

Weil Sabine, Paris, les 13, 20 et 28 Janvier 2000

S.W. — Je suis née pendant la guerre, en 1941, de parents juifs et résistants, qui avaient déjà trois enfants ; autant dire que mon arrivée n'a pas facilité leur existence ! Ceci explique peut-être aussi ce sentiment d'être toujours un peu en trop et d'avoir constamment à justifier de ma présence. À la Libération, je suis devenue une petite fille de la bourgeoisie parisienne. Mon père, qui exerçait la profession de banquier, s'occupait du financement de l'habitat et notamment du logement social. Mon enfance s'est passée dans un univers familial où défilaient capitaines d'industrie et grands commis de l'État. J'écoutais des conversations sur tous les problèmes importants touchant à l'économie et au redressement de la France. J'ai ainsi appris beaucoup plus que ce que les professeurs ont essayé de m'enseigner au lycée Victor Duruy ! Je n'ai jamais supporté les méthodes d'apprentissage reposant sur l'ensilage de connaissances, et moins encore une relation "*maître-élève*" dans laquelle l'élève absorbe, sans possibilité d'analyser et de questionner un savoir pré-construit.

Après le bac, s'est posée la question de ce que j'allais bien pouvoir faire. Une propédeutique, bien sûr, sauf que c'était l'agriculture qui m'attirait alors "*viscéralement*". Dans l'univers bourgeois et citadin qui était le mien, cette conviction semblait relever plus du caprice que de l'évidence !

B.D./D.P. — **Qui t'avait mis alors cette idée en tête ? Avais-tu eu l'occasion de faire connaissance avec le monde agricole ?**

S.W. — Un frère de ma mère s'était installé, à la Libération, dans la région d'Agen pour y cultiver de la vigne et des pêches. C'est dans cette ferme qu'enfant, j'ai découvert la liberté de mouvement, le droit de courir sans donner la main, le regard des bœufs et leur patience infinie (se balancer entre deux bœufs attelés, une queue dans chaque main, c'était tout de même autre chose que les balançoires du Champ de Mars ! Et puis plus tard, les heures passées avec mon oncle sur son tracteur, l'espoir de récolte, le ciselage des raisins. Je pourrais continuer cette liste à l'infini !

Devenue jeune adulte, je ne pouvais confondre rêve d'enfance, et réalisation professionnelle ! Alors j'ai décidé de faire un stage long dans une exploitation agricole. Sauf que lorsqu'on est fille et qui plus est fille de banquier et parisienne, trouver un stage agricole n'est pas chose simple ! J'ai eu alors la chance d'apprendre l'existence d'une école d'agriculture mixte, comportant des stages obligatoires : l'ITPA. Je ne pensais pas du tout, à l'époque, entrer dans cette école : je voulais juste obtenir une liste d'adresses de fermes acceptant des jeunes filles en stage. J'ai donc rencontré le directeur, Monsieur Brel, qui a répondu à ma demande, m'a donné diverses adresses, mais aussi m'a présenté l'ITPA et son projet pédagogique : cela a été une rencontre humaine bouleversante, parce que cet homme était un homme de qualité et parce que tout à coup le futur prenait une forme nouvelle pour moi. Au lieu d'un sourire convenu et quelque peu ironique, j'ai rencontré là une écoute, dont je ne savais pas même qu'elle pût exister et ai découvert une réalité bien concrète, à savoir que le métier d'agriculteur pouvait s'apprendre. Si mon stage s'avérait concluant, je pourrais m'y préparer à l'ITPA. Cette rencontre a constitué un grand tournant dans ma vie.

Mon choix s'est porté sur une exploitation de polyculture-élevage, à Luzarches, en Ile-de-France. J'étais une martienne lorsque je suis arrivée. J'y suis restée cinq mois : je faisais partie de la famille lorsque j'en suis repartie.

J'ai appris à traire les vaches (à la fin, j'en tirais 6 quand les autres en tiraient 8, mais les courbatures dans les doigts et les avant-bras ont duré longtemps !), à conduire un tracteur, puis à labourer, à régler un semoir... Je travaillais de 5 heures du matin à 8 heures du soir ; je cumulais les activités des femmes orientées surtout sur les vaches et la laiterie avec celles des hommes portant davantage sur le travail de la terre : j'avais mal partout, mais je me sentais parfaitement dans mon élément. Je retrouvais, en



Sabine Weil.

effet, des bonheurs d'enfance, mais légitimés dans une activité d'adulte choisie et "*construisante*". J'ai énormément appris aussi au plan humain ; je crois bien que c'est dans cette ferme que j'ai compris notamment que le statut social des êtres ne préjugait en rien de leurs qualités intrinsèques, que la confiance se créait à travers des actes et non par des démonstrations affectives et que rien n'était jamais acquis, en cette matière.

Forte de ma certitude de vouloir devenir agricultrice en dépit des obstacles que je savais devoir rencontrer, je suis entrée à l'ITPA en section technique. Les cours avaient lieu à Paris, rue des Écoles.

B.D./D.P. — Les jeunes gens qui suivaient les cours de cette école se destinaient-ils tous à devenir agriculteurs ?

S.W. — Oui et non. Ma promotion comportait aussi bien des fils d'agriculteurs en quête de diplôme que divers représentants du

monde rural, les filles d'un notaire et d'un gendarme, des enfants d'artisans. Il y avait seulement 3 filles parmi les 70 élèves que comportaient les deux promotions, ce qui me changeait beaucoup de mon lycée de filles !

J'ai été très heureuse dans cette école (sauf pendant les cours de soudure !). Nous étions avant l'heure "*acteurs de notre formation*", considérés comme des sujets et non comme des animaux de gavage. Les professeurs étaient des enseignants de l'Agro, pour la plupart. Certains d'entre eux, issus du monde rural, enseignaient dans cette école moins par goût de l'argent, que par conviction de la nécessité de doter l'agriculture de jeunes cadres dynamiques, capables de réfléchir sur son avenir et ses orientations. Et cette conviction, nous la ressentions fortement. Michel Gervais, Claude Servolin et Joseph Le Bihan nous ont enseigné l'économie rurale.

B.D./D.P. — Les deux premiers avaient-ils déjà entrepris la rédaction de leur ouvrage "*Une France sans paysans*" ?

S.W. — La conception, mais pas encore la rédaction. Leurs exposés m'intéressaient car ils répondaient en partie aux questions que je me posais. Mais si M. Gervais et C. Servolin avaient le désir de faire partager leurs analyses à leur auditoire, J. Le Bihan avait surtout celui de repérer les bons sujets qu'il pourrait ultérieurement embaucher. À l'issue de la deuxième année de l'ITPA, les élèves étaient tenus de faire un stage pendant une année. J'ai accepté la proposition que m'a faite alors J. Le Bihan : "*Puisque tu veux vraiment devenir une agricultrice* (d'emblée, il tutoyait tout le monde, peut-être pour déstabiliser ses interlocuteurs, mais aussi pour établir une relation de confiance avec eux ; peut-être aussi parce que dans la langue bretonne, il n'existe pas de différence entre le tu et le vous ; je l'ai, par contre, toujours vouvoyé, comme si j'avais voulu garder avec lui une certaine distance), *je vais te trouver une ferme dans un endroit où tu pourras voir en même temps bien d'autres choses intéressantes !*".

L'exploitation dont il s'agissait se trouvait à Saint-Nicolas-du-Pelem, au cœur même de la Bretagne, dans le département dit aujourd'hui des Côtes-d'Armor. Elle était dirigée par un homme fabuleux, Auguste Lecointe, qui travaillait avec son frère. Maire de son village, conseiller général, sénateur communiste, A. Lecointe était en même temps président de la coopérative régionale la Pélemoise ; il était actif dans ce qui est devenu plus tard UNICOPA, la grande "*coopérative de gauche*" de la Bretagne-Nord, en opposition à celle de Landernau, la "*coopérative de droite*". Il s'était forgé l'esprit dans les réseaux de résistance communistes qu'il avait contribué à mettre en place en Bretagne.

Je n'avais toutefois pas de sujet de stage. Le Bihan n'avait pas eu le temps de m'en donner un ! Comme je m'en étais inquiétée, il m'a rassurée et m'a engagé à suivre Auguste Lecointe, partout où il se rendrait. C'est ainsi que je n'ai pas travaillé à la ferme et que j'ai pu assister aux côtés de ce dirigeant agricole à toutes sortes de réunions.

J'ai découvert ainsi, sur le tas, ce qu'était un conseil général, comment fonctionnait une mairie, une coopérative agricole, dans une région isolée à l'économie encore très peu développée. (J'ai découvert aussi combien on pouvait avoir froid dans les salles de cinéma non chauffées servant de salles de réunion, en Novembre, en Bretagne !).

N'ayant toujours pas de sujet de stage et supportant mal de rester passive j'ai proposé à Auguste Lecointe de faire une étude sur l'habitat rural de la commune, l'idée étant de proposer des mesures de modernisation permettant d'enrayer l'exode rural : il n'a pas ricané ni dit non plus en quoi j'étais quelque peu idéaliste ! il a opiné en souriant, me conseillant d'aller voir le secrétaire de mairie. C'est ainsi que je me suis retrouvée à la ronéo pour tirer mon questionnaire... Et à apprendre qu'il ne suffisait pas de rédiger un questionnaire, si bien conçu soit-il, pour obtenir l'information désirée. C'est aussi dans cette circonstance que je me suis posé les premières questions sur les conditions de fonctionnement d'une démocratie et plus précisément sur les facteurs qui permettent l'élaboration d'une pensée autonome et son expression.

En Février, je n'avais toujours pas de sujet de stage. Heureusement, Pierre Coulomb m'a sortie de ce mauvais pas en me proposant de réaliser une étude comparative des modalités privées et coopératives d'intégration de la production porcine et en m'indiquant quelques pistes méthodologiques.

B.D./D.P. — Peux-tu rappeler comment tu t'y es prise pour mener à bien cette étude qui t'avait été confiée ? Quelles en ont été les grandes conclusions ?

S.W. — Acteurs et enjeux ! Avec Auguste Lecointe, j'ai dressé la liste des personnes à rencontrer et des informations à recueillir, j'ai utilisé le téléphone et ma 2 CV personnelle et expérimenté sur le tas des techniques d'entretien ! J'ai rencontré beaucoup de "*personnages*", enrichi et diversifié en chemin mon questionnement. Construisant ma réflexion et mon autonomie de pensée, j'ai appris la différence qui pouvait exister entre discrétion et roublardise (même si aujourd'hui encore, j'ai du mal avec la roublardise !). Quant aux résultats de l'étude, je me souviens de deux points forts qui avaient été dégagés : quelle que soit l'organisation, le risque était toujours supporté par le producteur, malgré une certaine mutualisation dans la coopération ; la différence principale était plus idéologique qu'économique. C'est cette idéologie qui conduira ultérieurement à mieux protéger les producteurs dans les contrats qui les liaient aux fournisseurs d'aliment et aux abattoirs. Le pouvoir de décision (celui de produire plus ou moins ou de ne plus rien produire du tout) quittera progressivement le Paysan, pour être récupéré par ce que l'on commençait tout juste à désigner sous le nom de "*pôle intégrateur*".

À mon retour à Paris, au mois de Juin 1963, j'ai soutenu le mémoire qui permettait d'obtenir le diplôme de l'ITPA. Mon étude a été intégralement reprise dans une publication pour un contrat avec la Communauté Économique Européenne, sous la signature de Le Bihan, mais avec mention de mon travail, ce qui, à l'époque, m'a procuré quand même une grande fierté !

J. Le Bihan m'a sollicitée à nouveau pour venir travailler avec lui, ce que j'ai accepté sans hésiter, ayant pris goût à faire travailler ma tête.

B.D./D.P. — Peux-tu évoquer le pouvoir de séduction qu'exerçait sur tout son entourage ce personnage facilement hâbleur, mais aux talents de meneur d'homme et d'animateur incontestables ?

S.W. — Le Bihan m'a expliqué qu'il faisait des recherches passionnantes et qu'il avait impérieusement besoin de moi : un tel argument était irrésistible pour quelqu'un qui avait tellement besoin de se sentir utile ! Le pouvoir de Le Bihan venait de sa conviction de la nécessité d'accompagner une évolution rapide et incontournable du monde agricole. C'était aussi sa capacité à dire aux gens avec qui il voulait travailler (pour des raisons diverses...) qu'ils étaient indispensables, irremplaçables !

J'ai accepté de devenir "*petite main*" dans divers travaux qu'il conduisait, ignorant leurs tenants et aboutissants, mais sachant très bien ce qu'il attendait de moi. Mon travail était parcellaire : il consistait à mettre en forme des données recueillies ailleurs, à les traiter statistiquement et à les interpréter. Mon cadre de travail était précaire et changeait tout le temps : j'ai été envoyée au bureau des élèves à l'Agro, puis chez moi, puis dans une petite maison au milieu d'un chantier de démolition. Je n'étais pas payée ; et malgré tout cela, émerveillée de la confiance qui m'était accordée ! Et je n'étais pas la seule !

Nous n'avons guère protesté contre ces conditions de travail aberrantes parce que Le Bihan nous expliquait que le travail attendu était à la fois urgent et de la plus haute importance. Toute revendication de notre part aurait été jugée incongrue, et n'aurait pas collé avec le sentiment de contribuer à une évolution vitale du monde agricole...

B.D./D.P. — Avais-tu déjà entendu parler de l'INRA à cette époque ?

S.W. — Oui et non. J'avais appris par Michel Gervais et Claude Servolin, que j'avais déjà rencontré, que J. Le Bihan était Chargé de recherches. Je connaissais l'existence de l'INRA et savais que tous trois faisaient partie de son tout nouveau département d'Économie et Sociologie Rurale (ESR). Mais en dépit des mises en garde des deux autres, j'ai fait le choix de travailler avec Le Bihan, ce que je n'ai jamais regretté : je me suis construite dans la conviction et l'enthousiasme, et même si beaucoup d'options de Le Bihan ont été contestées et m'apparaissent aujourd'hui contestables, je le referais encore si les choses étaient à refaire ! Mon seul regret dans les périodes difficiles de ma vie a été de ne pas avoir eu le courage d'aller travailler la terre plutôt que d'opter pour l'agriculture en bureau !

B.D./D.P. — Ton frère a-t-il continué à travailler longtemps avec Gervais et Servolin ?

S.W. — Le temps de l'écriture de leur ouvrage "*Une France sans Paysans*" et de la fin de son mandat au SCEES. Puis, comme moi-même, il a gardé avec eux, des relations d'amitié.

C'est à partir des années 1964-1965 que Le Bihan a commencé à construire une équipe. À cette époque, il a obtenu de l'INRA quelques postes et des locaux à l'ENSIAA de Massy. J'en ai profité, ayant été recrutée en main-d'oeuvre occasionnelle en Août 1965, puis en contractuelle de la Fonction Publique catégorie 2B en Mars 1967.

En 1965, notre équipe ne comprenait que 4 ou 5 personnes (Michel Hy, Catherine de Silguy, Michel Courvoisier...). Nous ont rejoints assez vite par la suite François Porin, puis d'autres Agros, des HEC, un Centralien, un Polytechnicien, quelques ITPA (dont Maïté Errecart) ; en 1968, l'effectif de notre équipe a dépassé 80, ne comportant qu'une dizaine d'agents INRA, le tout regroupé en une association de recherche, hébergée dans trois appartements pris en location à Massy et inconnue officiellement de la direction de l'INRA.

Nous conduisions des études sur toutes les questions économiques préoccupant les industriels de la sphère agroalimentaire (pourvoyeurs de fonds via des contrats). François Porin qui a une bonne mémoire pourrait sans doute évoquer mieux que moi les divers travaux auxquels nous avons participé. Ce qui me reste de cette période, c'est un vécu très intense de ce que l'on commence tout juste à découvrir à l'INRA : la gestion des compétences. Toutes les propositions ou initiatives qui venaient de notre part étaient examinées et éventuellement retenues pour leur pertinence et non pas seulement en raison de la formation initiale ou du statut de celui qui les avait formulées.

B.D./D.P. — Le Bihan jouait-il un rôle important dans la définition des stages des étudiants qu'il espérait embaucher ou s'en remettait-il à d'autres ?

S.W. — S'il n'était pas parvenu ou n'avait pas jugé bon de me donner un sujet de stage lorsqu'il m'avait envoyée en Bretagne, il s'est montré beaucoup plus directif par la suite.

Il recrutait lui-même ses stagiaires parmi ses étudiants (à HEC, en particulier), leur expliquait précisément ce sur quoi ils devaient travailler ; puis il délégait réellement, c'est-à-dire qu'il faisait totalement confiance et laissait une grande autonomie, entre deux moments de bilan au cours desquels la remise dans l'axe et le rappel des objectifs pouvaient être vigoureux !

Quand il recrutait un diplômé, c'était toujours en fonction d'une stratégie précise, pas toujours explicite ; cela peut apparaître curieux a posteriori, mais il y avait, je crois, chez Le Bihan, un mélange d'intuition, d'intelligence formelle et de perversité fonctionnant simultanément, mais dont la pondération a varié au cours du temps.

B.D./D.P. — Le projet que tu avais en tête à l'époque avait-il une dimension à la fois sociale et économique ?

S.W. — À l'époque oui. Le Bihan était convaincu que le dynamisme et l'état de santé d'une filière étaient d'autant meilleurs que le pouvoir économique des acteurs s'y trouvait également réparti. Si cette condition n'était pas remplie, la filière risquait l'explosion. La préoccupation sociale dans cette approche, c'était la formation et l'information des acteurs, et notamment de ceux qui étaient les moins bien armés.

Après 1968, la structure étant devenue très grosse, Le Bihan s'est trouvé confronté à de nombreux problèmes pratiques de budget et de locaux... Par ailleurs, au sein des équipes, diverses questions ont émergé autour des objectifs devenus moins clairs, autour des salaires très disparates..., autour de l'image très négative que nous avons chez nos collègues du département ; nous restions toniques, mais peut-être un peu plus conscients de ce qui se passait.

B.D./D.P. — En 1968, il y a eu des débats animés dans les locaux de la station centrale d'ESR, à la rue de Lasteyrie. Les discussions très idéologiques portaient notamment sur la division sociale du travail, l'exploitation inique des techniciens et des personnels administratifs dans les laboratoires. Te souviens-tu avoir assisté aussi à des débats de ce genre au laboratoire de Massy ?

S.W. — Non, parce que si nous étions exploités, nous l'étions tous ! Et par le seul "chercheur" du labo ! mais comme je l'ai déjà dit, nous n'étions pas dans une hiérarchie de statut ; si hiérarchie il y avait, c'était une hiérarchie de compétences. Nous avons par contre des débats animés sur l'autogestion, sur ce que pourrait être une convention collective pour l'association qui employait la plupart d'entre nous... Ce dont je me souviens très bien aussi, c'était l'atmosphère très lourde qui s'abattait quand des membres de l'équipe de Le Bihan venaient à rencontrer certains de leurs collègues de la rue de Lasteyrie. Les uns et les autres se regardaient alors quasiment en ennemis ! Les gens de Massy avaient le sentiment de ne jamais pouvoir être pris vraiment au sérieux, de sentir le soufre. Ceux de la rue de Lasteyrie étaient accusés inversement de péché d'orgueil et sentaient un peu la menace.

B.D./D.P. — D.R. Bergmann, le chef du département ESR était-il dupe ou complice de ce qui se faisait alors à Massy ?

S.W. — Je pense qu'il avait de sérieux doutes, mais il laissait faire, quelque peu fasciné aussi par la personnalité de J. Le Bihan. Tant que le labo de Massy produisait régulièrement et sans faire de vagues, il lui apparaissait inutile d'intervenir, préférant déléguer. Mais il ne devait sûrement pas se douter des modalités de financement de l'ensemble, et notamment des compléments de salaire versés aux agents INRA pour pallier les différences de rémunération entre ingénieurs (Je le dis d'autant plus librement qu'en ce qui me concerne, j'avais choisi une compensation en temps et non pas en argent). Cela dit, il envoyait périodiquement à Le Bihan des mises en demeure auxquelles ce dernier ne répondait pas. D'où ses visites à l'improviste à l'ENSIAA, dont nous étions toujours prévenus et qui nous faisaient beaucoup rire !

B.D./D.P. — Certains chercheurs de Massy avaient-ils réussi néanmoins à avoir des relations de travail suivies avec des collègues de la rue de Lasteyrie ?

S.W. — Je n'en ai pas le souvenir. Encore une fois nous étions plutôt incognito à l'INRA et c'est moi, seule technicienne parmi des ingénieurs qui devais y connaître le plus de monde.

B.D./D.P. — Pierre Coulomb n'était-il pas pourtant une sorte d'électron libre qui, par goût ou par amusement, papillonnait entre ces deux têtes de file ?

S.W. — Mes collègues connaissaient son existence, mais il n'est jamais venu à Massy. Lui-même connaissait bien la situation, mais il n'est jamais intervenu. Quant à "Gervais-Servolin" dits Dupont et Dupond,

ils étaient, je crois, à la fois horrifiés par les options de Le Bihan et impressionnés en même temps par son intelligence. Mais cela dit, je ne saurais dire si, à l'époque, les ingénieurs de Massy avaient entendu parler d'eux.

B.D./D.P. — Peux-tu évoquer les études qui ont été effectuées au laboratoire de Massy ? Étaient-elles originales par rapport à toutes celles qui étaient réalisées ailleurs ? Ont-elles eu un impact réel sur l'économie du secteur des IAA ?

S.W. — Je ne suis pas sûre d'avoir le recul suffisant pour répondre bien à ces questions. Mais il me semble que les études réalisées ont apporté beaucoup à la compréhension des mécanismes de l'intégration et de la dynamique qu'ils ont engendrée dans le secteur des IAA. Par ailleurs, l'approche "*filière*" qui est toujours pertinente a été, je crois bien, une importation originale de Le Bihan. C'est à Massy où ont été élaborés ses principaux concepts ; l'étude du poids réciproque et du pouvoir des différents acteurs (fournisseurs d'intrants, producteurs, transformateurs, distributeurs, consommateurs, législateur...) sur la filière sera poursuivie à Rungis. Cette approche a contribué néanmoins à enrichir l'analyse systémique, même si celle-ci reste encore balbutiante aujourd'hui.

B.D./D.P. — Comment le laboratoire de Massy s'est-il installé à Rungis ? Qu'est-ce qui a motivé son changement de localisation ? Quelles en ont été les conséquences ?

S.W. — Le mode de fonctionnement du labo, avec ses trois appartements autour des locaux de l'ENSIAA, n'était vraiment pas adapté. La communication était difficile, et l'incognito de plus en plus difficile à supporter. La location des appartements n'était pas très orthodoxe, parce que nous n'avions pas de bail professionnel.

Le Bihan cherchait à regrouper son monde. Il a découvert un jour, une opportunité intéressante à Rungis. Un bail emphytéotique était proposé sur le marché-gare, portant sur 1 000 m² de bureaux. Avantage supplémentaire non négligeable : il n'y avait pas de capitaux à apporter. Une fois encore, les choses ont pu se faire, sans que l'INRA ne se manifeste !

Des équipes ont été créées par thèmes (déterminants de la consommation alimentaire ..), par filières (viande, charcuterie-salaison, fruits et légumes, etc.). Le souvenir que j'ai gardé est que tout le monde travaillait beaucoup à cette époque.

B.D./D.P. — Lorsque le laboratoire de Le Bihan se trouvait à Massy, tu as été mise apparemment à toutes les sauces, travaillant un peu sur tout à la fois. Ton arrivée plus tardive à Rungis s'est-elle traduite par une spécialisation plus nette de tes activités ?

S.W. — J'avais commencé à travailler sur des problèmes d'intégration, m'intéressant notamment avec F Porin à ce qui se passait dans la production porcine. Changeant un peu d'activité, j'ai été amenée à travailler par la suite sur des problèmes de primes, dans la production laitière.

B.D./D.P. — Mais aussi sur les primes aux bâtiments d'élevage?

S.W. — Oui. Le Bihan avait eu l'intuition que ces primes étaient en partie détournées de leur objet. Comme F Porin et moi étions débrouillards, nous étions arrivés à entrer dans des lieux où existait l'information et où Le Bihan n'avait pas accès (mais nous ne le savions pas !). Nous avons réussi à nous procurer et à exploiter les données, en nous abritant sous l'étiquette de l'INRA "*qui a besoin de connaître pour pouvoir comprendre et expliquer*". François Porin avait remarqué que les subventions aux bâtiments d'élevage avaient été à l'origine de certaines formes d'industrialisation et Le Bihan avait suggéré de regarder la "*carte politique*" de l'attribution de ces primes... En effet, on pouvait constater une superposition très nette de ces deux cartes ! Ce que Le Bihan, qui ne manquait pas de courage, n'a pas manqué d'exploiter dans diverses interventions publiques ! J'ai travaillé plus tard sur d'autres dossiers, mais je me suis toujours sentie à ma place, dans une posi-

tion de second ; du moins tant que les premiers avaient mon estime, appréciaient mon travail... et me le faisaient savoir !

Si le laboratoire est resté longtemps tonique, l'enthousiasme et le dynamisme ont fini à la longue par diminuer. Le Bihan se heurtait à des difficultés imprévues pour gérer l'ensemble : peu à peu, rivalités et conflits ont émergé entre équipes et chefs de projet (on les appelait déjà comme cela alors !) essentiellement à propos des modalités de répartition des crédits entre les équipes. En effet, dans la course aux contrats, toutes n'étaient pas également efficaces, outre le fait que certains thèmes se prêtaient mieux que d'autres à la passation de contrats.

J'ai acquis la conviction que je pouvais faire mieux que ce que je faisais, dans l'univers professionnel qui était le mien. Ayant toujours eu horreur des conflits, j'ai tenté de recréer l'esprit de solidarité qui prévalait à nos débuts (rien moins !). Parmi nos sources de financement se trouvaient les conférences, exposés, cours et formations diverses que les chercheurs et ingénieurs donnaient à l'Agro, à l'ITPA, aux agriculteurs et aux cadres de l'agro-industrie... C'était pour les conférenciers un moyen de faire connaître à l'extérieur les résultats de nos travaux, de développer de nouveaux partenariats, de rester fidèles à l'idée première qui nous avait guidés : "*tenter d'éclairer en vue de faire progresser*".

Les conférenciers percevaient une rémunération à titre personnel, mais ils mobilisaient dans leurs exposés des connaissances élaborées par leur équipe et, le cas échéant, par l'ensemble du collectif. Je me suis dit qu'il était possible de récupérer une partie des rémunérations allouées à chacun et de constituer un pot commun pour financer l'édition de nouveaux photocopiés et l'achat de livres et de revues par notre service de documentation.

Présentant ce projet, j'ai insisté sur son intérêt pour réduire à l'intérieur du groupe les rivalités qui s'y faisaient jour. Le fait de faire toujours appel aux mêmes pour faire des conférences n'introduisait-il pas des inégalités dans les rémunérations et dans la notoriété ?

Pendant un temps, ce système "*coopératif*" a bien fonctionné. Il y avait même une certaine fierté à en parler !

B.D./D.P. — Les rémunérations perçues par les conférenciers constituaient-elles pour eux une part importante de leurs revenus ?

S.W. — Les conférences constituaient une activité annexe, un sous-produit. Les rémunérations versées n'étaient pas considérables.

Pourquoi le système un peu utopique que j'ai proposé n'a-t-il pas fonctionné plus longtemps ? Je ne pense pas que ce soit une question de revenus pour certains. Il me semble plutôt que les formules coopératives s'imposent assez facilement, mais qu'elles ne résistent pas, dans le temps, aux pressions de l'individualisme et de l'ambition. Je crois aussi que Le Bihan m'a laissé faire et n'y croyait pas vraiment. Et moi, je ne pesais pas assez lourd !

Au-delà de ce semi-échec, et malgré un investissement de plus en plus grand dans les questions de formation, j'ai commencé à éprouver une certaine lassitude : la période précédente avait été une phase de construction dans laquelle j'avais pris une part active. Avec le développement d'une professionnalisation certaine, l'émergence d'un discours mathématique-économique, j'ai pris conscience que je n'avais pas les compétences et les connaissances suffisantes pour continuer à évoluer, que ce n'était pas une question d'énergie ou d'imagination, mais bien d'équipement intellectuel ; un décalage se creusait entre mes capacités d'analyse et les besoins d'une meilleure conceptualisation, entre mon savoir-faire et le nécessaire recours à des techniques que je ne possédais pas.

Par exemple, j'ai trouvé curieux, dans les années 1980, qu'aucune étude n'ait été conduite jusque-là sur le développement des produits surgelés : j'en ai parlé à François Nicolas, qui m'a engagé vivement à explorer ce champ. Je me suis aperçue, au bout de quelques mois, qu'il y avait un travail passionnant à faire, mais que pour aller au-delà des études classiques de corrélation, entre la consommation de produits surgelés et l'équipement en congélateurs, par exemple, il convenait de comprendre pourquoi les industries commençaient à investir ce secteur. Mais il me fallait me rendre à l'évidence : la boîte à outils personnelle dont je disposais s'avérait insuffisante !

Si je voulais continuer à progresser, il fallait que je retourne (ou que j'aïlle) sur les bancs de la Faculté.

B.D./D.P. — Peux-tu revenir un peu sur les raisons qui ont conduit à la fermeture du labo de Le Bihan ?

S.W. — L'INRA, j'en suis convaincue, était au courant de l'existence de l'Association. Tant que ses activités ne dérangent pas ceux qui le dirigeaient, ceux-ci n'ont pas jugé bon d'intervenir. Ce n'est que lorsque les agissements de Le Bihan se sont révélés contraires à l'image de l'INRA que J. Poly voulait donner de son fonctionnement et de ses orientations que celui-ci a décidé d'y mettre un terme. Si les choses ont mis du temps à se faire, c'est probablement parce que Le Bihan était un fin stratège et était en possession de dossiers dont J. Poly ne souhaitait pas trop qu'il en soit fait état. Mais à partir du moment où des erreurs et des dérapages manifestes sont apparus au grand jour, l'équilibre s'est trouvé rompu.

B.D./D.P. — **Peux-tu expliquer comment la machine que Le Bihan avait mise en place s'est déréglée, conduisant à la fermeture du labo ?**

S.W. — Petit à petit, obligé de trouver de plus en plus de contrats pour faire face aux échéances, Le Bihan s'est embarqué dans une spirale, imposant à ses troupes des contraintes portant davantage sur les aspects financiers que sur les orientations scientifiques. La tolérance de l'INRA s'est rétrécie ; Le Bihan a cumulé les erreurs, en commettant imprudences et irrégularités. Les difficultés de gestion interne qui se sont faites jour, ont affecté le climat du labo et miné la confiance du personnel envers son directeur. Jusqu'au début des années 70, Le Bihan semble avoir été mû par des idéaux et des comptes à régler avec son histoire personnelle. Mais après cette date, sa gestion déjà peu orthodoxe a complètement dérapé.

Bizarrement, les souvenirs que je garde de cette époque se sont estompés et sont devenus très flous. C'est un peu comme si un rideau s'était soudainement abattu sur les événements qui sont survenus alors ! J'attribue cela au fait que mes filles, nées en 1968 et 1969 m'ont accaparée beaucoup, et que tout ce que je pouvais leur apporter me paraissait alors beaucoup plus intéressant et gratifiant !

Ce dont je me souviens, c'est que Le Bihan a été sommé de s'expliquer sur l'existence et le fonctionnement de notre association. Quelqu'un à la Direction générale a dû s'apercevoir, en effet, qu'il y avait un risque pour l'INRA à être gestionnaire de fait des locaux de Rungis. Cet élément a précipité, je crois, la disparition de l'association.

La découverte de cette situation irrégulière a eu lieu, à l'arrivée de J. Poly. Le Bihan a-t-il commis à cette époque une erreur supplémentaire qui a déclenché la fureur de la Direction générale ? Je ne m'en souviens plus. Mais ce que je sais, c'est que, si l'association a pu rester temporairement en activité, Le Bihan a été prié du jour au lendemain de ne plus franchir le seuil des locaux de l'INRA et de ne plus jamais faire référence à l'extérieur à son appartenance à l'INRA. Cette mise à l'index ne l'a pas empêché de percevoir la totalité de son salaire jusqu'à son départ à la retraite.

Jean-Claude Tirel, qui était directeur de la station de Grignon, a été envoyé à Rungis, dans ce contexte difficile, pour y remettre de l'ordre. Il a demandé à François Nicolas de l'aider dans sa tâche de redressement financier, comptable et juridique. Il fallait bien continuer, en effet, à payer les agents non-INRA, honorer les contrats, en chercher éventuellement d'autres. F. Nicolas avec un petit équipage, s'est occupé de remettre le labo sur les rails, J.C. Tirel s'ingéniant davantage à faire rentrer les choses dans les procédures instituées.

B.D./D.P. — **Comment as-tu vécu cette période agitée ?**

S.W. — Comme une période de deuil. Cela a moins été pour moi le deuil du père que pour beaucoup de mes collègues, qui avaient trouvé leur compte dans le mode paternaliste de direction du labo. Une situation semblable se reproduira, me semble-t-il, au départ de Jacques Poly qui, comme Le Bihan, était un meneur d'hommes exceptionnel.

B.D./D.P. — **Quel bilan tires-tu finalement de cette phase de ta carrière ?**

S.W. — J'ai vécu toute la période de création et de développement du laboratoire de Le Bihan et je dois reconnaître, au moment de partir à la retraite, qu'elle a constitué le temps fort de ma vie professionnelle, en termes d'acquisition de connaissances, de bonheur de travailler, de qualité d'échanges de toute nature avec les collègues. Je n'ai pas retrouvé plus tard cette envie que nous avions de nous dépasser

et de donner le meilleur de nous-mêmes. J'ai été amenée, dans la suite de ma carrière, à rencontrer beaucoup de chefs d'unité et de chefs de département et à parler de management avec eux. Mais je n'ai jamais rencontré la capacité d'encadrement et d'entraînement, qu'avait Le Bihan, ni le plaisir qu'il y trouvait. Si l'INRA avait 150 chefs d'unité ayant la même force de conviction et d'entraînement, il est probable que l'Institut serait tout autre ! Ce que j'ai connu au cours de cette période a sûrement joué un rôle dans les réticences que j'ai toujours eues à l'égard de certaines contraintes administratives et de la primauté donnée par notre Institut au statut de ses agents sur les compétences individuelles et collectives qu'ils pouvaient manifester.

B.D./D.P. — Dans les années 80, tu as éprouvé le besoin de prendre l'air et de changer d'activité. Qu'es-tu devenue à cette époque ?

S.W. — Quand j'ai commencé à travailler, il suffisait d'avoir de l'intuition, une ouverture d'esprit, un peu de bon sens et quelques outils statistiques pour produire des résultats intéressants. Un maintien à niveau en statistique m'aurait permis, sans doute, de poursuivre encore un certain temps mes activités. Mais 15 ans après mon entrée à l'INRA, et en l'absence de formation permanente, je me suis trouvée de plus en plus insatisfaite et en décalage avec ce que j'avais envie de faire. Comme je l'ai dit précédemment, il fallait pour continuer à progresser que j'aie sur les bancs de l'université. Mais, à tant qu'à faire de changer, pourquoi ne pas acquérir une formation pour se préparer à affronter un tout autre univers ?

J'ai envisagé alors plusieurs directions : l'urbanisme, la sociologie, la psychologie du travail. J'ai hésité à suivre à Sciences Po un séminaire sur les déterminants sociaux et culturels des comportements. J'ai pas mal pataugé et me suis demandé ce que j'avais fait jusqu'alors dans ma vie professionnelle, qui m'ait fait vraiment plaisir. Est revenu en moi le souvenir de quelques moments forts : le bonheur de faire des cours, en Bretagne, dans des Centres de Gestion, plus tard, ceux que j'ai pu faire à des femmes d'agriculteurs. Dans les deux cas, je m'étais retrouvée "*personne ressource*" pour des êtres déterminés à mieux maîtriser leur destin professionnel, je m'étais sentie compétente. Le public auquel je m'étais adressé m'avait renvoyé une image de moi très valorisante. Plus j'y repensais, plus je me disais qu'au-delà des satisfactions personnelles que cela pouvait me procurer, former des adultes, c'était participer au développement de la démocratie, c'était donner les moyens de développer une autonomie de pensée et d'action. Pourquoi ne pas devenir formatrice d'adultes ? Mais qui pouvais-je prétendre former et sur quoi ?

Miraculeusement, je suis tombée sur une annonce du CNAM proposant un "*cycle de formation de formateurs*" ! J'ai pris rendez-vous avec le responsable du cycle, Gérard Malglaive ; je ne comprenais à peu près rien de ce qu'il me disait, sauf que cela respirait l'intelligence. Comme j'avais le profil requis pour m'inscrire, je suis allée voir Sylvain Drevet, qui s'occupait des questions de formation à l'INRA. M'ayant écoutée attentivement, il m'a engagée à suivre cette formation et m'a proposé d'en prendre en charge la dépense, si j'acceptais de travailler par la suite au service de la formation à l'INRA. Il y a des moments dans la vie où l'histoire accélère brutalement !

J'ai découvert sur les bancs de cet organisme un nouveau métier, celui de responsable de formation ; il avait peu à voir avec celui de "*formateur*" ! puisqu'il s'agissait de concevoir et d'organiser des formations, c'est-à-dire d'analyser des enjeux, des compétences, de les traduire en besoins de formation et de mettre en place l'ingénierie adéquate. Ce travail me convenait.

B.D./D.P. — Quel était alors ton statut au laboratoire de Rungis ?

S.W. — François Nicolas, alors directeur du Labo, m'avait fortement encouragée à reprendre des études, et il m'a accordé, avec beaucoup de tact d'ailleurs, le temps disponible dont j'avais besoin. J'étais alors au laboratoire de Rungis, pour partie en formation, et pour partie dans l'équipe de Pierre Combris. Mais je travaillais également déjà avec Sylvain Drevet.

Jean Cranney est arrivé à cette époque à la tête du Département ESR ; il s'est vite aperçu que j'y étais assez peu active et m'a demandé de devenir rapporteur du Conseil de gestion de ce Département. Il avait remarqué mes interventions judicieuses, m'a-t-il dit, aux Assises de la Recherche : "*Tu as exactement le profil qu'il me faut !*". J'ai exercé cette fonction pendant deux ans, et j'ai beaucoup appris en

matière d'analyse stratégique. Il me semble avoir joué un rôle non négligeable dans la réconciliation qui s'est opérée alors entre les laboratoires de Rungis et du passage Tenaille : j'avais gagné la confiance de Cranney et suis arrivée, je crois, à le convaincre que NON, les personnels de Rungis n'étaient pas dangereux, que OUI, il fallait savoir les écouter plus attentivement, que NON, Pierre Combris ne lui voulait pas de mal, etc... Le regroupement final des deux labos à Ivry a fait le reste.

Je savais que Paul Vialle, qui était alors directeur adjoint de l'INRA, chargé des questions administratives, s'intéressait à la formation. Je lui ai fait part de mes observations; il m'a demandé une note de type description de la situation-propositions.. J'ai relu cette note 10 ans après : je n'en aurais pas changé une virgule... Il a alors décidé de mettre en place un groupe de réflexion pour faire le point sur l'état de la formation à l'INRA et envisager des mesures nouvelles en vue de la développer. C'est ainsi qu'a été lancée, avec quelques ténors, une vaste consultation qui a débouché, en 1983, sur la création de la Mission Formation. Paul Vialle a confié cette mission à Pierre Chassin et m'a demandé de l'y rejoindre. C'est ainsi que je suis devenue personne ressource, non pas directement pour des personnes en formation, mais pour participer à la conception et servir une politique de formation pour l'Institut.

B.D./D.P. — La Mission formation était-elle appelée à avoir un caractère permanent ?

S.W. — La mission elle-même je ne pense pas, mais une activité formation organisée, pilotée, orientée, certainement. La formation existait depuis toujours à l'INRA, à l'initiative de services et de laboratoires. Elle ne constituait pas un droit pour les agents et était considérée comme une "*bonne action*" (la lecture des notes de service des années 1960 est éloquentes à cet égard !). Une nouvelle loi instaurant un droit à la formation permanente pour tous les salariés, assortie d'une définition des obligations des employeurs a été promulguée en 1971 ; les décrets d'application pour la fonction publique sont sortis quelques années plus tard. L'INRA a alors mis en place une petite structure animée par Sylvain Drevet à qui l'on doit les premières réflexions sur ce que pourrait être une politique formation à l'INRA, les premières analyses de besoins dignes de ce nom, le premier plan de formation à l'informatique... Cet homme a fait un travail considérable, mais l'Institut n'était pas prêt : il y avait une résistance très forte de toute la hiérarchie scientifique, comme si Recherche et Formation Permanente étaient antinomiques.

B.D./D.P. — Quelle a été l'influence de J. Poly dans le domaine de la formation ?

S.W. — Jacques Poly ne voulait entendre parler que de formation "*prrofessionnelle*" et plutôt pour les petites catégories. Il était dans l'optique formation-paix sociale. Il a tout de même placé la mission sous son autorité (et l'a gardée à cette place jusqu'à ce qu'elle soit transformée en service, quatre ans plus tard), ce qui pourrait indiquer un souci d'influence, ou de contrôle ; mais il n'était pas porteur.

B.D./D.P. — Pour quelles raisons J. Poly ne souhaitait-il s'intéresser qu'à la formation professionnelle des "*petites catégories*" ?

S.W. — Probablement parce qu'il pensait que les autres n'en avaient pas besoin ! Je pense aussi qu'il n'était pas d'accord avec ce qui pour nous était une évidence : la qualité des résultats de la recherche est directement liée à une bonne compréhension par chacun (c'est-à-dire par tous) du sens de ce qu'il fait et du rôle qu'il joue dans son équipe. Et puis les organisations syndicales considéraient que le budget de la formation ne devait pas être détourné pour les scientifiques. Pour Poly, il était inutile de les contrarier sur ce terrain-là.

Il nous appartenait donc de démontrer, par notre action, que la formation pouvait être un investissement pour chacun et pour l'Institut. Il y avait tout de même un enjeu très fort : on sentait déjà bien que les techniques évoluaient de plus en plus vite, et qu'au-delà des techniques, l'attitude intellectuelle, requise par la complexification de l'activité, allait changer : Pierre Chassin ne déclarait-il pas alors : "*on n'a plus besoin de singes savants*" ?

B.D./D.P. — Peux-tu parler plus longuement de l'activité de cette Mission dont tu as fait partie ?

S.W. — Pierre Chassin jouissait d'une reconnaissance liée à son intelligence et à son statut ; j'avais acquis au CNAM et au cours de plusieurs études sur les Centres INRA, les compétences requises. La collaboration n'a malheureusement pas été possible avec Sylvain Drevet pour des raisons de légitimité et de difficultés relationnelles. Et moi qui devais beaucoup à cet homme et qui le savais le plus compétent d'entre nous, je n'ai rien pu faire.

Nous nous sommes installés dans un premier bureau à La Minière. Françoise Valois-Sizarret nous y a rejoint presque tout de suite, et nous avons embauché Josette Baisse qui nous a apporté immédiatement une aide déterminante dans les nombreux problèmes que nous n'avons pas manqué de rencontrer.

Pascaline Garnot, puis Yvette Nicollon, nous ont rejoints assez vite, et pendant ces quatre années de mission, j'ai retrouvé l'esprit pionnier de mes débuts à l'INRA. J'avais changé de statut, parce que j'étais devenue l'intello du groupe ! Nous travaillions dans l'enthousiasme propre à l'innovation et à une certaine liberté d'action. Et finalement ce sont nos convictions qui ont déterminé notre activité, même si, bien entendu, nous soumettions à la Commission Nationale Formation nos projets. La Direction Générale n'avait pas de politique formation, nous n'arrivions pas à susciter de commandes des services, mais cette situation était la même dans les autres organismes de recherche. Cette expérience a été passionnante mais en même temps très difficile à vivre : il nous fallait rester dans notre rôle de service d'appui, en étant de fait les initiateurs des actions conduites ! Cela réclamait de notre part beaucoup de doigté, de modestie... et de patience.

Cette question de savoir comment se construit ou devrait se construire la définition d'une politique reste complètement d'actualité. Après avoir durablement et explicitement protesté contre le mutisme de ma direction, je pense aujourd'hui qu'une orientation est d'autant plus pertinente qu'elle est co-construite par les acteurs concernés. En d'autres termes, la définition d'une politique est de la responsabilité d'une direction, mais la qualité de cette définition est liée aux capacités de ceux qui la mettront en œuvre. Il leur appartient, en effet, d'en éclairer la finalité et d'expliquer ses modalités de construction. Mais cela implique de leur part courage et perspicacité.

B.D./D.P. — Quelles étaient les idées qui prévalaient à cette époque en matière de formation ?

S.W. — Chez IBM, si 5 personnes demandaient une même formation, elle était organisée, quel qu'en soit le thème. Il n'y avait pas à proprement parler de politique de formation, si ce n'est une volonté de permettre aux salariés un épanouissement personnel, une volonté aussi de les "*fidéliser*".

Dans de très nombreuses PME, les budgets destinés à la formation étaient versés à un Fond d'Action Formation, sorte de mutuelle qui répondait aux demandes ponctuelles de ces entreprises.

À l'INRA, les choses étaient plus compliquées, parce qu'il y avait d'un côté un petit groupe d'agents (la mission et la majorité des correspondants formation de centre) très actifs et presque militants, et de l'autre une institution plutôt attentiste.

Cela dit, nous avons beaucoup avancé pendant ces 4 années : nous avons consolidé et formé le réseau des correspondants et secrétaires-formation de Centre (j'ai quand même été formatrice !), créé un outil de recueil des données, préparé l'Institution au passage vers le nouveau statut (formation des gestionnaires de personnel, préparation des candidats au recrutement par concours, participation à la conception des dossiers de concours, formation des Présidents de jurys, etc.), mis en place les premières formations pour les scientifiques (communication et valorisation des résultats de la recherche), développé la Formation Longue des Formateurs à l'Informatique, FLFI, qui impliquait les chefs de département, et surtout (je dis surtout parce que c'est ce qui m'a le plus passionnée) démarré, avec Yvette Nicollon, le dispositif des formations qualifiantes destiné aux agents des catégories B et C. Le principe était que des agents puissent obtenir un diplôme national en faisant la preuve devant un jury de leur maîtrise des savoir-faire requis pour le diplôme visé et décrits par l'Éducation Nationale ou le Ministère de l'Agriculture. Les diplômes étant découpés en unités capitalisables, les postulants n'avaient à se former que pour l'acquisition des savoirs manquants. C'est ainsi que nous avons construit, avec les GRETA et les CFPPA, des contenus de formation à partir de l'activité professionnelle des agents et non plus à partir de programmes tout faits. Cela a représenté un énorme travail

d'analyse des métiers, de définition des compétences, de négociations avec les formateurs pour qu'ils fassent l'effort de reconstruire leurs contenus de formation à partir de l'activité professionnelle des agents et de changer de posture : de maître, il leur fallait devenir "*maïeuticien*". Ce travail a abouti à la création de deux nouveaux diplômes correspondant mieux aux métiers de la recherche : le brevet de technicien de laboratoire et celui de technicien en recherche-développement, créés à notre initiative par les Ministères concernés.

Ce dispositif a démarré sur le Centre d'Avignon, à l'initiative d'Yvette Nicollon. J'ai été chargée d'étudier sa généralisation aux autres centres. L'ambition était si grande que nous n'avons pu éviter un certain nombre d'erreurs... En particulier le pilotage, nécessairement national de ce dispositif, et pas toujours suffisamment transparent, est à l'origine de réactions de défense et de critiques du pôle national de la part des Centres. Cette critique a pris aujourd'hui des formes différentes, mais il convient de ne pas perdre de vue le contexte dans lequel elle a pris naissance.

Cela dit, nous avons beaucoup appris sur l'analyse des compétences, des métiers, sur les mécanismes différents par lesquels les gens apprennent, sur les stratégies à respecter pour que la formation ne soit pas source de désillusion (j'ai appris à faire, mais je ne peux pas appliquer dans mon service).

L'Observatoire des métiers, les fiches descriptives d'activité qui constituent le Référentiel Métiers de l'INRA viennent du service formation, grâce à ce dispositif.

B.D./D.P. — L'INRA a-t-il joué dans le domaine de la formation un rôle pionnier ? Que se passait-il dans d'autres organismes de recherche, comme le CNRS ? Certains d'entre eux se contentaient-ils de suivre ce qui se faisait ailleurs ? Quelle était l'attitude des autorités de tutelle à cet égard ?

S.W. — Les autorités de tutelle étaient totalement absentes. J'ai même représenté l'INRA à une réunion initiée par le Ministère de la recherche dont l'objectif était de démontrer que les EPST consacraient beaucoup plus à la formation que l'obligation légale ; nous étions donc sollicités d'estimer le coût des formations non budgétées, inhérentes à l'activité de recherche !

Le CNRS a investi, avant l'INRA, le champ de la formation ; mais s'il a été le premier à s'y aventurer, il n'a pas eu le rôle d'entraînement qu'il aurait pu avoir, n'ayant jamais voulu partager avec d'autres sa réflexion et son savoir-faire.

En revanche, l'INRA a eu un rôle pionnier et a servi d'instance ressource pour les autres EPST, à partir des années 86-88. Nous nous sommes, en effet, donné les moyens de construire des objectifs de formation à partir de l'analyse des compétences requises par l'activité professionnelle : cela semble évident aujourd'hui, mais je peux vous dire qu'à l'époque, tout le monde achetait des formations standard ! et lorsque nous avons demandé à nos prestataires de nous faire des propositions de contenus et de méthodes élaborés à partir de nos cahiers de charges, ils ont ouvert des yeux ronds ! Le progrès qui a suivi plus tardivement a été de construire ces cahiers des charges avec nos commanditaires.

B.D./D.P. — Comment a-t-il été mis fin à la Mission formation ?

S.W. — En 1987, Pierre Chassin a décidé de revenir à la recherche. Il s'est fait remplacer par Dominique Pauthex qui venait du Ministère de l'Agriculture. Les quatre années qui ont suivi marquent la mise en place d'un service proprement dit : création de postes sur les Centres et au national, professionnalisation, voire qualification, des responsables formation, puis, corollaire inéluctable : rattachement au Service du personnel... Cela paraît provocateur de le dire ainsi, mais cela traduit bien l'état d'esprit qui prévalait : nous étions (et sommes toujours d'ailleurs) un service d'accompagnement, soit. Mais ayant élaboré (et fait valider bien sûr) la politique que nous mettions en œuvre, il nous semblait aberrant de toucher à notre rattachement à la Direction Générale : nous servions l'administration ET la science.

Le fossé existant entre ces deux univers entraînait que nous ne soyons pas identifiés comme un service administratif ! Nous n'avions pas tort d'ailleurs, parce qu'il nous a fallu 10 ans pour démontrer aux scientifiques que nous pouvions leur être utiles.

Par ailleurs, Pauthex a renforcé les activités du bureau national ; il a favorisé l'émergence de chefs de projet, responsables à la fois d'une équipe et d'un budget. Cette évolution a produit des baronnies et

des luttes internes ainsi qu'une grande rétention des informations. Lorsqu'il est parti, en 1991, son service était devenu un système clanique ; nous avions plus de moyens, mais beaucoup moins de cohésion.

B.D./D.P. — Peux-tu nous donner quelques exemples de ces projets. Ont-ils changé de nature au cours du temps ?

S.W. — Qu'il s'agisse d'informatique, de langues, de formations qualifiantes, de management, d'écoles-chercheurs, de formations de formateurs interne, le souci dominant était de répondre avec pertinence aux besoins identifiés, avec un suivi dans le temps, en touchant le plus grand nombre dans la population concernée. Chacun de ces dispositifs avait sa spécificité, ses objectifs propres, mais la plupart des méthodologies employées auraient pu être partagées ; je pense à l'analyse des situations, au choix des méthodes pédagogiques, à l'évaluation etc. Et je suis convaincue que l'identité d'un service formation relève plus de ses choix méthodologiques que de l'intitulé de ses projets. J'ai beaucoup défendu cette position dans le service, mais je n'ai pas été entendue.

Après le départ de Pauthex, Christine d'Argouges qui était à la tête de la Direction des ressources humaines (DRH) a assuré un long intérim. Pascaline Garnot, Josette Baisse et moi-même avons fait tourner le service, Christine d'Argouges nous ayant délégué la gestion des tâches quotidiennes. Nous sommes arrivées à rétablir une certaine sérénité et un minimum de respect dans les relations humaines au sein du service.

Puis Josianne Tessier est arrivée. Nous avons appris qu'elle avait été nommée, mais nous ne l'avions pas rencontrée avant sa prise de fonction... et les premiers contacts ont été assez frais ! Et puis tout le monde s'est mis au travail, le souci dominant étant de se donner les moyens de rendre des comptes plus clairs et plus complets.

Le budget et l'activité formation ont alors considérablement augmenté. Un processus de participation des instances et de la hiérarchie à la réflexion a été enclenché ; les modalités d'élaboration, puis de suivi et enfin d'évaluation du premier Protocole d'Accord Formation ont été mis en place. Mais, dans le même temps, le mode de management de J. Teissier a entraîné la marginalisation, voire la déstabilisation complète du pôle national. J'ai cherché à quitter l'INRA, à cette époque, supportant mal la défiance et le déni dont j'étais l'objet. On m'a proposé deux postes, dont un auprès de Marion Guillou qui dirigeait alors la DGAL et qui m'avait appréciée lors de son premier passage à l'INRA. Mais j'ai vraiment eu l'impression qu'on me surévaluait, et je n'ai pas osé faire le saut ! Et puis l'INRA m'avait brisé les ailes. C'est comme cela que j'ai pris conscience de l'image très positive qu'avait le service dans les ministères et autres EPST, et de la haute idée que se faisaient de moi mes collègues responsables formation de ces organismes !

Josianne Teissier est partie ; il s'en est suivi un nouvel intérim et la nomination de Philippe Campredon ; un petit mois d'espoir, désillusion assez rapide, et départ de Campredon après divers drames humains.

C'est à cette époque que j'ai pris vraiment conscience du gâchis que peut provoquer une bureaucratie arc-boutée sur des positions de pouvoir, aveugle et sourde à l'endroit des compétences du petit peuple. Si le service n'a pas sombré à cette époque, c'est grâce à Jean Claude Lavergne qui, seul d'entre nous, a pu continuer à travailler avec Jacques Bernard.

Quant à moi, j'ai survécu parce que je ne travaillais plus qu'à mi-temps, que j'ai la chance d'avoir de nombreuses sources de bonheur à l'extérieur de l'INRA et que mes petits enfants ont occupé l'essentiel de mon énergie ! Malgré les claques nombreuses reçues, il faut croire qu'il me restait encore un petit ressort, entretenu par la reconnaissance personnelle et professionnelle que j'ai trouvée auprès du groupe *Sciences en Questions*, auprès de directeurs d'unité ayant apprécié d'être passés par Marly-le-Roi (dispositif que j'ai conçu et organisé seule pendant 4 ans), de chefs de département avec qui j'avais collaboré, de nombreux collègues dans et hors le service formation.

Puis l'équipe Guy Rosner, Danièle Godard est arrivée. L'un avait été recruté par J. Bernard, l'autre par P. Vialle. Ils ne se connaissaient pas, et l'une est devenue l'adjointe de l'autre. Les débuts furent donc, pour tout le monde, sur la pointe des pieds.

J'avais beau avoir décidé que je n'existais plus qu'en pointillé pour l'INRA, j'ai répondu assez vite et avec plaisir aux sollicitations de chacun. Il faut croire que le petit ressort interne marchait encore ! Je

dois dire que ces deux personnes, chacune à sa façon, ont œuvré à me remettre en selle ! Redevenue personne ressource, j'ai repris confiance en moi, et peut-être même leur suis-je un peu utile ? En tout cas, je leur suis extrêmement reconnaissante de me permettre de partir à la retraite avec un goût de réussite et d'utilité.

B.D./D.P. — L'institution a quand même une responsabilité dans ces situations et ne peut se disculper à aussi bon compte. Comment faire pour les rendre moins dramatiques ?

S.W. — Témoigner ! Un témoignage, non pris au sérieux dans un premier temps, peut en déclencher d'autres et libérer la parole sur les processus qui conduisent à des mises au placard. En l'état actuel, seuls les témoignages pourront pousser à la mise en œuvre de conditions de travail plus respectueuses des individus et de leurs compétences. J'ai connu ces états de grâce à mon entrée à l'INRA et pendant les premières années du service formation. Je ne suis malheureusement pas la seule à qui il est arrivé de se trouver marginalisée, non pour incompétence ou pour comportement difficile, mais pour des raisons diverses propres à l'Institution et non à la personne, et je ne suis pas la dernière. Certes l'Institution est responsable et pourrait limiter le nombre et le caractère pénible de ces situations. Mais cela réclamerait un changement radical de culture et pas seulement dans l'INRA.

Le carriérisme, qui s'est développé beaucoup ces dernières années, est peu compatible, me semble-t-il avec une gestion des ressources humaines ! "*Si tu me déranges, je te supprime !*" est un avertissement qui s'accorde mal avec une conception du service public, conception que quelques-uns s'obstinent encore à défendre, même dans les petites catégories...

Il convient de rester vigilants pour ne pas tomber dans cette spirale infernale : regard hostile de l'Institution, impossibilité de modifier ce regard, perte de confiance en soi, agressivité à l'égard de l'Institution (ou pas), mise à l'écart, repli dans l'amertume et l'auto-destruction.

La nomination de P. Campredon a, sans doute, été liée à un échange de bons services "*politiques*". Mais elle a entraîné de part et d'autre une casse psychologique grave. La médecine du travail serait avisée de se pencher, avec plus d'attention, sur les conditions de travail qui sont psychologiquement pathogènes pour les agents.

Ce que je trouve formidable quand même, c'est que pendant une période vraiment longue de carence d'encadrement, de difficultés considérables pour tous les responsables formation, y compris pour les responsables de Centre qui avaient une liaison fonctionnelle forte avec le pôle national, l'activité formation a perduré honorablement.

B.D./D.P. — Tu nous a parlé de la création du service formation, et des tribulations nombreuses qu'il avait connues. Peut-être pourrions-nous parler maintenant de tes conceptions en matière de formation. Quels sont les succès dont elle a pu se prévaloir dans notre institut ?

S.W. — J'ai expliqué précédemment les raisons qui m'ont poussée vers les métiers de la formation. C'était une volonté, peu modeste et assez illusoire, je dois le reconnaître aujourd'hui, de participer au développement de la démocratie. C'était la conviction que tout le monde peut être acteur de sa propre histoire et conscient de son rôle professionnel. Cela reste juste, pour moi. Sauf que j'avais sous estimé l'incidence des autres facteurs, du type la liberté s'arrête là où commence celle d'autrui, le fait qu'un maillon ne peut pas bouger tout seul, et le temps qu'il faut pour bouger dans sa manière de raisonner. Entre autres choses !

Cela dit, former, c'est donner les moyens d'acquérir, de développer, ou d'entretenir des compétences, et en même temps, sur un registre différent mais simultané, c'est donner les moyens de dominer la technique, de comprendre son rôle, de pouvoir exercer un libre arbitre sur son activité. S'occuper de formation, c'est aussi accompagner, permettre, pour une part, l'évolution d'une entreprise, d'un collectif. Et pour cela, il faut maîtriser un métier, celui de responsable formation, métier qui allie en permanence ingénierie et analyse stratégique, dans le domaine humain.

B.D./D.P. — Spécialisés, les organismes de recherche cultivent forcément un certain goût pour l'élitisme. Y avait-il pour toi une contradiction entre cet élitisme et tes aspirations à plus de démocratie ?

S.W. — Il est heureux qu'il y ait des forces vives qui tirent l'attelage. Mais l'attelage ne peut avancer correctement et durablement que si chacun de ses constituants est bien adapté à sa fonction ; il n'y a pas contradiction pour moi entre hiérarchie de compétence et démocratie. Mais il est nécessaire que les leaders respectent et valorisent les compétences complémentaires aux leurs et qu'ils aient conscience que cette complémentarité est incontournable, vitale. À la limite d'ailleurs, le terme de hiérarchie est inadapté.

B.D./D.P. — **N'y a-t-il pas un danger que la formation permanente soit récupérée de fait pour renforcer davantage encore dans notre institut la notion d'élitisme ? Ce combat a-t-il évolué au cours du temps et mis aux prises les mêmes protagonistes ?**

S.W. — J'ai passé une quinzaine d'années dans ce service et n'ai jamais senti de tentative de main mise sur la formation ; je l'ai d'ailleurs regretté, d'une certaine manière : si la formation avait été un enjeu, nul doute qu'elle en aurait été dynamisée ! J'ai connu au moins quatre Directions Générales, deux Directions des ressources humaines, de nombreuses compositions de CNFP (Commission Nationale de Formation), je n'ai jamais ressenti de volonté de récupération, sauf au moment où nous avons été rattachés au service du personnel, alors que nous étions légitimement rattachés à la Direction Générale (DG). Mais cela même est très signifiant ! La DG ne nous a pas retenus ! Jusqu'à l'arrivée de Paul Vialle, nous étions plutôt dans un contexte où l'on demandait surtout à la formation de ne pas faire de vagues plutôt que dans un contexte où la formation ayant été reconnue très utile, il s'agissait de mettre la main dessus pour mieux la contrôler et la diriger.

B.D./D.P. — **Penses-tu que les choses en ce domaine peuvent changer ?**

S.W. — Oui, probablement, mais je ne suis pas sûre que ce soit un risque ! Le service formation est très encadré : les commissions locales et la commission nationale valident les plans de formation, les budgets et les bilans d'activité sont soumis à ces mêmes commissions. Toute formation est censée apporter un changement, positif si possible ! La question est que ce changement intéresse le maximum de gens dans l'institution et pas seulement un groupe ou un autre. C'est aux différents acteurs de la recherche à être vigilants sur ce point. Bien sûr, il faudra négocier, mais les négociations porteront sur quelque chose de réel : axer la formation sur les besoins de l'institution et sur l'épanouissement des agents en faisant partie ? Contradictoire ! s'exclameront les représentants de la CGT. Pas toujours ! rétorqueront ceux de la CFDT.

Je suis de celles qui pensent qu'on ne peut pas s'épanouir dans la vie professionnelle, si on ne la domine pas. Et c'est en général parce qu'on devient plus compétent dans son domaine et que l'on prend confiance en soi, qu'on peut y parvenir. Mais si on n'est pas en phase avec l'évolution du collectif dans lequel on travaille, c'est-à-dire, généralement, avec les intérêts de l'institution, cela ne peut pas durer longtemps ! Pour moi, il n'y a pas contradiction entre les intérêts individuels des agents au travail et ceux plus globaux de l'institution. C'est une question d'intelligence, de réflexion, éventuellement de négociation sur certains points limites. En réalité, le souci des agents de l'INRA (et notamment de tous les techniciens) est d'arriver à leur lieu de travail pour faire quelque chose qui les intéresse, dans lequel ils se sentent qualifiés et reconnus par les autres. Aussi sont-ils majoritairement demandeurs de formations qui leur permettent de mieux comprendre le sens de ce qu'ils font, le pourquoi des choses. Quand se produisent des évolutions technologiques, ils sont à l'affût de formations leur permettant parfois d'élever le niveau de leurs compétences et de rester dans la course. Un travail qui les intéresse, je ne vois pas comment cela ne pourrait pas intéresser l'institution qui les emploie ! C'est la raison pour laquelle je suis convaincue que c'est un faux débat que d'opposer les intérêts de l'institution à ceux des agents.

Je pense que le rôle de la formation est d'apporter à chacun, quel que soit son grade, des moments de respiration pour redonner du sens à l'action, aux activités professionnelles. Encore une fois, une formation conçue dans ce but n'est pas antinomique avec des apprentissages ou des mises à niveau plus techniques.

Cela dit, les intérêts de l'Institution peuvent être contradictoires avec les convictions de certains individus ! Par exemple, des personnes travaillant à l'INRA peuvent ne pas être d'accord avec l'organisa-

tion d'une recherche par projet ou d'une recherche publique censée répondre à la demande sociale, la demande en question étant prise dans son expression d'urgence, et donc éventuellement assez éloignée de l'intérêt public.

Le service formation ne peut qu'alerter, même si cela est mal vu ! C'est un service d'accompagnement de la politique de l'Institut, mais qui ne peut intervenir dans le règlement de ces désaccords !

B.D./D.P. — Il semble que les besoins de formation aient évolué progressivement avec le temps. Dans une première phase, la formation semble avoir été conçue surtout dans une optique bouche-trou : elle avait pour objet de combler les lacunes ou les insuffisances des enseignements dispensés à l'école, notamment dans la connaissance des langues ou de l'informatique. La formation a changé toutefois par la suite. Les scientifiques de l'INRA se sont aperçus, en effet, qu'il ne leur suffisait pas de rester au fond de leurs labos ou dans leurs installations expérimentales, mais qu'ils devaient s'efforcer de développer parallèlement les relations avec les professionnels de l'agriculture ou de l'industrie pour mieux tenir compte de leurs besoins. Les activités de formation ont visé du même coup, à faciliter davantage leur insertion dans ces milieux afin de permettre une meilleure diffusion des résultats de la recherche. N'as-tu pas le sentiment que les activités de formation sont entrées aujourd'hui dans un troisième phase, l'accent étant mis davantage sur des questions d'organisation du travail et de management : comment organiser un collectif de travail ? comment faire pour que chacun y trouve mieux sa place ? Comment instaurer un dialogue plus fécond entre les diverses disciplines représentées ?

S.W. — Je ne décrirais pas les choses tout à fait de cette façon. Je suis d'accord avec toi sur les trois orientations que tu distingues, mais elles coexistent ; la dernière préoccupe le service formation depuis longtemps, si ce n'est depuis toujours ; le séminaire d'Angers (séminaire du service, ouvert cette année-là à des directeurs d'unité, des chercheurs, des spécialistes des questions d'organisation du travail) s'est tenu, il y a presque 10 ans, les premières formations "*chef de projet*" de même, les formations "*Marly*" pour les directeurs d'unité ont commencé en 1993, et nous avons tenté des formations "*management*" déjà avant 1990 ; mais l'Institut n'était pas mûr.

Quant au rôle de la formation dans l'évolution de l'organisation du travail, c'est une question centrale et difficile. Centrale parce qu'il s'agit de travailler sur les compétences, difficile parce qu'il s'agit de provoquer un changement de culture, de représentation de l'autre.

Pour moi, l'ensemble constitué par les conditions et l'organisation du travail détermine l'expression des compétences; c'est dire l'importance des actions de formation sur ces éléments. Et en même temps, ces éléments se heurtent encore aujourd'hui à une culture élitiste qui surévalue les capacités des chercheurs et sous-estime le potentiel des moins diplômés et donc, d'une certaine manière s'oppose à l'expression et à la reconnaissance des compétences de chacun, quelle que soit l'organisation choisie.

Par ailleurs, le service formation est en première ligne sur cette question de l'organisation du travail, parce qu'il est aujourd'hui le meilleur, voir souvent le seul interlocuteur pour les directeurs d'unité. Est-ce bien normal ?

B.D./D.P. — Dans le protocole formation signé par la Direction et deux organisations syndicales, l'accent a été mis sur la dimension collective de la formation permanente. Qu'en est-il vraiment ? A-t-on vu émerger des projets collectifs au sein des unités ou des départements scientifiques ?

S.W. — La notion de besoin collectif est une notion en construction qui tend à dériver vers la notion d'intérêt collectif. Force est de constater qu'il y a de plus en plus d'agents qui vont voir les responsables formation auprès desquels ils ont une écoute. Mais l'analyse des raisons qui les conduisent à demander une formation révèle bien autre chose que des besoins techniques à satisfaire. Beaucoup de gens se plaignent, en effet, de l'atmosphère oppressante de leur univers de travail, manifestent leur désir de le quitter pendant un temps (une formation offrant temporairement une porte de sortie) ou de façon définitive (désir de changer de travail ou d'équipe, grâce à l'acquisition de compétences nouvelles). La réponse se trouve plus souvent dans la modification des conditions de travail de l'équipe que dans une formation individuelle. Quand tel est le cas, les responsables formation recherchent un dialogue avec le chef de service, qui de plus en plus souvent donne suite. Ils proposent alors une première

intervention, généralement conduite par un cabinet extérieur, dont l'objectif est de poser un diagnostic et des recommandations (le coût n'est pas imputé au budget formation). Le chef de service décide alors de reconsidérer, ou non, son mode de management et ou l'organisation du travail de l'équipe. Si des formations sont nécessaires pour accompagner cette réorganisation, elles sont organisées. Il s'agit bien, dans ce cas, de formation collective même si elle passe par des modalités individuelles.

Dans le protocole, qui a été signé il y a deux ans, l'accent a été mis sur les projets de service (aide par la formation à l'expression d'un projet de service ou à sa réorganisation). Le service formation a probablement un rôle d'incitateur; il est surtout facilitateur, puis accompagnateur, le chef de service commanditaire restant maître d'œuvre.

Par ailleurs la formation est de plus en plus sollicitée pour accompagner des projets de collectifs. Par exemple, un chef de département veut former l'ensemble des secrétaires d'unité, des chercheurs, ou des documentalistes. Il s'adresse à un responsable formation, généralement du pôle national, dont le premier travail est de faire préciser les objectifs poursuivis. S'il y a, en effet, une réponse formation pertinente, la ou les formations sont organisées.

D'autres approches existent parallèlement : la responsable formation du Centre de Tours analyse que les animaliers de ce Centre souffrent d'un manque de reconnaissance professionnelle, qui nuit à la qualité de leur travail. Elle se met en relation avec ses collègues d'autres Centres qui confirment ce constat. Elle conçoit alors un dispositif spécifique, ouvert à tous les animaliers. Succès.

On pourrait citer de plus en plus d'exemples de ce type.

B.D./D.P. — J'aimerais mieux comprendre les liens qui existent entre les évaluations et la formation. Ces dernières années, les évaluations se sont multipliées : les scientifiques sont évalués à titre individuel, il en est de même des unités de recherche dont ils font partie. Il est question d'évaluer bientôt les départements et d'étendre les évaluations individuelles aux ingénieurs. Le service formation a-t-il connaissance de ces évaluations et s'en sert-il pour réorienter le travail d'individus ou de groupes de gens ?

S.W. — Le service formation ne reçoit aucune information ayant trait aux évaluations individuelles. Il n'est pas destinataire des documents émanant des CSS. Il n'est pas non plus destinataire des évaluations d'unités. Les responsables formation sont des interlocuteurs du commanditaire de l'évaluation. Celui-ci doit savoir que nous sommes habilités et capables d'identifier que la formation peut, ou non, accompagner les changements que l'évaluation suggère et, dans l'affirmative, trouver les bonnes réponses formation. Nous pouvons également être saisis par des agents à qui l'évaluation recommande d'améliorer ou d'acquérir des compétences.

Nous ne sommes pas "décideurs" d'orientations ou de réorientation, du moins dans l'exercice de notre métier. Nous devons comprendre le contexte scientifique et politique dans lequel nous opérons, les enjeux des différents acteurs, pour construire des réponses pertinentes.

C'est comme dans un groupe interdisciplinaire : chacun doit comprendre et intégrer la spécialité de l'autre, mais la qualité du travail collectif n'existe que si chacun reste spécialiste de sa propre discipline.

B.D./D.P. — Avez-vous été saisi à ce jour de demandes ?

S.W. — À ma connaissance, point encore. Cela dit les sollicitations de plus en plus nombreuses de chefs de département et de directeurs d'unité s'inscrivent peut-être dans cette logique d'évaluation.

B.D./D.P. — Les comptes-rendus d'activité peuvent-ils servir à initier des actions de formation ?

S.W. — Le service formation est destinataire de ces comptes rendus. Mais l'information donnée est très inégale. Pour l'essentiel, on trouve des intitulés de formation, et non des besoins de compétences à acquérir. Il faut donc de toutes façons voir les agents, et les chefs de service, pour comprendre les enjeux. Sinon on ne peut qu'apporter des réponses mécaniques qui ont toutes chances de ne pas répondre aux attentes.

B.D./D.P. — Comment les organisations syndicales perçoivent-elles les problèmes de formation ? On sait que les trois organisations syndicales étaient hostiles au départ au financement des actions de formation pour les chercheurs. Deux d'entre elles ont été conduites plus tard à signer le protocole d'accord formation permanente avec la Direction générale. Peux-tu rappeler sommairement comment les choses ont évolué en ce domaine ?

S.W. — L'évolution n'est pas facile à retracer car de nombreux paramètres sont intervenus, se combinant et interférant souvent les uns sur les autres.

La question des bénéficiaires de la formation est indissociable de la conception qu'on s'en est fait. Pendant longtemps, c'est la conception "*paix sociale*" qui a prévalu en matière de formation : conçue comme un moyen d'éviter de faire des vagues, celle-ci ne s'adressait pas prioritairement aux scientifiques. Ceux-ci ne pouvaient prétendre à aucun droit en ce domaine, leurs activités étant réputées formatrices par nature. Mais on s'est aperçu à la longue que les chercheurs qui portaient sur les actions de formation un regard négatif, constituaient un frein au développement de la formation des autres catégories. Force a été par ailleurs de constater que beaucoup d'entre eux ne savaient pas conduire des projets scientifiques ou animer des équipes. Rares enfin étaient ceux qui étaient à l'aise en informatique ou dans le maniement de la langue anglaise, ou dans la communication, ou... C'est ainsi que les organisations syndicales ont découvert que l'exclusion des scientifiques du champ de la formation n'était peut-être pas l'option la plus judicieuse.

Aujourd'hui la CGT considère que la formation au management doit relever d'un budget de Direction générale, puisqu'il s'agirait d'actions manipulatrices. Et pourtant les capacités d'organisation du travail, de mise en place de conditions de travail épanouissantes, qui intéressent directement les agents, sont bien des capacités de management.

B.D./D.P. — Les syndicats ont-ils été porteurs d'une réflexion originale sur la formation permanente ? Ont-ils constitué une force de proposition en ce domaine ?

S.W. — Je vais être d'autant plus dure que je suis moi-même syndiquée à la CFDT. Le service formation, même s'il était rattaché à une direction administrative, était au départ un allié objectif des organisations syndicales. Comme il était censé travailler dans l'intérêt des petites catégories, on disait à l'époque que s'il lui avait fallu une tutelle, mieux aurait valu qu'elle fût syndicale plutôt qu'administrative !

Durant la période qui s'est échelonnée entre 1982 et aujourd'hui, il y a eu des moments où les organisations syndicales ont joué un rôle important dans le développement de la réflexion sur la formation, notamment durant les périodes précédant la rédaction des protocoles. Mais ces moments ont été loin d'être constants. En ce qui concerne la CFDT, il manque cruellement une réflexion de fond sur l'utilité de la formation dans un institut de recherche, sur les moyens et l'organisation à lui donner. La CGT, me semble-t-il, dispose d'une réflexion cohérente, mais qui n'a pas évolué depuis longtemps : la formation est un salaire différé qui appartient aux agents. C'est un appui professionnel pour les individus. La CFDT essaie d'actualiser la réflexion : grâce à elle, les formations personnelles ont inclus, dans le second protocole, une formation à des activités citoyennes (par exemple, le fonctionnement d'une association). Du point de vue de la CFDT, cette avancée s'inscrit dans une politique de réduction du temps de travail.

La relative pauvreté de la réflexion de fond des organisations syndicales sur les impulsions nouvelles qu'il conviendrait de donner à la formation permanente pour qu'elle réponde mieux aux besoins d'évolution exprimés (ou non) par les agents et par l'Institut, doit être replacée dans le contexte de crise du militantisme auquel sont confrontés les syndicats. L'effritement des effectifs et l'appauvrissement corrélatif du potentiel militant génèrent bien des lacunes et dysfonctionnements. J'ai pu le constater moi-même à la CFDT : nombreux sont les facteurs qui affectent la capacité du syndicat à jouer pleinement son rôle de force de proposition, notamment dans la définition d'une politique de formation pour l'INRA : fonctionnement au coup par coup, préparation de certaines réunions au dernier moment faute de temps disponible, difficultés à faire remonter au niveau national des éléments émergeant des débats au sein des commissions locales, etc. Ce gâchis ne permet pas de valoriser les idées intéressantes dont sont porteurs certains militants.

B.D./D.P. — Lors des réunions à Angers où ont été débattues des questions ayant trait à la formation, J. Salette avait suggéré d'appeler la DRH, "la Direction des richesses humaines". Cette idée te semble-t-elle à reprendre avec ce qu'elle comporte de changements ?

S.W. — Je pense que si notre Direction générale consentait à franchir ce pas, il lui faudrait remplacer beaucoup de gens et notamment au niveau le plus élevé. L'INRA disposait primitivement d'un service du personnel dont le travail se limitait à gérer des matricules. Il le faisait bien. Ce service a changé un beau jour d'appellation (parce que c'était à la mode) et est devenu Direction des ressources humaines. Le personnel est resté le même. Le chef du service du personnel est resté en place pendant deux ou trois ans. Dix ans après, les choses n'ont pas changé : la DRH est restée un service du personnel avec deux ou trois gadgets de GRH, comme l'entretien d'activités qui, mieux utilisé, pourrait effectivement être un outil utile. Il y a eu changement dans les concours internes et externes de recrutement, avec volonté que les jurys ne fassent plus leurs choix sur une appréciation globale, mais à partir de critères différenciés qui tiennent compte à la fois des compétences techniques et humaines des candidats. Mais l'évolution est restée très timorée, en tout cas insuffisante pour justifier le changement d'appellation en DRH. Si le service actuel devait s'occuper vraiment de la gestion des richesses humaines, il lui faudrait s'intéresser aux qualités intrinsèques, personnelles des individus et à leur mode d'articulation qui font la richesse de l'Institut. Cela impliquerait de changer les axes de la politique, les modalités d'organisation du travail, et par voie de conséquence les contenus de la formation, la priorité étant donnée davantage à l'expression, à sa mise en commun, au développement de la communication interne (non pas axée sur une circulation plus grande d'information, mais sur la fourniture raisonnée d'informations dont les agents ont besoin pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles ils font ce qu'ils font et comment ils pourraient éventuellement le faire autrement).

B.D./D.P. — Comment es-tu arrivée à concilier dans ta démarche l'idéalisme qui t'animait avec un très grand pragmatisme ?

S.W. — Je n'ai pas pu perdre mon idéalisme, sinon je me serais perdue tout court, et mon pragmatisme est nourri par un besoin viscéral de me sentir utile. Alors comment pouvais-je faire autrement ?

B.D./D.P. — Peux-tu retracer sommairement le déroulement de ta carrière à l'INRA ?

S.W. — Je suis entrée en 1963 au laboratoire de J. Le Bihan où j'ai travaillé pendant un an, sans rémunération. En 1965, je suis devenue ouvrier du régime général (ORG). En 1966, j'ai été recrutée en 2 B. Occupant un poste correspondant à mon niveau de diplôme, je ne me suis pas posée de questions sur ma situation administrative. Ce n'est qu'en 1978, lorsque j'ai siégé en CAP, à Jouy-en-Josas à titre de déléguée syndicale, que j'ai réalisé qu'il existait des avancements accélérés d'échelon, des changements de catégorie au titre des fonctions exercées... Mais cela ne m'avait pas concernée !

En 1983, Paul Vialle m'a demandé de travailler à la mission formation. En 1984, est arrivé le nouveau statut. J'ai appris l'année suivante que j'allais être reclassée en TR (j'étais jusque-là 2B). Mais je me suis dit que je ne faisais plus depuis longtemps un travail de TR, établissant pour la première fois un lien entre le travail, le statut et la paie. Furieuse, je me suis décidé à écrire directement à P. Vialle. Quinze jours après, celui-ci m'a fait savoir qu'il regrettait beaucoup, que c'était trop tard, qu'il me faudrait passer les concours, ce qui ne me poserait bien sur aucun problème. Cela m'a mise dans un grand état de rage !

J'ai été titularisée en TR, en 1985. J'ai passé le premier concours d'AI, puis le premier concours d'IE. J'ai plafonné au dernier échelon de la deuxième classe de ce corps pendant sept ans et aux dernières CAPN, bien que non retenue par l'Administration, j'ai été proposée par les organisations syndicales en changement de grade en IE dans la mesure où je crevais à peu près tous les plafonds. Obligé de trancher, P. Vialle a arbitré en ma faveur, ce qui m'a fait quand même plaisir !

Que dire d'un tel déroulement de carrière ? Je maintiens qu'il faut faire d'abord quelque chose qui vous passionne, mais qu'il ne faut pas se désintéresser pour autant de la façon dont son travail est reconnu. Aujourd'hui, un agent qui reste trop modeste est assuré d'être maltraité. On n'a plus le

choix : si on ne plante pas son couteau sur la table, on reste en dessous ! C'est pour cela que je suis bien contente de m'en aller !

B.D./D.P. — Tu vas partir prochainement à la retraite. As-tu élaboré des projets pour cette phase nouvelle de ta vie ?

S.W. — Je suis restée assez silencieuse sur les cinq ans de ma vie professionnelle (1993-1998) au cours desquels j'ai vécu dans le déni et le conflit permanent. J'en ai beaucoup souffert et le deuil a été très difficile. Ces difficultés ont fait que je me suis mise en CPA (cessation progressive d'activités). J'ai donc eu le temps de réfléchir ! Je garderai beaucoup de temps pour me régaler avec mes petits-enfants et y ajouterai une activité associative dans une petite ville de province, près de la mer, à Paimpol par exemple !

B.D./D.P. — J'ai souvenir que tu m'avais parlé un jour d'un endroit merveilleux que tu connaissais dans cette région et qui était cher à ton cœur !

S.W. — La Bretagne a été mon pays d'adoption depuis l'âge de 7 ans. L'Arcouest d'abord, Bréhat ensuite, puis les rives du Trieux, tout cela autour de Paimpol. C'est le plus beau pays du monde, j'aime les Bretons, j'aime tirer des bords entre les cailloux, j'aime aussi partir plus loin à la voile, changer radicalement le rapport au temps et vivre en équipage dans des conditions où personne ne peut tricher. Je voudrais y avoir une demeure qui soit un havre pour tous les gens que j'aime, et puis aussi un bateau !

Curriculum vitae sommaire

Déroulement de carrière :

- Juillet 1965 : recrutée à l'INRA en qualité de main-d'oeuvre occasionnelle.
- Mars 1967 : passage en catégorie 2B (statut des contractuels de l'INRA).
- Janvier 1984 : titularisation dans le corps des techniciens de la recherche (TR).
- 1986 : Accès au corps des Assistants-ingénieurs (concours interne).
- 1987 : Accès au corps des ingénieurs d'études (concours interne).
- 1996 : Mise en cessation progressive d'activité.
- Septembre 2001 : Départ à la retraite.

Fonctions exercées à l'INRA :

- 1965-1982 : technicienne au laboratoire des recherches sur l'économie des industries agro-alimentaires, successivement à Massy et à Rungis.
- 1983-2001 : Chargée de mission au service de la formation permanente de l'INRA.
- Responsabilités diverses : Déléguée du personnel aux Commissions Administratives Paritaires pour les techniciens et ingénieurs (1978-2001), Rapporteur du Conseil de gestion du Département "Économie et Sociologie rurales" (1983-1984).