



## Mario POY

Entretien<sup>©1</sup> avec François Daniellou  
(Septembre 2024)

---

**Diplômé de l'École pratique des hautes études, Mario Poy est un des pionniers du développement de l'ergonomie en Argentine. Il y a été enseignant-chercheur, consultant, conseiller ministériel. Il travaille actuellement sur le développement de la culture de sécurité dans les industries à risques, au sein de la succursale latino-américaine de l'Institut pour une culture de sécurité industrielle.**

*Hélas ! Je ne me souviens pas de ma première rencontre avec Mario. C'était il y a plus de 30 ans, lorsqu'il s'est inscrit au diplôme de l'École pratique des hautes études, ce diplôme tout à fait adapté à son cas, puisqu'il permettait d'accueillir des étudiants étrangers sans se préoccuper des équivalences et avait pour objectif « de former les étudiants à la recherche par la pratique de la recherche ».*

*Mario s'est très vite intégré au laboratoire. Son questionnement sur Piaget et le travail rejoignait les recherches que nous menions depuis les années 1960 sur l'extension de la théorie de Piaget au développement cognitif de l'adulte dans des situations de formation et de travail. Pour l'heure, en ces débuts d'informatisation, on se demandait entre autres quelle était l'influence de la CAO sur les activités de conception. Je lis dans son entretien qu'il se souvient encore des difficultés auxquelles il a dû se confronter. Il n'a pas l'air de m'en vouloir ! Ouf ! Je m'en souviens aussi. Tout était compliqué : l'accès au terrain, l'activité réflexive demandée aux architectes, la variété et la richesse de leur production graphique, le relevé et l'interprétation des observables, la manière d'en rendre compte. Mario s'y est attelé avec succès, sautant les obstacles avec un calme apparent et son sourire un peu mystérieux. Je garde un souvenir heureux et chaleureux de nos séances de travail, de la finesse de ses interprétations, de la qualité de ses recherches et de sa présence au labo.*

*L'aventure a duré trois ans (1988-1991), un court épisode dans la vie professionnelle si variée de Mario, peut-être un tournant ? Le regret, c'est que Mario ait dû partir après son diplôme<sup>2</sup> pour raisons personnelles, sans avoir pu exploiter toute la richesse de ses observations.*

---

<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 Mario Poy mené en septembre 2024 par François Daniellou. Source : site de la SELF. Lien : <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2024/10/poy-mario.pdf>

<sup>2</sup>Poy, M. (1991). *Élaboration de projets et production graphique dans la conception architecturale. Études de cas dans la réhabilitation d'immeubles*. Diplôme de l'EPHE. Équivalence avec le DEA.

*Par ailleurs, Mario a su développer au “41” – tant au “labo” qu’au “labo du troisième étage” – des relations de travail et des amitiés, s’intéressant plus aux complémentarités des perspectives qu’à leur opposition supposée. Un atout pour la suite ?*

*Il faut donc dire que les regrets étaient partagés. On s’inquiétait de ce départ précipité, dans un pays politiquement plutôt difficile. Qu’allait-il pouvoir faire ? La psychologie du travail et l’ergonomie avaient-elles une place là-bas ? Pendant des années, j’ai eu des nouvelles sporadiques de Mario, en pointillés, lors de brèves rencontres et le plus souvent en raison de sa coopération active à Laboreal...*

*Le présent entretien m’a apporté la réponse :*

***Mario est le pionnier de l’ergonomie argentine !***

*Et l’essentiel dans tout cela ? une relation amicale qui a perduré tout au long de ces années, avec moi mais aussi avec d’autres étudiant(e)s et chercheur(e)s de l’époque*

*A verte pronto, Mario.*

Annie Weill-Fassina

-----

***Mario Poy et ses cheveux frisés***

*Quelqu’un a dit qu’un Argentin est un Italien qui parle espagnol, mais qui adore la culture française. Il n’était pas loin de la vérité, et pensait sûrement à Mario Poy. Le chemin de vie de Mario est celui d’un être humain qui a construit son identité singulière par assemblage de ces cultures. Cela, me semble-t-il, explique bien des aspects de sa personnalité, comme de celle de tant d’Argentins, résilients face à l’adversité, cultivés, créatifs et diablement ingénieux.*

*Je connais Mario depuis quelque vingt ans, bien que, voilà plus de trente, nous ayons arpenté les mêmes escaliers parisiens, Mario fréquentant le quatrième étage et moi le troisième du 41 rue Gay-Lussac à Paris – chacun sait de quel lieu je parle. Nous en avons souvent parlé depuis : nous connaissions les mêmes personnes, nous assistions sûrement aux mêmes conférences et séminaires ; pour autant nous n’avons fait connaissance que bien des années plus tard – sans doute parce qu’il explorait la galaxie Leplat, tandis que je faisais le tour de la constellation Wisner.*

*Malgré le temps qui passe, Mario conserve cette rare fraîcheur face aux grandes questions de l’ergonomie, ainsi qu’un réel appétit pour élucider l’origine et le sens des concepts. Cela le conduit à être un peu archéologue des idées dans notre discipline, et à participer à différentes revues, auxquelles il insuffle rigueur et sérieux intellectuel. Il s’enthousiasme quand nous dénichons un livre ou un vieil article qui méritent d’être remis en lumière. Il a aussi développé une ironie pleine de finesse, et un certain détachement vis-à-vis de la quête de célébrité. Lui et moi militons pour dénoncer l’imposture intellectuelle, surtout de ceux qui revendiquent la paternité de connaissances en réalité bien plus anciennes – en espagnol nous appelons “adanisme” cette forme d’ignorance qui fait croire qu’on est le premier dans un domaine.*

*Son côté un peu étourdi, introspectif, timide, cache des opinions précises et instruites, car c’est un grand lecteur. Amateur de bonne musique, il en écoute beaucoup et bien, avec un petit air d’intellectuel d’Europe centrale, en jouant avec ses lunettes et ses cheveux frisés, tout en*

*souriant – c’est une caractéristique de sa manière d’être. Il passe sur la pointe des pieds, sans faire de bruit, en cultivant une modestie qui ne le met pas en lumière. C’est peut-être cette modestie qui l’a empêché d’obtenir la reconnaissance qui aurait dû être la sienne dans la communauté latino-américaine d’ergonomie. Il me semble que cet entretien rend justice à toute une vie consacrée à notre profession et à la diffusion de ses bases théoriques et méthodologiques.*

*Pour conclure, je dirais que mon amitié pour Mario est spéciale. Parce que c’est toujours quelque chose de spécial d’être aux côtés d’une personne qui, comme dirait le poète<sup>3</sup>, est “fièrement humain”.*

Jesús Villena López<sup>4</sup>

---

*FD : Bonjour Mario, merci d’avoir accepté cet entretien. Peux-tu d’abord nous donner ton année de naissance, nous présenter ton environnement familial et le chemin qui t’a conduit à faire des études de psychologie ?*

MP : Bonjour François. Je voudrais d’abord faire part de ma surprise et de ma reconnaissance d’avoir été choisi pour cet entretien, et de faire ainsi partie de cette galerie de personnes remarquables qui ont tant apporté au développement et à la consolidation de la discipline telle que nous la connaissons aujourd’hui. C’est vraiment un honneur pour moi, et je remercie par ton intermédiaire la commission histoire de la SELF.

Pour répondre à ta question, je suis né en 1958, dans une petite ville proche de Buenos Aires. La famille du côté de mon père était italienne (du Piémont), assez peu nombreuse ; de l’autre côté c’était une famille plus étendue, également d’origine italienne, mais issue d’une vague migratoire plus ancienne. Mon père était professeur à l’école de commerce, et exerçait en plus sa profession en libéral ; ma mère était femme au foyer et peintre « contrariée » – étant donné ce qu’était la vie à l’époque dans une petite ville de province. Je suis le troisième et dernier enfant, précédé par deux grands frères. Vu d’aujourd’hui, c’était une ambiance de liberté qui régnait à la maison. Dès l’âge de 14 ans, je gérais mon temps de façon relativement autonome, à condition que j’étudie, que je termine le lycée, et que je fasse des études universitaires. À l’époque, être diplômé de l’université traçait une trajectoire d’avenir plutôt linéaire et prévisible.

Concernant le choix de mon cursus, pendant mes études secondaires – à une époque politique extrêmement violente et infestée de déformations de la réalité – je savais ce que je ne voulais pas, et croyais savoir ce que je voulais : suivre un parcours dont l’objet soit l’agir humain. Clairement, vu rétrospectivement, le choix de la psychologie a été un peu dû au hasard, et, les années passant, je me réjouis de ce choix, vu les apports de la discipline à la compréhension de l’action humaine. Sans la psychologie, par exemple, n’existeraient pas les notions de petite enfance, d’enfance. Outre la psychologie, la sociologie et l’anthropologie auraient parfaitement convenu à mes préférences et intentions d’adolescent curieux. En somme, je faisais partie des 99,9 % d’adolescents qui arrivent à trouver leur « vocation » dans le cours même d’un voyage qu’ils ont choisi d’entreprendre sans vraiment de raisons sérieusement fondées.

C’est ainsi qu’à tout juste 18 ans, je déménage à Buenos Aires, passe avec succès mon examen d’entrée à la faculté de psychologie de l’Université de Buenos Aires. Je suis la première année du cursus et dois l’interrompre ensuite pendant un an – 1977 pour être précis – pour effectuer mon service militaire. Cette

---

<sup>3</sup> Blas de Otero (1950), *Angel fieramente humano*.

<sup>4</sup> L’entretien de Jesús Villena avec la commission histoire est à retrouver ici <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2021/07/villena-jesus.pdf>

année, qu'aujourd'hui encore j'ai du mal à mettre en mots, m'a permis de réaffirmer mes intérêts naissants pour la psychologie, et reprendre mes études en 1978.

*FD : Tu obtiens en 1983 une Licenciatura (équivalent approximatif : DESS) en psychologie. Comment voyais-tu ta carrière à ce moment-là ?*

MP : C'est exact, c'est l'équivalent d'un DESS. La question est très intéressante, car, pour pouvoir donner une réponse plus ou moins aboutie, je dois décrire trois éléments. Le premier est un élément de contexte, encore une fois lié à la turbulence politique qui régnait dans mon pays, et qui a débouché sur la dernière et la plus sanglante dictature militaire. C'est en mars 1976 que se produit le coup d'État, et le même mois que, tout juste établi à Buenos Aires, j'entre à la faculté de psychologie. Et il se passe un phénomène à la fois inévitable et marquant : au fur et à mesure que j'avance dans le cursus, j'ai le privilège d'avoir des professeurs réellement brillants qui quittent la vie universitaire et partent en exil, international ou intérieur. Le second élément est que je commence en parallèle une formation avec un professeur « invité à quitter la faculté » par les autorités. Ce phénomène de formation informelle, en parallèle, a été un fait massif pendant toute cette période obscure, au moins dans le monde de la psychologie. Le troisième point, qui est lié à celui-là, est que ce professeur affichait « deux amours » en psychologie : Freud et Piaget. S'il est vrai que j'ai commencé par m'attacher au premier, peu à peu je me suis de plus en plus intéressé au second. Je me souviens qu'à l'époque, au fur et à mesure que j'avancais en connaissances, je commençais à percevoir que Freud était un bon « écrivain romancier » et Piaget un solide « scientifique ». Comme j'ai toujours souscrit à l'idée que la psychologie est, avant tout, une science, le glissement au fil du temps vers les problèmes de la cognition était quasi inévitable.

C'est peut-être pour cette raison que ma première expérience d'enseignant a démarré à la faculté de psychologie de l'Université nationale de La Plata, récemment réouverte par le gouvernement démocratique après sa fermeture par la dictature, à la chaire de « processus de base », qui avait une forte composante piagétienne. Ce fut aussi l'occasion de me rapprocher d'autres penseurs français, comme Merleau-Ponty ou Gaston Viaud, entre autres.

*FD : Comment découvres-tu l'ergonomie, et comment arrives-tu à l'EPHE en 1988 ? Peux-tu nous parler de ton séjour dans le Laboratoire d'ergonomie physiologique et cognitive dirigé par Antoine Laville ? Et du mémoire que tu y as soutenu ?*

MP : Pour faire le lien entre cette question et la précédente, il faut faire deux pas en arrière. Le premier a à voir avec l'asphyxie intellectuelle que commençait à me provoquer tout ce qui tourne autour de la psychanalyse, surtout des psychanalystes qui me paraissaient des personnes conservatrices, mues par le principe d'autorité. En même temps, une interrogation me trottait dans la tête : je commençais à me poser beaucoup de questions sur la relation entre la psychologie et le monde du travail, en me refusant systématiquement à conclure qu'il ne s'agissait que d'une pratique d'application de techniques psychométriques et projectives de sélection du personnel – ce que j'ai pratiqué un certain temps après mon diplôme, et qui ne me convenait pas du tout, surtout parce que je ne croyais pas à ce que je faisais.

Ce mal-être, ainsi que mon histoire familiale du côté paternel – une nostalgie subtile mais bien présente sur le mode « *comme l'Italie me manque !* » – me poussent à « *cruzar el charco* » (traverser la flaque), comme on dit ici pour « traverser l'Océan ». Ma première destination fut effectivement l'Italie – à l'époque je cultivais une certaine fascination pour la sémiotique et l'Université de Bologne. Mais, après quelque temps, je me retrouve en 1987 installé en France, à Paris, à faire un stage de recherches en sciences sociales – je manquais de toute base dans ce domaine – avec Pierre Greco, disciple de Piaget, à l'École des hautes études en sciences sociales. J'assiste à ses séminaires de logique et de recherche, à ceux d'Oswald Ducrot, et j'entre dans un monde que je croyais inaccessible. C'est à ce moment et dans ce contexte que ma recherche commence à s'orienter, que mon interrogation sur les relations entre la psychologie et le monde du travail se précisent et, à ma grande surprise, se confirment quand je découvre à l'EPHE, au 41 rue Gay-Lussac, le Laboratoire de psychologie du travail, devenu Laboratoire d'ergonomie physiologique et cognitive – dirigés respectivement par Jacques Leplat et Tony Laville – avec le fil conducteur d'Annie Weill-Fassina, qui a été et est toujours ma véritable « maître à penser ».

Mon mémoire a été un travail minutieux, très analytique, sur les différentes stratégies que déploient les architectes pendant les processus de conception de la réhabilitation d'immeubles. Cela a nécessité beaucoup d'heures à fouiner, à demander qu'ils ne jettent plus à la poubelle ce qu'ils avaient l'habitude de jeter (ébauches, esquisses, idées écartées, etc.) – une matière première que j'ai pu utiliser comme support merveilleux pour que les concepteurs reconstituent leur processus de travail. La toile de fond de ce travail était qu'à l'époque se produisait un puissant processus d'innovation technologique. L'informatisation des tâches déferlait de façon vertigineuse avec la CAO dans toutes les activités de conception, y compris, bien sûr, l'architecture.

J'ajoute que l'atmosphère qu'il y avait dans ce bâtiment était très stimulante : les séminaires du lundi, croiser dans les couloirs autant de personnes engagées... Impossible de les citer toutes, mais il y a deux faits qui restent gravés dans ma mémoire : la délicatesse d'Alain Kerguelen m'offrant de partager son bureau ; et avoir été le témoin de l'écriture de cet ouvrage qui marque un avant et un après – tu as été l'un des membres de cette « bande » écrivant à plusieurs mains – : *Comprendre le travail pour le transformer*.

*FD : Tu reviens en Argentine en 1991, je crois. Quelle était alors la situation de l'ergonomie argentine ?*

MP : Après avoir soutenu avec succès mon mémoire (c'était le diplôme de l'EPHE, et la mention obtenue me permettait une inscription directe en doctorat), je reviens en Argentine pour des raisons familiales – j'imaginai qu'elles seraient passagères et que je reviendrais à Paris. L'histoire ne l'a pas voulu ainsi : des éléments de ma vie privée exigeaient ma présence dans mon pays. Quant à l'ergonomie, à l'époque, il faut dire que c'était une question quasi inconnue au niveau institutionnel, à part un passage d'Alain Wisner, quelques personnes formées en Allemagne ou en Angleterre qui n'étaient même pas dans le pays, quelques évocations pour le marketing ou la publicité automobile ; il était très habituel que les gens associent phonétiquement notre discipline à l'agronomie. Tel était à grands traits le paysage général. Disons qu'il m'a été donné de vivre, avec quelques collègues avec lesquels nous n'étions même pas sûrs de parler le même langage, les « temps héroïques » : il y avait tout à faire.

C'est ainsi que je participe à la fondation de l'Association d'ergonomie d'Argentine (ADEA), en développant des activités de formation dans différents programmes où la discipline pouvait être présente, en prenant en charge quelques corvées administratives, et, sur un plan plus personnel, en me fixant le défi le plus important : introduire la dimension cognitive du travail dans le champ de l'ergonomie. Il ne faut pas oublier que c'est de ce champ que je viens, mais que, dans l'imaginaire social et dans le regard d'autres disciplines, l'ergonomie était un sujet d'ordre strictement biomécanique.

*FD : Tu cumules alors des fonctions d'enseignant et une activité de consultant, dans des secteurs très divers ? Tu exerces aussi une fonction d'expert syndical ?*

MP : Exactement. Pendant plus de 15 ans, j'ai la charge d'une chaire dans un master de sciences sociales du travail. Parallèlement, j'occupe une autre chaire dans le cursus de psychologie de l'Université de Palermo. Dans le même temps, je réalise des interventions ergonomiques dans le monde syndical (dans les télécommunications, le commerce et les services). De plus, pendant les premières années qui ont suivi mon retour, j'ai un poste de chercheur à la faculté d'architecture et de design, en essayant de prolonger mes idées développées à l'EPHE, mais j'ai l'impression qu'elles n'ont pas été très appréciées, à en juger par la fin de cette histoire. J'ai eu aussi d'autres activités de consultant. L'État (le ministère du Travail) me recrute comme expert pour évaluer et améliorer une norme ergonomique destinée à servir de base à un décret réglementant les activités de mouvements répétitifs et de manutention de charges au niveau national. Je commence aussi à intervenir comme consultant dans le secteur sidérurgique, avec le financement d'un organisme multilatéral, la BID (*Banco Interamericano de Desarrollo*, la Banque interaméricaine du développement).

Un phénomène intéressant se produit avec la promulgation du décret que je viens d'évoquer : d'un côté, il commence à donner beaucoup de visibilité à l'ergonomie dans ses aspects les plus canoniques – la biomécanique –, et de l'autre, il engendre une demande considérable de professionnels ergonomes, ce

qui, au début, provoque une sorte d'« exercice illégal » de la profession. Il s'agit de phénomènes typiques, je pense, des « époques héroïques », des prémices d'un projet qui n'est pas nécessairement formalisé dès le début.

*FD : Tu occupes une série de postes à la direction des risques du travail, au ministère. Peux-tu nous décrire ce que tu y faisais, et en particulier le projet avec la Mutualité sociale agricole (MSA) française ?*

MP : De fait, c'était au début du siècle, le pays sortait d'une crise terrible, un gouvernement progressiste s'était imposé aux présidentielles, et il régnait un optimisme intéressant, y compris dans les lourdes structures de l'administration d'État. Comme je viens de dire, au début on m'appelle pour affiner et consolider ce décret. Un fonctionnaire découvre ma formation en France, et me propose de participer à un accord de coopération dans le secteur vitivinicole, visant particulièrement les petites et moyennes entreprises. Mon rôle était un rôle de liaison : s'assurer que les équipes parlent le même langage (une négation ou une affirmation, en Argentine, peuvent signifier exactement le contraire suivant l'intonation et le contexte !) ; définir et organiser les visites de terrain chez des petits et moyens producteurs de la province de Mendoza (la grande zone vitivinicole par excellence). Le tout dans un cadre destiné à apporter une assistance technique pour la prévention des risques les plus importants dans les activités d'entretien des vignes, de vendange, et de vinification. Cette coopération – dans laquelle Daniel Lavallée de la MSA<sup>5</sup> a joué un rôle central et ton équipe de Bordeaux a apporté un support conceptuel à l'équipe locale, qui n'avait pas grande connaissance des approches francophones de l'ergonomie – s'est ensuite étendue au secteur de la viande, aux abattoirs, en particulier à la découpe, mais avec un succès moindre, pour des raisons qu'il n'est pas utile de développer ici.

*FD : Tu as enseigné dans de nombreux cursus universitaires. Peux-tu nous parler de ceux qui te tiennent le plus à cœur, et en profiter pour présenter ta collaboration avec l'équipe d'Elias Apud, à l'université de Concepción au Chili – trop peu connue en France, sans doute ?*

MP : Cette question me fait chaud au cœur, d'abord parce que ma collaboration avec le Master d'ergonomie de l'Université de Concepción se poursuit ; c'est peut-être l'un des endroits où je me sens le plus utile, où j'ai le sentiment que ce que je transmets sert réellement aux étudiants. Chaque printemps austral, je passe plusieurs jours sur ce campus, entouré d'étudiants qui viennent de toute l'Amérique latine. Cela a été, et est toujours, une expérience très enrichissante, qui dépasse les questions de la discipline et a à voir avec Elias Apud, une personne d'une grande humanité et un véritable amphitryon, au sens propre de ce mot. Elias et moi nous sommes connus il y a de nombreuses années à Buenos Aires, et quand je lui ai présenté ma formation et mon approche, il m'a rapidement invité à collaborer à sa maîtrise. Je dois dire qu'Elias est un « grand vase communicant », qui m'a permis, par exemple, de partager plus d'un printemps avec notre cher ami commun, Jesús Villena. Sans oublier de mentionner les contributions immenses qu'il a apportées dans des secteurs clés de l'économie chilienne, comme l'industrie forestière<sup>6</sup>, les mines, des secteurs où il jouit d'une reconnaissance internationale. Elias a la grande qualité, entre autres, de tenir un équilibre entre le monde académique et le monde du travail, ce qui n'est pas toujours évident et qui est si vital pour des disciplines comme l'ergonomie.

*FD : À partir de 2002, tu prépares une thèse de doctorat sous la direction de Laerte Sznelwar (École polytechnique de São Paulo) et de J. Neffa<sup>7</sup>, que tu soutiens en 2006. Pourquoi choisis-tu le thème de l'écart aux règles de sécurité ? Qu'as-tu mis en évidence ?*

---

<sup>5</sup> Daniel Lavallée, responsable du service de prévention des risques professionnels de la Mutualité sociale agricole (MSA) Grand Sud.

<sup>6</sup> Elias Apud, dont la formation initiale est la physiologie du travail, a notamment conduit des recherches considérables sur l'exploitation forestière sur les versants des Andes, qui impliquent des efforts très importants en situation de déficit d'oxygène et souvent de sous-alimentation [note de FD].

<sup>7</sup> Le professeur Julio César Neffa, initialement formé en économie politique, a joué un grand rôle dans le développement des sciences du travail et la coopération franco-argentine sur ces sujets.

MP : Il se produit alors une série d'événements qui m'aident à remettre sur les rails un désir contrarié : préparer et mener à bien une thèse de doctorat. Comme je te l'ai dit, nous faisons un travail très important dans le secteur sidérurgique, qui me permettait d'avoir accès aux deux plus grandes aciéries du pays et à tout un réseau de PME associées. Le programme s'inscrivait dans le cadre du diagnostic des nouvelles compétences professionnelles nécessaires et de la mise en œuvre des ressources pour les construire. Mais j'avais les portes ouvertes pour explorer des questions qui m'intéressaient alors : donner de la visibilité, donner un sens, reconnaître une rationalité aux écarts par rapport aux règles de sécurité – sachant qu'à l'époque, la vision dominante sur cette question était clairement psychologisante et normative.

Mes intérêts avaient commencé à se réorienter vers les problèmes posés par la sécurité, et mes lectures du moment tournaient autour des développements proposés par Rasmussen, Leplat, de Terssac, Reason, et tes propres travaux – notamment le toujours actuel *Comprendre le travail pour le transformer*. Je retrouve alors Laerte Sznelwar, dans un congrès de l'ABERGO<sup>8</sup> à Fortaleza au Brésil. Je lui présente mes idées, et il m'offre tout son appui. Il se passe à peu près la même chose avec Julio Neffa, avec qui j'avais déjà collaboré pour une étude importante dans le secteur des télécommunications. Il y a enfin deux éléments supplémentaires qui contribuent à la définition de ma thèse de doctorat et renforcent la problématique des écarts aux règles de sécurité. D'une part, l'Université de Palermo, où j'étais en charge de la chaire de psychologie du travail, m'offre une bourse pour soutenir mon projet. D'autre part, il se trouve qu'à ce moment, je connais un artiste musicien et un groupe, qui n'avaient rien à voir avec l'ergonomie et les facteurs humains, mais qui « vénéraient » les écarts, les erreurs dans les processus créatifs, en particulier leur rôle dans la musique. La curiosité me pousse à assister à de nombreuses séances d'enregistrement de différentes œuvres musicales, et je peux constater *in vivo* comment fonctionnent les erreurs et les écarts – souvent délibérés –, qui permettent de comprendre que le résultat de l'œuvre musicale est un peu le produit de tout un ensemble d'intentions avortées.

*FD : À partir de 2007, tu entames une collaboration avec l'Université de San Andrés, à Buenos Aires. Peux-tu nous présenter les spécificités de cette université, et ce qui t'a conduit à travailler sur la culture de sécurité ?*

MP : Si je ne me trompe pas, c'est toi qui as été responsable de mon rapprochement avec l'Université de San Andrés ! C'est drôle de constater à quel point mon passage en France continue à émettre des signaux, à produire des effets sur ma vie professionnelle à 14 000 km de distance. Peu avant, j'avais participé à un congrès de la SELF à Paris en 2003, où j'avais appris la création récente de l'Icsi (l'accident AZF date de 2001)<sup>9</sup>. Jusque-là, c'était juste une information. Peu après, tu me fais part du fait qu'il était question de créer une « antenne » de l'Icsi en Argentine. C'est ainsi que je prends contact avec Jorge Walter, chercheur et professeur<sup>10</sup> à l'Université de San Andrés, qui m'indique qu'il a obtenu une subvention de la Foncsi pour mener une recherche sur la culture de sécurité dans le secteur de l'acier, ici en Argentine. Je connaissais déjà le secteur et j'avais été formé en France, ce qui fait qu'on me propose de collaborer au projet. De plus, Jorge avait été plus ou moins cotuteur de la thèse d'Ivan Boissières, aujourd'hui directeur de l'Icsi, qui avait passé beaucoup de temps en Argentine, où il avait réalisé son travail de doctorat (sous la direction de Gilbert de Terssac) à France Telecom – entreprise qui avait à l'époque la main sur la moitié des télécommunications du pays. En 2007, a lieu à Buenos Aires une rencontre d'entreprises à laquelle tu participes, ainsi qu'Ivan [Boissières] et René [Amalberti], et qui, je crois, a semé une graine qui a commencé à germer et est devenue aujourd'hui un puissant réseau, animé par la succursale finalement créée « Icsi Latam<sup>11</sup> ».

*FD : Tu intègres l'équipe argentine de l'Icsi en 2014 ? Tu réalises à la fois des interventions et des formations en entreprise, de la recherche – notamment au Chili –, et la construction d'un enseignement en e-learning. Peux-tu développer chacun de ces volets ?*

<sup>8</sup> Association brésilienne d'ergonomie.

<sup>9</sup> L'Institut pour une culture de sécurité industrielle (Icsi) a été créé en 2003, et la Fondation pour une culture de sécurité industrielle (Foncsi) en 2005.

<sup>10</sup> De sociologie du travail.

<sup>11</sup> Latam pour Amérique latine.



MP : Effectivement, à partir de 2014, pour de multiples raisons j'ai décidé d'unifier mes activités professionnelles sous un seul « toit », celui que me proposait l'Icsi. Me voilà une fois de plus face à une « période héroïque », qui consiste à donner vie à cette nouvelle institution. Mon rôle principal est d'assurer les activités de formation continue. Avant même la création formelle d'Icsi Latam, nous avons décidé de créer, avec l'aide de l'Escuela de Educación de l'Université de San Andrés, une formation semi-présentielle sur les Facteurs humains et organisationnels de la gestion des risques. Le succès a été tel qu'aujourd'hui nous avons assuré ce programme pendant 13 ans sans interruption, il a été suivi par plusieurs centaines de professionnels non seulement de la sécurité mais aussi d'autres secteurs comme la production, la logistique, la maintenance. De plus, aujourd'hui nous assurons ce programme en interne en entreprise, ce qui nous a confrontés au défi d'intégrer de nouveaux formateurs compétents, vu que le programme de formation en question est loin d'être un pur apport de contenus qui se validerait de façon automatique.

Je crois que sur ce sujet – le format hybride, en ligne et présentiel –, nous avons inspiré beaucoup des actions de formation et de création de contenus menées par l'Icsi en France. Il faut ajouter qu'en 2020, quand s'est déclarée la pandémie, nous étions complètement préparés, avec une expérience de sept années de formation à distance, une plateforme informatique très au point, des points d'étape à distance bien huilés ; les activités de formation ont du coup explosé de façon exponentielle. Notre problème a alors changé, et consisté à savoir comment répondre à une énorme demande de formation. C'est ainsi que nous avons créé quelques formations plus courtes, pour répondre à cette demande ; avec le temps et le retour à la normale, elles se limitent maintenant à répondre à quelques demandes ponctuelles de nos adhérents.

En ce qui concerne la recherche, nous avons mené à bien une recherche en commun avec Mutual de Seguridad<sup>12</sup> et la participation de chercheurs de San Andrés, avec l'objectif d'identifier les précurseurs des risques les plus importants dans le BTP au Chili. Sur ce sujet, la pandémie nous a assez nettement pénalisés, en ce qui concerne surtout le travail de terrain. Mais la recherche est terminée et doit être publiée dans une revue spécialisée. L'accidentologie de ce secteur au Chili a baissé en ce qui concerne les accidents les moins graves, mais, en ce qui concerne les accidents graves et mortels, elle est restée constante depuis 10 ans. Vu que Mutual (membre de l'Icsi) est soutenue par la Chambre [patronale] chilienne du BTP, nous avons pu solliciter et obtenir une subvention de recherche pour mener à bien ce projet.

*FD : As-tu vu évoluer les préoccupations en matière de culture de sécurité des entreprises argentines ?*

MP : De fait, je crois que les préoccupations évoluent, dans la mesure où l'on commence à comprendre plus clairement la notion même de culture de sécurité, et comment on peut la rendre opérationnelle, l'évaluer et définir des actions d'amélioration sur la base de données factuelles.

Je crois que ç'a été un grand défi de faire évoluer la notion, de lui donner sens ; elle porte en elle-même un enjeu épistémologique, dans la mesure où c'est une construction définie négativement : si un événement ne peut s'expliquer par d'autres variables, techniques, économiques ou autres, alors les causes sont culturelles. Et, comme nous le savons tous, la notion de culture est extrêmement polysémique, même dans la vie quotidienne on l'utilise souvent quand on ne peut expliquer les choses autrement : les Argentins sont comme ci, les Italiens sont comme ça, etc. Et, comme d'habitude avec les nouveaux domaines, les concepts migrent d'un domaine à un autre, en l'occurrence en provenance de l'anthropologie. Cette absence d'un langage propre dénote déjà une certaine faiblesse conceptuelle, et nécessite finalement un gros travail pour donner une consistance à la notion. Au fur et à mesure que la notion prend corps, les entreprises commencent à lui prêter plus attention, surtout quand elles se mettent à soutenir un projet qui s'appuie sur elle – qu'il s'agisse d'un changement de méthode d'analyse d'événements, de la mise en place d'un système de *reporting* (signalement de situations dangereuses), d'un dispositif de culture juste, etc. –, et qu'elles en voient les résultats. Mais, dans le domaine de la

---

<sup>12</sup> Mutuelle chilienne, qui assure les risques professionnels et développe de ce fait des activités de prévention [note de FD].



sécurité, comme le dit Reason, il s'agit d'une guerre faite de multiples guérillas, et la bataille n'est jamais gagnée.

*FD : Tu as été un des membres fondateurs de l'Association d'ergonomie argentine (ADEA), et le président de l'Union latino-américaine d'ergonomie (ULAERGO). Quel regard portes-tu sur l'évolution de l'ergonomie en Argentine et en Amérique latine ? Sur ses liens avec la SELF ?*

MP : Si l'on prend du recul, je crois que les avancées institutionnelles ont été notables ces vingt dernières années, du Rio Grande jusqu'à la Terre de Feu, dans toute l'Amérique latine. Et il me semble que, dans ces avancées massives, le rôle de l'élan donné par le Brésil a été très significatif. Il s'agit d'un pays immense, dans tous les sens du terme, et les Brésiliens ont réussi à implanter solidement la discipline avant tous les autres pays. De ce point de vue, il me semble que la vision stratégique d'Alain Wisner a été marquante pour la mise en place et le développement de l'ergonomie de l'activité dans la région. En ce qui me concerne, je me suis toujours intéressé à soutenir, aider et accompagner la création et la croissance de nos institutions – comme je l'ai fait pendant des années à l'ADEA dont je suis membre fondateur – mais en aucun cas à occuper des postes politiques. Dans ce sens, mon mandat de président de l'ULAERGO est plus un effet du hasard, limité dans le temps. Ce ne sont pas des postes où je me sens à l'aise, pas de ceux où l'on peut offrir ce que l'on a de mieux à apporter. Je préfère un autre genre de situations inconfortables, plus petites, sur lesquelles je peux avoir un contrôle raisonnable...

*FD : Tu es ou as été membre des comités scientifiques de la revue Activités – que nos lecteurs connaissent bien – et Laboreal, qui mérite peut-être une présentation plus précise. Pourquoi t'engages-tu dans ces publications ?*

MP : Bonne question. C'est bien celle de l'engagement, qui explique dans une large mesure ma participation à *Activités* et à *Laboreal*. C'est très simple, je crois qu'on doit coopérer à la transmission, à la propagation des idées auxquelles on croit, comme l'ont fait nos prédécesseurs et comme on espère que le feront nos successeurs. Participer d'une façon ou d'une autre aux publications scientifiques est une œuvre collective, qui suppose beaucoup de collaboration et le partage d'objectifs forts. Ce n'est pas par hasard si ces deux revues appartiennent au monde « *open source* ». C'est l'affirmation que la connaissance doit être produite pour circuler, pour aider à faire progresser ses lecteurs et finalement ceux qui sont l'objet des préoccupations de ces lecteurs.

Outre cette raison générale, ma participation à *Activités* a été marquée par les lieux et les moments partagés avec Pascal Béguin rue Gay-Lussac : quand il a lancé le projet, il m'a semblé mériter d'être soutenu. Concernant *Laboreal*, mon implication a été renforcée par les qualités humaines de Marianne Lacomblez, que j'ai pu connaître dans d'autres circonstances que strictement professionnelles, et par une grande amie, compagne de mes aventures depuis plus de 30 ans, Cecilia de la Garza, avec qui nous avons trouvé un prétexte parfait pour réduire les distances physiques et mener ce projet de codirection de *Laboreal* depuis plus de 10 ans. Outre la philosophie de *Laboreal*, j'ai été fortement mobilisé par le fait qu'il s'agit d'une revue bilingue espagnol-portugais. Je croyais, et je crois toujours, qu'il est tout à fait nécessaire qu'existent des revues bien indexées et sérieuses en espagnol, qui permettent aux collègues hispanophones d'accéder aux articles et de publier.

*FD : En 2021, tu publies un ouvrage avec Marianne Lacomblez aux éditions Modus Laborandi, dirigées par Jesús Villena. Peux-tu nous le présenter ?*

MP : C'est complètement en lien avec *Laboreal*. La revue avait une rubrique « l'alphabet », dans laquelle on publiait dans chaque numéro, par ordre alphabétique, deux lettres associées à un concept de la discipline : par exemple, A comme accident, E comme *esquema* (schème), R comme risque, et on invitait un spécialiste à écrire à propos du concept. Au fil du temps (c'est une revue semestrielle), nous avons fait deux fois le tour de l'alphabet, et la rubrique n'aurait pas résisté à un tour supplémentaire. Il m'est alors apparu que, sans le vouloir, nous avons là un dictionnaire. Plutôt que de laisser la rubrique s'endormir du sommeil des justes, j'ai proposé à Marianne de créer un dictionnaire. Elle a accepté avec enthousiasme, et a associé Jussara Brito du Brésil. Nous avons mis la main à la pâte, et, avec la

collaboration de Jesús Villena, grâce à *Modus Laborandi*, le dictionnaire intitulé *El trabajo y sus relaciones en 52 conceptos* [Travail et relations de travail en 52 concepts] a vu le jour, en format papier et en format électronique en téléchargement gratuit. Ce fut un très joli projet qui nous a fourni, une fois de plus, une bonne excuse pour faire un travail conjoint, destiné à une communauté qui n'a pas toujours accès à un matériau de qualité, vu que – au risque de prendre des exemples arbitraires –, nous disposions de l'écriture de personnes marquantes comme Ivar Oddone, Yvon Quéinnec, Karen Messing, Bruno Maggi, Yves Clot, parmi de nombreux collègues.

*FD : Comment vois-tu l'évolution de l'ergonomie de langue française, compte tenu de tes activités dans le domaine de la culture de sécurité ? Quels sont les grands enjeux des années à venir, selon toi ?*

MP : C'est une question très pertinente, qui mériterait une réflexion approfondie. Pour avancer une première réponse, je crois qu'il y a un problème structurel, et que le dispositif d'intervention tel qu'il est conçu et mis en œuvre en France est difficile à transposer dans notre milieu. Les raisons peuvent être diverses : quantité insuffisante d'ergonomes formés à cette approche, c'est-à-dire manque d'une masse critique pour définir ce qui doit être à l'ordre du jour ; tendance globale à confondre approche conceptuelle et pratique instrumentale ; spécificités de la manière de résoudre les problèmes dans les entreprises locales. En particulier, je crois que, bien des fois, il vaut mieux ne pas parler d'intervention ergonomique, mais la faire directement.

En revanche, le regard ergonomique, ses techniques et ses concepts sont extrêmement enrichissants pour faire progresser la culture de sécurité. C'est indiscutable. Il est bien difficile d'aborder les problèmes en rapport avec la sécurité industrielle sans incorporer les notions de base de l'ergonomie et des facteurs humains. En parlant de concepts, malheureusement, quelques-uns de ceux qui sont à la base de la pensée francophone, comme travail prescrit / travail réel, apparaissent actuellement dans le langage de la sécurité industrielle comme des concepts anglophones, tels que *work as imagined / work as done* !

Sur un plan plus macroscopique, je pense que des enjeux se jouent, d'une part, par la sensibilisation des grands décideurs au sein des organisations. Il y a là un gros travail à faire, si l'on souhaite que l'approche ergonomique se diffuse vers le bas, mais aussi qu'elle soit pérenne dans les organisations. D'autre part, il me semble qu'il manque une réflexion approfondie sur les changements en temps réel que connaît le monde du travail, afin de pouvoir revoir nos priorités en matière de formation, d'intervention et de recherche. Ceci, du moins dans mon contexte, ne me semble pas être le cas.

Finalement, j'enfonce une porte ouverte en disant que nous vivons une grande vague d'innovation technologique, dont il est difficile de prévoir les impacts sur le travail humain, mais il est nécessaire de s'en préoccuper quand même, si l'on veut se donner une chance de survie.

*FD : Tu es souvent intervenu dans des congrès de la SELF. Quel regard portes-tu sur celle-ci ?*

MP : Le dernier auquel j'ai assisté était celui de Genève en 2022, et j'ai eu l'honneur de participer à la session d'ouverture. J'ai découvert que les organisateurs avaient intégré d'autres types d'activités relatives au monde du travail, par exemple sous la forme d'une pièce de théâtre. Même si cela sort du canon du congrès, j'ai trouvé cela fantastique, car mon cerveau fonctionne aussi un peu comme ça – je t'ai raconté tout à l'heure mon insertion dans d'autres territoires comme celui de la production musicale (le livre de David Byrne, *Qu'est-ce que la musique ?* a été un révélateur pour moi). Il s'agit de se décentrer de ce qu'on est la plupart du temps, du regard répété que nous portons sur les choses du monde. Et je crois que cela n'arrive pas assez souvent dans les congrès en général et dans celui de la SELF en particulier. C'est peut-être pour cela que le plus important dans les congrès, ce n'est pas forcément les présentations, mais les discussions dans les couloirs, au déjeuner, en prenant un verre le soir, quand on sort un peu de soi-même ; c'est alors que surgissent les idées, que se construisent de nouveaux liens et que d'autres se renforcent.

Un point qu'il me paraîtrait raisonnable de mettre en discussion est la périodicité annuelle des congrès SELF. Je crois qu'elle est défavorable, pour plusieurs raisons : d'abord parce que les choses n'avancent

pas aussi vite, ensuite parce que les thèmes qui sont proposés sont parfois plus en lien avec l'air du temps qu'avec des questions sur lesquelles la discipline a des choses intéressantes à dire. De plus, pour nous qui sommes en dehors du périmètre de la francophonie, c'est une tâche ardue d'obtenir les subventions pour financer une présence continue. Enfin, et peut-être cela s'est-il déjà fait, ce ne serait pas une mauvaise idée de faire un congrès en dehors du périmètre francophone, en collaboration avec la société d'ergonomie du pays concerné, tu ne crois pas ?

*FD : Ta retraite approche ? Quel genre de retraité souhaites-tu être ?*

MP : C'est une question à laquelle je réfléchis actuellement. À l'exception de quelques secteurs privilégiés, les retraites dans mon pays sont plutôt maigres, pour le dire ainsi. Cela signifie que je pense à une semi-retraite, garder un temps professionnel pour compléter les revenus de la retraite, et un temps où je me consacrerai à des questions qui n'ont rien à voir avec la profession. De préférence, apprendre des techniques qui mobilisent le corps, proposer mon travail bénévole à des personnes défavorisées et qui souffrent, apprendre à faire de la musique avec des machines. Comme tu vois, le film se poursuit et sa fin reste ouverte.

*FD : Un mot de conclusion ?*

MP : Je voudrais d'abord te remercier à nouveau, et remercier la commission histoire de la SELF pour cet entretien. C'est un grand honneur et une grande reconnaissance pour moi. Le moment du vécu et le moment de sa signification sont toujours nécessairement distincts. Avec cet entretien, tu m'as permis de construire un récit, de donner un sens à une grande part de ce que j'ai vécu dans mon développement professionnel, ce qui est extrêmement révélateur et gratifiant aussi pour d'autres dimensions de ma vie.

*FD : Merci Mario.*