

Drevet sylvain, Paris, le 20 Décembre 2000

S.D. — Je suis né à Alger le 7 Février 1937 dans une famille très modeste : mon père était facteur des Postes, mais gazé en 1914, il mourut en 1947 trois ans après le décès de mon frère aîné tué lors de la délivrance de Besançon (novembre 1944). Ma mère a continué d'assurer son emploi dans un bureau militaire. À la fin de l'école primaire, j'ai passé, comme tous les autres enfants de ma génération, l'examen d'entrée en sixième. Je me suis présenté également au concours des bourses et au concours d'entrée dans les écoles militaires, parce que ma mère ne pouvait me payer des études.

Reçu aux trois épreuves, j'ai choisi d'aller à l'école militaire d'Aix-en-Provence. Sans doute parce que les études devaient se passer de l'autre côté de cette mer que je contemplais tous les jours. Le milieu dans lequel j'ai débarqué un beau matin m'était complètement étranger puisque je n'étais jamais sorti jusque-là de ma ville natale.

J'ai passé sept ans dans cet internat militaire. Tout en préparant le baccalauréat, j'ai appris quelques rudiments d'éducation militaire. Après le bac de sciences expérimentales, n'ayant pas pu rester militaire pour étudier, j'ai donné ma démission et me suis inscrit au PCB préparant aux études médicales à la faculté des sciences de Marseille mais je n'ai pas réussi. Ni cet examen, ni l'oral du concours d'entrée à l'école de médecine militaire de Lyon.

De retour à Alger en 1956, j'ai poursuivi mes études à Maison-Carrée (devenue El Harrach, à l'indépendance, en 1962) dans un climat assez troublé (1), à l'École supérieure d'agriculture africaine nouvellement créée, qui préparait en 3 ans au métier d'ingénieur des travaux agricoles. Interne pendant les deux premières années, je me suis marié avant d'attaquer la dernière.

D.P. — **Pour quelles raisons vous étiez-vous orienté vers des études agronomiques ?**

S.D. — Je n'avais aucune attache avec le monde agricole, mais je souhaitais éviter l'armée. Car, ayant démissionné de l'école militaire, j'étais tenu de rembourser les frais engagés pour moi. La somme dépassait de beaucoup les moyens dont je pouvais disposer. Or, à l'époque, les natifs d'Algérie ne faisaient pas leur service sur place, mais en Allemagne. Je m'apprêtais donc à y partir quand j'ai eu la possibilité d'entrer dans une école d'agriculture pour éviter l'armée.

D.P. — **Avez-vous fait d'autres études avant d'intégrer l'INRA ?**

S.D. — Oui, dans l'espoir de retarder le service militaire le plus longtemps possible. Arrivé à Paris, je me suis inscrit à l'Institut du Froid industriel du CNAM et suivi ses cours du soir pendant 2 ans tandis que j'exerçais comme professeur contractuel de sciences physiques, d'abord au lycée Voltaire (1960/61) puis en 1961/63 au lycée Turgot.

Le jeune marié que j'étais n'ayant aucune envie de se retrouver sous les drapeaux, j'ai prolongé ce sursis par une période de coopération (1963/65) dans l'Algérie devenue indépendante.

Par chance, je fus nommé assistant à mon ancienne école, devenue Institut agricole tandis que ma femme, institutrice, obtenait un logement de fonction dans un groupe scolaire sur les hauteurs d'Alger.

D.P. — **Vous étiez passé " de l'autre côté du miroir " ?**

S.D. — Ce n'est pas sans émotion, en effet, que j'ai siégé dans la salle des professeurs !

En 1963, j'ai remis en état la bibliothèque de la chaire de Zootechnie et passé l'année suivante à la

chaire de chimie et technologie agricoles. J'y enseignais la chimie générale aux élèves de 1^{ère} année en assurant les travaux pratiques des 2 premières années.

D.P. — Pourquoi, au moment de choisir un métier, aviez-vous songé à l'INRA ?

S.D. — Bien que mes études me destinassent à travailler sous un climat sub-tropical, je préférais retrouver Paris et régler ma situation militaire. Vivre dans l'Algérie indépendante ne m'intéressait pas du tout. J'ai eu encore de la chance : ayant signalé mon retour en France aux autorités militaires, je fus informé qu'une loi venait de me dispenser de mes obligations envers elles, du fait que mon frère était mort au champ d'honneur.

J'ai pris contact, à l'automne 65, avec divers responsables de laboratoire au CNRZ de Jouy-en-Josas et rencontré Robert Ortavant, mais, comme il était question que son laboratoire décentralise à Tours, il hésitait à embaucher des candidats parisiens de peur d'avoir du mal à les y faire venir.

Cependant André François, qui dirigeait alors le laboratoire de Nutrition (il a terminé sa carrière comme inspecteur scientifique, dénomination de l'époque) m'indiqua un poste d'ingénieur 1B au laboratoire de technologie des aliments qui venait d'être créé à la Minière.

Il y avait là, une usine de fabrication d'aliments expérimentaux et un laboratoire avait été aménagé dans un coin de hangar.

D.P. — Pouvez-vous en parler ?

S.D. — Mon passage dans ce laboratoire a été la période la plus féconde de ma vie professionnelle. Il était dirigé par deux ingénieurs, Jean Delort-Laval, chargé de recherches à peine plus âgé que moi et Bertrand-Roger Lévy, ingénieur, qui a créé par la suite le bureau de presse de l'INRA. Ces deux hommes m'ont beaucoup appris sur l'institut évidemment, mais aussi en matière de relations humaines.

D.P. — De quoi s'occupait ce laboratoire ? Quelles étaient plus particulièrement les tâches qui vous avaient été confiées ?

S.D. — Le laboratoire était au début très rudimentaire. L'arrivée de nouveaux matériels a permis toutefois d'étendre progressivement son champ d'investigation.

Il était chargé de contrôler et d'étudier la qualité des aliments du bétail que l'usine fabriquait. Elle produisait près de 1 200 tonnes d'aliments destinés aux animaux de Jouy ou de Tours supportant les expériences de nutrition entreprises. Elle fabriquait notamment les aliments qui étaient distribués aux taureaux culards élevés sous un hangar non loin de là.

Arrivaient alors à la Minière d'énormes camions, chargés des matières premières entrant dans la fabrication des aliments. Ces produits étaient achetés à la Bourse du commerce par Bernard Giboulot, technicien 2B dûment accrédité, car il fallait payer comptant le tonnage demandé ! Malgré l'importance des sommes en jeu, il avait obtenu de l'Agence comptable les dérogations nécessaires.

Il n'y avait plus alors de bovins à Jouy-en-Josas, mais il y subsistait encore des porcs (qui ont été déplacés plus tard à la Minière avant d'aller au Rheu), des poules, des rats, des visons ainsi que des poissons (ceux-ci ont été envoyés ultérieurement à Saint-Pée-sur-Nivelle).

Les matières premières étaient mélangées pour fabriquer les aliments du bétail correspondant aux spécifications réclamées par les chercheurs. Ceux-ci venaient souvent vérifier si les ingrédients, nécessaires à leurs expériences, avaient bien été incorporés dans les mélanges (il s'agissait parfois de produits en faible quantité comme les hormones ou les vitamines).

De mauvais procédés de fabrication pouvaient en effet éliminer des ingrédients souhaités ou en rajouter d'autres, indésirables (2). Je m'occupais de suivre la qualité des aliments et j'étais chargé d'établir des protocoles et de réaliser des expériences : il s'est agi, au début, d'expériences parcellaires pour tester le matériel du laboratoire (limité d'abord à quelques balances seulement) et nos capacités à en faire bon usage.

Une pièce dépourvue de chauffage, dans laquelle on avait installé une vieille table en bois et une chaise bancale, m'avait été attribuée comme bureau. Je me souviens encore du froid intense qu'il m'a fallu supporter durant l'hiver 1965. J'ai souvent conservé toute la journée chapeau et foulard !

Au début, j'effectuais tous les calculs à la main. J'ai eu droit quand même assez vite, à une calculatrice mécanique. Plus tard est arrivée une Facit, dont il fallait actionner pendant plusieurs minutes la manivelle, avant que ses rouleaux crachent les résultats, puis une Olivetti programmable. Elle a même servi un temps à établir la paie mensuelle des ouvriers agricoles et industriels de Jouy-en-Josas. J'avais élaboré un petit programme à cette fin. Une fois par mois, des administratives de Jouy montaient à la Minière faire sur ma machine la paie du personnel contractuel du Centre. Cela n'a pas duré très longtemps car, assez vite, sont arrivés dans les bureaux et les laboratoires des micro-ordinateurs.

C'est en juin 1968 que j'ai eu un premier accident de trajet. Je transportais les échantillons recueillis lors de l'expérience effectuée le matin afin qu'ils soient analysés. À cette époque, les processus de fabrication étaient évalués la nuit, après les heures de travail habituelles de la fabrique. Je n'ai pas tenu plus de deux jours avec cette amplitude horaire, la durée des expériences (de 20 h du soir jusqu'à 2 h du matin) s'ajoutant au travail régulier (8 h à 18 h).

D.P. — Quelles étaient les autres personnes qui travaillaient alors dans votre unité ?

S.D. — J'ai longtemps été aidé par un technicien très compétent, Michel Herviot. C'était un ancien ouvrier boulanger passé maître dans l'art de faire des pâtes et de les cuire. Son expérience m'a été précieuse pour fabriquer, notamment des aliments destinés aux visons et aux carpes. Ayant réussi notre étude sur des aliments pour carpe, nous avons reçu une lettre de félicitations du syndicat professionnel concerné !

J'ai eu comme secrétaire une jeune femme qui a quitté l'INRA assez rapidement pour suivre son mari dans les Vosges.

Après trois ans de laboratoire durant lesquels j'ai participé à divers travaux sur le mélange, le broyage, les processus de pesée, j'ai commencé à publier divers articles de vulgarisation technique et à enseigner : à l'École zootechnique de Rambouillet et à l'École de la meunerie à Paris. J'ai pris part à la rédaction d'un ouvrage sur le mélange alimentaire dérivé d'études allemandes. Il a eu un grand retentissement en France dans toute la profession.

Dans les années soixante-dix, un autre ingénieur est arrivé, Jean-Pierre Melcion, qui acceptera de suivre la décentralisation à Nantes (3) en 1976. Son arrivée a permis d'assurer la continuité du service, car en septembre 1971, comme je vais l'expliquer par la suite, j'ai eu un autre accident de trajet. Je n'ai repris progressivement mon travail qu'en 1972, avec la main gauche paralysée et siège de violentes douleurs permanentes.

En soixante-douze, j'ai déménagé, allant dans le bâtiment historique de Jouy-en-Josas (le bâtiment 3) dans le nouveau laboratoire d'analyses des aliments qui y avait été installé. Ce laboratoire résultait du regroupement de laboratoires plus petits : celui de l'Agro (4), celui de la rue de Vouillé (5) dont les locaux avaient été mis en vente et enfin celui de La Minière.

Quand Zelmen Zelter est parti à la retraite, J. Delort-Laval a eu envie en effet, de regrouper à Jouy-en-Josas les trois laboratoires qu'il dirigeait à présent. Ce nouveau laboratoire a fonctionné de 1972 à 1976, dans l'attente d'un transfert à Nantes.

Lors d'une visite de cette ville, nous avons vu le terrain vague que la municipalité se proposait de mettre à la disposition de l'INRA. Nous avons eu droit aussi, à une croisière sur l'Edre et à un tour dans la ville. La municipalité s'était mise en quatre pour accueillir au mieux les candidats au départ.

D.P. — Vous avez fait partie de ceux qui n'ont pas pris cette option. Vous étiez donc encore à la Minière lorsqu'est survenu l'accident que vous avez eu dans le cadre de vos activités syndicales ? Pourriez-vous rappeler comment celui-ci s'est produit et les conséquences qu'il a eues sur vous-même et la suite de votre vie professionnelle ?

S.D. — Je me suis syndiqué à la CFDT dès 1966 sans doute. Je devais souvent me déplacer de la Minière à Jouy (6) ou à Versailles (7) et j'avais acheté une voiture en mai 1971.

Les réunions syndicales étaient nombreuses et très suivies. C'était l'époque où ont éclaté coup sur coup, la grève des ouvriers de l'INRA (8) et celle des personnels administratifs (9). Mes responsabilités syndicales m'obligeaient à m'éloigner fréquemment de mon laboratoire. J'avais des activités également au Conseil de la Fédération Générale de l'Agriculture (FGA). Je crois me souvenir que notre col-

lègue économiste Alain Berger siégeait au SGEN afin de nous y représenter. J'assistais aux réunions de la FGA en tant que conseiller fédéral représentant "la Recherche".

C'est lors du retour de l'une de ces réunions, en septembre 1971, que j'ai été victime d'un grave accident d'automobile. Un pneu a éclaté, mes deux passagers, conseillers fédéraux aussi, éjectés comme moi, sont morts sur le coup. On a d'abord annoncé mon décès à mon épouse, un gendarme m'ayant couvert de la veste d'un passager.

Je suis sorti de cet accident très amoché, avec des fractures un peu partout et la main gauche paralysée à cause d'un plexus brachial. Les douleurs ont commencé à mon retour chez moi et n'ont pas arrêté depuis.

Cet accident a bouleversé ma vie, familiale et professionnelle. Mon absence a duré près de trois mois entre les hôpitaux et la rééducation. J'ai bénéficié de l'aide de l'INRA (ce fut reconnu comme accident de trajet) et des collègues. Mon patron m'a facilité la tâche.

Avec les gens à forte personnalité soudain regroupés dans le même laboratoire à Jouy, la tâche du directeur (J. Delort-Laval) n'a pas été facile et l'ambiance s'en est ressentie. L'annonce d'un prochain transfert à Nantes a aggravé la situation.

Le Centre INRA de Nantes avait été créé à l'initiative de Guy Fauconneau (directeur scientifique du secteur des industries agro-alimentaires) afin de devenir le centre de recherches technologiques au service de la profession agro-alimentaire. Il était entendu que la Recherche, qui avait manqué d'argent durant les présidences de de Gaulle et Pompidou, devait se mettre désormais en quête de cofinancements.

À Jouy-en-Josas, les locaux mis à notre disposition se prêtaient mal à l'accueil d'effectifs plus importants. Le caractère froid et distant du patron n'a pas contribué aux rapprochements et à la réorganisation scientifique du laboratoire. Il y avait trois ou quatre équipes à coordonner, mais le patron avait du mal à s'entendre avec les jeunes chercheurs et certains ont rapidement demandé à partir. La détérioration de l'ambiance de travail s'est fait sentir surtout au niveau des secrétaires.

De mon côté, j'avais surtout à faire au niveau du centre (j'étais secrétaire de la section CFDT) et, au labo, j'occupais une position transversale en traitant les statistiques des expériences réalisées.

Dès que j'ai appris l'ouverture d'un poste 1B destiné à la création du Bureau de la formation permanente, j'ai entrepris les démarches nécessaires et, dès le deuxième semestre 1974, j'ai commencé à y travailler à mi-temps.

D.P. — Comment l'INRA a-t-il pris conscience de l'importance de la formation ?

S.D. — La formation était une revendication syndicale mais elle était encore assez peu entrée dans les mœurs. L'INRA avait un important passé de promotion sociale. Les cours du soir, considérés comme un moyen d'élargir les perspectives de carrière, étaient à l'époque très encouragés. La promotion sociale relevait du directeur-adjoint. Mais à la fin de mes six premiers mois dans cette activité, le directeur-général R. Février m'a fait dépendre du Service du personnel.

D.P. — De quoi étiez-vous chargé dans votre nouveau poste ?

S.D. — J'avais à mettre en place ce qui n'était pas encore le Bureau de la Formation permanente. Depuis le début des années soixante-dix existaient trois sous-commissions spécialisées : la sous-commission administratifs, celle des chercheurs et celle des techniciens. Le responsable de la première était Michel Sarrazin, secrétaire général du centre de Tours. Le responsable de la seconde était Jacques Flanzy, directeur de recherches dont le laboratoire était à côté du mien à Jouy-en-Josas. La troisième était animée par Jean-Pierre Blanchon, responsable du domaine expérimental d'Époisses. Une commission Langues a vite été nécessaire. Sa responsabilité en fut confiée à un chargé de recherches Pierre Chassin.

D.P. — Quelles innovations les lois sur la formation permanente, votées en juillet 1971, ont-elles introduit à l'INRA ?

S.D. — Elles ont obligé les entreprises à consacrer 1 % au moins de leurs ressources à des actions de formation. Ces fonds étaient destinés à créer des FAF (fonds d'action de formation) chargés de collecter l'argent des entreprises afin de le mutualiser et le redistribuer ailleurs. Un marché considérable de la formation s'est du même coup créé avec des entreprises comme EDF qui affectait déjà près de 3 % de sa masse salariale à des actions de formation et des organismes de formation à foison, certains d'entre eux ne cherchant qu'à s'enrichir.

Les décrets d'application pour la fonction publique sont parus en 1972-73. C'est à cette époque que l'INRA a commencé à bâtir quelque chose. G. Fauconneau a eu l'idée de créer un Bureau de la formation permanente. Situé au dernier étage du 149 rue de Grenelle il a bénéficié des services d'un quart de secrétaire les deux premières années.

En 1976, j'ai été rattaché à Francis Rinvillle, directeur général-adjoint chargé des affaires administratives. Ce polytechnicien remarquable se réclamait d'un certain humanisme social. Il s'était intéressé aux problèmes de la formation rencontrés à l'ONF où il avait exercé avant d'arriver à l'INRA. Il m'avait averti des difficultés que j'aurais à faire sortir les gens de leur laboratoire, alors que leur supérieur hiérarchique ne rêvait que de les y "*maintenir*". Me faisant part des réussites et des échecs qu'il avait lui-même connus, il m'a fourni une aide précieuse durant tout le temps où j'ai été responsable du bureau de la formation permanente sous sa direction. Il a été remplacé en 1981 ou 82, si mes souvenirs sont exacts.

D.P. — Quels étaient les rôles et les modalités de fonctionnement de ces diverses commissions ?

S.D. — Leurs responsables disposaient d'un budget alloué par la direction (le CTP n'avait alors rien à dire). Les quatre sous-commissions ont été regroupées au sein d'une commission nationale de la formation permanente dans laquelle siégeaient quelques responsables locaux de la formation et des syndicalistes. Celle-ci était chargée de jauger la politique de formation suivie à l'INRA.

La note de service sortie en 1978, après quatre ans de négociations, parfois tendues, a été un gros travail : c'est elle, en effet, qui a fixé à l'INRA les règles en matière de formation permanente et leurs modalités d'application. Certaines n'ont pas changé !

Pendant longtemps j'ai été seul au Bureau, avec la charge de coordonner et de superviser ce qui se passait dans les quatre sous-commissions. J'avais demandé à pouvoir voyager pour connaître les divers centres de l'INRA et mettre en place les commissions locales de formation.

J'ai eu droit, c'est heureux, à un aperçu sur les recherches qui se faisaient à l'INRA dans le domaine végétal. J'ai pu visiter à peu près toutes les stations de l'institut, hormis celles d'Artiguères, de Thonon et de Saint-Pée-sur-Nivelle dans lesquelles je n'ai jamais eu l'occasion d'aller.

C'était surtout les secrétaires généraux, qui menaient alors la danse. J'intervenais dans les conseils de centre pour expliquer ce qu'était la formation à l'INRA et comment l'organiser à partir d'un responsable formation désigné sur place.

Jouant le rôle d'un catalyseur, j'étais chargé de diffuser dans les centres la culture très particulière de la formation, en m'appuyant sur des ingénieurs et scientifiques travaillant souvent de façon bénévole et à temps partiel, en vue de répondre à certains besoins ponctuels (anglais, informatique) ou plus transversaux (prévention). Je devais distribuer les budgets qui permettaient de faire vivre les structures locales.

Au début, n'existait qu'un budget national fractionné en quatre parts auxquelles s'ajoutait une petite somme pour subvenir au fonctionnement du bureau parisien. Très vite, la partie réservée aux langues (cours de langues au Carel de Royan) a ponctionné la majeure partie des crédits de la formation permanente. Je n'étais pas très content de voir que seuls les chercheurs s'inscrivaient aux cours du Carel (inscription et hébergement payés au niveau national) afin d'apprendre une langue qu'ils auraient dû normalement savoir déjà. Est-ce pour avoir osé m'en offusquer que j'ai commencé à être "*placardisé*", au début de l'année 83 ? Aucune raison ne m'en a jamais été donnée !

Les quatre budgets ont finalement été fondus en un seul dont la gestion m'a été confiée et je devais en répartir le montant au prorata de l'effectif des centres. Les membres de la commission nationale se sont mis assez vite d'accord sur cette règle : les Centres recevaient chaque année, sur une ligne budgétaire spécifique, environ 200 F par agent pour leurs actions de formation. Ceux qui souhaitaient s'engager dans des actions de plus grande ampleur pouvaient, en m'en parlant, obtenir le financement

nécessaire. J'ai été souvent amené à financer sur des fonds nationaux des actions locales d'intérêt national. Par exemple des actions de conduite de réunions pour les responsables de formation.

D.P. — Pouvez-vous parler des actions de formation dont vous avez bénéficié vous-même pour vous reconvertir à cette nouvelle fonction ?

S.D. — J'ai effectué des études au CNAM (une semaine par mois à temps plein pendant un an) et l'année suivante en Sorbonne (deux jours pleins par semaine) afin d'exercer ce nouveau métier de responsable de formation. Sans être responsable de la formation, j'estimais nécessaire cette mise à niveau basé sur une approche globale des problèmes socio-éducatif, ne serait-ce que pour en comprendre toute l'étendue.

L'analyse de la situation professionnelle vécue m'a permis de présenter un mémoire (axé sur le travail réalisé lors de la mise en place de la préparation aux concours administratifs ouverts en 1974/76 à l'INRA). J'ai obtenu en 1977, à 40 ans, un diplôme de DESS.

D.P. — Les rapports qui existaient entre le Bureau parisien de la formation permanente dans lequel vous travailliez et les divers centres de l'INRA étaient-ils harmonieux ou conflictuels ? Comment ont-ils évolué au cours du temps ?

S.D. — Francis Rinville connaissait bien les problèmes de la formation. Il avait le mérite de savoir écouter, même s'il ne partageait pas toujours les idées de son interlocuteur. C'est si rare et si agréable d'avoir un patron avec lequel on peut échanger des idées !

Rien n'existait à l'INRA en matière de formation et le travail de conception qu'il a fallu entreprendre pour mettre en place une organisation fonctionnelle à partir de 1976, demandait à la fois imagination et continuité de vues. Il a été l'occasion pour moi d'expériences et d'apprentissages multiples.

Au niveau central a été mis en place un bureau très léger, avec un ingénieur et une secrétaire. Dans chaque centre, ont été nommés les responsables locaux de la formation permanente. Travaillant de façon bénévole, la mission qui leur avait été confiée s'exerçait sur l'ensemble du centre dont ils faisaient partie. Avec l'aide des services généraux et sous l'égide de leur président de centre, ils pouvaient procéder à des enquêtes dans les unités.

Quand je me rendais dans un Centre, c'était pour rencontrer sur place les responsables locaux de formation, mais aussi pour siéger au Conseil de gestion. Au début c'était surtout pour porter la bonne parole de la direction générale. Plus tard, cela a été pour participer au lancement d'actions plus spécifiques. Nous avons réussi progressivement à inciter les responsables formation à organiser autre chose que des cours d'anglais.

Comme les personnels administratifs et techniciens, devenus fonctionnaires, étaient tenus pour progresser de réussir à des concours, Pierre Lejeune, chef du service du personnel à cette époque, m'avait demandé d'organiser des préparations aux concours par correspondance. De telles actions ont eu souvent des effets bénéfiques. Il est d'ailleurs avéré que les personnes ayant suivi cette préparation, réussissaient en général mieux que les autres. Pour me rendre compte des difficultés de ces préparations, je me suis astreint à en suivre quelques-unes, en faisant bien sûr les devoirs demandés.

J'avais établi la liste des matières sur lesquelles il fallait se préparer parmi celles existantes au centre lillois de préparation par correspondance des concours de la fonction publique : analyse de textes et résumé de documents essentiellement. J'avais trouvé intéressant d'établir là-bas, comme au Carel de Royan, des contacts extérieurs pour me faciliter la découverte des problèmes socio-pédagogiques que j'aurais à affronter.

Les centres de l'INRA étaient inégalement actifs. Cela dépendait de la personnalité du responsable de formation (et de celle de son président) mais plus encore, de l'histoire même du Centre. Dans certains d'entre eux, les cours du soir étaient développés, la vie socioculturelle animée. D'autres semblaient moins tournés vers la promotion sociale.

Je me souviens d'un chercheur, puissant et bien en cour, qui m'avait déclaré, avant une assemblée générale du personnel, que n'ayant pas l'argent de mes ambitions, les actions de formation que j'allais présenter étaient nulles et sans intérêt.

Des collègues m'avaient mis en garde : "*Si vous ne donnez pas de crédits ou d'heures pour se former, toutes les actions que vous allez proposer risquent fort de ne déboucher sur rien !*" Mais il fallait obtenir préalablement un droit à sortir du laboratoire, un droit à s'absenter pour se former.

Nous avons non sans mal, réussi à imposer finalement nos vues. G. Fauconneau, comme F Rinville, appuyaient les demandes raisonnables : un technicien ou un administratif avec quinze ans d'ancienneté n'émettaient pas une demande exorbitante en sollicitant de s'absenter une heure par mois.

J'étais considéré dans les Centres, un peu comme l'homme de Paris dont il fallait se méfier et de qui il fallait essayer de tirer le maximum de crédits !

D.P. — Cette situation devait être assez inconfortable pour vous !

S.D. — Tout dépendait de la façon dont les personnels des Centres réagissaient. Les choses se passaient de façon différente à Colmar, à Antibes ou dans un domaine comme celui de Mirecourt qui était à la pointe du combat pour la promotion sociale. Là avaient été organisés, de longue date, pour les ouvriers agricoles, des cours du soir et des préparations à des concours. Ces investissements dans la formation ont permis à certains d'entre eux d'avoir accès à des catégories supérieures. Avant la titularisation, de telles réussites étaient beaucoup moins rares qu'aujourd'hui.

Quand j'arrivais dans un centre, je participais à des discussions, soit avec tous les chefs de service, soit avec l'ensemble des personnels. J'expliquais au président de centre, au secrétaire général, les actions de formation nouvelles qu'on pourrait développer avant que les agents ne soient confrontés à la disparition de certains métiers. C'est à cette époque que l'on a commencé à introduire l'idée de "*partir se former*", en expliquant que l'absence pouvait être bénéfique pour une unité, si elle se traduisait par une qualification supérieure de ses personnels.

Le concept même de formation permanente a été difficile à faire admettre (de quelques collègues CFDT aussi) la loi parlant de formation professionnelle continue.

C'est à une session de formation syndicale que j'avais suivie au château de Bierville, haut lieu de la formation des responsables CFDT en France, que j'ai entendu parler de formation permanente. Mais il a fallu que je me batte à l'INRA pour qu'on abandonne le terme de formation professionnelle qui ne renvoyait qu'à l'apprentissage d'une technique, c'est-à-dire à l'utilisation d'un seul appareil.

La formation permanente a eu beaucoup de mal à s'imposer aussi à l'INRA en raison de l'inertie syndicale : ce n'était pas un terrain de luttes.

La formation reçue au niveau fédéral avait contribué à me donner des idées plus larges que celles des collègues que je côtoyais à l'INRA : à l'agence comptable de l'INRA par exemple, en ce temps-là, il n'était pas question de s'absenter. La seule action entreprise dans ce service et que j'ai dû financer sur des crédits nationaux, a été la formation au nouveau plan comptable. La formation dont ils avaient besoin était disponible sur un micro-ordinateur de ce service. L'apprentissage se passait en suivant les instructions et en répondant aux questions. Cette méthode, qui a été considérée à l'époque comme d'avant-garde, a coûté cher mais elle correspondait aux attentes du chef de service qui ne pouvait supporter l'idée de la moindre absence. Les agents étaient autorisés une heure par semaine à aller sur le micro formation, réservé à cet apprentissage. Ayant demandé à venir voir comment les choses se passaient pour les stagiaires, j'ai reçu un refus catégorique ! Je n'ai guère apprécié d'avoir dépensé autant d'argent sans avoir pu vérifier comment il avait été utilisé !

Je me souviens avoir expliqué à G. Fauconneau que si l'on demandait la participation des services à la formation, les riches auraient les moyens de se lancer dans des actions de formation, alors que la plupart des autres en seraient incapables et ne pourraient compter que sur les crédits nationaux. C'est bien ce qu'on voyait dans les Centres où les services les plus riches participaient le plus à la formation des agents.

Dans les années 78-80, les actions pour les techniciens se sont diversifiées. Certains présidents de Centre, comme Robert Ducluzeau à Jouy, ont joué un rôle très positif en ce sens. C'est ainsi qu'ont été mises en place des formations à la mécanique auto pour les femmes. Il avait fallu expliquer à tous les ricaneurs que les femmes avaient des voitures pour aller à leur bureau et que si elles tombaient en panne sur la route, elles risquaient fort d'être absentes la journée entière. Tel était souvent le niveau des discussions que nous avons dû avoir ! A la longue, les mentalités ont évolué et nous avons pu entreprendre des actions de plus grande ampleur.

J'ai pu notamment mettre au point l'instruction générale 78-17 qui a officialisé les structures de la formation à l'INRA et fixé les règles de son fonctionnement à partir de responsables locaux disposant d'un budget propre. Il était accordé un droit individuel à 2 heures de formation par mois. Écrire un droit c'était bien plus que la réglementation octroyait dans la fonction publique.

Afin de faire connaître cette possibilité nouvelle, j'ai conçu et fait réaliser une plaquette d'information multicolore : "*Ce que vous devez savoir de la formation continue*".

Les onglets répondaient successivement aux questions suivantes :

- couleur moutarde : formation professionnelle / éducation permanente
- jaune : qu'est-ce que le congé formation ?
- bleu : qui a droit au congé-formation ?
- mauve : quels stages peut-on suivre ?
- orange : comment faire votre demande ?

et la dernière de couverture, parlant de l'organisation générale de la formation à l'INRA, était datée d'avril 1975. En principe, chacun a reçu son exemplaire.

En 1977/78, j'ai fait établir une analyse des besoins de formation sur un centre (Jouy). Cette action a été effectuée par l'A.D.E.P. (l'agence de développement de l'éducation permanente), organisme qui a aujourd'hui disparu.

Deux chargés de mission de cette agence ont effectué, pendant trois mois, une enquête socio-pédagogique approfondie pour mettre en évidence les besoins de formation des personnels du Centre de Jouy. L'étude des questionnaires non-directifs remplis par un certain nombre d'agents (près de 400, si mes souvenirs sont exacts), a permis de se rendre compte que les formateurs étaient souvent plus désireux de formation que les formés. S'il en était ainsi, c'était bien parce que toute formation impliquait d'abord, de rompre avec ses habitudes. Or, quitter le laboratoire pour apprendre des choses nouvelles, était bien souvent, pour tous ceux qui y travaillaient, accepter une modification de leur emploi du temps, une autre façon de travailler. Le départ en formation pouvait signifier aussi la correction d'un manque.

J'étais considéré un peu par les chefs de service comme un empêcheur de tourner en rond parce que toutes les formations que je proposais pour permettre aux gens de mieux s'exprimer, mieux conduire une réunion, mieux appréhender les divers problèmes du travail ou de la retraite, allaient souvent à l'encontre du train-train habituel. Pendant longtemps, les responsables locaux de formation ont accepté, à titre bénévole et au risque d'encourir les reproches de leurs supérieurs hiérarchiques, de chercher les informations utiles qui manquaient sur place ou de repérer ailleurs des formateurs extérieurs, susceptibles de donner aux agents de leur Centre les explications complémentaires dont ils pouvaient avoir besoin.

Que de fois ne m'a-t-on pas reproché de l'absentéisme quand je faisais du syndicalisme à mi-temps dans mon laboratoire ! Les responsables locaux, qui travaillaient à mi-temps à la formation, avaient souvent droit aux mêmes reproches ! Mais à la longue, ils sont arrivés à faire comprendre à la Direction générale que la formation était à la fois un moyen d'enrichissement intellectuel des agents et un moyen de prévenir les catastrophes professionnelles. Aussi bizarre que cela soit, ce message, qui semble aujourd'hui assez banal, a été difficile à faire admettre.

D.P. — La formation devait-elle se limiter à l'apprentissage ou à l'approfondissement de certaines techniques ? Devait-elle avoir des ambitions plus larges ? Quels en étaient les principaux bénéficiaires ? J'imagine que ces questions ont alimenté bien des discussions !

S.D. — Le bureau de la formation permanente a toujours donné la priorité à la formation professionnelle continue au sens large. Quand il organisait des actions sur un centre, par exemple en matière de comptabilité générale, les administratives intéressées, même celles travaillant dans les laboratoires, pouvaient également y avoir accès. Il s'agissait alors d'actions locales intercatégorielles.

Ces actions, qui ont démarré au début des années 80, ont pris au fil des années de plus en plus d'ampleur, représentant finalement près de 1 % de la masse salariale. Les centres m'adressaient chaque année la liste des actions qu'ils organisaient, avec le nom des individus qui les avaient suivies si bien que je pouvais présenter à la commission nationale les statistiques globales s'y rapportant.

L'analyse des besoins, réalisée à Jouy-en-Josas, a révélé des conditions de travail guère satisfaisantes.

Le nombre des stages de formation demandés, par les unités (laboratoires ou services) était très éclairant sur leur dynamisme et leur ouverture sur l'extérieur.

D.P. — Comment le service de la formation a-t-il contribué à introduire et à généraliser la bureautique au sein de l'INRA ?

S.D. — Dans les années 78-80, l'usage croissant de la micro-informatique a fait naître des besoins nouveaux de formation. Mais nous nous sommes assez vite aperçus que les services avaient intérêt à inscrire leur action dans une politique plus générale, plutôt que d'effectuer des stages d'initiation au chacun pour soi.

J'ai eu la chance de pouvoir discuter avec Claude Millier. Directeur à cette époque de la station de biométrie à Nancy, il devait former ses ingénieurs à des techniques coûteuses. C'est lui qui m'a incité à élaborer une politique générale de formation à l'informatique et à constituer un réseau de formateurs capables de former à leur tour d'autres personnes. En formant une vingtaine de personnes par an, appelées plus tard à devenir personnes-ressources, il était possible, en effet, de démultiplier les moyens d'action. Un spécialiste des systèmes-experts qu'Alain Coléno (directeur scientifique très ouvert à la formation) m'avait fait rencontrer, m'a aidé à bâtir un système de formation pour les informaticiens de centre. On a cherché plus tard à mettre en place des personnes-ressources dans les différents services pour traiter des problèmes qui pouvaient s'y poser. Ces actions de formation se sont généralisées par département, par service, par fonction.

D.P. — Quels problèmes a soulevé leur application ?

S.D. — Des problèmes entre Paris et les Centres de province, entre spécialistes et non-spécialistes.

L'analyse des besoins effectuée à Jouy avait notamment révélé l'existence de divers seuils dans les conditions de travail. Quand elles étaient déplorables, le souhait des agents envers la formation était d'abord de se protéger. Ceux qui étaient mieux lotis éprouvaient davantage le besoin de s'ouvrir sur l'extérieur. Ils s'avéraient plus volontiers candidats à des formations.

Il était rare qu'il suffise dans un service de donner une formation à un seul des agents. Le travail des documentalistes était déjà très spécialisé. Mais quand l'informatique est arrivée, il a fallu former toutes les documentalistes de l'INRA. Et mobiliser alors des crédits nationaux. Tous les chefs des services de documentation ont compris la nécessité de laisser leur personnel se former aux techniques informatiques. Nous n'avons pas eu de mal à convaincre les agents de se former dans le cadre de plans nationaux.

L'informatisation du travail administratif et scientifique s'est réalisée dans des délais très courts. Le service du personnel était en avance en ce domaine. Tous les gestionnaires disposaient d'un écran relié par une ligne spécialisée aux centres de Jouy ou de Toulouse Il existait alors à Jouy-en-Josas deux systèmes distincts (un système calcul et un système gestion) sur le même ordinateur, installé dans la station de génétique animale. La gestion de tout le personnel de l'INRA était mêlée à celle de toutes les vaches de France, l'ordinateur étant assez puissant pour faire les deux à la fois (10).

J'avais eu le tort de déclarer que les crédits de la formation servaient surtout, au début, à aider les scientifiques à se perfectionner en langues. Est-ce cette dénonciation qui a cristallisé des animosités contre moi ?

Toujours est-il que Paul Vialle (il avait remplacé F Rinvillle) m'a fait savoir un jour, que je n'étais plus responsable du bureau de la formation confié à Pierre Chassin. J'avais toujours travaillé jusque-là, comme chargé de mission, sous la houlette du directeur général-adjoint. Quand j'ai été débarqué en 1983, le bureau de la formation permanente a été rattaché au service du personnel (11). Ses préoccupations sont passées du même coup, du niveau politique à celui de la gestion. En perdant sa place privilégiée au sein de la direction générale, le service de la formation n'a plus eu droit qu'à gérer des crédits.

À partir des années 1985, les Centres ont nommé, par ailleurs, leurs responsables formation à temps plein. Le service central de la formation a été intégré à la direction des ressources humaines, nouveau nom donné au service du personnel sans que ses missions et ses modalités de fonctionnement aient été, le moins du monde, reconsidérées.

D.P. — Quelles sont les raisons qui ont motivé votre renvoi du Service de la formation ?

S.D. — On ne m'en a jamais donné une seule ! Pierre Chassin, mon adjoint pour tout ce qui concernait les langues, est devenu un beau jour le chef. Avais-je commis des fautes ou des maladroites ? Je ne l'ai jamais su. Du jour au lendemain j'ai été mis sur la touche et condamné à l'inaction, sans aucun contact ni entretien. J'ai constaté soudain que je n'existais plus : on ne me connaissait plus, on ne me parlait plus, on ne me voyait plus.

C'en a été fini du courrier et des appels téléphoniques. J'avais certes encore à ma disposition un bureau et un téléphone, mais je n'avais plus rien à faire !

Les choses auraient pu durer probablement comme cela jusqu'à ma retraite, mais je n'ai pu supporter cette mise au placard qui s'apparentait pour moi à une incarcération.

Après une crise de dépression nerveuse, j'ai fait appel au syndicat CFDT (12) qui est intervenu. J'ai pu exercer un demi-service à son siège, à Saint-Cyr-l'École. Pour l'autre mi-temps, il a été décidé que je serais affecté au service du personnel. J'ai rejoint en conséquence l'immeuble du boulevard Saint-Germain où je devais m'occuper du bilan social (13).

Mais notre système de gestion du personnel permet difficilement de répondre aux questions transversales qui se posaient : combien y a-t-il d'hommes, de femmes, de jeunes de moins de 30 ans ? Quelles sont les dix rémunérations les plus fortes et les dix plus faibles ? Quel est le taux d'absentéisme constaté ? Autant d'exemples de questions fournies aux comités d'entreprise mais qui, à l'INRA, demeuraient sans réponse.

Ayant suivi un stage de micro-informatique adapté, j'ai découvert les manques du système de gestion du personnel existant à l'INRA : calculer un taux d'absentéisme supposait, bien sûr, de connaître le nombre des absents, mais aussi le nombre des heures de travail qui n'avaient pas été effectuées. Les réactions énervées de mes interlocuteurs me laissent à penser que mes demandes d'explication devaient sortir un peu de l'ordinaire et avoir un caractère dérangeant.

J'ai participé ainsi à l'élaboration de notes pour le bilan social pendant des années. Puis, quand Christine d'Argouges a été nommée chef de service, je lui ai dit avoir vu l'annonce d'une université organisant des cours de télématique (vocabulaire né en 1978 de la réunion des deux mots, télécommunication et informatique). J'étais intéressé par l'apprentissage des nouvelles technologies. Elle m'a encouragé dans cette voie, reconnaissant avec moi qu'il était préférable que je fasse quelque chose plutôt que rien.

Elle a cofinancé avec la DIC, un DESU (diplôme d'études supérieures universitaires) à Paris VIII, de chef de projet télématique (14). J'ai travaillé alors avec Françoise Dugarin (DIC) au développement du service Minitel de l'INRA qui était alors le 3616 INRAINFORM. J'ai effectué des stages chez Jouve, la société hébergeant notre service. Savez-vous que la DIC et le service du personnel m'ont fourni un logiciel éditeur de pages Minitel coûtant plus de 20 000 F ?

INRAINFORM comportait plusieurs rubriques, mais celle concernant les éditions de l'INRA, était peu développée. Les problèmes posés par sa création ont fait l'objet de mon DESU. J'ai présenté en effet, le jour de l'examen, la façon dont j'avais conçu les choses, l'agencement interne et la succession de la quarantaine de pages que j'avais prévues.

Après avoir obtenu ce diplôme, j'ai essayé de faire valoir les compétences acquises et j'ai travaillé pendant deux ans environ avec Françoise Dugarin pour l'aider à développer ce service et le perfectionner. C'est l'époque à laquelle les normes graphiques ont été revues et améliorées à l'INRA.

En 1995 Françoise Dugarin et Maurice Leroux (informaticien responsable du projet auprès du nouveau directeur de l'informatique, Jacques Marzin) ont été chargés d'évaluer le système d'information télématique INRAINFORM en vue de l'héberger à Jouy. C'était un moyen pour le service du personnel d'en garder le contrôle.

Pendant six mois, nous avons beaucoup discuté pour savoir comment passer du service INRAINFORM (accessible par un 3616 très onéreux) à un service INRA (tout court) répondant à toutes les demandes portant sur l'ensemble de l'organisme (avec un accès en 3614 beaucoup plus économique). Ses agents étant devenus fonctionnaires, l'INRA était tenu en effet, de signaler l'ouverture de ses concours de recrutement. Il lui fallait, par ailleurs, développer un système d'information sur ses activités, avec des moyens propres.

Le service télématique existant était loin d'être fonctionnel, surtout en ce qui concerne les questions d'emploi ! L'utilisateur se heurtait à deux logiques de consultation différentes selon qu'il choisissait les

pages réalisées par la DIC (les plus nombreuses et que j'avais conçues pour la plupart) ou celles que le service du personnel faisait réaliser à ses frais (pour toute la partie Emploi). Dans cet imbroglio, il valait mieux rester dans l'une ou l'autre approche et ne pas vouloir naviguer de l'une à l'autre au risque (quasi certain) d'une déconnexion intempestive.

Vous croyez que j'invente ? Hélas, non. Soyez cependant rassuré : les responsables de ces dépenses cafouilleuses se portent bien !

Six mois plus tard, Maurice Leroux nous a fait savoir que la télématique Minitel était morte (à l'INRA, sans doute ; elle est bien vivante partout ailleurs, encore à présent). Il nous annonçait le règne de l'Internet. Nous avons réussi à maintenir quand même le Service télématique en activité. Les dépenses effectuées s'inscrivant au chapitre des pertes !

Peu de temps après, quand l'usage d'Internet s'est répandu à l'INRA, j'ai demandé à Mme Catherine Legrand, la responsable locale de formation, à suivre un stage pour me former à ce nouvel outil. Ma demande a été acceptée comme formation à titre personnel ! C'est ainsi que j'ai obtenu mon troisième DESS.

D.P. — Avez-vous pu mieux utiliser ce que vous aviez appris dans les diverses associations où vous avez milité ?

S.D. — J'ai fait partie de diverses associations, notamment de l'ADMD (l'association pour le droit à mourir dans la dignité) où j'ai été responsable-adjoint pour le département des Hauts-de-Seine). J'utilisais mon temps et le micro INRA, pour faire une partie du courrier de l'association, n'ayant rien d'autre à faire.

J'ai travaillé de même, dans le cadre du soutien scolaire, pour le compte du centre socioculturel de Châtillon.

Force est de constater que l'INRA n'a jamais su utiliser ce que j'avais appris en matière de formation ou de télématique, alors qu'il m'avait payé les formations demandées en ces domaines. C'est dommage à la fois pour lui et pour moi : l'INRA m'a permis d'acquérir des compétences nouvelles mais m'a toujours refusé la possibilité de les utiliser à son bénéfice. Quel gâchis !

La conséquence est que j'en suis toujours à me demander si je suis capable de quoi que ce soit. Vu mon état de déprime, je ne peux jamais parler de ses causes à des personnes de mon milieu professionnel. Mes seuls interlocuteurs sont des médecins.

C'est parfois très dur à supporter : la douleur est quelque chose de personnel. Les autres n'y ont jamais accès. La morphine est loin de pouvoir toujours la faire disparaître. Souvent plongé dans un trou noir, quand le ressentiment et l'incompréhension s'ajoutaient aux douleurs physiques de ma main gauche paralysée, je n'ai pu m'en sortir qu'en travaillant dans diverses associations.

Mes réalisations ne se calculent pas en nombre de pages (Minitel ou Internet) mais en services rendus. Je me suis efforcé d'être le plus souvent, serviable, disponible et efficace.

D.P. — En dépit des difficultés que vous avez connues, avez-vous eu le sentiment que certaines de vos idées ont pu être reprises et développées par d'autres ?

S.D. — Voici un exemple. Au cours de mes pérégrinations, j'avais entendu parler des unités capitalisables. Personne ne savait trop de quoi il s'agissait. Dans le même ordre d'idées, je suppose que le nom de Bertrand Schwartz est ignoré de la plupart des gens.

Yvette Nicollon, administrative-responsable de formation à Avignon, a eu le mérite de reprendre cela à son compte.

Pierre Chassin a repris le service de la formation et l'a développé comme d'autres aussi après lui. Ils ont bénéficié de la structure d'origine (la note de service 78-17 a eu une vie assez longue) avec des responsables locaux devenus parfois des féodaux incommodes.

Pascal Aureau avait eu la responsabilité du Web du service du personnel pendant que je me formais à l'université. À mon retour, on m'a fait savoir qu'on n'avait pas besoin de moi puisqu'il faisait très bien l'affaire. Il faut bien reconnaître que la rubrique EMPLOI du site Web INRA ne justifie pas d'y consacrer un plein temps d'ingénieur !

En mars 1999, j'ai pris des fonctions de chargé de mission dans ce qui s'appelle l'UAR 240 (unité d'appui à la recherche). Retour à la case départ ?

J'ai travaillé aussi, du temps de Jacques Poly, à la présentation des actions régionales des Centres. Chaque responsable de formation a reçu une mallette de cassettes audiovisuelles pouvant être projetées sur grand écran. Ce diaporama (que j'avais fait réaliser avant la création de la DIC) a été présenté à la direction générale. Il a été distribué à chaque échelon local de la formation. Qu'est-il devenu ? Un jour Christine d'Argouges, qui devait avoir des crédits de reste, a décidé de réunir tout son service en Corse pendant trois jours ! Josiane Teissier, Sabine Weil et Yvette Nicollon ont bien voulu rappeler le rôle que j'avais joué dans la création du Service de la formation. Les jeunes du Service, qui me voyaient ressortir du placard, m'ont regardé, visiblement avec surprise. Cela m'a fait plaisir de penser que j'existais encore dans le souvenir de certains !

D.P. — Les enjeux de la formation professionnelle à l'INRA resteront-ils les mêmes dans les prochaines années ?

S.D. — La formation est aujourd'hui entrée dans les mœurs. Certaines directions continuent encore à faire appel au service de l'INRA qui a été chargé de s'en occuper la première fois. Mais elles peuvent être tentées à la longue, d'organiser elles-mêmes les séminaires dont elles éprouveraient le besoin. Le service de la formation qui aura essuyé les plâtres les premières années, mis au point les contenus pédagogiques, trouvé des salles et des intervenants qualifiés, réfléchi aux modalités de l'évaluation, peut n'être plus sollicité que pour payer. Cela existe : quand la mission prospective a été mise en place, elle a organisé un séminaire. Le service formation a bataillé pour l'aider à définir des objectifs, prévoir des actions spécifiques. Il n'a plus aujourd'hui qu'un rôle de bailleur de fonds.

On observe la même chose avec la Mission qualité ou avec celle chargée des questions de prévention. Ces structures, s'exerçant à réaliser leurs formations spécifiques, se détachent du Service de la formation.

La formation ne valorise pas suffisamment ses acquis et ce qu'elle apporte à la structure comme à ses personnels tend à être oublié. Alors on se dit qu'on peut faire pareil ! Comme il n'existe aucune mesure d'impact de cette activité diluée au sein d'un pesant magma, la Commission nationale de la formation, devenue un succédané du CTP est, comme lui, un terrain de joutes oratoires connues des seuls initiés et dont les résonances franchissent peu leurs limites. On y assiste entre habitués. Les résultats (lorsqu'il y en a) me paraissent être minorés par rapport à la séance elle-même.

D.P. — Le gaspillage des compétences et des bonnes volontés dont vous avez souffert vient-il, à votre avis, de l'absence d'une politique véritable en matière de gestion des ressources humaines ?

S.D. — Cela me paraît évident ! Arrivé rue J. Nicot, après 17 déménagements vécus à l'INRA-Paris, j'y ai connu une multitude de gens mis au placard. Cela m'a consolé de voir que je n'étais pas seul de mon espèce.

Le phénomène est si fréquent qu'on doit avoir plus que des doutes sérieux sur l'existence d'une politique en matière de gestion des personnels. Il y a une certaine gestion statutaire, essentielle (au sens plein), aiguillonnée d'ailleurs par les syndicats, mais aucune gestion prévisionnelle des compétences. S'est-on attaché à les connaître ? Beaucoup de discours, mais aucune rationalité ni critères déterminants.

J'avais pourtant cherché à introduire le ROM (répertoire opérationnel des métiers) au service du personnel. Mais rien n'a été fait en ce domaine, seules quelques tentatives et surtout beaucoup de discours ont existé.

J'ai essayé de me former tout au long de ces années de solitude. D'abord au maniement d'un PC et, malgré l'absence de formations institutionnelles aux bases habituelles (Word, Excel) puisque je n'émarquais à aucun budget, je suis devenu un utilisateur averti de ce genre de machines. Ce qui me permet de prodiguer quelques conseils aux enfants et aux adultes du centre culturel de ma commune.

Savez-vous qu'aller à l'université n'a pas toujours été un amusement ? Quand vous sortez d'un cours à Paris-Nord, le lundi soir à 21 h 30 et que vous constatez que votre bus vient de vous passer sous

le nez, ce n'est pas très drôle ! Mais surtout, il convient d'en rire ! J'ai fêté là-bas mes 60 ans !
Ce gaspillage des compétences à l'INRA est dur à supporter parce que chacun de nous a besoin d'exister socialement. Quand les collègues racontent qu'ils travaillent à l'INRA, ils ont le sentiment d'être considérés, de réaliser quelque chose au sein d'une équipe. Moi jamais !
J'ai le sentiment d'une grande injustice de l'INRA à mon égard. J'ai eu à supporter un sentiment d'ostracisme, d'exclusion, qui m'a marginalisé. J'ai appris à avoir peur des contacts et je me suis fait le plus discret possible puisque l'on ne voulait pas de moi.
Je me réveille assez souvent la nuit parce que j'ai été à l'origine d'un accident ayant provoqué la mort de 2 collègues, mais aussi parce que j'ai mal et que rien ne peut calmer cette douleur !
La morphine arrive à me donner quelques moments de répit mais ce n'est que depuis peu que le centre anti-douleurs m'ayant pris en charge me la prescrit.
Je n'intéressais donc plus personne. Et cela depuis 1983 : c'est long. Au mois de mai 1999, j'ai été affecté au service de la formation, à la faveur d'une réorganisation de la DRH, suite à la mobilité de différentes personnes vers d'autres institutions plus à même de leur offrir de nouvelles opportunités de promotion.
Quel retour ! Depuis près d'un an, je collaborais de façon très informelle, à la création d'une base de données Thésards. Nous ne sommes que deux malheureux ingénieurs à nous préoccuper de les recenser afin qu'ils soient reconnus, informés et formés convenablement. Et que ces jeunes disposent de leur rubrique sur le site institutionnel qui nous rassemble.
Monsieur Guy Rosner, mon successeur en quelque sorte, m'a fait savoir que : "*le passé, c'est le passé. Je vous considère comme chargé de mission à égalité avec les autres chargés de mission du service*".
Depuis, ma vie a changé : je fais partie d'une équipe avec des réunions de travail, des discussions. Le téléphone, la messagerie surtout, fonctionnent à plein. Nous avons un projet à réaliser, des dates à respecter ! En somme, je travaille, j'existe !
Les gens semblent porter sur moi un autre regard ! Cela se sent savez-vous ? Quand j'ai divorcé, il m'est arrivé de rencontrer des gens qui traversaient la rue pour ne pas avoir à me saluer. Du jour au lendemain, je suis devenu un pestiféré. C'est la même chose quand on est mis au placard : j'ai vu les gens détourner leur regard et changer de chemin, de peur que le mal dont j'étais atteint ne soit contagieux.
Si un pneu de ma voiture a éclaté un jour, je n'y suis pas pour grand chose. La pension que je perçois a peu de choses à voir avec la douleur qui est la mienne et qui a bouleversé ma vie.
Comprenez-moi : vous avez deux mains et n'aurez jamais l'idée de me parler de celle qui est à droite ou de celle à gauche. Vous ne parlerez jamais non plus de votre estomac, sauf s'il gargouille. Moi, je n'ai plus qu'une main gauche. Je ne connais qu'elle !
Depuis plus de trente ans, elle n'a jamais cessé de me rappeler son existence ! De temps en temps, elle me pique, me brûle, pétille, explose. Je suis en butte à différentes douleurs dont je connais la localisation précise et le devenir si ma réaction est trop lente.
J'ai pourtant démontré que, comme tout ingénieur INRA, j'étais un professionnel, disponible et méticuleux dans mon domaine de compétences.

D.P. — À quel grade allez-vous terminer votre carrière ?

S.D. — J'ai toujours été, comme contractuel, ingénieur 1B. Auprès de Francis Rinvile, je suis devenu, à sa demande, ACAS 4, adjoint contractuel administratif supérieur. Il s'agissait d'un petit statut réservé à une quarantaine de personnes chouchoutées par la direction. J'ai eu droit à des primes bien supérieures à celles versées aux contractuels de base.

À la titularisation, Paul Vialle (le successeur de Rinvile) et Jean-Claude Bessemoulin (devenu chef du personnel après le départ de Pierre Lejeune) ont tenu une réunion pour le classement des ACAS. J'y assistais en tant que délégué du personnel. Bessemoulin s'est promu en IR hors-classe. D'autres personnes, très en cour auprès de la hiérarchie, ont été accueillies dans le corps des ingénieurs de recherche (IR). Cette manipulation bienveillante par rapport à certains déroulements de carrière m'a relégué au plafond de la première classe du corps des ingénieurs d'études (IE). Bien qu'ayant conservé à titre personnel l'indice de mon salaire d'ACAS 4 (INM 733), ce choix aura une incidence significative sur le montant de ma pension de retraite, lequel sera calculé sur la base de l'indice corres-

pendant au dernier échelon de la première classe des IE (INM 672). Pendant ces sombres années et même à la dernière CAPN, personne n'a réussi, par une promotion en IR, à annuler cette distorsion, ce différentiel d'indice persistant à me pénaliser encore pendant mes années de retraite. Mon syndicat n'a pu corriger cette situation si tant est qu'il l'ait cherché. Cela n'intéresse personne et personne n'est responsable car chacun se défile !

Quelle faute ai-je donc commise en 1983 donc, qui ne puisse être pardonnée vingt ans après ? Faute telle qu'un préjudice financier continue de la faire expier ! Cette injustice, ce mépris renforcent évidemment les douleurs physiques que je continue à endurer.

D.P. — Il y a quelques années, l'INRA a été amené à recruter des agents sur des CES (Contrats Emploi-Solidarité). Que pensez-vous de l'accueil de ces personnes en difficulté, dans notre institution ? La formation permanente peut-elle, selon vous, concourir à leur réinsertion professionnelle ?

S.D. — Si l'INRA se doit de participer à cette tâche, il manque des agents compétents pour s'en occuper (recrutement, accueil, suivi...). Telle que je connais la structure formation, je doute qu'elle puisse dégager des moyens humains pour accompagner une réinsertion professionnelle.

C'est d'ailleurs ce qui m'a surpris à mon retour à la formation. De 74 à 83, j'étais le seul professionnel parmi des bénévoles responsables locaux. Mais, si les Centres ont désigné ou recruté des responsables à temps plein, fort peu d'entre eux disposent d'un bagage suffisant. Si certains ont une pratique très correcte, cela ne me semble pas suffisant.

D.P. — Vous avez manifestement beaucoup souffert de votre mise au placard. Quelles sont, à vos yeux, les actions qu'il conviendrait de promouvoir dans notre institut pour que de telles situations ne puissent plus se reproduire ? Les structures mises en place au niveau des Centres par la DRH pour "une gestion des ressources humaines de proximité" (GRH) vous paraissent-elles constituer un support utile pour oeuvrer en ce sens ?

S.D. — Une mise à l'écart peut avoir de multiples causes et durer plus ou moins longtemps. Il faudrait accompagner ces distorsions d'un accompagnement médico-social, qu'il y ait un suivi psychosocial me semble s'imposer. L'abandon dans lequel j'ai vécu me semble indigne d'une maison comme la nôtre.

Notes

- (1) J'ai connu à cette époque la bataille d'Alger (1956) et le putsch des généraux (avril 1961) !
- (2) Une erreur, survenue dans le mélange des composants du talc Morhange, avait occasionné à l'époque le décès de plusieurs bébés.
- (3) Le départ à Nantes s'étant fait sans aucun licenciement.
- (4) Il s'agissait de l'ancien laboratoire de Zelmen Zelter dans lequel travaillait notamment J. Delort-Laval.
- (5) Ce laboratoire d'analyses des aliments était dirigé auparavant par Melle Paulette Valdebouze, pharmacienne de formation.
- (6) Il fallait presque une journée pour garnir tous les panneaux syndicaux du Centre en l'absence de voiture !
- (7) Le Bureau national du syndicat CFDT est situé à proximité du centre INRA.
- (8) Cette grève, qui a duré quatre jours au total, a été très suivie.
- (9) Cette autre grève a abouti au blocage du fonctionnement de l'INRA pendant six jours. À Jouy-en-Josas, en particulier, les administratives dont beaucoup n'étaient pas syndiquées, ont réussi par leur détermination, à faire reculer la Direction. Depuis cette époque, administratifs et techniciens touchent les mêmes primes.
- (10) Grâce à J. Poly, qui a réussi à maintenir à Jouy un ordinateur IBM alors que le ministère cherchait à imposer à l'INRA l'usage de matériel Bull. Il convient de lui rendre hommage aussi, d'avoir pu acquérir pour loger l'INRA, une partie de l'immeuble Elf de la rue de l'Université (l'autre partie ayant été rachetée par Dupont de Nemours) contre l'avis de la DATAR qui souhaitait notre transfert en province.
- (11) Le service de formation a connu de nombreux responsables, mais est resté toujours la dernière roue du carrosse du service du personnel. Pour moi, la formation relève du politique et ne peut donc pas se situer au niveau de la gestion. Les préoccupations ne sont pas du même ordre. Elles procèdent d'une stratégie globale d'entreprise, mais je reconnais que ce concept n'est pas très répandu dans les organismes publics.
- (12) Ayant pris en charge des fonctions administratives j'avais renoncé, dès 1974, à mes responsabilités syndicales électives.
- (13) La loi ayant imposé aux entreprises d'établir un bilan social, j'avais pris contact avec le Ministère de l'Agriculture et d'autres institutions, comme Air France pour savoir ce qu'ils avaient déjà effectué en ce domaine.
- (14) C. Millier n'avait pas souhaité prendre en charge ma formation télématique, estimant que ce secteur n'était guère appelé à se développer à l'INRA.

Curriculum vitae sommaire

- déc. 1965 : recrutement comme Contractuel 1B au laboratoire de technologie des aliments des animaux de la fabrique alimentaire à la Minière
- 1974 : responsable du bureau de la formation permanente (Paris)
- 1976 : nomination comme chargé de mission (ACAS 4)
- 1980 : DESS de formation permanente. Mémoire soutenu à Paris I-Sorbonne
Images de la Formation et Accès au Savoir (La formation dans un établissement public : difficultés pour la mettre en place et l'organiser)
- 1983 : mise au placard
- 1991 : DESU de télématique à Paris VIII (St Denis). Mémoire soutenu : *Communication et télématique à l'INRA : rénovation du service 3616 INRAINFO et développement de la rubrique Catalogue des Éditions*
- 1998 : DESS en médias électroniques interactifs à Paris VIII. Mémoire soutenu : *Un pari sur l'avenir ! Du vidéotex au web : historique et stratégie des acteurs. Le cas de l'INRA et du CNRS*
- mai 1999 : retour à la formation permanente. Mise au point d'une base de données relationnelle sur les thésards de l'INRA (travail d'équipe avec un scientifique, un informaticien, une stagiaire)
- fév. 2002 : rayé des cadres. Inscrit au Grand Livre de la Dette Publique pour une pension civile de retraite