



Marc FAVARO

Entretien^{©1} avec Jean-Claude Sperandio (mai 2019)

Il est difficile pour moi, en quelques lignes, de décrire une relation de plus dix ans... je devrais plutôt dire une découverte de plus de dix ans ! Le premier contact fut indirect, c'était le 1er septembre 2003, jour de mon embauche. Déjà sa personnalité s'exprimait par la bouche des autres. Hors d'elle, ma collègue du bureau d'en face, pestait contre celui qui avait décidé de quitter le « leadership » d'un groupe de réflexion portant sur les risques organisationnels. Mais c'est bien plus tard que notre rencontre eut lieu. Elle ne fut pas facile...

Psychologue cognitive de formation, j'avais en 2009, dans le cadre de mes réflexions sur la problématique de l'isolement au travail, été « placé » sur la thématique naissante des RPS et confronté pour la première fois aux situations de souffrances psychiques au travail. Ma réaction fut alors de rechercher la collaboration du seul clinicien de l'INRS, Marc Favaro.

Ce fut la rencontre de la glace et du feu, la rencontre d'un ancien clinicien expérimenté dans la prévention (déjà plus de 20 ans de carrière) avec un cognitiviste qui abordait la genèse des situations d'isolement, sous forme d'un process, hors sujet pour un clinicien ! Il a fallu, plus d'une année, un terrain commun et deux études pour bien concorder : l'une sur « les mécanismes de régulation de l'isolement professionnel », l'autre sur la « Modélisation de Situations de Violences au Travail (MSVT) », et plusieurs années pour que la collaboration se structure et se développe.

Durant presque 10 ans de collaboration active, j'ai rencontré en Marc ce que l'on peut assez facilement identifier comme « une personnalité », une rencontre alchimique entre une nature solitaire et une volonté profonde de communiquer, une réflexion profondément clinique et une volonté d'intégrer les contraintes de gestion des entreprises. En bon clinicien, il a toujours la recherche de « la bonne distance », de la transformation utile, de la place de l'intervenant ou de celui qui accompagne le changement. On retrouve d'ailleurs ces considérations dans ses productions. Pour lui, il ne s'agissait pas de produire des textes qu'au mieux seules les personnes – « qui en savent autant que nous » - liront, mais des outils pragmatiques directement utiles pour les chefs d'entreprises, les salariés, les services de santé au travail... bref pour ceux qui sont directement concernés par les questions de santé au travail. Enfin, et j'en terminerai là, une personnalité de chercheur qui associe culture, curiosité et opiniâtreté... Son ancien chef de labo, Michel Monteau, disait de lui qu'il cherchait des réponses à des questions que personne ne se pose...

Jacques Marc, chargé d'études à l'INRS (mai 2019)

-o-o-o-o-

Quels points communs entre Umberto Eco, Gotlib et Frank Zappa ? Si la réponse ne tombe pas immédiatement sous le sens, ceux qui connaissent Marc Favaro ne manqueront pas, en revanche, de

¹ Cet entretien est une publication de la Commission Histoire de la Société d'Ergonomie de Langue française. Tout usage, citation ou publication de l'intégralité du texte ou d'un extrait doit porter la référence : Entretien de la SELF avec Marc Favaro. mené en 2019 par Jean-Claude Sperandio. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2019/06/favaro-marc.pdf>

voir son ombre planée derrière ces personnages ! L'éclectisme, l'érudition, le talent, l'humour... Quelques-unes des qualités qui le caractérisent ! et qui en font un collègue et, j'espère, un ami, dont la compagnie est toujours réjouissante et pleine de surprises... heureuses.

Ce ne sont pas seulement ces qualités que Marc partage avec ces auteurs. En plus des origines piémontaises, Marc possède avec Eco cette même passion de la narration, que ce soit dans des créations fictionnelles (Marc est auteur d'un roman) ou dans des œuvres scientifiques. Le style y côtoie une pensée empreinte de réflexions épistémologiques, portées par des références éclectiques. Ce qui rend la lecture de ses textes si stimulante et vivifiante.

*Il a le souci du lecteur, lui donnant les clés de compréhension nécessaires pour qu'il puisse s'approprier ses textes en fonction de ses propres modes de pensée et d'action. Certains diraient que l'abondance de notes de bas de page est propice à perdre le lecteur ; je n'en crois rien. Tout comme Eco, dans *Lector in Fabula*, il considère la lecture comme une œuvre créatrice, et le lecteur comme un agent actif qui va interpréter le texte à sa façon comme un musicien le fait devant une partition de musique. C'est ce que nomme Eco, un « lecteur modèle », capable d'actualiser les propositions du texte afin d'en saisir le plein potentiel. C'est, me semble-t-il, ce que cherche Marc à rendre possible, à la lecture de ses textes et de ses productions. Le travail engagé avec plusieurs services de santé au travail, - élaboré avec Jacques Marc cosignataire de cette introduction -, autour de la modélisation des situations de violence au travail, va dans ce sens : proposer un modèle de compréhension et d'action, qui inspire et ouvre sur d'autres mondes possibles.*

Amateur comme Eco de bandes dessinées, son humour à la « fluide glacial » lui a sans doute permis de traverser, avec la distance nécessaire, plus de trente ans au service de la gestion des risques professionnels, et, dans les dernières années, à la prévention des risques psychosociaux. Comme il le dit lui-même « s'investir sans cesse sur des objets négatifs » n'est pas une sinécure. L'humour comme défense, comme décharge émotionnelle, sur le plan personnel, mais, aussi dans le cadre d'interventions de terrain, l'humour employé avec finesse comme moyen de rapprochement. Rompre la glace, réduire la distance... car l'humour est un des outils employés par Marc dans des situations d'intervention complexes, parfois tendues.

Autre art qu'il pratique avec talent et éclectisme, celui de la musique ! Inspiré par différentes influences et styles musicaux, à la manière d'un Franck Zappa et de son "muffin man", il l'est aussi sur le plan scientifique. Rares sont les rapports d'études INRS faisant référence, naturellement et à escient..., à Anzieu, Winnicott et Rasmussen. Seul pouvait le faire Marc sans être taxé de pseudo-intellectualisme, toujours gardant à l'esprit la prévention.

Et l'ergonomie dans tout ça ? Comme le laisse entendre Marc dans son entretien, elle est de ses compagnes, fruit de rencontres, de lectures, d'échanges ici et ailleurs dans les différentes langues qu'il maîtrise parfaitement. Enfin, et pour reprendre, une phrase souvent dite à propos d'Umberto Eco, Marc Favaro « voit du sens, là où on ne serait tenté de ne voir que des faits ».

Sandrine Guyot, chargée d'études à l'INRS (mai 2019)

Pour commencer, peux-tu te présenter, en indiquant ton lieu de naissance et ton âge, dire quelques mots sur tes origines familiales, sur ton parcours de formation et bien sûr comment tu as rencontré l'ergonomie ?

Je suis né à Lyon en août 1956, j'ai 62 ans, bientôt 63. Je suis originaire d'une famille modeste de trois enfants. Mon père était fils d'immigrés piémontais. Il a été ouvrier, tourneur et ajusteur. Il avait deux CAP relatifs à ces métiers. Plus tard, il est devenu ce qu'on appelait à l'époque « représentant technico-commercial ». Ma mère, qui est toujours de ce monde alors que mon père est mort dans un accident de voiture, était mère au foyer. Elle a tenu quelques temps un cabinet d'esthéticienne à la Croix Rousse (un quartier de Lyon). Probablement pour s'émanciper un peu ! Elle est oranaise, pied-noir donc. Un italien du nord et une méditerranéenne, ce n'était pas toujours facile, disons ! Quant à moi, je suis marié et père de deux enfants (un garçon d'un premier mariage et une fille d'un deuxième).

J'ai obtenu en 1975 un bac électrotechnique, série F3. J'aimais bien - et j'aime toujours bien - la

technique. Mon père m'a fait travailler jeune, pendant les vacances scolaires, comme ouvrier, et cela m'a vite persuadé que faire des études est le moyen le plus sûr d'éviter ce genre de vie, où j'avais le sentiment d'être condamné à pointer tous les jours et surtout à faire plus ou moins toujours la même chose ! J'ai ensuite commencé un BTS commerce, incité par mon père qui me disait « produire, c'est bien, mais il faut vendre aussi ! », mais ça ne m'intéressait vraiment pas. Alors, comme bien d'autres jeunes qui se cherchaient, j'ai atterri en psycho, à l'Université de Lyon 2. Et j'y ai pris goût.

J'ai obtenu en 1984 un DESS de psychopathologie clinique, puis un DEA, et en 1986 j'ai soutenu une thèse de doctorat (dite de « nouveau régime »), consacrée à la relation homme-machine, envisagée d'un point de vue psychanalytique². Il doit y avoir un obscur lien avec mon bac technique ! J'envisageais une carrière universitaire où j'aurais pu élaborer une réflexion clinique solide sur cette question, qui était alors beaucoup moins à la mode qu'aujourd'hui, où la robotique, l'intelligence artificielle, l'internet, etc., avec tous les fantasmes qui y sont associés (« l'humain augmenté », le « post-humain », le « transhumanisme », etc.), participent d'une galopante numérisation de notre monde commun. Mais finalement, ça ne s'est pas fait. Trop tôt sans doute ?

Ma rencontre avec l'ergonomie a d'abord été plutôt livresque. Étudiant en licence, j'avais obtenu des vacances à mi-temps au CRSSA (Centre de Recherche du Service de Santé des Armées), qui, à l'époque, était hébergé à Lyon sur le site de l'hôpital militaire Desgenettes. Il était dirigé par le général Defayolle, un type formidable, qui fut d'ailleurs mon professeur de méthodologie, avec qui j'ai énormément appris ! J'étais affecté au service de psychologie & physiologie (ou peut-être psychophysiologie, je ne sais plus trop), dirigé par le colonel Fourcade. J'avais intégré ce milieu parce qu'avant de m'intéresser à la clinique, j'avais beaucoup bossé en psychologie expérimentale à la fac. On parlait alors pas mal d'un livre que tu as écrit, « La psychologie en ergonomie », paru aux P.U.F. en 1980. Je l'ai lu et l'ai trouvé intéressant. Jusque-là je ne connaissais rien à cette discipline.

Mais l'ergonomie ne correspondait ni à ma formation antérieure, ni à mon travail. À la fac, je baignais plutôt dans la psychologie expérimentale et différentielle, surtout pendant les premières années, et ensuite de plus en plus dans la psychanalyse, l'épistémologie clinique, ce genre de trucs. Et durant mes années au CRSSA, entre 1979 et 1982, je travaillais sur les potentiels évoqués, je participais à des expérimentations diverses et, avec un collègue « psycho-informaticien », je faisais des calculs, des analyses de variance et des analyses factorielles, sur un Télémécanique T1600, une grosse machine qui communiquait avec les humains en Fortran, en hexadécimal et à l'aide de cartes perforées ! La situation était intellectuellement un peu schizophrène pour moi à cette époque, vu que, d'un côté, je faisais de la psychologie expérimentale en concevant des plans factoriels, avec des variables dépendantes et indépendantes, etc. (ce qui à la longue finissait par sérieusement m'ennuyer), alors qu'à la fac, je m'investissais de plus en plus dans la psychologie clinique.

L'ergonomie n'était donc pas au cœur de tes études, ni de tes premières expériences professionnelles, mais comment finalement es-tu arrivé à t'y investir professionnellement ?

Les travaux auxquels j'ai contribué au CRSSA pouvaient, dans une certaine mesure, s'apparenter à une sorte de « pré-ergonomie de laboratoire ». Par exemple, les sujets de mes premières publications, comme chercheur associé, ont porté sur « Contrainte thermique et activités mentales » ou encore « Humeurs, performances psychomotrices et mentales en ambiance chaude dans deux situations expérimentales : caisson thermique et hélicoptère ». À tort ou à raison, j'étais perçu comme quelqu'un ayant des compétences en méthodologie expérimentale et en analyse de données, ce qui m'a conduit à faire des contributions pour des personnes qui me sollicitaient, notamment pour Édouard Richard à l'Institut d'Études sur le Travail (qui, à l'époque, s'appelait le CRAE, « Centre de Recherches Appliquées en Ergonomie ») de l'Université Lyon 3. C'était pour moi une autre entrée vers l'ergonomie.

C'est d'ailleurs dans un couloir du CRAE, au printemps 86, que j'ai lu un peu par hasard une petite annonce pour un poste de « chercheur en gestion de la sécurité » (ou quelque chose comme ça). Un DESS de psychologie du travail était requis, je crois, que je n'avais pas, mais j'allais soutenir ma thèse

² *Les métaphores du corps dans la machine - approche clinique de la relation homme-machine*. Université Lyon 2 Lumière. Directeur : Jean Guillaumin

à l'automne, j'approchais de mes trente ans, sans travail stable assuré. J'ai répondu à l'annonce et je me suis retrouvé « responsable d'études » à l'INRS... en Lorraine ! Quitter Lyon, les copains, changer assez radicalement de milieu intellectuel, ce n'était pas très marrant pour moi, pas simple non plus, mais je me suis adapté !

C'est donc à l'INRS que les choses sérieuses sur le plan professionnel ont commencé ?

Oui, en quelque sorte. En arrivant à l'INRS, début octobre 1986, je découvre le monde des psychologues du travail. Mes premiers collègues (Ghislain Krawsky, Daniel Liévin, Martine François, Hubert Guillermain et Claudie Rousseau notamment) étaient, en effet, tous psychologues du travail ou ergonomes (on disait « psychologue cognitif » pour Hubert et « ergonomiste » pour Daniel !)³. Idem pour mes responsables, à savoir Michel Monteau, chef de la section accidentologie, et Michel Neboit. Par contraste avec les cliniciens que j'avais fréquentés à Lyon, je trouvais tous ces psy du travail ou ergonomes plutôt reposants, tous adorables et très accueillants. Le « côté obscur des conduites humaines », l'inconscient, les mécanismes de défense, les pulsions, les conflits psychiques, etc. n'étaient pas leur monde. Néanmoins, je devais faire ma place dans cet univers nouveau pour moi, et à l'évidence cela passait forcément par l'ergonomie, une ergonomie tendance « approches systémiques du travail » et « des risques au travail », c'est-à-dire une ergonomie de la sécurité, en fait !

À te suivre, on serait tenté de penser que l'ergonomie était une sorte de passage obligé pour te professionnaliser, plutôt qu'une motivation a priori ?

Y'a de ça... Mais j'étais un peu curieux de tout à l'époque et découvrir ainsi une discipline nouvelle pour moi m'a beaucoup intéressé ! J'avais tout à apprendre : Qu'est-ce que l'ergonomie ? Comment se pratique-t-elle ? Quels sont les courants théoriques qui la traversent ? Et aussi qu'est-ce que la sécurité ? La gestion de la sécurité ? Puis la sociologie, les sciences de gestion...

Il me faut ici ajouter deux points importants. D'abord, dans le département Ergonomie-Sécurité (l'appellation exacte a parfois changé), le consensus partagé par tous, - physiologistes, médecins, ergonomes, psychologues, sociologues -, était l'intérêt pour l'activité, pour l'analyse de l'activité. C'était une évidence qui a toujours fait consensus, en dépit des évolutions structurelles au fil des années. Autant dire que le « mode commun » du département (pour parler comme les ingénieurs de sûreté), c'était le point de vue ergonomique. Je dis bien « le point de vue » et non pas nécessairement une pratique d'ergonome « pure et dure » à proprement parler, car si beaucoup d'entre nous faisons du terrain, d'autres pratiquaient plutôt des études expérimentales de laboratoire, d'autres encore faisaient passer des questionnaires et quelques-uns faisaient surtout des travaux de documentation approfondie (j'ai moi aussi beaucoup donné dans ce dernier registre).

Ensuite, il faut bien voir que « l'extension du domaine de la lutte » s'est progressivement concrétisée par l'arrivée de nouvelles compétences. Je pense à l'économie avec Christian Trontin, puis à la sociologie, avec l'arrivée d'Eric Draï, enfin plus récemment, à la philosophie avec la venue de Muriel Prévost-Carpentier. Avec le recul, je me rends compte combien ces registres de connaissance, que j'ai toujours en partie explorés au moins en amateur éclairé, ainsi que les diverses lectures représentées par ces disciplines, ont marqué mes propres travaux. Cet intérêt pluridisciplinaire a peut-être conduit certains de mes collègues à me considérer comme une sorte d'intello un peu dispersé...

Bref, pour résumer, j'ai beaucoup appris durant ces premières années à l'INRS, beaucoup lu, beaucoup échangé, en interne comme en externe. Surtout je ne ressentais pas d'ennui, ce qui me convenait tout à fait. Il faut dire aussi que l'environnement humain était très bienveillant, très positif. Avant d'arriver à l'INRS, je n'en avais eu que superficiellement connaissance par la lecture d'un gros rapport de présentation du programme « Études & Recherches » à l'INRS datant des années 80, que Philippe Davezies m'avait procuré. Ce document m'aura beaucoup servi pour les entretiens d'embauche. Merci Philippe !

Avec Michel Monteau, je partageais une certaine et même une franche connivence intellectuelle. On s'entendait professionnellement très bien et, vu qu'il était mon supérieur hiérarchique immédiat et

³ à l'époque, et pendant quelques années, les deux termes, ergonome et ergonomiste, étaient parallèlement usités, marquant l'origine de la formation (ergonomistes au CNAM, ergonomes dans les universités).

m'accordait une grande confiance, c'était aidant. En fait, la lutte contre les routines et un certain « prêt-à-penser intellectuel », on l'a bien souvent menée à deux ! Nous avons pas mal publié ensemble. Je pense, par exemple, à la rédaction que nous avons faite d'un « Bilan des méthodes d'analyse *a priori* des risques », comparant plusieurs modèles parmi lesquels il y avait un modèle d'analyse des accidents du travail, proposé par le Président du Conseil d'Administration de l'époque. Nous avons considéré que ce modèle méritait d'être mis en perspective avec d'autres propositions existantes, en mettant en discussion les avantages, inconvénients et niveaux d'usage dans le cadre d'une réflexion nuancée. Il avait sa juste place dans un comparatif à côté d'autres modèles, car la proposition ne démeritait pas et avait, en outre, la particularité intéressante d'être le produit d'un acteur de terrain et non d'un universitaire quelque peu éloigné du monde concret du travail, comme c'est souvent le cas. Notre « bilan » comparatif distinguait et illustre différents niveaux observables d'analyse des risques. Il nous semblait, en effet, que chaque méthode disponible nécessitait d'être positionnée sur une grille de lecture comparative, afin de donner au lecteur des indications concrètes d'usage envisageable et, si nécessaire, d'attirer son attention sur certaines restrictions d'usage.

Nous avons donc proposé de « distribuer » les outils existants sur deux axes : un axe distinguant entre les outils à vocation essentiellement technique *vs* organisationnelle, et un second axe distinguant entre les outils de conception de systèmes de travail *vs* outils utilisables en phase d'exploitation. Cela peut paraître assez évident en 2019, mais il y a plus de trente ans, ça ne tombait pas sous le sens ! Ça venait notamment de ce que les auteurs de ces diverses méthodologies avaient une certaine tendance à minimiser les coûts et la complexité d'application ou encore à laisser entendre que tous les problèmes de sécurité et leurs lieux de manifestation – une scierie régionale ou un complexe pétrochimique international, par exemple – étaient solubles dans leur méthode !

Et aussi il fallait perpétuellement argumenter des évidences et illustrer ! Par exemple, pour l'analyse de poste, - qui était quand même un axiome de base de l'ergonomie en vue d'améliorer le niveau de sécurité d'un équipement de production -, on avait rédigé un paragraphe qui s'intitulait « Les risques qui se manifestent au poste ont (aussi) des origines extérieures à ce dernier ». C'était donc la question du niveau d'action pertinent (poste, atelier, équipe, direction) qui était soulevée. Pour ce faire, nous nous inspirions des travaux qualifiés de « socio-techniques ». Mais de telles conceptions, à l'époque, n'étaient pas toujours bien comprises, ni bien accueillies dans les milieux professionnels.

Sous quelle forme ce bilan a-t-il été publié ?

Nous avons rédigé un rapport, relevant de la fameuse « littérature grise », quelque peu ignorée d'une certaine intelligentsia, mais pas par les professionnels de terrain qui ont toujours été notre public cible. Pour preuve, la Société Schlumberger en avait produit à son initiative une traduction exhaustive en anglais⁴. Ensuite, ce travail a été publié en deux parties dans les anciens *Cahiers de Notes Documentaires* de l'INRS (Monteau avait la responsabilité de la première partie et moi de la seconde)⁵. Enfin j'ajoute que ce travail avait engendré une collaboration de plusieurs années avec le département formation de l'INRS, consistant à faire intervenir des professionnels des différents courants identifiés par notre rapport.

Mais cet exemple n'interroge-t-il pas aussi sur l'objectif de vos travaux et leurs destinataires ? En parlant de « littérature grise », veux-tu dire simplement qu'il ne s'agit pas de travaux de recherche traditionnels, de type universitaire, ni non plus de travaux à vocation directement applicative. Pourrais-tu expliciter ce point ?

Mon point de vue n'engage que moi, qui est d'affirmer que l'INRS n'est ni une fac, ni un cabinet de consultant. C'est autre chose. Mon opinion, d'après mon expérience, est qu'on tient ou devrait tenir une

⁴ Monteau M., Favaro M. : Bilan des méthodes d'analyse *a priori* des risques. Rapport INRS n° 88/04, 1988 (129 p.) (*English translation by 'Schlumberger Wireline & Testing' available*).

⁵ Monteau M., Favaro M. : Bilan des méthodes d'analyse *a priori* des risques. 1ère partie : des contrôles à l'ergonomie des systèmes. INRS, *Cahiers de Notes Documentaires de l'INRS*, 138, pp. 91-122, 1990 ; Favaro M., Monteau M. : Bilan des méthodes d'analyse *a priori* des risques. 2ème partie : principales méthodes de la sécurité des systèmes. INRS, *Cahiers de Notes Documentaires de l'INRS*, 139, pp. 363-389, 1990.

place intermédiaire entre ces deux pôles, une place consistant à faire circuler les savoirs, les concepts, les méthodes d'analyse (des risques, des accidents) entre ceux qui produisent ces outils et ces connaissances (nous y participons aussi, bien entendu) et ceux qui sont censés les utiliser. Or, il y a souvent une grande distance entre ces publics, qui n'ont ni les mêmes formations, ni les mêmes bagages de connaissances, ni les mêmes priorités. En étant un peu provocateur, je dirais qu'un universitaire doit avant tout publier alors qu'un préventeur de terrain doit démontrer son utilité. Ne pas tenir compte de ces différences, ou en tenir insuffisamment compte, est source de beaucoup d'incompréhensions, de quiproquos ou de malentendus. Car, sauf rare exception, un professionnel de terrain, un ingénieur de sécurité par exemple, ne va pas lire un bouquin comme celui de Diane Vaughan, « *The Challenger Launch Decision* » ou le « *Normal accident* » de Charles Perrow, ou encore, dans un autre registre, un ouvrage de psychodynamique bourré de considérations psychanalytiques ! Mais c'est aussi valable pour bien des papiers publiés dans *Le Travail Humain*, ou *Activités* ou d'autres revues de chercheurs. Pourtant, ces professionnels de terrain ont évidemment besoin eux aussi de ressources documentaires, d'être nourris d'idées et de propositions susceptibles de les assister dans leurs missions, notamment pour ne pas trop tourner en rond ou céder trop facilement aux théories à la mode. Missions dont il faut bien dire qu'elles sont de plus en plus complexes, ne serait-ce que parce que plus le niveau de sécurité d'une installation s'améliore, plus la capacité à améliorer encore celui-ci se réduit. J'ai eu souvent l'occasion d'énoncer et de montrer que, pour un contexte d'entreprise où tout est à faire, toute action simple de prévention donnera peu ou prou des résultats visibles satisfaisants, alors que dans le cas d'un secteur professionnel déjà très avancé sur le plan de la sécurité, les progrès ne se voient pas immédiatement. Le rendement de la prévention sécuritaire est décroissant.

Tu as parlé de théories à la mode...

Je peux illustrer ce que je viens de dire à propos de « littérature grise » en mentionnant une publication que j'ai rédigée à la demande du service formation, concernant le concept de fiabilité⁶. Il fallait clarifier cette notion dont tout le monde parlait à l'époque : c'est un exemple de « théorie à la mode », qui en soi n'est pas péjoratif. Clarifier signifie le faire d'une façon claire, lisible, compréhensible par des professionnels, sans jargon savant. Dans ce papier, je distinguais entre la « fiabilité technique et la notion de défaillance », la « fiabilité humaine et la notion d'erreur », enfin la « fiabilité organisationnelle et la notion de dérive ». Et pour ce dernier paragraphe, j'illustrais notamment avec les travaux de Vaughan, expliquant dans la foulée sa fameuse théorie de la « normalisation de la déviance ». Et je concluais le papier par « Quels enseignements pour la prévention traditionnelle ? ».

Par cet exemple, je veux dire que des concepts issus de travaux consacrés aux « grands risques » peuvent tout à fait intéresser le « monde commun » du travail, même si ce ne sont pas les mêmes risques, et donc aider les préventeurs à réfléchir et solutionner certaines formes d'expositions un peu obscures quant à leur nature ou à leur genèse. De plus, sans un effort de vulgarisation ou de « traduction » au sens large, toute une richesse intellectuelle et appliquée, porteuse de théories, concepts ou modèles produits par la recherche en santé-sécurité du travail, risque d'être complètement sous-exploitée !

Mais on n'est jamais en carence de concepts à la mode. En sécurité comme ailleurs, le *Zeitgeist*, l'air du temps, opère bien ! Prenons le « facteur humain », exemple tarte à la crème s'il en est. Dans les années 80-90 c'était vraiment infernal ! Il n'y en avait que pour le facteur humain ! Beaucoup de travaux, dont certains d'une grande notoriété internationale, véhiculaient massivement une vision de l'homme au travail plus ou moins réduit à l'état de robot ! À cet égard, ma formation initiale de psychologue clinicien m'aura beaucoup aidé à y voir un peu clair, et surtout à contribuer (certes modestement) à alerter le petit monde de la prévention des risques professionnels sur les dérives réductionnistes de ces modèles !

En t'écoutant, je pense à ta thèse de doctorat que tu as évoquée en début d'entretien, qui concernait « la relation homme-machine », c'est bien ça ? Je perçois une certaine correspondance avec ce que tu dis sur le réductionnisme, sur « l'état de robot ». D'où ma question : as-tu eu l'occasion d'articuler, d'une façon ou une autre, tes travaux de thèse avec ces questionnements autour des courants de la fiabilité, du « facteur humain » ?

⁶ Favaro M. (2005). Fiabilité des systèmes de travail : évolution des approches. *Performances* (25), 33-37.

Non, pas du tout ! Dès mon arrivée à l'INRS, je connaissais le courant de la psychopathologie du travail, porté à l'époque en premier lieu par Christophe Dejours. Bien sûr, compte tenu de l'ancrage explicite de ses travaux dans le paradigme de la psychanalyse, ça m'intéressait évidemment et je n'avais guère de difficulté à en comprendre le vocabulaire, le contenu, mais aussi les impasses, les limites ou les exagérations. D'ailleurs, pour la petite histoire, j'avais publié en quatre parties une assez longue réflexion sur « l'apport des sciences humaines à la sécurité en entreprise »⁷. C'était en 89-90. Et, dans le chapitre consacré à la psychopathologie du travail, dans le n° 41, je notais qu'on avait conceptuellement affaire à une approche typiquement psychodynamique. Concrètement, je titrais « Les approches psychodynamiques » la partie dans laquelle je traitais de l'émergence d'un intérêt pour la subjectivité du travailleur et je discutais - assez sévèrement, je dois bien l'avouer - des travaux de Dejours, mais aussi de Logeay et Gadbois, Dunbar, Barus-Michel et quelques autres. Et quelques années plus tard, voilà que cette école abandonnait sa première appellation au profit de « psychodynamique du travail » !

Quant à ma thèse, oui évidemment, ça ne m'aurait pas déplu de mener ce travail de mise en correspondance que tu évoques, d'autant qu'avec le développement de la robotique et de la numérisation de la société au sens large, et donc du monde du travail en général, il est certain qu'il y avait et qu'il y a de plus en plus à réfléchir aux retombées positives et négatives de cette avalanche d'évolutions technologiques. Mais une lecture clinique de tout cela n'entraînait pas dans les objectifs des recherches que me confiait l'INRS.

Parlons donc des travaux que tu as menés ou auxquels tu as participé durant ta carrière à l'INRS. Les principaux ou les plus importants pour toi.

Durant mes premières années à l'INRS, en 88-89, j'ai travaillé sur une méthodologie de conception d'indicateurs de sécurité. En substance, j'avais mené avec l'équipe d'ingénieurs de sécurité EDF de l'ancienne direction régionale de Tours une recherche expérimentale de terrain, une recherche-action comme on dit, qui avait conduit à concevoir une batterie d'indicateurs de sécurité, ainsi qu'un tableau de bord. C'était, en somme, un outil d'aide à la décision et au pilotage d'actions de prévention, plus « gestion » qu'ergo ! Et trois ans plus tard, en 1992, j'ai été contacté par le responsable du SFP (Service de la Formation Professionnelle) de Bordeaux qui souhaitait avancer sur cette question avec les professionnels internes de prévention. Concrètement, cela s'est traduit entre 1992 et 2003 par la succession d'une vingtaine d'ateliers, soit durant plus de dix années consécutives, à raison de deux ateliers par an en moyenne. Dans les grandes lignes, il s'agissait de conduire un travail de formation active, autrement dit de faire produire les participants par eux-mêmes plutôt que de leur transmettre des savoirs prédigérés. Avec le recul, j'ai surtout le souvenir de la nécessité de faire comprendre à ce public d'ingénieurs qu'un outil de gestion, ici un indicateur, n'était jamais un objet neutre, qu'il incorporait nécessairement des représentations sociales et générait des enjeux de priorités. Ce propos peut sembler trivial à toute personne formée aux sciences sociales, mais dans le contexte où j'intervenais, c'était loin d'être acquis. Je pense qu'ils ont beaucoup appris, et moi aussi !

Des années plus tard, faisant partie avec Michel Monteau et Eric Drais d'un groupe de travail institutionnel CNAM-CRAM-INRS qui cogitait sur le management de la prévention, j'ai eu l'occasion de « réinjecter » un certain nombre d'enseignements acquis durant mes années EDF. Un texte (parmi d'autres) résume assez fidèlement l'articulation entre ces deux activités⁸.

Et j'ai poursuivi dans cette voie, qui n'est peut-être pas à proprement parler de l'ergonomie mais reste dans cette veine, en démarrant à la demande de la direction de l'INRS un important travail d'enquête dédiée à ce qui s'appellera « la prise en charge de la prévention dans les PME ». Là encore, j'avais monté un groupe institutionnel, mais à mon initiative cette fois-ci, avec des représentants d'une dizaine de CRAM (les CARSAT d'aujourd'hui) pour m'assister et au besoin m'orienter dans cette vaste entreprise.

⁷ Favaro, M. (1990) La sécurité dans l'entreprise : l'apport des sciences humaines. *Performances*, 40, 41, 44, 45, pp. 22-27, 2-10, 3-1.1, 2-14, 1989-90.

⁸ Proposition méthodologique pour la conception d'indicateurs dans le cadre de la mise en place des Systèmes de Management de la Sécurité. In Abord de Chatillon E. & Bachelard O. (dir) : *Management de la santé et de la sécurité au travail – un champ de recherche à défricher*, Paris, L'Harmattan, 2005, pp.159-167.

À l'INRS, Martine François et Christian Davillerd m'assisteront aussi pour conduire les enquêtes de terrain.

C'est un travail de recherche qui a duré quatre ans ! Pendant ce temps, je ne faisais pas uniquement cela, mais il représentait pour moi un travail important : conception de la problématique, documentation, élaboration du questionnaire, enquête de terrain, analyse et publication des résultats. Pour me mettre le pied à l'étrier, je suis allé une semaine à Montréal au GRASPst (Groupe de Recherche sur les Aspects Sociaux de La Prévention en santé & sécurité au travail), dirigé par Marcel Simard. J'ai pu ainsi m'inspirer d'un travail équivalent qui avait été mené au Québec quelques années auparavant.

La publication qui fournit le plus d'information sur ce travail est une *Note Scientifique et Technique...* de plus de 200 pages⁹, qui sera d'ailleurs le plus long texte de ce genre que j'aie rédigé pendant ma carrière, ayant pris conscience un peu tard que produire des écrits plus modestes en volume était tout aussi payant !

Suite à cette enquête, la direction m'a nommé, fin 99, représentant du comité recherche à l'AISS (Association Internationale de la Sécurité Sociale, ce comité étant hébergé par l'INRS) pour participer à diverses actions de promotion de la prévention dans le secteur des petites entreprises. C'était un peu plan-plan. À part avoir un peu progressé en allemand, vu que les réunions se déroulaient à la BG (*Berufsgenossenschaft*, plus ou moins l'homologue de nos CARSAT) de Mannheim, je n'y trouvais rien de bien excitant, ni intellectuellement, ni au plan des retombées concrètes. J'ai quand même été chairman d'une chouette session sur le sujet, au congrès mondial de l'AISS à Vienne en Autriche (de mémoire, en 2002).

Alors : « Quid de l'ergonomie dans tout cela ? » C'est assez éloigné, mais je ne perdais jamais de vue l'impératif du contact avec le terrain des entreprises. Par exemple, pour cette enquête dans les PME, on a sillonné toute la France et on visitait systématiquement les installations (chantiers, bureaux, ateliers) des entreprises participantes (une centaine). On ne se contentait pas de faire compléter des questionnaires, qui d'ailleurs étaient administrés en face à face (par la direction et par un responsable intermédiaire) et pas du tout par correspondance ou par téléphone, comme c'est le cas souvent. Et bien sûr, ça nous prenait beaucoup de temps.

J'ai conscience qu'il était donc possible à l'INRS de se lancer dans un tel « travail de bénédictin », comme l'avait qualifié un membre de la direction scientifique. Ça a pris du temps, mais on a aussi beaucoup appris, moi du moins ! Plus tard, beaucoup plus tard, comme avec les travaux sur les indicateurs, j'ai été sollicité par la direction générale pour intégrer un groupe interne de réflexion sur l'impact des actions de l'INRS pour les petites entreprises. C'était également très intéressant, d'autant que dans ce groupe il y avait des collègues d'autres départements (ingénierie, chimie, métrologie, etc.), mais j'ai quand même clairement perçu qu'il y avait une effrayante « perte en ligne », et que par conséquent, ce que je nommerais ici volontiers le « syndrome de la redécouverte » (savoir que les petites entreprises avaient peu de moyens, que leur connaissance des risques laissait à désirer, qu'elles n'étaient guère motivées par la prévention, etc.) fonctionnait à plein régime ! Mais au moins, voilà qui faisait réfléchir à ce qu'on appelle « l'apprentissage organisationnel » ! C'est plutôt d'un désapprentissage qu'il conviendrait de parler, mais bon... qu'y faire ?

On te sent un peu désabusé par cette expérience...

Il y a un côté « Pénélope » un peu démoralisant à la longue, c'est sûr, vu que, comme d'autres collègues sur d'autres sujets, à force de passer des années sur les mêmes questions, nous accumulons une expertise importante, sans que cette expertise soit bien exploitée au final ! Malgré cela, on s'aperçoit, par exemple, que les théories de la prédisposition aux accidents sont toujours assez vivaces dans le monde du travail ! Je crois bien que 90% de ce que j'ai pu écrire ou dire sur les questions dont je me suis occupé s'évapore lentement...

90 %, vraiment ?

⁹ La prévention dans les PME. II - Enquête : prise en charge de la sécurité ; représentation des risques. INRS, *Notes Scientifiques et Techniques* n°163, 1997 (207 p).

Disons au moins 80 %, j'aimerais bien que ce soit moins ! Mais cette situation a cependant quelque chose de positif, qui est de laisser du grain à moudre aux générations suivantes, vu qu'en plus des nouvelles problématiques à aborder, liées aux évolutions de la société et par conséquent à celles du monde du travail, il leur faut aussi constamment revisiter les classiques, les dépoussiérer, afin d'éviter de refaire ce qui a déjà été fait, de repenser ce qui a déjà été pensé, bref, éviter de trop faire dans le « resucé », comme disait en plaisantant Michel Monteau. Par exemple, avec Claudie Rousseau, nous avons travaillé sur des chantiers, gaziers cette fois-ci, pour décrire, étudier et proposer quelques recommandations pratiques d'amélioration de ce qu'on appelait « la fonction de prévention ». C'était évidemment directement inspiré d'anciens travaux de Jean-Marie Faverge, mais aujourd'hui, les travaux de Faverge et plus généralement d'ailleurs ceux de la CECA (Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier), avec des contributions de Leplat, Spaltro, Cazamian, Cuny et j'en passe, bourrés d'observations très fines, de méthodologies très astucieuses, parlent-ils encore un peu aux jeunes générations d'ergonomes ? J'ai comme un doute...

En ergonomie comme dans les autres disciplines, le corpus des connaissances qui s'accroît aux cours des années a besoin d'être continuellement maintenu, entretenu, enseigné, pour que l'on ne réinvente pas ce que l'on sait depuis longtemps. L'Histoire de l'ergonomie, c'est celle de ceux qui l'ont faite et la font, mais surtout celle de son contenu. En tous cas, on voit bien que l'ergonomie « classique », voire « historique », ne t'est pas étrangère !

Dans la suite du travail sur les gaziers, on devait observer des pratiques d'audits de chantier. Et j'ai proposé un dispositif d'analyse très ergonomique qui consistait à considérer l'activité de l'auditeur comme une activité parmi d'autres, mais dont l'objet est de se prononcer sur le niveau de sécurité d'une activité observée, en l'occurrence la pose de conduites de gaz. On était donc face à deux types d'activités emboîtées, celle de l'observateur et celle de l'observé, interdépendantes d'un certain point de vue, et nous devions concevoir un dispositif d'observation adapté à cette situation. Bien plus tard, j'aurai une lecture un peu différente des procédures d'audit, en les voyant avant tout comme une sorte de « rituel de vérification », comme titrait le très original livre de Michael Power paru en 1997 (« *The audit society : Rituals of verification* »). J'ai toujours pensé qu'un peu de compétence en ethnologie (en ethnographie industrielle, en l'occurrence) serait un apport intéressant pour l'INRS, ainsi que des compétences juridiques, pas sur le plan technique du conseil (ça on a déjà), mais concernant des recherches sur le droit du travail. À cet égard, concernant mon plaidoyer pour le développement de recherches en droit du travail, je pense qu'après avoir lu ce formidable livre d'Alain Supiot, « *La gouvernance par les nombres* », paru en 2015, ma conviction s'en est consolidée d'autant plus.

Durant la dernière décennie, je me suis intéressé à la question des RPS (Risques psychosociaux) et des violences au travail. J'ai été sollicité en interne, dans le cadre de ce que l'INRS appelle une « thématique », sur les RPS. Il n'était pas question pour moi d'apporter une contribution trop abstraite, surplombante, sur ces questions très délicates à traiter. De ce fait, j'ai écarté notamment les paradigmes d'inspiration épidémiologiques, tout en reconnaissant bien entendu leur utilité en termes d'assistance à la mise en œuvre de programmes de santé au travail. De même, je ne me suis pas investi, à l'autre extrémité du spectre, dans les approches de clinique ou de psychodynamique du travail, qui mettent au centre de la problématique le vécu de l'opérateur et ses souffrances. Malgré leur intérêt intellectuel que j'apprécie, je trouvais un peu trop « romantique » la figure de l'opérateur toujours ultra motivé, ultra compétent, expert définitif de son travail, qui invente des solutions aux dilemmes de l'activité, mais qui malheureusement baigne en continu dans un milieu professionnel empêchant, faussé, hyper-sollicitant, piloté par des méchants organisateurs, managers et autres décideurs qui ne pensent qu'aux chiffres, etc. Trop d'angélisme en somme, trop de postures idéologiques et donc, à mon sens, une distance notablement insuffisante avec les réalités très diverses du terrain !

Bref, j'ai travaillé comme d'habitude, un peu dans mon coin, avec mes outils intellectuels, en m'inspirant de nombreux travaux, mais sans jamais faire du « copier-coller », avec le constant souci de « penser par moi-même » (un leitmotiv de mon chef !). En me dégageant du risque d'adopter des postures, des positions d'écoles préexistantes, tout en restant dans les attendus de l'INRS (produire un outil, ou un modèle plutôt), mon travail de réflexion s'est finalement concrétisé par une publication en 2014 dans les *Notes Scientifiques et Techniques*, d'un rapport intitulé « Mécanismes organisationnels de formation des

violences au travail. Proposition d'un modèle-cadre pour comprendre et intervenir »¹⁰. Ce rapport, publié sur le site web de l'INRS, a eu un certain succès, à en juger par les milliers de téléchargements. Ce qui montre qu'il répondait à une certaine demande. Pour autant, je suis loin d'être persuadé qu'il ait intéressé grand monde dans les milieux académiques !

Il y a aussi un autre point d'intérêt que j'aimerais évoquer : mon goût pour les comptes rendus de congrès et les recensions d'ouvrages, en donnant toujours un avis personnel argumenté, en faisant le lien entre les propos entendus et les enjeux de prévention. *A contrario*, le style INRS est plutôt lisse, le rédacteur d'un texte n'a pas à s'impliquer profondément. Je peux citer ici deux exemples de comptes rendus que j'ai publiés, portant sur les questions de RPS.¹¹

C'est le cas également pour mes recensions d'ouvrages. J'en ai publié seulement trois,¹² qui devaient être acceptables dans le contexte de mon travail à l'INRS.

Tu participais aussi à des enseignements universitaires...

Outre des interventions institutionnelles internes, mes activités d'enseignement ont essentiellement consisté en des interventions dans des diplômes, des encadrements d'étudiants et des directions de mémoires de fin d'études. À l'Institut d'Études du Travail de Lyon (Université Lumière-Lyon 2), pour le *DESS Ergonomie et Changements Technologiques*, j'intervenais sur l'analyse des accidents. Et comme il y avait là une étudiante colombienne très intéressée, je me suis retrouvé ensuite à Bogotá à communiquer au premier congrès colombien d'ergonomie ! À l'Université Paris 1, pour le *DESUP Étude et Prévention des Risques Professionnels*, j'intervenais quelques jours par an comme coordinateur du module *Concepts et Méthodes de la Sécurité*. À l'Université de Technologie de Troyes, une fac assez sympa, je suis régulièrement intervenu dans l'unité de valeur *Sécurité des Systèmes* du Diplôme d'ingénieur de cette université. À la Faculté de médecine Pitié-Salpêtrière de Paris 6, je suis intervenu régulièrement, à la demande du Dr Kapitaniak qui m'aimait bien, dans le *Diplôme de Physiologie du Travail et Ergonomie*. J'ai fait aussi quelques interventions ponctuelles à l'Institut de Sûreté Industrielle de Nancy pour le *DESS Sûreté des Systèmes Industriels*, et à l'ISTG (Institut des Sciences et Techniques) de Grenoble pour le *Diplôme d'Ingénieur PRIHSE* (Prévention des Risques Industriels : Hygiène, Sécurité, Environnement).

J'ai eu une implication en Amérique Latine (Colombie, Chili, Argentine, Venezuela) qui m'a beaucoup intéressé. C'est sans aucun doute là-bas que mon « aura » d'ergonome aura le plus brillé ! Car en plus de ma participation en Colombie au premier congrès d'ergonomie, dont j'ai déjà parlé, j'ai aussi donné quelques cours sur la représentation et l'analyse des risques. J'ai contribué en 2008 à l'organisation d'un congrès de l'ULAERGO (*Unión Latino Americana de ERGOnomia*), où sont venus Falzon, Béguin, Benchekroun, Daniellou et quelques autres du CNAM ou d'ailleurs. J'ai communiqué à la société chilienne d'ergonomie et à Buenos Aires pour l'AISS sur le « risque ergonomique », où j'ai expliqué que le principal risque, c'était surtout d'oublier l'ergonomie quand on s'occupe du travail ! Plusieurs de mes papiers ont été traduits en espagnol. Comme les sud-américains ont un rapport ambigu avec les espagnols (même langue mais anciens colonisateurs), et n'aiment pas trop non plus les américains US

¹⁰ La mise en application de ce modèle, menée avec Jacques Marc, a donné lieu à une publication plus récente : Présentation et modalités pratiques de mise en œuvre d'un modèle dédié à la prévention des violences au travail, *Références en Santé au Travail* 155, INRS, 2018, pp. 25-37.

¹¹ Interventions thérapeutiques et consultance en entreprise : réflexions sur la contribution de l'analyse stratégique et systémique à l'action en santé-sécurité au travail (à propos du colloque "European Ways of Brief Strategic and Systemic Therapy", Arezzo (Italie), 6-9 nov. 2003. *Cahiers de Notes Documentaires* de l'INRS, 195, pp. 95-99, 2004. Et : Apports de la sociologie clinique à la compréhension des risques psychosociaux (à propos du 40^{ème} anniversaire du Laboratoire de Changement Social, Paris, 9-12 juin 2010), INRS, *Hygiène et Sécurité du Travail* n°221, décembre 2010, pp. 35-39.

¹² Recension de l'ouvrage de G. Herreros : La violence ordinaire dans les organisations, Toulouse, ERES, 2012. *Bulletin de psychologie*, t. 65 (6), 11-12, 2012, pp. 609-610. Recension de l'ouvrage de C. Veil : Vulnérabilités au travail : naissance et actualité de la psychopathologie du travail, Toulouse, Erès, 2012. *Activités*, 10, n°1, avril 2013, pp. 248-253. Recension de l'ouvrage de D. Cru : Le risque et la règle, Toulouse, Erès, 2014. *Activités*, 11/2, pp. 201-204.

(pour plein de raisons...), un français qui parle bien espagnol est le bienvenu pour promouvoir l'ergonomie, même s'il n'est pas tout à fait un ergonomiste de métier.

Tu n'as pas évoqué la SELF dans ton parcours. A-t-elle joué un rôle ?

À vrai dire, je me suis intéressé à la SELF dans les années 2000, lorsque j'ai commencé à avoir divers contacts avec des collègues et des organismes sud-américains. Sauf erreur, il me semble d'ailleurs avoir adhéré à cette époque, car je pensais pouvoir développer une collaboration internationale, en impliquant l'INRS et pas seulement moi seul et mes travaux. Dans ce contexte, j'imaginai que la SELF serait un soutien et un élément de légitimité utile, voire nécessaire pour d'éventuelles transactions. Mais cela n'a pas abouti.

Après un parcours professionnel bien rempli, tu es maintenant en retraite depuis février. Une conclusion ?

Une activité formidable ! Je parle de ma retraite ! Au-delà de cette « ergo-plaisanterie », je dois bien reconnaître que je commençais à être un peu fatigué de travailler sur les risques, vu que ça revient quand même à s'investir sans cesse sur des objets négatifs ! J'ajoute que j'ai aussi connu des épisodes de fortes tensions en interne, qui m'ont coûté beaucoup à diverses époques de ma carrière, ce qui aura entraîné sans doute à la longue une certaine usure, un certain désinvestissement, non pas du métier lui-même, bien sûr, mais du contexte professionnel qui était le mien. J'ai maintenant tourné la page. Aujourd'hui, j'ai enfin le loisir de réinvestir dans d'autres activités auxquelles je suis attaché, comme la littérature, la musique (trompette, piano, batterie), le bricolage, le jardinage, les ballades dans la nature. Et puis je suis grand-père depuis peu et ça, ça me fait vraiment plaisir !