



## François DANIELLOU

Entretien<sup>1</sup> original avec Michel Pottier réalisé en 2002  
Repris et réactualisé par François Daniellou en 2019

---

*C'est au printemps 2000 que je rencontre François Daniellou. Il est ce jour-là membre du jury de l'École Doctorale de Sciences Humaines et Sociale de l'Université Victor Segalen pour l'attribution des allocations doctorales ministérielles. J'y défends mon itinéraire et mon travail de DEA de psychologie. C'est à la suite de ces auditions qu'il me contacte et me propose de faire avec lui un doctorat d'ergonomie... je cherche alors sur internet ce que signifie « ergonomie », je réfléchis quelques jours pour répondre oui. Ma rencontre avec François est donc marquée de l'audace : le pari de prendre en doctorat un étudiant ignorant du champ considéré.*

*Je ne mesurais donc pas à ce moment-là l'impact de son travail sur l'ergonomie et la communauté ergonomique. Je le découvrirai progressivement, au long de mon propre itinéraire de 2000 à 2008 à Bordeaux : la recherche sur la Pratique, les Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie (JdBx), l'intervention ergonomique en conception, le Groupe Francophone de Recherche sur les Troubles Musculo-Squelettiques liés au travail (GRF TMS), les collaborations avec l'INRS et la MSA/CCMSA, le LEEST de Yves Roquelaure, le séjour à l'Université du Surrey avec Peter Buckle au Royaume-Uni, ou encore la collaboration avec Nicole Vézina et l'UQAM au Canada... j'ai pu accéder facilement et sans m'en rendre compte à des acteurs et réseaux aujourd'hui encore très importants pour moi, et qui témoignent du rayonnement des activités scientifiques de François. A l'échelle internationale, François Daniellou est sans doute l'un des rares ergonomes français de sa génération à avoir cette reconnaissance. Il a largement contribué à faire parler d'ergonomie de l'activité dans la communauté scientifique internationale. Je me souviens par exemple très bien de sa conférence à PREMUS en 2010, où il osait discuter de la pertinence des modèles dominants d'évaluation des interventions ergonomiques, dans le congrès international sur la prévention des TMS quasi exclusivement composé de tenants de ces modèles. Comme dans ses enseignements, par ses conférences, François Daniellou a la qualité de rendre intelligible à tous des sujets complexes.*

*Sur le plan de la structuration de la discipline dans le paysage français, François fut un acteur majeur. Le DESS (puis de Master) d'ergonomie de Bordeaux est rapidement devenu une référence, co-construite avec Jacques Escouteloup et Christian Martin. J'ai eu la chance de suivre les enseignements de ces trois fondateurs, si différents et complémentaires, à mon arrivée. Les JdBx sont aujourd'hui un événement inscrit dans l'agenda ergonomique français. Les 26<sup>e</sup> se sont tenues en 2019. Je citerai aussi son rôle important dans la création du Collège des Enseignants Chercheurs en Ergonomie, structure*

---

<sup>1</sup> 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 François Daniellou mené en 2002 par Michel Pottier, repris et réactualisé en 2019 par François Daniellou. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2019/09/daniellou-francois.pdf>

*associative probablement unique au monde, permettant de rendre audible et crédible auprès de différentes structures de l'enseignement supérieur et de la recherche (comme les CNU ou les Ministères) une communauté qui reste petite à l'échelle du monde universitaire. Elle est aussi particulièrement active auprès des autres associations professionnelles représentatives des métiers de l'ergonomie, pour tenir une structuration cohérente et vigilante du paysage ergonomique en France.*

*J'apprécie donc aujourd'hui bien mieux la richesse de l'accompagnement dont j'ai pu profiter aux côtés de François. De là où je suis, et de mon expérience singulière, l'audace reste pour moi un élément marquant de sa carrière, comme l'audace de quitter un poste d'ingénieur dans un grand groupe industriel (et la carrière qui va avec) pour rejoindre l'enseignement supérieur et la recherche. François Daniellou est donc quelqu'un qui, pour moi, a fait bouger les lignes, créé, fait des paris. Nul doute, bien évidemment, que les choix successifs qui jalonnent une carrière d'universitaire, de directeur de laboratoire et de département, ne sont et seront pas tous appréciés d'une manière homogène. Je mesure aujourd'hui aussi bien mieux les difficultés de ce genre de responsabilités dans la gouvernance de l'université d'aujourd'hui.*

*Depuis mon départ de Bordeaux, François est resté extrêmement compréhensif et bienveillant, disponible et amical à mon égard. Le développement de l'ergonomie à Clermont-Ferrand doit donc beaucoup, directement et indirectement, à François, et, au-delà de sa personne, à la tradition bordelaise et les collègues qui l'incarnent encore aujourd'hui, et qui demeurent de précieux collaborateurs et amis. L'équipe clermontoise revendique aujourd'hui un héritage bordelais qui doit notamment beaucoup à François.*

*J'espère que ces quelques lignes lui rendront hommage. Elles me permettent en tous les cas de le remercier, et de lui signifier mon profond respect.*

*Fabien COUTAREL.*

*Maître de Conférences en Ergonomie, Université Clermont Auvergne.*

---

Je suis né à Nantes en 1955. Mon père était chimiste, issu de paysans bretons, et ma mère agrégée de lettres classiques, originaire du Croisic, avec des ancêtres paludiers dans les marais salants. J'ai obtenu en 1977 le diplôme d'ingénieur de l'École centrale de Paris, option mécanique.

J'ai travaillé trois ans au bureau d'études de Renault Véhicules Industriels (RVI) qui concevait le véhicule utilitaire appelé Master. J'y étais responsable de la coordination entre les études et les essais, un rôle passionnant. J'étais également **été** délégué du personnel. Malgré l'intérêt technique de ma fonction, j'ai fini par avoir envie d'un métier comportant plus de dimensions humaines. Le hasard a fait que l'un de mes amis était Christophe Laville, le fils d'Antoine. C'est ainsi que j'ai connu Antoine Laville, puis Jean Buet qui était l'ergonome de mon entreprise et qui m'a fait découvrir son métier, puis Alain Wisner le 30 avril 1980. J'ai pu suivre au Cnam la formation « ergonomiste plein-temps » l'année universitaire 1980-1981 (en même temps que Nicole Vézina, Robert Villatte, Dimitris Nathanael, Nicolas Marmaras...), avec une bourse de reconversion du ministère du travail (70 % de mon salaire RVI, ce qui était royal, j'ai mis beaucoup de temps à retrouver ce niveau avec un salaire de fonctionnaire !).

## Le Cnam

Avant même que j'obtienne les examens de fin d'année, Wisner m'a confié en mai 1981 une étude, commanditée par la Fondation de Dublin, sur l'évolution du travail posté dans l'automobile du fait des nouvelles technologies. J'ai pu conduire cette recherche dans plusieurs usines Renault. Il est apparu que le problème n'était pas essentiellement l'extension du travail posté. Les concepteurs des unités nouvelles avaient automatisé le travail prescrit et non le travail réel, en oubliant la variabilité auparavant gérée par

les travailleurs qui faisaient le travail à la main. D'où de nombreuses pannes et accidents. On voyait qu'il y avait eu, lors de la conception, un double oubli du travail : l'oubli du travail antérieur, et l'oubli du travail futur, celui des opérateurs qui auraient à faire tourner les installations automatisées.

J'ai été recruté par le « Laboratoire d'Ergonomie et de neurophysiologie du travail » du Cnam, d'abord comme contractuel, puis après ma thèse en 1985 comme maître de conférences associé, et enfin en 1989 comme fonctionnaire titulaire. J'étais intégré dans l'équipe d'Antoine Laville et Catherine Teiger. Cela vaut peut-être la peine de s'arrêter sur la structuration du laboratoire à cette époque, où, outre le patron, trois « équipes » étaient identifiées :

- Wisner avait une culture de bureau d'études, du fait de son travail chez Renault. Pour lui, les interlocuteurs principaux étaient les concepteurs, qu'il fallait alimenter d'abord de connaissances sur l'homme, puis – au fur et à mesure des développements de l'analyse du travail – de connaissances sur le travail.
- Antoine Laville et Catherine Teiger intervenaient essentiellement sur des demandes syndicales. Leur objectif était de mettre à la disposition des syndicalistes ce qu'il y avait de mieux comme connaissances sur le travail et ses effets sur la santé. Ils faisaient beaucoup de formations syndicales et avaient conduit des interventions dans de nombreuses industries, de travail répétitif notamment.
- Jacques Duraffourg et François Guérin constituaient « l'équipe d'intervention ». Wisner, qui enseignait le cours A3 sur l'intervention ergonomique, était convaincu que ce sujet de l'intervention pouvait être un objet de recherche, mais il ne voulait pas exposer des chercheurs patentés sur un terrain aussi glissant. Duraffourg et Guérin, qui n'étaient pas évalués par des instances universitaires, qui intervenaient beaucoup en entreprise, et qui enseignaient les célèbres TP B sur la pratique de l'intervention ergonomique, étaient les personnes parfaites pour tenir ce rôle.
- La troisième équipe était constituée de Jacques Theureau et Leonardo Pinsky. On a trop tendance à assimiler les deux, à cause de leur travail conjoint sur le cours d'action. Ils étaient en réalité très différents. Pinsky a développé l'idée que l'ergonome ne peut se contenter d'introduire des recommandations dans les processus de conception existants, mais qu'il lui faut influencer ce qu'il appelait « la gestion de la conception », on dirait maintenant la conduite de projet, les processus de prise de décision. Son décès précoce en 1990 n'a pas permis que je collabore plus avant avec lui sur cette question.

Dans ce contexte, mes propres travaux se sont construits à partir des interventions que l'équipe Laville-Teiger conduisait en réponse à des demandes syndicales sur les nouvelles technologies – une préoccupation majeure dans les années 1980 : le bilan de l'informatisation d'une salle de contrôle de raffinerie (avec Robert Villatte et Maud Boël), la participation à la conception d'une salle de contrôle dans la pétrochimie, puis à la conception des imprimeries du Monde et du Figaro (avec François Guérin, Alain Kerguelen, Joël Maline, Alain Garrigou).

Ces interventions m'ont amené à travailler sur deux champs théoriques liés :

- La formalisation de l'intervention ergonomique dans les projets de conception. J'ai eu la chance en 1985 que le Cnam me demande de créer un cours d'*ergonomie de la productive*, que j'ai rebaptisé « *ergonomie et conduite de projet* » (« cours B4 »). Je l'ai construit avec une dizaine de collègues, dont Françoise Doppler à l'Aérospatiale. Aucun d'entre nous n'avait conduit un projet complet, mais en mettant bout à bout les expériences de chacun-e, nous sommes arrivés à une formalisation cohérente des différentes étapes de la contribution des ergonomes à un projet de conception industriel. Cette formalisation a globalement résisté à sa mise à l'épreuve par de nombreux collègues dans de nombreux projets. Nous l'avons progressivement amendée.
- La production de connaissances sur l'intervention, *sur les mécanismes par lesquels les ergonomes font évoluer les situations de travail*. Ce qui supposait de sortir de l'hypothèse de

« l'application de connaissances » et de s'intéresser à la pratique de l'ergonome comme un travail, qui pouvait être analysé. Il fallait pour cela aborder des questions épistémologiques. C'a été l'objet de mon habilitation à diriger des recherches en 1992, puis de l'ouvrage collectif *L'ergonomie en quête de ses principes* paru à Octarès en 1996.

Mes années au Cnam ont aussi été l'occasion de participer à l'organisation du congrès de l'IEA à la Villette en 1991, pour lequel j'ai secondé Yvon Quéinnec, ce qui m'a permis de le découvrir, de l'admirer et de lier amitié avec lui. Ce congrès m'a aussi permis de découvrir l'IEA « de l'intérieur ». J'ai eu plus tard l'occasion d'y représenter la SELF, et de mesurer à la fois la reconnaissance dont cette dernière bénéficiait, et la sous-estimation par les ergonomes français (sauf exception) de l'importance des relations internationales. Merci à Pierre Falzon d'avoir renforcé ce lien.

En 1993, désireux de quitter Paris<sup>2</sup>, je suis nommé professeur d'ergonomie à l'université Bordeaux 2, dans des conditions que Christian Martin a bien décrites dans ce bulletin de la SELF.

## Bordeaux

Le Laboratoire d'ergonomie des systèmes complexes à Bordeaux, ce sont 22 ans de mon activité professionnelle, de 1993 à 2015. Trop de souvenirs pour les raconter tous. Prenons seulement quelques points parmi les plus marquants.

### Le DESS puis le master

Quand je suis arrivé en 1993, Jacques Escouteloup et Christian Martin avaient créé une option d'ergonomie dans le DESS de Psychologie du travail. En 1994, nous avons obtenu un DESS d'ergonomie. Pour le construire, nous sommes partis de la liste des situations qu'un-e ergonome pouvait avoir à gérer, pour définir les compétences correspondantes, puis les méthodes pédagogiques à mettre en place. Mes collègues, venant de STAPS, avaient beaucoup plus de formation pédagogique que moi. Cette réflexion s'est poursuivie pour tous les renouvellements du DESS puis du master.

### Les interventions

Dès mon arrivée à Bordeaux, j'ai participé à des interventions industrielles avec mes collègues bordelais, et à d'autres avec mes anciens collègues du Cnam (Alain Garrigou et Gabriel Carballeda) dans une centrale nucléaire.

La formalisation de l'intervention que nous essayions de produire pour l'enseignement a fait l'objet de nombreuses discussions. Jacques Escouteloup et Christian Martin avait été formés à l'école Christol, avec, au centre, le colloque singulier avec le décideur. J'avais été formé à l'école Wisner, avec les concepteurs comme interlocuteurs clés, et à l'école Laille-Teiger, avec un rôle très important dévolu aux instances représentatives du personnel. Mais mon modèle était issu de secteurs où la présence syndicale était très forte (par exemple la presse parisienne), et ne résistait pas à d'autres réalités. Il me semble que nous avons fini par trouver des formalisations raisonnables des interactions de l'ergonome avec les différents acteurs.

### Les journées de Bordeaux sur la pratique

En 1994, nous avons organisé les premières journées de Bordeaux sur la pratique (JdB). Elles existent toujours 25 ans après. L'idée initiale était que dans les congrès classiques, chacun avait tendance à présenter des *success stories*, et qu'il fallait un endroit pour discuter de la pratique et de ses difficultés. Le principe s'est maintenu dans le temps : un nombre limité d'interventions, choisies par le comité scientifique (qui représentait toutes les formes d'exercice du métier), un temps de discussion équivalent au temps d'exposition et de longues pauses favorisant les échanges. Peu à peu, les JdB sont aussi

---

<sup>2</sup> Comme je l'ai déjà écrit ici, l'arrivée de Pierre Falzon au Cnam n'est pour rien dans mon départ.

devenues l'occasion de rencontres pour différents masters (Paris 1, Nanterre, Lille, Clermont-Ferrand...) avec les responsables desquels les liens étaient forts et amicaux.

### Les rencontres et leurs produits

Il est impossible de rendre compte de toutes les rencontres que j'ai faites dans le cadre de mes fonctions à Bordeaux, pardon pour ceux que je ne peux pas citer. Outre les fondateurs, Jacques Escouteloup et Christian Martin déjà mentionnés, la vie du laboratoire a bénéficié notamment des apports de Jean-François Thibault, Bernard Dugué, Didier Dubourg, Fabien Coutarel, Johann Petit, Karine Chassaing, Joffrey Beaujouan, et d'un grand nombre de professionnels (ergonomes internes, consultants, IPRP) avec lesquels nous échangeons régulièrement.

Ensemble, nous avons formé quelque 400 ergonomes en master ; et, ce qui est au moins aussi important, 300 professionnels (médecins, infirmier-e-s, concepteurs, managers, syndicalistes...) ont découvert l'ergonomie dans le cadre du D.U.

Il y avait aussi, au laboratoire bordelais, une forte présence de Jacques Christol. J'ai toujours eu à son égard une impression ambivalente. J'admirais ses engagements multiples, son implication extrême dans le développement de la profession, son expérience d'intervention, son dévouement sans limite vis-à-vis des étudiants, son talent oratoire. Mais j'étais agacé par son incapacité à admettre que des points de vue différents puissent coexister. Quand on était en désaccord avec lui, la seule hypothèse possible pour lui était qu'on n'avait pas bien compris son point de vue. Donc, il réexpliquait... Je n'ai, par ailleurs, jamais été un grand partisan de la statue du Commandeur ni du culte de la personnalité – malheureusement assez répandu chez beaucoup de nos grands fondateurs, qui ont dû se battre durement pour faire émerger des idées qui nous semblent aujourd'hui acquises.

### Quelques contributions

Dans le bilan du laboratoire bordelais :

- La poursuite de la formalisation de l'intervention ergonomique en conception, avec des développements particuliers sur les projets architecturaux (C. Martin et J. Escouteloup) et sur la fonction pédagogique de l'intervention (Bernard Dugué, Johann Petit) ;
- La réflexion sur la formation au métier d'ergonome. Nous avons eu à résister à la pression amicale du SNCE (Syndicat national des cabinets d'ergonomes), pour qui les masters devaient former d'abord à la profession de consultant. Il m'a toujours semblé qu'il fallait préparer les « ergonomes en formation » à une diversité de formes d'exercice du métier, et donc développer la réflexion sur la différence entre métier et profession. J'attache aussi beaucoup d'importance à la formation à l'ergonomie de professionnels qui ne seront jamais ergonomes, mais dont les décisions façonnent les situations de travail ;
- L'accent mis sur l'intervention de l'ergonome sur l'organisation, et le développement des simulations organisationnelles ;
- La contribution à la formalisation des troubles musculosquelettiques (TMS) comme une pathologie du manque de marges de manœuvre (avec Fabien Coutarel, Karine Chassaing, Nicole Vézina, Yves Roquelaure, Sandrine Caroly, et toute l'équipe rassemblée par l'ANACT et l'INRS). Ce travail collectif nous a permis, avec le groupe francophone de recherche sur les TMS, de progressivement laisser des traces sur les congrès internationaux PREMUS, initialement très fermés à la réflexion sur l'intervention ;
- La contribution à la formalisation des risques psychosociaux (RPS) comme une pathologie de l'absence de débats sur le travail bien fait (avec Philippe Davezies, Bernard Dugué, Johann Petit, en lien avec les travaux d'Yves Clot, d'Yves Schwartz, de Christophe Dejours), et l'importance du développement des espaces de débat sur le travail (thèse de Raoni Rocha, développement des relations avec Mathieu Detchessahar et Benoît Journé).

- Le renouvellement de la réflexion sur la formation des syndicalistes à l'analyse du travail, et aux liens entre travail et santé, dans le cadre d'expériences avec la CFDT (avec Bernard Dugué, Philippe Davezies et Corinne Gaudart), notamment celle qui a donné lieu au *Travail intenable*<sup>3</sup>, et avec la CGT, notamment la formation CGT Renault<sup>4</sup> avec Philippe Davezies, Jacques Duraffourg, Karine Chassaing et Julien Lusson.
- Sur le plan associatif, je me suis impliqué dans la création du titre d'Ergonome européen. C'est Yvon Quéinnec qui avait participé à la définition européenne des critères HETPEP (*Harmonising European Training Programmes for the Ergonomics Profession*) ; j'ai contribué à la fondation d'ARTEE pour la gestion du titre en France.
- De même, nous avons participé au montage du Collège des enseignants-chercheurs en ergonomie (CE2) et avons essayé de favoriser le réseau ORME (organisation des métiers de l'ergonomie, qui rassemble les différentes associations représentatives des formes d'exercice). Le milieu de l'ergonomie est probablement aujourd'hui l'un des mieux maillés sur le plan associatif !
- Je ne peux pas ne pas mentionner les liens professionnels et amicaux avec nos collègues brésiliens (Francisco Duarte, Francisco Lima, Laerte Sznelwar, Fausto Mascia, Raoni Rocha...) et québécoises (Marie Bellemare, Nicole Vézina, Élise Ledoux, Sylvie Montreuil, Geneviève Baril-Gingras...)
- J'ai eu la chance aussi de participer au comité de direction de la collection *Travail et activité humaine* d'Octarès, aux côtés de Jean Christol, Yves Schwartz et Gilbert de Terssac. Cette collection – merci à Jacques et Jean Christol – a joué un rôle important dans l'émergence des « ergo-disciplines » – celles qui font fructifier une anthropologie du travail à partir du couple « travail prescrit / travail réel ». Dans mon dernier papier écrit en tant qu'ergonome, j'explique pourquoi affirmer leur fonds commun me semble au moins aussi important que perfectionner la subtilité de leurs différences.

Comme c'est le cas pour beaucoup d'équipes d'ergonomie, notre rattachement institutionnel a varié au cours du temps. En 2003, nous avons fait (ou faut-il dire « j'ai fait » ?) le pari de rejoindre l'Institut de cognitique, une école d'ingénieurs qui se fondait à Bordeaux 2, et qui est devenue en 2009 l'École nationale supérieure de cognitique, dans le cadre de l'Institut national polytechnique de Bordeaux. Les premières années se sont bien passées, le département d'ergonomie gardant toute son autonomie. En 2013, la situation s'est gâtée, après le regroupement dans un nouveau bâtiment et surtout au moment du renouvellement du master. Du fait d'un désaccord sur l'avenir du département, j'ai demandé fin 2014 ma mise en disponibilité de l'Éducation nationale au 1<sup>er</sup> septembre 2015 – un saut dans l'inconnu !

## L'Icsi et la Foncsi

L'incertitude n'a pas duré longtemps. Quelques semaines après cette décision, j'ai reçu un appel de René Amalberti<sup>6</sup>, qui me proposait de rejoindre comme directeur scientifique la Fondation pour une culture

<sup>3</sup> Théry, L. (s/s dir.), 2006, *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris. La découverte.

<sup>4</sup> Chassaing, K., Daniellou, F., Davezies, P., Duraffourg, J., 2011, *Recherche-action « prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale »*, avec la collaboration de Y. Bongiorno, S. Dufour, F. Gâche, J. Lusson. Rapport Emergences publié par IRES.

<sup>5</sup> Daniellou, F. (2015). L'ergologie, en dialogues parmi les ergo-disciplines. Préface, in Durrive, L., *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*. Toulouse : Octarès.

<sup>6</sup> La première fois que j'ai vu René, c'était dans un cours très impressionnant qu'il nous avait fait en cycle C du Cnam. Pendant longtemps, j'ai eu peu l'occasion de le fréquenter, car nous étions dans des champs différents. Je l'ai découvert de façon plus personnelle en 2007, où nous avons fait ensemble une mission pour l'Icsi en Argentine, et partagé de bons moments. C'est à la fois une sommité internationale et un excellent patron, qui met tout son poids sur les décisions importantes et délègue largement l'opérationnel quotidien. J'apprécie beaucoup

de sécurité industrielle (Foncsi) qu'il dirige. Peu après, Ivan Boissières, directeur de l'Institut pour une culture de sécurité industrielle (Icsi) m'a fait la même proposition, ce qui permettait d'arriver à un temps plein. Je suis donc directeur scientifique de l'Icsi et de la Foncsi depuis septembre 2015.

Quelques mots de présentation, d'abord. L'Icsi est une association loi 1901, fondée en 2003 après l'accident d'AZF, pour rassembler les partenaires de la sécurité industrielle (entreprises, syndicats de salariés, collectivités, associations, lieux d'enseignement et de recherche) afin de favoriser le développement de la culture de sécurité industrielle. Son périmètre d'action est la prévention des accidents graves, mortels et technologiques majeurs. Le fonctionnement de l'Icsi est basé sur des « groupes d'échange » (GEC), qui rassemblent les différentes parties prenantes sur des thèmes. Les GEC débouchent sur des publications gratuites (*Cahiers de la sécurité industrielle* notamment), des campagnes d'information, des formations inter ou intra-entreprise. Un groupe d'experts internes accompagne les adhérents (et seulement eux) dans leurs démarches d'évolution de la culture de sécurité.

La Foncsi est une fondation de recherche reconnue d'utilité publique, fondée en 2005. Elle a bénéficié d'une dotation financière initiale de l'Etat, et est financée par des mécènes industriels. Son rôle est de favoriser des recherches sur les facteurs humains et organisationnels de la sécurité et la culture de sécurité, en assurant dans les deux sens leur articulation avec les besoins des acteurs de la sécurité. Elle anime des réseaux d'experts internationaux sur le sujet, grâce notamment à la reconnaissance mondiale dont bénéficie René Amalberti.

Dans le cadre de mes fonctions à l'Icsi, je suis notamment amené à faire régulièrement des formations sur les « facteurs organisationnels et humains » à des comités de direction de nos adhérents industriels (donc souvent à des étages élevés des tours de la Défense !). Je ferai ci-dessous quelques commentaires liés à ces expériences.

Ma carrière professionnelle s'achèvera le 31 décembre 2019.

## Quelques remarques personnelles

Ce retour sur mon itinéraire professionnel, et notamment sur la dernière période, me conduit à conclure par quelques remarques personnelles.

### **Ergonomie et sécurité**

Si j'avais de nouveau à réfléchir sur un programme de formation de professionnels, je donnerais une place beaucoup plus importante aux questions de prévention des accidents graves, mortels, et technologiques majeurs. Comme beaucoup d'ergonomes, je voyais naguère dans la sécurité un monde essentiellement normatif. Or la distinction « sécurité réglée / sécurité gérée »<sup>7</sup>, qui est une transposition de « travail prescrit / travail réel », ouvre un champ immense de contribution de l'ergonomie à la prévention. De très nombreuses formalisations – produites par exemple par l'Icsi et la Foncsi – sont complètement compatibles avec les approches ergonomiques.

Par ailleurs, comme la prévention des accidents graves, mortels et technologiques majeurs suppose de travailler sur les fondamentaux de l'organisation et sur sa culture, c'est, dans les industries à risques, une excellente porte d'entrée pour influencer profondément certains choix organisationnels, et développer par exemple les espaces de débat sur le travail.

---

sa volonté de mettre régulièrement les mains dans le cambouis (au plus près du terrain) pour éprouver dans l'action ses théories et modèles.

<sup>7</sup> Morel, Amalberti, Chauvin, 2008.

<sup>8</sup> Y compris par exemple les transports, le BTP, le secteur hospitalier, les PME sous-traitantes de l'industrie nucléaire ou chimique...

## Réhabiliter les « facteurs humains »

La SELF a construit son identité sur l'idée d'analyse du travail, par opposition aux Human Factors états-uniens, qui cherchaient à appliquer sur le terrain des résultats obtenus en laboratoire ; d'où une méfiance congénitale des francophones quant au terme de « Facteurs humains ». Mais de l'eau est passée sous les ponts :

- d'une part, Human Factors et Ergonomics sont maintenant purement synonymes dans la définition de l'IEA ou dans les dénominations des sociétés états-unienne, britannique et scandinave ;
- d'autre part, ce que l'on appelle « Facteurs humains » ou « Facteurs organisationnels et humains » dans les industries à risque est plus large que le périmètre classique de l'ergonomie ; c'est la prise en compte de toutes les connaissances sur le travail humain individuel et collectif, en vue de favoriser une activité de travail efficiente et sûre, notamment en agissant sur l'organisation.

Un souhait, donc : que la SELF, sans abandonner son acronyme, devienne la Société française d'ergonomie et de facteurs humains. Si elle ne le fait pas, nous risquons d'assister à la création prochaine d'une Société française des facteurs humains, source de différends interminables et stériles. Préemptons !

## La relation sur le long terme

Les interventions de l'Icsi pour aider une entreprise adhérente à faire évoluer sa culture de sécurité sont dimensionnées sur des durées longues (3 ans devient un cadre contractuel habituel). Ce temps permet des analyses approfondies, des formations à différents niveaux de l'entreprise dont le comité de direction, la mise en place d'actions opérationnelles sur des sites<sup>9</sup>. Cette expérience est très différente de celle que j'avais comme ergonome universitaire, où les interventions portaient sur des projets locaux d'une durée limitée. Elle se rapproche sans doute de l'expérience des ergonomes internes, des techniciens conseil de la MSA, de certains IPRP, etc. Comment aider les ergonomes en formation à dépasser la seule unité de compte « intervention », pour viser la relation dans la durée avec leurs interlocuteurs ? C'est bien sûr plus facile à dire qu'à faire !

## Un dernier mot

Wisner<sup>10</sup> disait : « *Il est d'abord nécessaire de présenter aux travailleurs les modèles établis sur eux-mêmes. Il est toujours possible de leur fournir une description compréhensible de leur tâche et même des concepts ergonomiques les plus abstraits. Il serait inquiétant de ne pouvoir le faire, car cela rendrait bien suspecte la qualité du vocabulaire utilisé entre chercheurs et membres de l'entreprise.* » Je crois très profondément à cette prise de position.

Je n'ai jamais convaincu un décideur de haut niveau (industriel ou syndical) grâce à la sophistication d'un modèle théorique. Je me suis toujours employé à présenter de façon simple, et avec beaucoup d'exemples, des manières de penser qui pouvaient être radicalement différentes de leurs raisonnements habituels – mais qui venaient éclairer, parfois illuminer, leurs objets de préoccupation mieux que le faisaient les modèles antérieurs. Je pense aussi que dans une intervention, il faut mobiliser la quantité minimale de théorie qui permet de traiter sérieusement les questions posées.

---

<sup>9</sup> *Je ne prétends pas que les interventions de l'Icsi soient de longs fleuves tranquilles. Nous avons de nombreuses discussions sur les difficultés rencontrées et les éléments de méthode à faire évoluer !*

<sup>10</sup> Wisner, A., 1972 *Le diagnostic en ergonomie ou le choix des modèles opérants en situation réelle de travail*, réédité pp. 79-102 in A. Wisner, *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*, Toulouse : Octarès Editions ; *texte anglais* : « *Diagnosis in Ergonomics or the choice of operating models in field research* », *Ergonomics*, 1972, 15, 6, 601-620.



Pour survivre<sup>11</sup>, les chercheurs en ergonomie sont obligés (ou se sentent obligés) de sophistication leurs modèles théoriques. Ils devraient, à mon avis, s'astreindre à traduire en termes simples, pour les acteurs du travail, *la valeur ajoutée* des nouveaux modèles, *en matière d'action* sur les situations de travail<sup>12</sup>. C'est l'une des fonctions des JdB, c'est l'une des fonctions de la Foncsi de traiter la question : qu'est-ce qu'on peut faire avec ce nouveau modèle, mieux qu'avec les modèles antérieurs ? Car **quelle serait la valeur d'une recherche en ergonomie qui n'éclairerait pas l'action, et l'action de tous les acteurs ?** J'aimerais avoir, un peu, contribué à l'institution de cette question dans la recherche en ergonomie.

Le Croisic, le 26 juillet 2019.

### *Remerciements*

*Michel Pottier m'avait interviewé en 2002 pour le bulletin de la SELF. Pour une raison que j'ignore, le texte de cet entretien était resté dans les archives. Francis Six et Annie Weill-Fassina l'ont exhumé récemment et m'ont demandé de l'actualiser. Trop de temps avait passé pour qu'un simple toilettage soit faisable. J'ai donc repris profondément le texte, en supprimant la forme de l'interview. Merci à eux trois !*

---

<sup>11</sup> *Et c'est très important que les chercheurs survivent, il en va de la reproduction de l'espèce !*

<sup>12</sup> *Comment ne pas saluer un chef-d'œuvre en la matière : Quéinnec, Y., Teiger, C., de Terssac, G., 1992, Repères pour négocier le travail posté, 2<sup>e</sup> édition, Toulouse : Octarès.*