



Marc Jourdan¹

Entretien avec Francis Six

(7 avril 2026)

Après avoir soutenu une thèse en ergonomie sur le travail dans les vignobles du Var, Marc Jourdan a participé à la création de l'agence régionale de l'ANACT, ACT Méditerranée, puis a créé le cabinet Analisis à Aix-en-Provence. Il a réalisé de nombreuses interventions dans de multiples secteurs d'activité, en particulier dans l'agriculture, la sidérurgie et le nucléaire. Il a aussi contribué à la mise en place de l'enseignement de l'ergonomie au CNAM PACA.

Lorsque nous avons accepté d'écrire à quatre mains et deux cerveaux l'introduction de l'entretien de Marc, nous nous sommes plongées dans nos mémoires et dans les supports qui tracent un peu de notre histoire en commun : souvenirs d'échanges et de moments partagés, rapports d'interventions, traces de réunions et dans la série d'histoires² racontées par Marc comme un « témoignage de l'exercice du métier d'ergonome consultant ».

Tout d'abord, nous nous sommes souvenues que nos premières rencontres avec Marc ont eu lieu dans le cadre de nos formations respectives, à l'APST pour Sylvie en 1989 et au CNAM d'Aix-en-Provence en 2002 pour Ana Luiza. Sa passion pour l'ergonomie, mais aussi sa rigueur et son exigence méthodologique nous ont captivées et ont fait écho à nos propres aspirations professionnelles.

Aujourd'hui, après de très nombreuses années de collaboration, nous pouvons témoigner que sa rigueur et son exigence méthodologique ne se circonscrivent pas à l'enseignement et à sa façon de « coacher » les futurs ergonomes. Quel que soit le type de prestation, des interventions courtes, lorsque le client dispose de peu de budget à accorder à un accompagnement, aux interventions plus conséquentes, présentant un côté innovant ou un jeu d'acteurs complexe, Marc reste fidèle à ses principes, tout en « faisant preuve de mépris », comme il aime à le dire, pour tenir le point de vue de l'activité. En tant que gérant et collègue, il stimule et nous aide à l'adoption de cette façon de travailler, et c'est sans doute un des facteurs qui explique que notre Cabinet ait un effectif avec une ancienneté moyenne de 29 ans !

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 Jourdan mené en mai 2026 par Francis Six. Source : site de la SELF. Lien : <https://www.ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2026/06/jourdan-marc.pdf>

² Nous faisons référence ici à l'ouvrage commencé et pas encore terminé « Y'a encore du boulot ! Pérégrinations d'un ergonome consultant », mêlant souvenirs et imagination.

Sa « foi » dans la force d'agir contenue dans la démarche ergonomique s'est traduite par l'engagement dans des projets où, au premier abord, nous aurions pu penser que l'ergonomie n'aurait pas sa place.

Sa force de conviction est telle qu'elle déborde au-delà du cadre professionnel. Elle a valu à l'une de nous de se retrouver sur la ligne de départ du semi-marathon qui emprunte la route entre Marseille et Cassis.

Parfois Marc se définit comme un rebelle, Le Che était son idole à l'époque de ses petits boulots de chauffeur livreur. Cependant, son penchant vers l'humain et sa sensibilité envers ceux qui souffrent au travail ne le détournent pas du positionnement en entreprise qu'il définit comme « équidistant ». Avec son esprit littéraire et ses figures de style, il aime expliquer qu'être équidistant n'est pas être neutre – « regarder le spectacle du haut des montagnes suisses ne règle en rien les conflits » - mais qu'il s'agit de se positionner comme un troisième point dans l'espace pour ouvrir cet espace, en le transformant en un espace de discussion, très utile lors des conduites d'intervention.

Pour terminer, même s'il garde un pied dans l'intervention et l'autre dans l'enseignement, nous espérons que, parmi toutes ses activités sportives, de loisir et voyages, Marc trouvera du temps pour enrichir et terminer le récit de ses aventures dans les entreprises, qui sont aussi un peu (et parfois beaucoup) les nôtres.

Sylvie Niero, consultante et co-créatrice d'Analisis.

Ana Luiza Telles, consultante et co-responsable du Master d'ergonomie du CNAM PACA

FS : *Marc, tout d'abord, peux-tu te présenter, année de naissance, milieu familial, parcours des études.*

MJ : Je suis né en 1960, le 26 août, à Vidauban, une petite commune dans le centre du département du Var. Mon père était paysan, viticulteur, mes parents travaillaient ensemble sur la vigne. Concernant ma mère, j'écrivais toujours « sans profession », quand on me le demandait, mais ma mère participait aux travaux, notamment en période des vendanges, où il y avait beaucoup de travail, et elle s'occupait de ses cinq enfants. Mon père était d'abord dans une coopérative, puis, dans les années 1970, il a fait son propre vin dans sa propre cave. Donc c'est vraiment un vigneron, mais j'y reviendrai en parlant de ma thèse, un vigneron de métier, de père en fils aussi.

J'ai fait un bac scientifique à Draguignan, dans le Var, puis un DUT, hygiène et sécurité, à Marseille-Luminy, de 1978 à 1980, puis la MST, la maîtrise sciences et techniques, d'Orsay, de 1980 à 1982, dirigée par Simon Bouisset à l'époque. James Richardson était aussi dans l'équipe.

Après la MST, j'ai suivi le cursus du CNAM, de 1982 à 1989, avec Wisner et beaucoup d'autres, mais j'étais surtout en relation avec Wisner et Theureau, dans le cadre de ma thèse de doctorat. Mon parcours d'études s'est fait dans la continuité, en formation initiale, tout en faisant des « petits boulots », qui me permettaient d'avoir un peu d'argent pour pouvoir mener des études aussi longues. Comme à partir du bac + 5 je n'avais plus droit à la bourse, il ne fallait pas qu'on redouble pour ne pas la perdre ; si on perdait la bourse, on s'arrêtait.

FS : *Qu'est-ce qui t'a fait choisir de faire un DUT Hygiène Sécurité ?*

MJ : Le point de départ, je pense que c'est un ensemble de choses. Pourquoi un DUT déjà ? Parce que c'est un diplôme reconnu et opérationnel. Au bout de deux ans, je pouvais avoir un boulot, ce qui était quand même important. Je pense que l'expérience ouvrière dans les jobs d'été m'a

sensibilisé à la fois aux conditions de travail et à la sécurité. Pendant plusieurs étés, j'ai été chauffeur-livreur dans une brasserie, c'était un travail très pénible que je faisais durant les deux mois d'été. À la fois le port de charge, la chaleur, le stress des conditions de circulation, les clients pas toujours très sympathiques. Je me suis même mis en grève ! Un jour, j'ai dit « je ne monte plus dans le camion, sauf si vous mettez un ripeur, une personne qui aide à la livraison, avec moi ». En pleine saison, le directeur n'a pas eu le choix, mais j'étais catalogué. Les collègues m'ont remercié, le boss aussi, je n'ai pas été réembauché la saison suivante. Ce qui a également contribué au choix de faire l'IUT, c'est l'attraction vers le social. J'ai toujours été attiré vers le social. J'aurais bien aimé faire médecine aussi, mais ce sont des études longues et incertaines. Donc, ce n'était pas trop une voie possible pour moi.

Et après, les choses se sont poursuivies, je me suis dit pourquoi ne pas continuer ? J'avais vu une affiche dans le couloir de l'IUT, une affiche orange, qui faisait la pub de l'ergonomie à la MST d'Orsay. J'ai été initié à l'ergonomie par Jacques Lorig qui intervenait à l'IUT. Je me suis inscrit à la MST d'Orsay.

A la MST d'Orsay, j'ai adoré les cours de physiologie animale et de neurophysiologie. Ça m'a vraiment passionné, tous ces cours qui étaient faits par des chercheurs, émérites, etc. J'ai beaucoup aimé également, tout ce qu'on faisait en pratique. Je me souviens qu'on allait dans le métro à Paris pour travailler sur la signalétique et la conception des pupitres d'orientation, dans le cadre des travaux pratiques (TP) en ergonomie. J'ai bien aimé ces deux années-là.

Aussi bien à l'IUT qu'à la MST, d'un point de vue théorique, c'était quand même costaud, en particulier les cours de physique et de maths à la MST. Mais c'étaient les sciences fondamentales et je pense qu'elles contribuaient à la renommée de la MST.

Et puis, après la MST, pourquoi ne pas continuer ? Pourquoi ne pas aller au bout même si je n'avais pas beaucoup d'argent pour continuer ? Je suis donc allé au CNAM, dont j'avais entendu parler à la MST, à la rue Gay-Lussac, de 1982 à 1989. C'est là que j'ai vraiment découvert l'activité, avec un grand A, l'intervention en entreprise, et également la recherche avec les différents chercheurs qui y intervenaient.

Finalement, c'est de fil en aiguille que depuis le bac, je suis arrivé au CNAM, avec ce penchant pour les conditions de travail. C'est à la fois une volonté personnelle d'aller au bout des études, d'aller jusqu'à la thèse, et une réflexion sur des expériences vécues et sur un sentiment d'injustice vis-à-vis de certaines professions plus pénibles que d'autres. Je ne suis pas comme un syndicaliste qui va se former à l'ergonomie ou comme quelqu'un qui a fait de l'hygiène, sécurité, qualité, et qui va s'orienter vers l'ergonomie. C'était vraiment dans mon parcours de formation initiale. Ce qui m'a amené à l'ergonomie, c'est le regard que je pouvais porter sur les conditions de travail quand je faisais mes boulots d'été, qui étaient des boulots assez pénibles. Sans parler du travail dans les vignes aussi, qui était un travail également difficile. J'y travaillais, à certains moments, pendant les vendanges ou à la cave où mon père faisait le vin. L'été, on y travaillait beaucoup pour diverses tâches, laver les bouteilles vides, les remplir, rentrer dans les demi-muids pour les nettoyer, etc.

J'ai toujours eu ce regard sur le travail. Je crois que ce n'est pas par hasard que je sois devenu ergonome. Je pense que, pour être ergonome, il faut aimer regarder le travail.

FS : *Et donc, le CNAM ?*

MJ : Le CNAM de 1982 à 1983, ce sont « les TP B », avec Jacques Duraffourg, Francis Jankowski, François Guérin, Guislaine Doniol-Shaw, des personnes très exigeantes, mais au bout du compte, grâce à eux, la découverte et le regard désormais orientés sur l'activité de travail, sur l'intelligence au travail. Le TP B ma passionné, j'y ai découvert vraiment l'ergonomie de l'activité. Aujourd'hui, ce TP B est devenu le mémoire professionnel du Master. Il faut quand même bien dire que cette

initiation à intervenir dans l'entreprise, ce « baptême du feu », est unique en son genre. Je crois qu'il m'a marqué comme il a marqué toutes les personnes qui y sont passées.

Mon terrain d'étude, comme j'étais à Paris, a été la bibliothèque universitaire d'Orsay. J'ai analysé l'activité de la bibliothécaire. J'étais tout seul, je n'étais pas en binôme. J'ai passé beaucoup de temps à analyser finement le travail de la bibliothécaire, parce que « les coachs » étaient très intransigeants. Il fallait vraiment aller sur la finesse de l'analyse. C'était vraiment très intéressant, comme toute analyse qu'on fait dans ce cadre-là. Cette même année, en 1982-83, j'ai fait le DEA, puisque j'étais venu pour faire une thèse. Le thème était la conception des tracteurs vigneron. C'était dans mon milieu familial. Les personnes qui me suivaient étaient Norbert Sée et Christian Nicourt, qui étaient à la fois CNAM et INRA. C'est donc avec eux que j'ai commencé à travailler dans le milieu agricole en tant qu'ergonome. L'année suivante, j'ai fait l'armée, j'ai donc fait une interruption, parce qu'il fallait bien la faire à l'époque. Puis, je suis revenu au CNAM pour ma thèse de 1985 à 1989, thèse que j'ai soutenue en janvier 1990 et qui s'intitule « Développement technique dans l'exploitation agricole et Compétence de l'agriculteur ».

FS : *Pourquoi cette thèse ?*

MJ : D'abord, comme je le disais au début, pour des questions personnelles. C'est quoi le travail de mon père ? Paysan, à l'époque un métier plutôt dénigré. Paysan ce n'était pas le haut de l'échelle sociale. C'est quoi le métier de vigneron ? Ce sont les questions que je me posais. Et j'avais envie, j'avais le besoin aussi de décrire et de formaliser la compétence du vigneron à conduire son vignoble. Je voulais montrer qu'un paysan, un vigneron, avait des compétences et que ces compétences, il les mettait au service de ses objectifs, qui étaient de savoir conduire un vignoble. Et que signifie conduire un vignoble ?

Ce que j'ai analysé, ce sont des savoir-faire d'observation. Le paysan est avant tout un grand observateur, qu'il soit vigneron ou autre. Ce sont des savoir-faire d'organisation, pour synchroniser les travaux les uns par rapport aux autres, etc. Ce sont également des compétences que j'appelais des compétences de recherche-développement. Le paysan, comme tout travailleur, n'est pas qu'un exécutant, c'est quelqu'un qui réfléchit et doit toujours trouver des solutions, parce qu'il faut s'adapter en permanence aux aléas, aux aléas climatiques, aux aléas phytosanitaires, expérimenter sur plusieurs années telle ou telle manière de conduire la vigne, en comparant les parcelles, les modes de conduite. Toutes ces compétences sont mobilisées au fil des travaux culturels C'est un métier complexe, et j'avais envie de l'analyser et de le valoriser.

L'objectif était également d'interroger les moyens à disposition pour le développement technique en tant qu'aide à l'action pour l'agriculteur. Pas en tant que prothèse, mais en tant qu'aide. C'était d'interroger le rôle des conseillers agricoles au travers de ce qu'ils apportent, comment ils peuvent mieux dispenser leur conseil, en faisant en sorte que ce conseil soit adapté aux besoins des vigneron. C'était enfin d'interroger l'informatisation, qui à l'époque en était à ses débuts. Un chapitre d'un ouvrage collectif sorti en 1994³ reprend les éléments de ma thèse orientés sur la conception centrée sur le cours d'action des utilisateurs.

J'ai réalisé ma thèse sous la direction d'Alain Wisner, et de Jacques Theureau qui était mon directeur opérationnel. Ils ont cru tous les deux en moi, chacun à sa manière.

Ma thèse permettait de montrer la capacité de développement de la théorie du cours d'action appliquée à un horizon temporel plutôt lointain, plutôt long, au travers du cours d'action du vigneron. J'avais pris comme cycle d'analyse l'année, c'est-à-dire le cycle culturel. Elle permettait

³ Theureau J. et Jeffroy F. (dir.) (1994) : *Ergonomie des situations informatisées. La conception centrée sur le cours d'action des utilisateurs*. Octarès Éditions.

également d'expérimenter, de développer des méthodes de recueil des données et d'analyse qu'il fallait construire pour pouvoir rendre compte de l'activité du vigneron.

J'ai découvert le cours d'action avec le travail de recherche réalisé chez les infirmières par Leonardo Pinsky et Jacques Theureau. Le cours d'action, au-delà de ma thèse, a façonné ma manière d'observer et d'analyser le travail, mais je ne l'ai plus mis en œuvre en raison de ses exigences théorique et méthodologique. Sauf lorsque la demande et le cadre s'y prêtaient, en particulier pour analyser les activités individuelles et collectives d'agents de conduite de centrales nucléaires lors de simulations de situations incidentelles menées par le département R&D d'EDF, avec notamment Geneviève Filippi.

Il y a eu beaucoup de lectures, beaucoup d'échanges avec Jacques Theureau durant ma thèse, qui m'a appris la rigueur scientifique. Cette rigueur scientifique, je l'ai toujours gardée dans mon métier. Elle est importante, qu'on fasse de la recherche ou de l'intervention.

Ma démarche de recherche a été pluridisciplinaire, à la fois ergonomique, bien sûr, et aussi ethnologique et sociologique. Je me suis beaucoup inspiré de Malinowski, et de sociologues comme Bourdieu, et Michele Salmons que j'avais rencontré à l'époque et qui travaillait avec des groupes d'agricultrices et d'agriculteurs du sud de la France. Familiarisé avec ce métier, imprégné de sa culture, je me suis immergé pendant un an avec un groupe de huit vignerons, dont mon père, du même canton que j'ai pris comme unité géographique.

Le terrain a commencé par une réunion dans la salle du conseil de la mairie du village. J'avais fait descendre le chercheur parisien Jacques Theureau pour présenter sa recherche. Ça faisait sérieux. Pendant un an, j'ai analysé le travail de ces huit vignerons dans les vignobles de Provence, du centre-Var, de la taille des vignes jusqu'aux vendanges, donc le cycle annuel, pour comprendre, pour décrire, pour nommer les choses. C'était effectivement une expérience très intéressante. Par rapport aux sous, comme je le disais tout à l'heure, j'étais hébergé et je mangeais dans la maison familiale ; je ne dépensais pas trop d'argent, mais je pouvais réaliser cette thèse et je montais régulièrement sur Paris pour faire un point avec Jacques Theureau, pour suivre des cours aussi.

Mon parcours au CNAM, ça a surtout été cette thèse de doctorat. Il n'y avait pas encore eu de travaux dans ce milieu-là. L'ergonomie dans l'agriculture était peu développée. Les seuls auteurs étaient Sée et Nicourt. Ensuite des études ont été menées notamment à Bordeaux avec l'équipe de Daniellou. Mais à l'époque j'étais un pionnier.

FS : Et donc, après ça, tu changes d'orientation, tu quittes la recherche et tu t'orientes vers l'intervention en entreprise ?

MJ : Oui, je quitte la recherche. Comme je l'ai dit tout à l'heure, je voulais aller au bout, faire une thèse. Cela étant, je n'avais pas vraiment trop d'idées de ce que je pouvais faire de la thèse. J'étais plutôt isolé par rapport au milieu de la recherche, ma base, c'était Vidauban, dans le Var. Je n'étais pas là-haut rue Gay-Lussac.

Après la soutenance, j'ai tout de suite eu trois propositions d'embauche. Une à la CCMSA, la caisse centrale de la MSA, à Paris. Une autre à Eurocopter, comme ergonome interne. Et puis, une troisième à ACT Méditerranée, avec la création de l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail. C'était bien d'avoir trois propositions et la possibilité de choisir. J'ai donc choisi ACT Méditerranée, où j'ai été embauché dans le cadre de la constitution de l'équipe. Je dirais que c'était un peu le choix de l'aventure. Finalement, je pense que l'aventure, c'est un peu ce qui me caractérise. L'aventure au sens où une ARACT se créait, il y avait tout à mettre en place. Et là, j'y suis resté deux ans, de 1990 à 1991, où j'ai découvert l'entreprise et ses acteurs.

ACT Méditerranée m'a permis en deux ans de découvrir de nombreuses entreprises et une multitude d'acteurs. J'ai découvert également l'intervention, notamment l'intervention courte, mais formatrice,

puisque c'était la belle époque des diagnostics courts. J'ai pu durant ces deux années aller très souvent sur le terrain, dans beaucoup d'entreprises de tous secteurs, me confronter à différents points de vue, rencontrer des directions, des syndicats, des femmes et des hommes au travail, animer des réunions. Ça m'a appris ce qu'était l'entreprise, son fonctionnement. C'était très, très enrichissant. On était quatre. Il y avait René Gaussin qui en était le premier directeur, Anne-Marie Gauthier qui était comme moi, ergonome, et une secrétaire assistante, Madelaine Paris.

Au bout de quelques temps, outre le fait que j'aspirais à gagner en autonomie et ne plus avoir de 'chef', je voulais avoir l'opportunité de réaliser des interventions plus longues. Au sein d'ACT Méditerranée, les diagnostics courts, c'était avant tout faire de l'analyse de la demande, ce qui était formateur, mais ce n'était pas faire de l'intervention. C'est pour cela que j'ai arrêté. J'ai démissionné d'ACT Méditerranée et il y a eu la création d'Analisys, le 1er janvier 1992.

FS : *C'est aussi la période de tes premières interventions.*

MJ : Les premières interventions un peu longues que j'ai faites, c'était pendant la thèse, pour avoir un peu d'argent.

À cette époque et durant les premières années d'Analisys, j'ai pas mal travaillé dans le secteur agricole, notamment avec des GDA, des groupes de développement agricole, des groupes d'agricultrices, sensibles aux conditions de travail, et d'agriculteurs, préoccupés par le coût de la main d'œuvre. On travaillait sur comment mieux organiser les salles de conditionnement de fleurs, de fruits, de légumes, les chantiers de récolte également, avec des problématiques de mécanisation, d'automatisation.

Les demandes émanaient en général des animateurs des GDA, qui étaient des techniciens de chambre d'agriculture. Ma thèse m'avait fait rentrer dans le réseau de la chambre d'agriculture, des techniciens, etc. Dans l'agriculture, en tout cas, il y avait une volonté d'aller sur les conditions de travail. Les techniciens agricoles poussaient les GDA, via des subventions qu'ils pouvaient leur trouver, à faire intervenir des ergonomes.

L'une de mes premières interventions à Analisys a été à l'usine de pâte à papier à Tarascon, avec Laurence Belliès. Elle a ensuite utilisé les données recueillies pour sa thèse. Nous y sommes entrés avec 5 jours prévus, et finalement, on en a réalisé 100 sur 3 ou 4 ans, la durée de la refonte des salles de commande, au nombre de 3 dans cette usine. On a travaillé sur la conception de la salle, des pupitres, de l'imagerie de conduite en situation normale, en situation incidentelle, en collaboration interne avec deux jeunes ingénieurs, un homme et une femme qui ne rejetaient pas l'ergonomie, mais qui, au contraire, trouvaient que cette démarche pouvait apporter une plus-value pour leur équipe, pour la salle de commande, etc. Nous avons également travaillé avec l'appui du médecin du travail interne et du DRH. C'était une intervention qui m'a marqué.

FS : *Au cours de tes interventions, y a-t-il des choses qui t'ont marqué ?*

MJ : Oui, il y a des souvenirs, dont j'avais envie de parler, comme la descente au fond d'une mine de Lorraine, par exemple. C'était pour initier des managers à l'analyse du travail, une action de l'INRS avec Michel Duwelz. C'est quelque chose qui était unique pour moi, je suis descendu avec mon collègue et ami Raymond Chapet. Ce qui m'a marqué, c'est le bizutage dans l'ascenseur. Quand nous sommes descendus, ils ont coupé l'ascenseur, qui a alors fait le yo-yo pendant quelques instants. Et puis, il y a eu le ressenti au fond. Je m'en rappellerai toute ma vie. C'était assez profond quand même, je ne sais plus combien, mais je suis passé d'une peur, panique, à l'ivresse, à l'euphorie des profondeurs. Ça a été vraiment quelque chose, une sensation inoubliable. Après, je ne voulais plus remonter. En gros, j'étais trop bien en bas. Je n'y suis allé qu'une seule fois, c'était dans le cadre de la reconversion ou de l'accompagnement à la fermeture des mines que nous étions là-bas.

Puis encore les grues, monter sur les grues, pour moi, ça n'a jamais été simple ; les abattoirs, ça aussi, tu connais. Les abattoirs à 5 h du matin, ce n'est pas forcément évident. Enfin, ce sont des souvenirs qui restent gravés. Il y a des endroits où ce n'est pas nécessairement facile d'aller, mais où il faut aller quand on est ergonome.

Tout ça s'est fait avec le démarrage d'Analisis (Analyse en grec), que j'ai créé le 1^{er} janvier 1992, avec aussi un peu le goût de l'aventure. J'ai embarqué Sylvie Niero dans cette histoire. Heureusement, car sans elle, l'aventure ne se serait pas poursuivie jusqu'à aujourd'hui, je l'en remercie infiniment. Nous avons toujours été trois, un chiffre fétiche. D'abord avec Raymond Chapet, puis avec des jeunes pour les lancer dans le métier après le diplôme, et aujourd'hui depuis pas mal d'années avec Ana Luiza Telles. Trois, c'est la solidité du trièdre, et puis, à 3, on peut faire 6. À 3, on peut constituer 3 binômes. Ça caractérise la structure.

L'Anact et son réseau nous ont bien aidés au démarrage. J'ai obtenu 10 diagnostics courts, dans l'agriculture notamment, qui m'ont permis de démarrer. C'était les années 1990, les belles années, il y avait de l'argent, des diagnostics courts, des Facts. Au niveau des entreprises, on était demandé, on n'avait pas trop à discuter des prix par rapport à aujourd'hui. Les sociétés de conseil étaient beaucoup moins nombreuses.

FS : *Quels sont les principaux secteurs dans lesquels tu es intervenu ?*

MJ : Il y en a plusieurs, mais il y a la sidérurgie. Pourquoi la sidérurgie ? Parce qu'il y a ArcelorMittal à Fos-sur-Mer, à côté d'Aix-en-Provence. ArcelorMittal, c'est toute une histoire pour moi, c'est 35 ans au moins de collaboration. Et je suis un peu devenu l'ergonome attitré de l'usine, car ArcelorMittal Fos n'a jamais eu d'ergonome interne.

ArcelorMittal, ça a d'abord été les diagnostics courts d'ACT Méditerranée, dont il profitait. D'ailleurs, ça m'avait valu un appel téléphonique, un dimanche matin à 10h, de Jacques Christol, sous prétexte que les diagnostics courts torpillaient la pertinence des interventions longues qu'il proposait. Il m'appelle et me dit « Tu sais, Marc, là, avec les diagnostics courts, tu torpilles le travail que je mène là-bas... » Ensuite, devenu consultant, j'ai réalisé des interventions plus ou moins longues dans tous les secteurs de l'usine, souvent sur des problématiques de conduite de machines ou de process à distance.

Et il se trouve aussi que depuis 11 ans, grâce à un appel d'offres éloigné de l'ergonomie, mais qui a été adressé à des cabinets d'ergonomie, je suis devenu le référent « primes de nuisance », notamment pour revoir leur grille de cotation. J'ai réalisé la cotation des nuisances de l'ensemble des salariés de l'usine, pour remettre une équité dans les primes. C'est une entrée quantitative dans laquelle on a introduit du qualitatif. Notamment ça a permis de travailler sur l'obligation du port du masque ventilé en lien avec les exigences du travail. Ce travail a été une contribution au dialogue social avec la direction, les syndicats, les managers (chefs de départements, line managers), les salariés. L'animation des commissions annuelles a permis d'alimenter le dialogue social et de mieux faire connaître l'ergonomie de l'activité. Des agents m'appellent « le Père Noël » (rire), puisque quand j'arrive, c'est pour qu'ils aient un peu plus d'argent avec les primes de nuisance.

Ce n'est pas de l'ergonomie, mais en même temps je parle d'ergonomie, je soulève des questions, ... je fais mon métier, sans le dire.

L'autre gros secteur où je suis intervenu durant toutes ces années, c'est le nucléaire, pour faire ce qu'on appelle des accompagnements FOH, facteurs organisationnels et humains, dans le cadre des dossiers de sûreté que les INB (Installations Nucléaires de Base) ont l'obligation de produire. J'ai entre autres accompagné la conception d'une expérience aux plans technique, organisationnel et humain, au CEA de Saclay. J'étais l'ergonome de l'équipe projet qui avait pour but de préparer et de réaliser une opération de transfert d'un élément irradié du cœur du réacteur Osiris à une cellule blindée, via un canal reliant les deux, pour effectuer des analyses sur l'élément. Il fallait le faire en

un temps le plus court possible, celui-ci déterminant la qualité des analyses, sans perdre du temps et sans stress, et avec des moyens de manutention spécifiques. J'étais dans l'équipe projet en tant qu'expert FOH pour travailler avec eux sur l'organisation de l'équipe en charge du transfert, sur les compétences individuelles et collectives à acquérir, sur la conception du matériel, sur l'écriture du mode opératoire qui était finalement une chronique d'activités futures. La préparation de l'opération s'est étalée sur au moins deux ans. Lorsqu'elle s'est déroulée, elle a été parfaitement réussie, avec des aléas auxquels les opérateurs ont fait face car très bien préparés. Un film a été réalisé par le CEA pour en rendre compte et j'ai fait une communication à la SELF Ajaccio 2008 en binôme, avec l'ingénieur chef de projet⁴.

J'ai en mémoire un autre accompagnement FOH au CEA de Marcoule, dans le cadre du démantèlement du réacteur nucléaire Phénix. Je suis intervenu à la suite d'un DGI (danger grave et imminent) émis par le CHSCT à la suite de la contamination d'opérateurs. Un comité de pilotage paritaire avait été mis en place. J'ai travaillé avec le chef de projet durant 3 ou 4 ans pour concevoir la réalisation des opérations de démantèlement afin que les risques de contamination soient les plus minimes possibles.

J'ai également travaillé avec des cabinets d'ingénierie sur la conception d'installations, mais avec des marges de manœuvre réduites, comme souvent lorsqu'on est côté maîtrise d'œuvre.

Il y a une autre intervention que je veux raconter, que je ne peux pas oublier, en lien avec la pandémie grippale H1N1. En 2009, il y avait un axe d'action de l'Anact, dans le cadre de la prévention d'une pandémie d'ampleur, qui était l'établissement par les entreprises le nécessitant, de PCA (Plans de continuité d'activité) centrés sur la prise en compte du travail réel. Une action a été menée par l'Anact, avec l'Afsset (Agence française de sécurité sanitaire environnementale et du travail), dans le secteur de la grande et de la moyenne distribution. Jack Bernon, qui était directeur du département santé et travail de l'Anact, a su trouver les aides financières pour à la fois réaliser une simulation organisationnelle grandeur nature et faire produire un film documentaire.⁵ Le film est constitué d'extraits, de « morceaux choisis », de ce qui s'est déroulé durant la simulation. C'était une fiction, mais qui, avec le recul, a été plutôt une projection d'un futur probable, qui s'est réalisé quelques années plus tard. On était en 2009, une dizaine d'années avant le Covid, pour préparer un supermarché à faire face à une crise sanitaire majeure.

Ça a été, avec le recul, un coup d'éclat, dont, d'ailleurs, a rendu compte la presse régionale : « l'expérience de l'Intermarché de Grigny est une des très rares simulations à avoir été menée en France, tous secteurs confondus, afin de sensibiliser les dirigeants d'entreprises », ce qui était bien le but. Pour faire face à une pandémie d'ampleur, comme il y en a eu avec le Covid, il faut être préparé, il faut avoir testé les modes dégradés, la résilience des salariés et leur préparation à faire face aux modes dégradés. On a fait durant plusieurs semaines des réunions de travail avec le directeur du magasin et des salariés pour réorganiser les espaces, les équipes, développer la polyvalence, le transfert de tâches, etc., avec un scénario de crise où 50% de l'effectif était absent. Puis on a mis en place une simulation grandeur nature avec 200 « clients », 200 personnes qui représentaient des clients comme pour le premier jour des soldes, et 50% de l'effectif, soit 10 salariés, absents (par tirage au sort). On avait pris le scénario le plus dur, avec aussi des ruptures d'approvisionnement, évidemment, le camion qui n'arrive pas, plus de papier toilette, les papiers toilette et les pâtes sont vraiment ce que les gens cherchent en premier. La simulation a duré toute une matinée, l'objectif étant d'évaluer le scénario qu'on avait constitué, ce qui fonctionnait, ce qui ne fonctionnait pas, et d'en tirer les leçons pour la prévention des risques, physiques et psychosociaux : revoir l'organisation de l'équipe, telle qu'on l'avait prévue, les compétences et la

⁴ Jourdan M. et Gallo-Lepage D. (2008) : *Odyssée entre terre et abîme : la métis en action*. Actes du 43^{ème} congrès de la SELF Ajaccio. Editions de l'ANACT.

⁵ *Pandémie, mon supermarché est-il grippé ?* ANACT, 2009, Mona Lisa Production.

polyvalence, essentielle avec les absents, la délégation si les chefs sont absents, la reconfiguration des espaces, très important, pour ne pas mettre, par exemple, les bouteilles d'eau à l'entrée du magasin. Les salariés ont vécu quelque chose qu'ils n'avaient jamais vécu, qu'ils n'oublieront jamais. Je pense que lorsque le Covid est arrivé, ils se sont remémorés tout ça. C'était vraiment quelque chose d'assez exceptionnel et inoubliable⁶.

Dans cet accompagnement, comme dans celui de l'expérience au CEA de Saclay, l'ergonome jouait aussi un rôle de coach, pour accompagner l'équipe. Cette posture est confortable car propice à ce que l'analyse et les préconisations soient entendues et mises en œuvre.

Les expériences que je narre ici sont des réussites, mais beaucoup d'interventions que nous réalisons aujourd'hui sur les problématiques de santé mentale, de RPS, relèvent de la quadrature du cercle et génèrent souvent de la frustration face au sentiment d'inachevé (ne pas pouvoir aller jusqu'au bout).

Aujourd'hui, un bon nombre de demandes d'interventions nous parviennent des institutionnels, c'est-à-dire de la Carsat via un réseau régional de consultants ergonomes pour la prévention des troubles musculosquelettiques, ou de la Dreets, la Carsat, l'Aract et la MSA, via un réseau régional de consultants I3R⁷, sur les problématiques de risques psychosociaux, interventions majoritairement réalisées dans des PME de différents secteurs (agroalimentaire, médico-social, etc.).

Une caractéristique d'Analisis a été de ne s'être jamais spécialisé dans un domaine ou un secteur d'activité professionnelle. Nous sommes intervenus dans tous les secteurs, par choix.

Nous avons quelques fois collaboré avec d'autres ergonomes, mais peu fréquemment. En étant trois, on avait moins besoin de le faire. On est intervenu avec ACTIVITE (Jacques Duraffourg), dans les abattoirs avec le GERN dans le Nord et nous dans le Sud. On a travaillé ensemble, je me souviens, dans la manière de réfléchir à comment aborder la question, de produire les documents, etc. J'avais bien aimé ça. On a eu l'occasion de collaborer avec Dominique Effros, docteur en sociologie et ergologue, avec François Guérin alors qu'il n'était plus à l'Anact. On a échangé à plusieurs reprises sur nos interventions avec François Daniellou...

FS : Peux-tu parler de ton activité d'enseignant au CNAM ?

MJ : C'est une activité qui a pris pas mal de place dans ma vie professionnelle. Le CNAM, en PACA, a ouvert des unités d'enseignement en ergonomie en 1992, à la demande d'un groupe de médecins du travail, ouverture encouragée par Alain Wisner. On a donc, Laurence Bellies, Philippe Arnoux (ergonomes à Eurocopter) et moi, lancé la « filière » ergonomie. Les auditrices et les auditeurs pouvaient obtenir le DEST, niveau Bac + 4, et celles ou ceux qui le souhaitaient le diplôme d'ergonome en montant à Paris faire le Cycle C.

En 2005, il y a eu le master, Bac + 5, dont j'exerce la coresponsabilité au CNAM PACA avec Ana Luiza Telles, qui travaille aussi à Analisis. Nous sommes intégrés dans l'équipe pédagogique nationale (EPN) qui a été pilotée d'abord par Pierre Falzon, et aujourd'hui par Catherine Delgoulet. L'EPN assure la qualité, la cohérence et l'évolution de l'enseignement de manière collective. Je l'indique parce que je trouve très important de le signaler, les masters sont dispensés dans plusieurs centres mais ils sont tous très cohérents et dans une équipe nationale.

⁶La même expérience est analysée par Jack Bernon dans son entretien www.ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2024/12/bernon-jack.pdf

⁷ I3R : Réseau des Intervenants respectant le Référentiel Régional sur les Risques psychosociaux

Depuis 1992, je mène une activité d'enseignant et une activité d'intervenant en parallèle. Mon activité, je la définirais comme une activité de consultant qui enseigne et qui intervient. Je faisais entre 100 et 150 heures certaines années, par an, d'enseignement.

J'ai participé récemment, fin mars, à une table ronde intitulée « les dimensions formatives à l'intervention et de l'intervention », dans le cadre de la journée sur les 60 ans de la chaire organisée par l'équipe parisienne. J'ai pu, à l'occasion de cette table ronde, exprimer l'idée que pour moi, chaque séance de cours, notamment les séances qui jalonnent le mémoire professionnel, constitue un moment de mon intervention en cours, car les deux sont vraiment intriqués.

Mon intervention en cours sert de support au cours. Durant ces séances, les questions que je me pose, ici et maintenant, dans l'intervention que je suis en train de faire, font écho aux questions que les auditrices et auditeurs, ergonomes en devenir, se posent ici et maintenant, eux aussi, dans leur intervention en cours, et tout ça dans une temporalité proche. On avance ensemble, chacun avec ses difficultés. Je prends cet exemple parce que c'est comme ça que je conçois l'enseignement, que je le pratique, et ça permet aux gens qui sont là pour le mémoire de se poser les bonnes questions, de ne plus être dans le scolaire, mais d'être dans « Merde, moi je me pose les mêmes questions qu'il se pose, comment je peux les résoudre ? » et on discute.

François Daniellou parle de l'importance de l'analyse réflexive dans la pratique de l'intervention pour les ergonomes. Les cours sont pour moi de l'analyse réflexive. Faire de l'enseignement, en même temps qu'on intervient, c'est vraiment ce qui permet de prendre du recul, parce que sinon, c'est difficile de prendre le temps de faire de l'analyse réflexive. Là, tu es obligé de te dire, je vais faire un cours, donc qu'est-ce que je vais leur raconter sur l'intervention que je suis en train de faire. Je vais présenter l'intervention que je suis en train de réaliser, en formalisant les difficultés rencontrées, la manière dont je les ai traitées, l'expérience que j'en retire, pas une intervention qui est toute finie.

Je suis également intervenu au cours des années 1990 dans le « dispositif APST » (Approche Pluridisciplinaire des Situations de travail) à l'université, devenu par la suite le département d'ergologie, avec Yves Schwartz, Daniel Faïta, Jacques Duraffourg et d'autres, en tant qu'enseignant au DESS. J'ai participé à deux recherches, avec des équipes pluridisciplinaires, l'une sur l'efficacité dans les services, au sein d'un service de neurologie à l'hôpital d'Aix-en-Provence, où j'ai réalisé, en m'inspirant du cours d'action, une analyse fine de l'organisation du collectif de travail IDE, AS, ASH ; l'autre, une recherche action, sur la prévention des risques des conducteurs de locotracteurs dans des gares de triage (Marseille Prado, Miramas) de la SNCF.

FS : Quel est ton point de vue sur les événements que tu as vécus, l'évolution de l'enseignement, des recherches et études, des thèmes de discussion, des champs de l'ergonomie, des demandes en fonction de l'évolution du travail, des rapports sociaux, ce qui t'a marqué, ce qui a été « réussi », « raté » selon toi.

MJ : Ce que je trouve préjudiciable pour la santé dans les entreprises, c'est la disparition des CHSCT. Nous avons réalisé plusieurs expertises CHSCT, elles ont leurs intérêts et leurs limites, mais la disparition des CHSCT, c'est un affaiblissement considérable du dialogue social, une plus grande difficulté à traiter des questions de conditions de travail et de santé. Il y a eu une perte de contre-pouvoir sur les conditions de travail, et ça, on le regrette.

Et en parallèle, ça a été quoi l'évolution du monde du travail ? Ça a été le développement des risques psychosociaux, on l'a bien vu depuis une bonne quinzaine d'années. Mais les intervenants disposent de faibles marges de manœuvres pour aller sur l'organisationnel. Pourquoi ? Parce qu'on a un refus des directions. Si une direction ne veut pas aller sur l'organisationnel, elle n'y va pas. La Carsat, la Dreets, et même le CSE, peuvent faire tout ce qu'ils veulent, elle n'y va pas.

La QVCT⁸, c'est une entourloupe, d'ailleurs l'Anact a fermé sa plateforme numérique, faute de participants je suppose.

Les rapports sociaux dans les entreprises, c'est important. L'expérience qu'on retient de nos interventions, c'est qu'il est important pour l'entreprise, pour les salariés et pour nous, qu'il y ait un dialogue social digne de ce nom, c'est-à-dire qu'il y ait un rapport de force qui puisse s'instaurer, des points de vue qui puissent se confronter. C'est important que le dialogue social soit réellement présent.

Et puis, il est important également, que les institutionnels puissent continuer à jouer leur rôle. On va dans des entreprises, parce qu'il y a une mise en demeure de l'inspection du travail, ou une injonction de la Carsat. Ces institutions doivent continuer à jouer leur rôle et ne pas être affaiblies, elles aussi, par des coupes budgétaires ou autres. Du côté des enseignements, depuis le Covid, il y a une demande de cours en distanciel qui s'est développée, et les cours à distance ne sont pas trop compatibles avec l'enseignement de l'ergonomie.

Wisner a fait sortir l'ergonomie du laboratoire pour l'introduire dans l'entreprise, on ne va pas maintenant la faire passer de l'entreprise dans les Teams ou autre Zoom. L'ergonomie de l'activité, ça ne peut pas s'apprendre à distance. Par ailleurs, une des causes de réduction des effectifs, on le voit au CNAM PACA, est la diminution ou la difficulté d'obtention des financements de la formation.

FS : *Ton point de vue sur la SELF ?*

MJ : Je n'ai pas de point de vue critique sur la SELF. Je l'ai utilisée à travers les congrès, j'ai écrit plusieurs, une dizaine peut-être, de communications. La SELF est utile, je pense, à travers les congrès qu'elle organise, à travers le bulletin. Donc, pour moi, la SELF est utile et utilisée. Je n'ai pas à la critiquer, peut-être, parce que je la suis d'un peu trop loin. J'ai participé à l'organisation des congrès qui se sont tenus à Aix-en-Provence en 2002 puis à Marseille en 2016. Le premier a été porté par le GReact⁹, association créée en 1984 par Guy Roustang qui était directeur du LEST à l'époque. Le congrès de Marseille a été organisé par ErgoPACA, une association créée notamment avec d'anciennes auditrices et d'anciens auditeurs du CNAM, et avec Sylvain Leduc, maître de conférences à l'IUT hygiène et sécurité.

Je dirais qu'il est normal que l'ergonomie évolue, je pense que tout le monde sera d'accord avec ça, puisque les technologies évoluent, les organisations évoluent, le monde évolue. Pour moi, ce qui est important, c'est de toujours tenir le travail réel, au sens où les ergonomes l'entendent. Et c'est d'ailleurs avec une grande joie que j'ai appris la réédition de « Comprendre le travail pour le transformer » par Jean Christol d'Octarès Editions, maison d'éditions qui est une ressource pour tous à faire perdurer. On présente cet ouvrage comme la Bible à nos auditeurs et à nos auditrices, comme le livre de chevet, pendant toute la durée de leur formation.

Je suis également Ergonome européen depuis qu'Artee existe. Artee, c'est nécessaire, c'est la défense de la profession, mais c'est loin d'être suffisant. Je ne suis pas sûr qu'Artee serve à beaucoup de choses dans les appels d'offres auxquels on répond. Peut-être ne répond-on pas aux appels d'offres où se prévaloir Ergonome européen est un critère de sélection. Cela dit, je suis content d'écrire, quand je me présente, « Ergonome européen en exercice ». Ça demande du travail quand il faut, tous les cinq ans, refaire le dossier. En même temps, c'est du travail qui permet de faire un bilan sur ce qu'on a fait pendant cinq ans.

Malheureusement, aujourd'hui, on a toujours, comme il y a 30 ou 40 ans, des non-ergonomes qui se disent ergonomes.

⁸ QVCT : Qualité de Vie et Conditions de Travail

⁹ GReact : groupe régional d'étude pour l'amélioration des conditions de travail.

FS : *Tu t'es investi dans les associations du milieu.*

MJ : J'ai parlé du GReact, association où je me suis investi dans les années 90. Il y a aussi ACT'ING (activité et ingénierie) où je me suis aussi pas mal investi dans les années 2000. C'est Jacques Theureau qui a créé, avec d'anciens thésards du cours d'action et d'autres, cette association. C'était pour moi l'occasion de poursuivre la démarche de recherche. Comme je le disais au début, j'ai fait ma thèse mais ensuite je n'ai pas continué pour devenir maître de conférences. Mais forcément, j'ai un triptyque dans ma tête, l'enseignement, la formation et la recherche. ACT'ING était intéressant, dans la mesure où on parlait à la fois des interventions et de la recherche. Un ouvrage est sorti dans le cadre d'ACT'ING, qui a bien marché, d'ailleurs¹⁰. Il reprenait les communications du séminaire qu'on avait organisé, quelque temps auparavant, à Cassis, dans les Bouches-du-Rhône. Ce séminaire était la rencontre du CNAM PACA et d'ACT'ING, la rencontre de l'enseignement, de l'intervention et de la recherche.

C'était important pour moi, parce qu'en tant qu'intervenant et enseignant, on se doit de lire des ouvrages, de rester au fait de la production des chercheurs, que ce soit ceux de Bordeaux, de Toulouse, de Paris évidemment, de Lyon, de Clermont-Ferrand, etc., tous ces chercheurs qui travaillent et qui produisent des connaissances. On a besoin de s'ouvrir les horizons à travers les lectures et puis de contribuer autant que faire se peut à la production de connaissances. Je crois que c'est ça la manière aussi dont je définis avec le recul le métier que j'ai pratiqué.

FS : *As-tu des activités en dehors de l'ergonomie et des activités en vue pour la retraite ?*

MJ : Quitter une structure qu'on a créé, dans laquelle on s'est impliqué durant plus de 30 ans, n'est pas chose aisée. Ça se fait doucement, avec le temps. Je fais du cumul emploi-retraite, ce qui me permet de garder un pied dans l'intervention, avec modération, et de soulager la charge de travail de mes deux collègues. Je continue également à donner des cours au CNAM PACA.

Autrement, aujourd'hui, ce que je fais, ce que j'ai toujours fait, c'est du sport. J'aime beaucoup le sport. Je pratique le triathlon, course à pied, vélo et natation. Ça me prend pas mal de temps puisque si on veut bien le faire, il faut faire deux entraînements de chaque discipline par semaine, ce que je ne fais pas. Je fais quelques triathlons à la belle saison. À la fois, c'est un défi, j'ai toujours aimé les défis dans ma vie professionnelle ainsi que dans ma vie tout court. C'est de la souffrance et du plaisir, dans de beaux décors. Je me souviens d'une descente en kayak sur la Durance en compagnie d'Alain Garrigou et de son canoë canadien, épique !

J'aime bien l'écriture aussi. J'aime bien jouer avec les mots. Écrire des textes et désormais pouvoir les mettre en musique avec l'intelligence artificielle et ça devient des chansons (rire). L'IA, ça occupe les retraités, mais il faut s'en méfier quand même. Ma fille craint pour les métiers de la culture, vers lesquels elle s'oriente.

Peut-être, justement, si j'en ai le temps et si j'en ai l'envie, pourquoi pas, tu m'y as un peu invité au travers de ce que tu m'as fait raconter aujourd'hui, mettre en mots l'aventure que j'ai vécue dans toutes ces entreprises de Provence et d'ailleurs, pourquoi pas écrire quelque chose là-dessus ?

Sinon, ce que j'ai envie de faire maintenant, comme tous les retraités, je pense, c'est de voyager, de danser, je me suis mis à la salsa et à la bachata. Et il y a la famille aussi, j'ai deux enfants, une fille qui a 20 ans et un fils qui a 29 ans. Ils sont encore jeunes pour que je profite de mes petits-enfants.

Pour terminer je te remercie Francis, et par ton intermédiaire, la SELF, de m'avoir permis de prendre le temps de faire un retour sur mon itinéraire professionnel. Je le prends comme une forme

¹⁰ Jourdan M. et Theureau J. (dir.) (2002) : *Charge mentale : notion floue et vrai problème*. Octarès Éditions.

de reconnaissance du travail accompli, dont tant de travailleurs manquent dans l'exercice de leurs métiers.

FS : *Merci Marc*