



## Entretien

**Serge PARISOT : « Le travail avait évolué, on passait de l’ergonomie dimensionnelle, normative, anthropométrique, à une ergonomie qui réfléchit aux organisations, aux contraintes de temps et aux marges de manœuvre. »**

*Serge Parisot, ergonome formé au Cnam, ayant exercé au sein de la Cram Nord-Picardie, chez Toyota à Valenciennes et comme consultant pour des grandes entreprises, aujourd’hui à la retraite, évoque son parcours professionnel et sa formation, parle de l’évolution du métier d’ergonome et revient sur les transformations du monde du travail entre les années 70 et les années 2000, contribuant ainsi au projet d’ouvrage sur l’ergonomie dans les Hauts-de-France entrepris en 2020 par l’ISTNF, en partenariat avec les Archives nationales du monde du travail, la Commission histoire de la Self et Présanse Hauts-de-France.*

### **ISTNF. Comment vous êtes-vous initié à l’ergonomie ?**

**Serge Parisot.** J’ai un parcours atypique, je viens d’une formation technique. J’ai suivi la formation classique au lycée technique, avec un CAP tourneur-fraiseur, un brevet industriel technique. J’ai quitté l’école nationale technique d’Armentières en 68 avec un diplôme de technicien supérieur de bureau d’étude. J’ai fait mon service militaire dans la Marine nationale et j’ai postulé pour occuper un emploi dans la robinetterie industrielle pour l’équipement des chaudières, des bateaux et des industries chimiques. De 70 à 72 j’étais dans l’industrie, puis j’ai découvert une proposition d’emploi au sein de la Cram Nord-Picardie, au service prévention. J’ai postulé. L’équipe était composée d’ingénieurs et de techniciens. J’ai été recruté comme contrôleur de sécurité, affecté à Roubaix dans un secteur textile ; j’ai suivi une formation d’un an à l’INRS sur la législation et les méthodes d’analyse des risques professionnels. Quand je suis arrivé à Roubaix, j’ai découvert les limites de la législation et de l’utilisation des dispositifs de protection imposés aux salariés, je me suis dit qu’il fallait associer les opérateurs aux choix des solutions qui étaient préconisées. Je prescrivais des solutions, mais je me rendais compte que ces mesures n’étaient pas utilisées par les opérateurs. Je me suis interrogé : observer l’opérateur au cours de son travail permettait de mettre en évidence les exigences de leur travail. J’ai découvert l’existence d’un colloque sur la santé au travail qui était animé par Daniel Furon et Paul Frimat, j’y suis allé, j’y ai passé la semaine, il y avait des exposés sur l’ergonomie, je ne connaissais pas la discipline. Nous étions au début des années 80, c’est là que j’ai découvert cette discipline.

### **ISTNF. Quel était votre mission en tant que contrôleur ?**

**SP.** Quand j'ai démarré mon métier de contrôleur, la Cram était basée à Lille, boulevard Vauban, le service prévention devait apporter des conseils aux entreprises, mais aussi en tant qu'assureur, on pouvait majorer ou minorer les taux de cotisations, il y avait un système d'incitations du type un bonus-malus sur la cotisation des accidents du travail. Roubaix était une ville industrielle, je me souviens avoir visité les ateliers de l'usine Motte-Bossut en fonctionnement, le textile tenait une place très importante, il y avait la lainière, avec des usines qui utilisaient des machines énormes, ensuite le tissage et les ateliers confection. Le secteur était varié. J'ai fait mon mémoire chez Phildar. Le monde du travail était très différent, c'était le plein emploi. Je rencontrais les membres du CHSCT en visite d'usine pour leur donner des conseils préventifs, le relationnel était facile, les échanges étaient courtois ; c'était plus délicat quand il y avait un accident, et il y en avait parfois dans les cardes, on pouvait y perdre des doigts, les enquêtes étaient alors plus difficiles, car elles étaient tendues par de l'émotion. Les échanges étaient constructifs au niveau des CHSCT. Je côtoyais les médecins du travail des entreprises importantes, car ils étaient attirés à l'entreprise, les relations étaient intéressantes on a pu construire des actions communes avec leur aide pour améliorer les conditions de travail.

### **ISTNF. Qui portait l'ergonomie en région à l'époque ?**

**SP.** Daniel Levent, je l'avais rencontré chez Phildar, il était organisateur du travail, il s'est intéressé très tôt à l'ergonomie, il étudiait alors les machines à faire des pelotes de laine. Il me faisait part de ses travaux. Ce sont les exposés présentés durant le colloque par Furon, Frimat, Pertuzon qui ont compté pour moi. Daniel Furon intervenait dans les comités techniques régionaux à la Cram, je l'avais donc déjà rencontré lui aussi. Je l'ai interrogé pour savoir comment se former à l'ergonomie, c'est là que j'ai appris que le Cnam de Lille proposait des formations, Emile Pertuzon y donnait les cours, il était physiologue. Les cours se déroulaient boulevard Louis XIV à Lille, dans les locaux de l'École nationale des arts et métiers. Historiquement, les premiers ergonomes avaient été formés au labo de physiologie animale de Lille 1 à la fin des années 60, ce sont les premières équipes à avoir été formées à l'ergonomie. Les enseignements des arts et métiers comprenaient le cycle A, c'était le premier diplôme, puis le cycle B et enfin le cycle C, qui se faisait à Paris avec Wissner et Daniellou. J'étais parti pour me former et avoir des connaissances dans le domaine de l'homme au travail, car par ma formation technique n'abordait pas l'humain. Je me suis pris au jeu en suivant l'ensemble des cycles. Je travaillais à la Sécurité social, j'étais libre à partir de 18H pour suivre les cours. Le cycle A correspondait à deux ou trois cours par semaine, il fallait enregistrer 8 à 10 valeurs pour obtenir le diplôme. Les cours étaient organisés de 18H à 20H30. Ils étaient donnés par Pertuzon, Cnockaert, puis plus tard par Levent, quand il a eu son diplôme Cnam d'ergonome. Furon et Frimat, puis Six y sont également intervenus. J'ai passé 7 ans en cours du soir, pratiquement d'affilée. Le cycle A durait trois ans, le cycle B était plus lourd, sur trois ans également, et on présentait avant d'entrer à Paris un mémoire qui préparait au mémoire final. Le pré-mémoire permettait de positionner son travail de mémoire. A Paris, j'allais tous les vendredis suivre une formation qui était animée par Daniellou sur l'ergonomie de conception.

### **ISTNF. L'Assurance maladie soutenait votre initiative ?**

**SP.** La Cram m'avait autorisé à m'absenter le vendredi. Mon service me soutenait. Pendant ma formation j'essayais de mettre en pratique mes connaissances à Roubaix. Quand j'ai eu mon diplôme, en 1989, l'ingénieur en chef m'a dit que je ferai de l'ergonomie à temps plein, j'ai donc couvert les cinq départements en donnant des conseils aux contrôleurs et aux ingénieurs-conseils,

j'étais seul, mais progressivement l'ingénieur en chef a créé une équipe pluridisciplinaire en détachant à mes côtés Jean Godimus, un ingénieur sensibilisé à l'ergonomie, et Matthieu Méreau, un médecin du travail embauché par la Cram. On a fait quelques années ensemble en équipe pluri avec les ingénieurs et les contrôleurs, sur le terrain, en réalisant des études dans plusieurs entreprises. J'avais quitté mon travail de contrôleur, j'étais détaché à temps plein pour l'ergonomie. D'une manière générale j'intervenais sur sollicitation des contrôleurs et des ingénieurs, parfois j'étais aussi sollicité directement par l'entreprise mais dans ce cas on associait toujours le contrôleur ou l'ingénieur à cette demande, de manière à organiser l'étude avec eux. J'intervenais à 80 % sur du collectif, parfois des demandes plus spécifiques portaient sur le handicap ou une maladie professionnelle.

### **ISTNF. Qui étaient les personnes qui se formaient au Cnam ?**

**SP.** Les personnes qui suivaient la formation du soir au Cnam à Lille pouvaient être médecins du travail ou techniciens, il s'agissait de personnes qui voulaient perfectionner leur connaissance ou qui voulaient changer de métier. Des liens se sont créés, évidemment. La formation comptait 25 personnes à l'inscription, mais 12 personnes seulement sont allées jusqu'au bout. Il y avait beaucoup d'abandon. J'ai toujours estimé qu'il fallait sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise ; au sein de la Cram on a mis au point des formations pour nos agents mais aussi pour les entreprises. Matthieu Méreau est parti pour animer une équipe au sein de la Cram au niveau santé, je me suis retrouvé à nouveau seul, il fallait former des personnes relais, j'ai donc formé les animateurs gestes et postures, en plus des ingénieurs et contrôleurs. Des contrôleurs se sont formés au diplôme d'ergonomie qui venait d'être créé à l'école de kiné de Lille en 1987. C'était une école privée, elle voulait développer l'ergonomie pour les kinés, un groupe s'est constitué avec Paul Frimat, Francis Six, Matthieu Méreau, et Xénophon Vaxévanoglou, pour imaginer les contours de ce premier diplôme pour les kinés. La formation kiné a été ouverte aux infirmiers, aux entreprises et aux contrôleurs de sécurité, puis un diplôme universitaire a été lancé avec Paul Frimat au sein de l'ISTNF. Daniel Levent et Francis Six réunissaient les ergonomes au sein du Gern ; il y avait beaucoup de médecins du travail, car au départ l'association avait été créée pour eux à la fin des années 70. J'ai fait partie du Gern pendant plusieurs années.

### **ISTNF. Comment s'est déroulé votre passage vers l'industrie ?**

**SP.** A la fin des années 90, Toyota voulait s'implanter à Onnaing, des groupes d'études avaient été mis en place. Les japonais voulaient rencontrer tous les organismes officiels : inspection du travail, Assurance maladie, Aract... Nous avons été associés à un premier échange avec le responsable projet qui était un belge, leur ingénierie se trouvant à Bruxelles. Nous avons expliqué que la Cram disposait d'une équipe pluridisciplinaire chargée d'accompagner des projets nouveaux, avec des ingénieurs chargés d'implantation et d'ergonomie. Nous avons été associés à une visite au Japon, avec des personnes de l'Aract et de l'inspection. J'y ai expliqué comment s'organisait l'ergonomie en France, quelle était notre conception du travail, je leur ai donné des conseils sur l'implantation de machines ou des éléments anthropométriques pour les chaînes de montage. Peu après, le responsable des ressources humaines m'a appelé en me demandant de les accompagner. Le futur DRH de Toyota a rencontré la direction de la Cram, ils sont tombés d'accord pour me laisser faire un essai d'un an dans l'entreprise. Nous étions en 2000 à l'ouverture de l'usine, il y avait trois cent salariés. Ils voulaient créer des relais ergonomiques au sein de leurs équipes. Je devais développer l'ergonomie dans l'usine sur cinq ans ; en fait j'y suis resté 7 ans, jusqu'à ma retraite. J'ai fait des cotations de postes pour identifier les difficultés et trouver des solutions avec le management. On a mis en place de

l'induction, tous les nouveaux arrivés suivaient une formation sur les modes d'organisation et l'ergonomie, je passais une demi-journée avec eux pour leur donner des connaissances et mettre en place leur participation, le personnel devant identifier les problèmes et trouver les solutions à mettre en œuvre. Cette façon de faire nécessitait d'associer les opérateurs au travail.

### **ISTNF. Était-ce toujours l'ergonomie qu'on vous avait enseigné ?**

**SP.** Le travail avait évolué, on passait de l'ergonomie dimensionnelle, normative, anthropométrique, à une ergonomie qui réfléchit aux organisations, aux contraintes de temps et aux marges de manœuvre. L'INRS avait déjà apporté ses réflexions sur le sujet autour des TMS ; il ne suffit pas d'avoir un poste bien dimensionné pour ne pas avoir de problèmes musculo-squelettiques. Quand j'ai été embauché par Toyota, je suis allé en Angleterre rencontrer des personnes qui cotaient les postes de travail par grilles sur les aspects posturaux, en arrivant chez Toyota j'ai rencontré les médecins du travail, le kinésithérapeute, les RH, pour leur proposer de mettre en place un cadre de formation des managers à l'ergonomie, une formation pour les chefs d'équipe, pour les agents chargés de suivre une équipe de travail. On a créé une réunion *ergo-meeting* pour rassembler les opérateurs et les chefs d'équipes une fois par mois avec les dirigeants afin de parler santé et ergonomie. Les opérateurs participaient aux projets. Il fallait faire passer les postes du rouge au vert, les opérateurs devaient s'approprier la solution. On a fait ce travail de sensibilisation et de formation pour faire évoluer le travail et développer une culture ergonomique. Quand j'ai décidé de prendre ma retraite une ergonome a été recrutée, j'ai pu la former pendant six mois avant mon départ. Je l'ai laissée prendre la main progressivement, elle avait déjà un parcours professionnel, elle était diplômée ergonome mais avec un parcours en psychologie du travail. Les deux orientations sont complémentaires.

### **ISTNF. Vous avez finalement pu embrasser toutes les facettes du métier ?**

**SP.** Dans la formation des arts et métiers il fallait passer des valeurs en abordant tour à tour les disciplines suivantes : physiologie, psychologie, sociologie, sécurité, on touchait donc au côté multidisciplinaire de l'ergonomie. J'ai pris de nombreux stagiaires chez Toyota qui venaient de la formation universitaire de Francis Six, avec lesquels j'ai pu échanger sur l'évolution du métier. J'ai ensuite été consultant. Quand j'ai pris ma retraite, un ancien manager de tôlerie de Toyota était devenu manager chez Louis Vuitton, il m'a sollicité car il voulait développer l'ergonomie dans sa nouvelle entreprise. J'ai travaillé aussi pour Roquette à Lestrem. Vuitton voulait donner des compétences au management à partir d'outils spécifique, j'ai donc formé, sensibilisé, mis en place des supports de formation et j'ai créé des outils permettant d'évaluer les contraintes liées au travail et de réaliser des cotations des postes. J'ai travaillé trois ans pour eux à mi-temps. C'était très intéressant, j'ai pu former le management de chaque usine Vuitton, avec l'association des médecins du travail, former jusqu'au personnel sur machine, avec des problèmes qui tournaient souvent autour des troubles péri-articulaires. Je me suis interrogé sur la formation des futurs managers, j'ai pu travailler avec HEI à Lille, l'ISIV à Valenciennes, pour parler ergonomie avec les élèves ingénieurs sur plusieurs modules. Les étudiants étaient réceptifs, je pense que je savais leur parler technique et je leur apportais aussi une expérience professionnelle avec des exemples et des choses concrètes. L'ergonomie se construit aussi dans le partage d'expérience.