la psychotechnique qui a continué sa vie tranquille, mais vers l'organisation du travail et surtout la formation. J'ai passé pas mal d'années, progressivement plus ou moins autonome et responsable, à faire de la formation et de l'organisation du travail comme on disait alors, ou encore les

« Facteurs humains ». Les Américains disaient parfois *Industrial and Organizational Psychology*.

Q : Vous avez fait des formations sur l'organisation du travail

Oui. Les clients nous disaient : « écoutez il faudrait former ces gens-là puisqu'ils arrivent et ils ne connaissent pas la technique ». Il s'agissait toujours de non-cadres, non pas des techniciens qui arrivent après 3 ans, 4 ans ou 5 ans de formation de type technique universitaire ou ingénieurs, mais de gens qu'il fallait former à de nouveaux dispositifs qu'ils ne connaissaient pas. Pour les former, il fallait faire une analyse du travail.

Je m'empresse ici de dire quelle importance a eu pour moi, comme pour les autres, Jean-Marie Faverge. Non seulement son ouvrage avec Ombredane mais surtout ses chapitres sur l'analyse du travail ; en 1955, on ne parlait pas encore d'ergonomie. J'ai eu le plaisir et le privilège de pouvoir le fréquenter et de discuter avec lui. J'ai débouché sur l'enseignement programmé. J'en suis complètement revenu maintenant

Q : Cette expérience d'enseignement programmé, pouvez-vous nous expliquer en quoi cela consistait et où se situe votre critique ?

L'enseignement programmé avait comme ambition de considérer que pour apprendre quelque chose il fallait le faire pas à pas. C'était très béhavioriste et comportementaliste comme approche.

Il y a eu trois éditions du *Que sais-je ?* que j'avais faites sur l'enseignement programmé. La première édition terminée, cela n'existait plus. L'enseignement programmé est un souvenir maintenant, car c'était l'illusion d'une formalisation.

Q : A cette époque, vous faites aussi beaucoup de choses en ce qui concerne la gestion du personnel ?

J'ai parlé d'organisation du travail, mais c'était plutôt l'organisation du personnel. Définir et construire ce qu'est le rôle et la fonction du chef du personnel, on ne disait pas encore DRH.

Q : Vous interveniez aussi sur les grilles de qualification ?

Oui, non sans hésitation. C'était un peu plus tard, dans les années 60.

Q : Pour en revenir à vos relations avec Faverge, avez-vous aussi rencontré Ombredane ?

Non. Je l'ai peut-être rencontré dans un congrès. Il a joué un rôle important mais c'était différent. Les bouquins d'Ombredane et Faverge ce sont des juxtapositions de chapitres.

Q : A plusieurs moments vous insistez sur le fait que nous n'étiez pas tenu à un résultat pendant les Trente glorieuses ?

On était tenu à un résultat, mais le résultat était facile à obtenir puisqu'on parlait de presque rien.

Il n'était pas nécessaire de proposer des contrats, quand on avait réussi à convaincre. Ceci a complètement changé après les Trente glorieuses, à partir grosso modo de 1975. Jusque-là mon problème dans les cabinets de conseil quand on commençait à avoir un peu de grade, ce qui a été mon cas, ce n'était pas de trouver des clients, mais de trouver des collaborateurs. On allait débaucher des gens en leur disant qu'on les payait mieux.

Q : Quel est votre point de vue sur l'analyse du travail ?

Pour ceux qui venaient de l'ergonomie ou qui côtoyaient l'ergonomie ou qui de plus en plus se considéraient ergonomes, l'analyse du travail (tâches, activité, etc.), a permis quand même de progresser beaucoup lorsqu'on était confronté à des tâches prescrites qu'il fallait transformer en activités de la part des opérateurs. Les tâches ne suffisaient pas dans leurs descriptions officielles ; il fallait regarder comment effectivement se faisait le rapport entre la tâche prescrite assez sommairement décrite et la réalité, avec les questions qui se posaient sur l'expérience, sur la durée, sur l'encadrement, etc.

Q : Pourquoi avez-vous changé d'entreprise ?

C'est très simple. On est venu me chercher et on m'a proposé un salaire deux fois meilleur. Ça s'appelait la SEMA, c'était une entreprise beaucoup plus importante. Puis je suis parti et suis passé à l'université en travaillant à ce moment-là avec des relais, les thésards.

Q : Pour conclure la période où vous étiez consultant, à un moment vous parlez de la charge de travail, vous dites que le problème au départ ce n'était pas la charge de travail, c'était " ça ne marche pas ".

On pourrait développer car c'est toujours actuel : conflits, disputes ou discussions avec des collègues ergonomes, dont beaucoup pensent que l'ergonome est là pour soulager les travailleurs fatigués.

Mais j'ai personnellement, et je ne suis pas le seul, bien que minoritaire, une conception différente qui consiste à dire que ce n'est plus le problème aujourd'hui.

Défatiguer le travailleur fatigué, n'est pas l'objectif principal, car il faut bien qu'il se fatigue un peu ; travailler c'est fatigant de toute façon. Il faut évidemment éviter les surcharges, mais le problème n'est plus là. Le problème c'est qu'il faut que ça marche, c'est-à-dire qu'il comprenne.

Autrement dit toute l'orientation s'est faite, non plus tellement sur les maux de dos et le stress, dont on parle tant aujourd'hui, mais plus vers l'ergonomie cognitive, c'est-à-dire comment faire pour que les gens comprennent, alors que tout ne peut pas leur être expliqué par une notice, tout n'est pas sur l'écran.

Donc c'est « comment ça marche » et non pas « diminuons la fatigue ». Et la pire des fatigues, c'est finalement d'être incompetent. Ce n'est peut-être pas fatigant, mais c'est très déstabilisant.

Je pense que l'ergonomie, et je ne suis pas le seul à le dire heureusement, a comme objectif principal de faire en sorte que ça marche à tous points de vue, que le travailleur travaille bien et non pas surchargé et écroulé, et que ça ne saute pas, que ça n'explose pas, que ça

ne lâche pas des gaz toxiques dans l'atmosphère ou tout simplement, qu'il n'y ait pas énormément de déchets, etc. Et puis, comme vous le savez, il y a maintenant de plus en plus un appel aux ergonomes pour la conception, alors que de mon temps au départ, c'était beaucoup plus l'amélioration des conditions de travail et leur transformation, mais pas la conception. Et c'est bien qu'on soit maintenant sur la conception.

Un phénomène qui a changé, c'était la prétendue distinction entre les chercheurs universitaires, qui étaient des gens sérieux et les praticiens qui se compromettaient à se vendre. J'étais un praticien mais je n'aime pas l'opposition praticien/chercheur. Il ne faut cependant pas oublier que la Société d'Ergonomie de Langue Française a été créée en tant que société savante.

Pour citer mon cas personnel, peut-être symbolique, significatif, tout le monde à la SELF, était très gentil avec moi mais je n'ai été accepté au Conseil d'Administration, que lorsque je suis entré à l'université.

Au départ, au Conseil d'Administration, c'était des professeurs de médecine, et de physiologie. Faverge était professeur de mathématiques statistiques, et Wisner professeur au CNAM et non plus praticien chez Renault. Les choses ont beaucoup évolué. Mais le problème reste. Les praticiens sont maintenant au pouvoir ce qui crée des tensions, notamment sur le problème de la formation des ergonomes. Ce problème se pose d'une façon aiguë parce que la formation des ergonomes à l'université est surtout le fait d'universitaires qui ne connaissent pas l'ergonomie. J'exagère car il y a des exceptions

L'intervenant qui gagnait sa vie en se faisant payer comme consultant avait du capital et les autres étaient des purs. Je peux vous citer une anecdote vécue.

J'étais à la SEMA et le directeur du CNRS voulait faire se rencontrer les chercheurs en sciences humaines et les praticiens. C'était une très bonne idée qui ensuite a été tout à fait acceptée. J'ai été convoqué avec des responsables universitaires, chercheurs. Au cours d'une réunion intéressante, on a dit ce qu'on faisait et il a été prévu une deuxième

réunion, mais celle-ci n'a pas eu lieu parce que leurs syndicats ont interdit aux chercheurs d'aller dans des réunions où se trouvaient des gens du privé.

Ce n'est plus du tout le cas, mais c'est quand même typique. J'ai donc navigué entre deux eaux parce que par goût j'ai publié, alors même que j'étais dans la pratique. J'utilisais un peu cette ambiguïté qui m'a permis d'ailleurs de passer ensuite à l'université.

Q : Vous avez fait vos premières publications alors que vous étiez consultant...

Il faut tricher. C'est ce que je conseille. Si un universitaire fait tout ce que l'université exige de lui il n'arrive pas à publier et il ne sera pas promu. Contrairement à celui qui triche, parce qu'il s'est pris un congé maladie ou un congé tout court, qui ne va pas faire ses cours, et qui écrit pendant ce temps-là.

Nous connaissons tous des universitaires ou des chercheurs qui ne trichent pas assez et d'autres qui trichent trop. Vers la quarantaine, vous ne pouvez plus être le technicien, le spécialiste que vous avez été. Il faut passer à autre chose. Alors ou bien vous acceptez de devenir un manager et un vendeur, même si cela ne vous intéresse absolument pas et que les autres font les choses que vous considérez comme intéressantes, ou bien vous partez.

Moi j'avais heureusement triché, parce que ça m'amusait, que j'aimais bien ça. J'avais été un peu chargé de cours à gauche et à droite ; donc il ne m'a pas été trop difficile de passer juste avant mes cinquante ans, la barrière de l'université à Villetaneuse, avec statut normal, à temps plein, et non chargé de cours.

J'ai fait des thèses. À l'époque ça s'appelait un peu autrement. J'ai fait d'abord, quand j'étais encore dans le privé, une thèse de 3^e cycle. J'ai tout simplement transformé un bouquin avant qu'il ne paraisse. J'en ai changé la couverture en thèse de 3^e cycle, qui ne me donnait à peu près rien, sinon un départ. Après j'ai fait une thèse d'État sur travaux en ergonomie, avec Wisner.

Ochanine était à mon jury et quelques autres qui étaient des psychologues. Cette thèse avait donc une étiquette en psychologie mais

c'était une thèse d'ergonomie, affichée comme telle, ce qui m'a permis de passer la frontière entre chargé de cours et vrai professeur. C'est l'équivalent de ce qu'on appelle maintenant l'habilitation, mais ça s'appelait une thèse d'État sur travaux. Elle consistait à donner un gros paquet de travaux et un mémoire d'une centaine ou deux cents pages, avec des perspectives d'avenir.

Q : Vous parlez toujours d'ergonomie, vous ne parlez pas de psychologie ergonomique.

Je pense qu'il peut y avoir de l'ergonomie psychologique, mais elle se différencie de l'ergonomie. Je vous renvoie au chapitre d'ergonomie que Jacques Leplat et moi-même avons rédigé dans un traité sur les frontières disciplinaires de l'ergonomie. L'ergonomie vise à un certain nombre de résultats où la psychologie dans certains cas, et notamment la psychologie cognitive, peut être particulièrement intéressante. On peut alors parler d'ergonomie psychologique. J'aime mieux dire ergonomie, ou ergonomie cognitive, mais ça fait un peu ésotérique.

Quant à l'ergonomie physiologique, il y en a d'autres pour ça, on est bien obligé de se spécialiser

Q : À Villetaneuse, à Paris XIII, quelles ont été vos grandes orientations ?

Mes grandes orientations au départ c'était la formation, c'est là-dessus que j'ai travaillé, et ensuite - là, je salue le professeur Wisner. Il est venu me chercher et il m'a dit : il faudrait qu'on monte ensemble un DEA et un doctorat en ergonomie. À l'époque le CNAM n'était pas autorisé, il l'est maintenant, à délivrer tout seul des DEA et des doctorats d'ergonomie.

Je suis venu et certains étudiants ont cru après que j'étais prof au CNAM, parce que j'y ai travaillé beaucoup. À Villetaneuse c'était surtout la formation, orientée vers l'analyse du travail.

Je pense que tant qu'à être à l'université il faut choisir une université très bien ou très mal organisée. Lorsqu'elle est très mal organisée, comme à Villetaneuse, j'ai fait absolument ce que je voulais sans que personne ne me dise quoi que ce soit. Tricherie de nouveau. Cela ne veut pas dire

que j'ai pris des vacances, mais j'ai fait ce que je voulais.

J'ai pourtant créé un DESS de formation en communication et je me demande s'il ne s'est pas transformé après en DESS d'ergonomie. Ensuite je me suis surtout centré sur le DEA et les laboratoires, puis sur la constitution des groupes de travail, comme le groupe MAST, des équipes en liens avec l'étranger, notamment avec les Britanniques. Toutes sortes de choses sympathiques et intéressantes. Sur des contrats de recherche, j'allais une fois par an aux États-Unis, et personne ne m'a jamais demandé "Mais pendant ce temps-là les cours... ?". J'avais aussi beaucoup de liens avec le Québec.

Q : Avez-vous eu des collaborations plus marquantes que d'autres ?

Naturellement Véronique de Keyser et ses collaboratrices et collaborateurs à Liège, ce qui continue d'ailleurs. J'ai beaucoup travaillé en liaison avec elle, sur des contrats. J'ai collaboré avec Bainbridge en Angleterre, avec Fernande Lamonde au Québec et avec Bernard Wilpert à l'université technologique de Berlin. Très peu au Sud car en Espagne et Italie, il n'y a pas grand chose.

Q : Quels ont été vos principaux thèmes de publication ?

C'est toujours autour de l'analyse du travail, de l'ergonomie. Ce qui m'excite un peu, c'est Taylor, le taylorisme ; j'ai écrit deux bouquins sur le taylorisme, un tout seul et un en collaboration.

En effet, je pense que Taylor est l'ancêtre vénérable de l'ergonomie. Pourquoi ? Parce que Taylor a introduit non pas tellement le chronométrage, et les temps et mouvements, mais l'idée que le travail ça s'étudiait « scientifiquement » : l'Organisation Scientifique du Travail.

Q : Faire une intervention ergonomique cela n'empêche pas de faire une analyse rapide du contexte dans lequel on intervient ; de la sociologie ?

Oui, mais comment ? Et qu'est-ce qu'on en fait ? D'où ma proposition d'un modèle baobab - bas-haut-bas –

L'ergonome est en bas, il se rend compte qu'il faut monter, bas-haut, mais il faut redescendre. Il ne faut pas rester en haut.

Les macro ergonomistes restent en haut, ce qu'ils font bien, ils racontent des tas de choses intéressantes, mais il faut redescendre.

Et le problème de la redescente n'est pas évident, c'est ce dont parle la sociologie : comment intégrer le fait qu'il y ait effectivement des facteurs de type macro, de type socio, de telle sorte qu'on puisse modifier la situation de travail. Certains disent qu'on ne peut pas la modifier parce que dans ce contexte-là, il n'y a rien à faire, sauf la révolution. D'accord, dans certains cas.

Il est évident que si vous prenez des situations en Asie du Sud-Est, par exemple, avec les enfants qui travaillent, l'ergonome n'a rien à dire si ce n'est que c'est épouvantable et qu'il faut changer la société et il n'y a pas d'outils ergonomiques pour ça. On ne va pas proposer de modifier les postes de travail, ce n'est pas ça le problème.

Q : Lorsque vous étiez praticien, vous êtes vous senti marginalisé au sein de l'ergonomie ?

Oui, on en a parlé tout à l'heure. J'étais praticien mais j'avais un petit peu écrit quand même, alors j'étais marginalisé, mais gentiment. Par exemple, il n'était pas question de me donner des responsabilités au sein d'une société savante, que je devienne membre du Conseil d'Administration ou Président - ce que j'ai été plus tard.

Q : Vous avez été membre du conseil d'administration et président de la SELF de 80 à 81. Qu'avez-vous retiré de ces rôles ?

De 80 à 81 ; j'ai été président sur une courte période. J'avais une fonction de type Jean-Paul I qui avait été nommé par transition car il y avait un trou à combler.

Au CA, le secrétaire général, est beaucoup plus actif, mais pas le Président. Le président c'est un peu honorifique.

Q : Est-ce qu'il y a des congrès de la Self qui vous ont plus marqué que d'autres et Pourquoi ?

Oui, celui que j'ai organisé en 88 sur les modèles d'analyse des situations de travail ! Etre concepteur et définir un congrès, faire un livre après, choisir les intervenants et les tables rondes, c'est beaucoup plus amusant que de suivre un congrès.

Les congrès de la Self sont surtout des endroits pour rencontrer des gens. C'est sympathique. On dit "Qu'est-ce que tu deviens ?". De temps en temps on va écouter les gens qui causent ; si on ne les écoute pas ce n'est pas grave on trouve les résumés. C'est un lieu de rencontres très utile et je dirais même indispensable. Ce n'est pas tellement ce qui se dit à la tribune qui marque particulièrement.

Q : Quand vous étiez universitaire vous avez fait du conseil, notamment à EDF.

C'est un passé récent. C'était à la direction de la recherche et développement à Clamart, dans une équipe de sept, huit personnes, qui existe toujours. Il y a plusieurs laboratoires dont un spécialement orienté vers l'ergonomie de la conception des nouvelles salles de contrôle, avec des moyens de simulation formidables. Vous êtes le parrain au milieu de tous ces jeunes. On travaillait ensemble pour analyser, discuter, éventuellement suggérer, mais ils faisaient le vrai boulot. Pour faire une vraie analyse il faut du temps, beaucoup de temps, donc je ne l'ai pas faite.

Une des contributions des ergonomes a été de montrer que tout mettre sur écran n'est pas évident, parce que les écrans on n'en voit jamais qu'un à la fois, éventuellement deux.

J'ai travaillé aussi dans des centres de contrôle de la navigation aérienne du côté d'Orly. Là ce n'était pas directement du conseil, mais c'était en tant que directeur de thèses.