



Jacques Leplat

fichier
pdf

Entrevue guidée, avec Esther Cloutier et Corinne Gaudart

PISTES : Est-ce que vous pouvez nous parler des principales étapes de votre carrière professionnelle?

Jacques Leplat : J'ai commencé ma carrière professionnelle en 1951 au Centre d'Études et Recherches Psychotechniques (CERP), organisme dépendant de ce qui est devenu ensuite l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA), financé par le Ministère du travail. Le CERP avait, pour fonction, de gérer, pour toute la France, la conception et l'organisation des examens psychologiques préalables à l'entrée des stagiaires dans les centres de formation professionnelle de l'AFPA. Dans cet immédiat après-guerre, ces derniers étaient nombreux : ils assuraient la formation à des métiers de type manuel du bâtiment et de la métallurgie. Les stagiaires, après un stage de six mois dans ces centres de formation et un examen final, sortaient avec une qualification professionnelle. Pour y entrer, les stagiaires devaient, au préalable, passer un examen psychotechnique. Ces évaluations étaient faites par des psychotechniciens engagés par le CERP (environ 150 en France). Ce dernier décidait des méthodes à appliquer et recevait, d'une part, le compte rendu très formalisé des examens psychologiques et, d'autre part, à la fin du stage de formation, les notes d'examen, ce qui permettait de faire les validations nécessaires. À cette fin, on avait recours aux méthodes psychométriques développées à l'époque et que Faverge avait adaptées et perfectionnées.

Quand j'ai été recruté, ce centre était en transformation. La direction scientifique, comme on dirait maintenant, avait été assurée par un psychologue de renom, Ombredane (le même qui a écrit avec Faverge, le livre « L'analyse du travail », en 1955). Nommé professeur à Bruxelles, il a quitté le CERP et Faverge a pris sa place à la direction des recherches en 1951. Au début, et pendant deux ans environ, j'ai travaillé avec un chef de service qui s'occupait des centres de formation de handicapés physiques. Mon travail consistait à élaborer et à adapter des tests et des questionnaires ainsi qu'à les valider. Ce fut la source de mes premiers écrits. Et puis, progressivement, Faverge m'a intégré à son équipe.

On était à l'époque du plan Marshall qui finançait des voyages d'études aux États-Unis. Ainsi, Faverge, qui était aussi enseignant de psychologie industrielle à l'Institut de Psychologie de la Sorbonne, est allé en Amérique avec d'autres collègues. Il a découvert des laboratoires de « Human engineering », (le mot d'ergonomie n'existait pas encore à l'époque). Il a été impressionné et séduit. Il est revenu avec un livre de Chapanis et al. , « Applied Experimental Psychology ». Je le revois encore arrivant dans mon bureau en me disant : « Tenez, je vous donne ça, vous allez regarder ce livre et vous m'en ferez un compte rendu. Je crois que c'est intéressant. » Cela a été le début d'une orientation nouvelle de ce service du CERP qui s'est mis à s'intéresser aux méthodes d'analyse du travail.

À cette période, avait été constitué en France un Commissariat général à la productivité; organisme ministériel qui finançait des actions de modernisation de l'appareil de production français. Des subventions allaient du côté des sciences humaines et de ce qu'on appelait l' « adaptation du travail à l'homme ». Faverge a répondu à un de ces appels d'offre et nous avons élaboré un programme qui comportait trois types d'actions :

1. l'action de propagande ou de diffusion des idées, qui consistait à aller dans des centres de

- productivité dans chaque région pour faire des séminaires d'information,
2. la réalisation de travaux originaux de recherche,
 3. la diffusion des résultats.

Nous avons donc organisé des journées d'études de deux jours sur l'adaptation du travail à l'homme. Ces journées étaient destinées aux médecins du travail, aux psychotechniciens, aux agents de sécurité et aux ingénieurs. Souvent ces gens connaissaient mal le travail concret. Ils n'en avaient qu'une vue formelle et superficielle. En même temps que nous essayions de leur donner des connaissances générales, nous les encourageons à aller observer les travailleurs sur le terrain et à ne pas se contenter des définitions formelles du travail. Par exemple, dans des études de sécurité, il ne s'agissait pas seulement de considérer l'accident comme un écart à une consigne ou à une réglementation administrative, mais de le situer par rapport au déroulement du travail, par rapport à ce qui s'était passé avant et à ce qui se passait d'habitude. On leur présentait, à cette fin, un certain nombre de méthodes et de connaissances.

On trouve une bonne image de ces interventions dans le livre intitulé « L'adaptation de la machine à l'homme » que nous avons écrit ensuite et qui est un petit livre d'ergonomie avant que le mot ait été mis en circulation (Faverge, Leplat & Guiguet, 1958).

Une de mes premières productions a été de faire une revue de questions sur « Human Engineering » pour l'Année Psychologique. Je me rappelle que l'on ne savait pas comment traduire l'expression « Human Engineering » et que les rédacteurs de l'Année Psychologique ne voulaient pas accepter un titre anglais. Après concertation avec Faverge, nous avons trouvé « Technologie humaine ». Le titre de mon papier (1953) était devenu « Les travaux récents de technologie humaine ». (rire)

Qu'est-ce que vous leur présentiez?

Dans le séminaire de deux jours, on présentait l'aménagement des dispositifs de signalisation, des dispositifs de commande, le diagnostic et l'aménagement du poste de travail. Il y avait une grande partie consacrée à l'analyse du travail, aux méthodes, aux contrôles et aux validations. C'était très « Human Engineering ». Parmi les méthodes d'analyse de travail que nous soumettions, figuraient: les méthodes d'observation, les méthodes d'échantillonnage du travail et des incidents critiques, des méthodes expérimentales et statistiques.

Quel genre d'études faisiez-vous ?

En réponse aux obligations de notre programme, nous avons entrepris des études sur le terrain. Ma première a été réalisée avec madame Browaeyns : nous avons fait, dans la région de Lille, une analyse du travail sur le « continu à filer ». Cette machine n'existe plus maintenant mais elle a été beaucoup utilisée pendant plusieurs décades dans l'industrie textile. Le long de cette machine qui avait une quinzaine de mètres de long se déroulaient 100 ou 120 fils qui s'embobinaient. Le travail des opératrices consistait à se promener entre ces machines disposées en parallèle pour surveiller la continuité du déroulement des fils et détecter les fils cassés. Quand il y avait des fils brisés, elles devaient faire des « rattaches », pour rétablir la continuité. Nous avons retenu deux grands types de problèmes : un problème d'inspection perceptive et un problème sensori-moteur de rattache.

On était alors très influencé, imprégné, par la psychologie expérimentale. Les études sérieuses devaient avoir un caractère expérimental. Il ne fallait pas seulement faire des relevés descriptifs. Aussi avons-nous réalisé une simulation du « continu à filer » dans la cave du CERP. Le CERP, à l'époque, était situé dans une construction provisoire à un étage ayant une cave. On a dégagé un peu de place dans la cave et nous avons construit un système qui simulait le « continu à filer ». C'était un long fût de bois sur lequel on avait disposé des fils. Alors, on pouvait expérimenter en faisant varier divers paramètres comme l'éclairage, la structuration et la couleur des fonds. On avait obtenu la collaboration d'un fabricant d'éclairages qui nous avait fait un éclairage rasant. On a réalisé plusieurs expériences sur ce dispositif dont nous avons publié les résultats. Nous avons reçu des visites célèbres qui sont restées dans nos souvenirs, entre autres celle de l'équipe de recherche de psychologie de Cambridge.

Mon autre collègue, Guiguet, avait choisi de travailler sur une cabine de pelle mécanique. Il en avait

construit une simulation, toujours dans la cave du CERP. Il avait fait des études d'effort, de fatigue avec l'enregistrement de la fréquence cardiaque.

Antérieurement, Faverge avait décidé que, lorsqu'il recruterait de nouveaux psychologues, il mettrait à leur programme de stage des travaux pratiques pour les initier à l'analyse du travail. Dans le cadre de la formation professionnelle des adultes, l'AFPA gérait des stages de six mois. On avait obtenu l'autorisation d'observer des séances de formation. On a effectué, à cette occasion, plusieurs études, notamment sur la plâtrerie et le tournage. L'idée était de montrer à ces psychologues que l'utilisation des tests d'orientation devait s'accompagner d'une connaissance sérieuse des métiers vers lesquels les futurs stagiaires seraient orientés. Il ne fallait pas se contenter de prendre des tests tout faits, de les valider et de faire des étalonnages, sans connaître ce que les gens faisaient réellement comme travail. Il fallait mieux connaître le travail pour éventuellement faire évoluer les méthodes d'examen.

C'était une décision assez innovatrice.

Oui, par rapport à ce qui se faisait à l'époque et encore longtemps après. Je me rappelle qu'en 1968, nous avons rencontré des psychologues d'une grande administration qui faisaient des examens à longueur de journée pour le recrutement d'agents dont ils n'avaient jamais eu la possibilité de voir les postes auxquels ils devaient être affectés.

Pour revenir à mon histoire au CERP, mon statut allait y changer en 1962. Après la mort d'Ombredane, Faverge devait partir à Bruxelles pour lui succéder à la direction de son Laboratoire. Il quitta donc le CERP et je me suis laissé convaincre par mes collègues de prendre la direction du service de recherche.

Peu de temps après, j'ai été contacté par le directeur du centre de recherche du contrôle aérien à Orly. Ce centre était en train d'automatiser certains processus de contrôle, ce qui n'était pas facile. Il voulait savoir si des psychologues pourraient les aider dans ce processus d'automatisation. Nous avons fait une première pré-étude de trois mois. Quand je suis allé en présenter les résultats, les ingénieurs ont été surpris par nos propositions qu'ils n'avaient pas imaginées et qui leur démontraient une autre manière de voir certains aspects de leurs problèmes. Alors, à partir de ce moment, on a pu faire absolument tout ce qu'on a voulu comme recherche sur ce terrain entre autres plusieurs travaux sur l'activité et la formation des contrôleurs. L'intervention a été poursuivie plusieurs années par Bisseret et son équipe. Avec cette étude, c'était vraiment l'ergonomie qui commençait. Entretemps, le nom était apparu. Le premier article publié (1965) sur cette recherche serait sans doute classé maintenant dans l'ergonomie cognitive.

Parallèlement à ces études, d'autres chercheurs physiologistes (Bouisset, Metz, Monod, Scherrer) en avaient réalisé de type voisin avec le Commissariat à la Productivité dont j'ai parlé précédemment. Le chargé de mission, qui gérait ces projets au Commissariat, nous a incités à nous regrouper en association. Rappelons qu'à l'époque, une société anglaise d'ergonomie s'était constituée. Nous avons alors décidé de créer aussi une telle société. Nous l'avons appelée « Société d'Ergonomie de Langue Française » (SELF). Le groupe des créateurs était constitué de neuf personnes. Nous avons pris la décision d'organiser un congrès annuel, en alternance en France et à l'étranger. Petit à petit, la société s'est étoffée.

Pendant toute cette période, je m'occupais aussi du Bulletin du CERP. Il avait été créé en 1957 ou 1958 pour publier les travaux du CERP. Mais très vite, il s'est ouvert à des collaborations extérieures et il a été plus largement diffusé. Ce bulletin a, je pense, joué un grand rôle dans la diffusion des perspectives et des travaux d'ergonomie. Faverge en était le directeur. Quand il a quitté le CERP, je suis devenu co-directeur avec Serge Moscovici, et rédacteur.

Ceci nous amène à la fin de mon séjour au CERP en 1966. À cette époque, après avoir longuement réfléchi et hésité, j'ai accepté un poste de directeur à l'École Pratique des Hautes Études (EPHE), poste laissé vacant par le professeur Bonnardel, plus orienté vers la psychologie industrielle classique et la psychométrie, lui-même successeur de Lahy dans les travaux duquel on peut découvrir les prémises de l'ergonomie. Cette école, quasi centenaire à l'époque, avait été créée pour favoriser le développement de disciplines nouvelles n'ayant pas encore leur place à l'université.

J'ai eu beaucoup de chance parce qu'on était dans une période faste : les six années suivantes, j'ai pu recruter six chercheurs du CNRS et un de l'EPHE. J'avais hérité de la co-direction et de la rédaction de la revue « Le Travail Humain ».

Je voudrais vous parler d'un contrat qui a été très important dans ma vie de chercheur, un contrat que la Communauté Européenne Charbon Acier (CECA) avait lancé sous le nom de « recherche communautaire sécurité » et auquel participaient les cinq pays de la Communauté de l'époque — l'Italie, la Hollande, la Belgique, l'Allemagne, la France et le Luxembourg. Deux volets figuraient dans cette recherche : un volet sidérurgie et un volet minier (mines de fer et de charbon). Faverge avait été l'initiateur de ce vaste programme de recherche qui a été réparti entre les différentes équipes nationales. En ce qui me concerne, le volet de la sidérurgie m'a été attribué. Il y avait donc deux fois cinq équipes : les cinq équipes sidérurgiques des cinq pays et les cinq équipes charbonnage. On se réunissait trois fois par an à Luxembourg pendant deux jours avec des interprètes. On travaillait vraiment de manière coopérative. Au départ, les secteurs de travail avaient été définis (pour notre équipe, les transports ferrés dans la sidérurgie) et puis, au cours des réunions générales, on discutait de l'état d'avancement des travaux et des problèmes. Chacun faisait un exposé sur l'avancement de son travail qui était soumis à la critique du groupe. C'était vraiment une recherche qui méritait le nom de communautaire. On a fait, je pense, des études en matière de sécurité qui étaient originales pour l'époque. J'ai beaucoup appris dans ces échanges. La recherche a duré trois ans. J'ai été chargé de faire le rapport de synthèse des cinq équipes sidérurgiques. J'avais pu recruter, pour cette recherche, deux personnes qui étaient des psychologues du travail, orientés vers l'ergonomie. Ces enquêtes ont donné lieu à de multiples rapports, articles et communications.

Est-ce que la dimension santé apparaissait dans cette étude?

Des problèmes de santé ont, bien entendu, été rencontrés et signalés dans le cours de ces recherches. Comme la santé n'était pas un objectif spécifique de cette étude, les problèmes de santé n'ont pas été étudiés en tant que tels. Si mes souvenirs sont bons, ils étaient évoqués dans les réunions de synthèse (il y avait, en effet un médecin dans certaines équipes), mais pas traités en eux-mêmes, ce qui aurait nécessité l'utilisation d'autres méthodes. Ce n'était pas un mépris pour ces problèmes, mais l'étude de la sécurité avait été, pour l'ensemble des groupes, envisagée sous un autre angle et on ne pouvait pas tout faire! Je dois avouer aussi que, personnellement, je ne voyais pas la santé comme faisant partie de mon champ de recherche, sans doute, en raison de ma formation.

C'est vrai que la discipline d'origine a un poids important sur les orientations d'un projet.

Oui. Si vous regardez, par exemple, ce livre qui avait été un peu à la source de ces travaux, celui de Chapanis « Applied Experimental Psychology », on y parlait de la santé de façon marginale. Dans la psychologie expérimentale qui nous inspirait alors, la « variable santé » était absente. Dans les recherches qui viennent d'être évoquées, le cœur des études était la sécurité. L'originalité de la démarche a été de montrer qu'une étude de sécurité efficace ne pouvait se passer d'une analyse précise des situations de terrain, en référence aux activités des travailleurs, comme aux connaissances de nos spécialités. Mais il ne faut pas oublier que toute recherche et tout modèle n'épuisent jamais la réalité d'une situation concrète et qu'il reste toujours d'autres voies d'analyse qui pourront en révéler des caractéristiques nouvelles. Ces remarques valent pour notre attitude vis-à-vis de la santé. L'essentiel est d'être bien conscient qu'on n'a jamais tout découvert dans l'étude d'une situation de travail, ce qui ne doit d'ailleurs pas être décourageant ! On est forcément réducteur, mais il ne faut pas être réductionniste.

Pendant votre séjour à l'école pratique des hautes études qu'en est-il des collaborations avec les autres ergonomes du CNAM et de l'école puisque vous vous retrouviez dans les mêmes locaux?

Les contacts étaient fréquents et les rapports excellents entre les personnels des deux institutions, mais les collaborations opérationnelles sur un projet commun ont été rares. Cela vient probablement, en partie, du fait que la vocation des deux institutions est différente. Celle du CNAM est la formation et plus particulièrement la formation de personnes destinées à devenir des praticiens dans les entreprises. Tandis que la vocation des Hautes Études et du CNRS est de produire des recherches de qualité donnant

lieu à des publications prioritairement évaluées du point de vue scientifique. Voilà, dit sommairement !

Comment est-ce que vous conciliez vos recherches terrain avec ces mécanismes d'évaluation ?

Quelle évaluation ? Quels critères ? On allait sur le terrain, mais pas pour faire de l'intervention. Le CNRS demandait de former des chercheurs qui puissent développer des travaux qui soient reconnus par la communauté scientifique (premier type d'évaluation). Mais il n'était pas interdit d'essayer de voir comment les résultats pouvaient être exploités sur le terrain, même si ce n'était pas l'objectif principal (second type d'évaluation, autour de l'intervention). Il y aura toujours des débats entre l'intervention et la recherche.

Si on revient à votre période à l'École Pratique des Hautes Études...

J'y suis resté de 1966 à 1989 : 23 ans comme directeur du Laboratoire de psychologie du travail. C'est en 1989 que j'ai pris ma retraite; ça fait 15 ans déjà. Peu de temps après, au congrès de l'IEA, qui s'est tenu à Montréal en 1990, j'ai bénéficié d'une distinction honorifique avec « l'Award » de la Société Internationale d'Ergonomie pour la contribution au développement de la recherche en ergonomie. Avoir été reconnu par mes pairs a été une grande satisfaction à laquelle j'ai associé tous ceux avec qui j'ai travaillé et à qui je dois beaucoup.

Là, à votre retraite, vous continuez à travailler presque autant qu'avant, vous avez gardé tout ce que vous aimiez?

Oui, j'ai continué à travailler sur les thèmes qui m'intéressent ou sur lesquels je suis sollicité. Cela me permet de garder le contact avec des collègues, avec qui il m'arrive, de temps en temps, de rédiger des textes communs. J'écris des articles ou des chapitres, je fais des analyses de livre, je participe à des jurys de thèse : je finis par être très occupé ! Ces activités me donnent aussi le sentiment d'être encore utile !

Vous êtes une ressource inépuisable pour les étudiants qui viennent vous voir régulièrement pour demander des conseils.

Ah..., finalement, je ne vois pas tellement d'étudiants. Ce sont plus des gens qui sont dans la pratique qui viennent me demander des conseils. Mais, vous savez, c'est assez peu. Et même avec le temps, ça a tendance à diminuer. J'ai fait souvent des « appels d'offre » et je n'ai jamais refusé une demande, mais on me dit que j'intimide les gens. Qu'y puis-je ?...

Depuis 15 ans que vous êtes à la retraite, vous êtes toujours très actif, que pensez-vous de ce qui se passe au niveau de la recherche sur le travail?

Vaste question! Il existe des perspectives différentes selon les diverses disciplines qui s'intéressent au travail, ce qui est tout à fait normal. D'après mon expérience, j'ai de plus en plus cette idée qui n'est pas originale, mais que j'ai essayé de mettre en application dans ce que je faisais, c'est que les problèmes pratiques de travail, sont multidimensionnels. Ce n'est jamais un seul modèle qui pourra en rendre compte. Si l'ergonomie a un mérite, c'est bien justement celui d'essayer d'aborder les problèmes par des voies diverses et d'essayer de les coordonner. En les abordant par plusieurs voies, il est possible d'en avoir une meilleure compréhension. Je crois que c'est quelque chose d'important. Il ne faut pas avoir ce qui pourrait être appelé l'impérialisme du modèle. Il y a plusieurs modèles qui sont plus ou moins adaptés selon la nature des travaux et celle des objectifs de l'étude qu'on entreprend. Il faut savoir hiérarchiser l'importance de ces modèles et déterminer lequel sera à privilégier dans chaque cas. Personnellement, je suis plus sensible aux problèmes cognitifs, mais, par exemple, si les problèmes du travail ont tous une dimension cognitive, ils ont tous également une dimension santé. Cependant, il y a des difficultés pour lesquelles la santé est vraiment une composante essentielle : on ne va pas aller examiner les aspects cognitifs quand les gens s'asphyxient. On pourrait trouver le même genre d'exemple pour la composante cognitive. C'est là l'importance du diagnostic en ergonomie qui consiste à trouver quels sont les modèles à privilégier dans un cas particulier. Quand on étudie, en psychologue, une situation de travail en ergonomie, on apporte une contribution à la solution des problèmes qu'elle peut poser, mais on n'a pas

résolu le problème complètement, car il y a d'autres facettes à considérer et une des tâches de l'ergonomie est d'étudier comment peuvent s'articuler les apports de ces différentes facettes et leur importance relative, notamment par rapport aux objectifs de l'étude et aux interventions possibles. Il faut différencier la psychologie ergonomique de l'ergonomie en même temps qu'il faut les articuler.

Je trouve que, présentement, l'ergonomie est aux prises avec des tensions, qui ont toujours existé, mais qui étaient peut-être moins sensibles auparavant que maintenant. Je pense notamment à toutes les discussions et tensions à propos de la recherche et de la pratique. À la SELF, il y a beaucoup de discussions à ce propos, avec les chercheurs d'un côté et les praticiens de l'autre. Dans mon laboratoire, nous avons organisé des réunions régulières avec des praticiens. Bien que n'étant pas des praticiens, nous nous inquiétons quand même de la portée pratique de ce que nous faisons. Nous sommes toujours arrivés à dialoguer. La différence entre les deux parties n'est pas au plan de la valeur, mais à celui de la fonction. Cela dit, le dialogue, quand il a pu s'instituer, montre qu'il est bénéfique pour les deux parties.

L'ergonomie recouvre maintenant des contenus extrêmement différents. Si vous voulez faire de l'ergonomie orientée vers l'organisation, vers la santé ou vers le cognitif, ce ne sont pas les mêmes centres de formation qui sont privilégiés, ni les mêmes professions qui sont intéressées.

Mais la réponse à votre question mériterait bien d'autres développements !

N'est-ce pas lié au développement de la discipline ?

Oui. Quand on est face à des travaux concrets d'un même type, on a tendance à se spécialiser. De même, on a un certain regard lié à sa spécialisation. Mais ce qu'il faut, et ce doit être une qualité d'un ergonome, c'est de ne pas penser qu'on a tout fait quand on a pris sa seule loupe, il faut regarder un peu autour, être ouvert aux autres approches, penser qu'on peut procéder autrement. Il est important de bien situer ce qu'on fait par rapport à d'autres contextes et par rapport à sa propre discipline. C'est pour cela que je crois beaucoup aux lectures que devraient traduire les bibliographies. Une étude doit être référencée par rapport à d'autres et reliée à un corpus d'études et de travaux de l'ergonomie et des disciplines utilisées.

Est-ce que vous trouvez qu'avec le temps, les luttes de chapelle se sont accentuées?

Oui, quelquefois elles s'accroissent parce que les spécialisations deviennent plus nécessaires qu'elles ne l'étaient dans le temps. Dans le passé et à la différence du temps présent, par exemple, il n'y avait pas d'informatique, ni beaucoup de prise en compte des facteurs organisationnels. Alors les perspectives d'étude étaient sans doute plus globales et plus indifférenciées. Ceci est vrai pour n'importe quelle discipline, pas seulement pour l'ergonomie. À mes débuts, j'ai fait une revue de questions sur l'ergonomie et j'avais réussi à épuiser quasiment tout ce qui était publié à l'époque se rapportant explicitement au thème. Maintenant, il y a pléthore de livres et de publications de tous genres. Pour répondre à votre question, cette diversité est vraisemblablement favorable à la constitution de chapelles, d'autres diront de réseaux, concurrents ou qui s'ignorent.

Est-ce que vous venez travailler tous les jours à l'École Pratique?

Oui. Je pense qu'à la retraite, il est nécessaire de se donner des contraintes dans la vie, parce que, sans cela, le temps s'effiloche. Les contraintes que l'on se donne ne sont pas de même nature que celles qui sont imposées, mais elles jouent un rôle important. Si je fais un article avec quelqu'un, par exemple, j'ai des échéances, ça me mobilise et je travaille de manière plus efficiente. Et puis, on a envie de faire des choses utiles, de faire servir ses compétences. Ce faisant, on se fait plaisir en essayant de faire plaisir aux autres. De plus, ce qui est important également à la retraite, c'est d'avoir des contacts sociaux, des échanges. C'est aussi un des intérêts de cette maison : il y a beaucoup de personnes que je connais, que je rencontre avec plaisir et avec qui je peux discuter.

Nous vous remercions de votre disponibilité.

