

# L'ANALYSE CLINIQUE D'UNE GESTION

PAR

Paul MAYER

*Chargé de recherches au C.N.R.S.*

Les sociologues des organisations, les théoriciens des organisations en général ont montré les limites de la rationalité administrative, dans toutes les formes instituées d'entreprises collectives productrices de biens ou de services (administration publique, entreprises privées, associations, etc.). Rationalité limitée pour de multiples raisons techniques, touchant au manque de temps, au caractère insatisfaisant de l'information... ou par le manque de motivations des individus<sup>1</sup> ; rationalité limitée par les stratégies des hommes sur les systèmes d'action<sup>2</sup>. Leurs sentiments et attitudes à l'égard de leurs partenaires de travail apparaissent alors comme significatifs de ces stratégies dans un « jeu » de relation quand elles ne renvoient pas à des valeurs propres aux origines ou appartenances sociales ou culturelles de chacun d'entre eux<sup>3</sup>.

Je voudrais montrer ici les limites d'un tel modèle à l'aide d'un cas de clinique institutionnelle. On y voit des agents institutionnels divisés par une gestion qu'ils vont jusqu'à soutenir à l'occasion en dépit d'eux-mêmes, plus précisément d'une part d'eux-mêmes inconsciente dans la quotidienneté des relations de travail. Cette part d'eux-mêmes est sacrifiée à l'entreprise. Elle n'est pas pour autant annulée. Elle est littéralement maudite, envoyée au diable, attribuée par erreur à un bouc émissaire qui est celui-là même qui pourrait lui donner droit de cité.

Cette attitude n'est rationnelle ni par rapport aux buts de l'entreprise,

---

1. J.C. March et H.A. Simon, *Les organisations*, Dunod, Paris, 1971.

2. M. Crozier, E. Friedberg, *L'Acteur et le Système*, Le Seuil, Paris, 1977.

3. *L'Acteur et le Système*, op. cité, notamment Annexe, Section 2.

ni par rapport aux stratégies d'action de l'acteur institutionnel. Elle relève d'une autre logique, celle d'une inconscience. Elle ne peut être considérée comme le prix automatique à payer pour participer au système d'action<sup>4</sup>. Elle n'est pas réductible à l'économie d'une vie psychique qui utiliserait les relations de travail pour gérer ses conflits internes<sup>5</sup>. Elle doit être mise en rapport dans une optique psycho-sociale élargie d'une part aux institutions concernées et non plus seulement au système d'action, et d'autre part à la gestion de l'un et de l'autre par les agents institutionnels. Par ce terme de gestion nous voulons indiquer non seulement l'expédition des affaires courantes et les décisions plus exceptionnelles les concernant, mais également leur prise en charge et leur assomption par chaque sujet, par des actes à évaluer dans le champ, non seulement des pratiques mais également du langage. Car ce dont il va être question c'est d'une crise des premières qui est en même temps une crise du second, une crise de la communication, une crise de l'univers symbolique propre à un établissement d'une entreprise.

Je tire mon propos d'une réflexion sur les facteurs humains de la sécurité dans une grande entreprise ayant des activités nucléaires. Cette réflexion a été menée à sa demande à partir de l'expérience des techniciens et ingénieurs confrontés aux risques. Elle a conduit à mettre en place un dispositif poussant ou renouvelant la réflexion par les personnes elles-mêmes sur leurs lieux de travail. Cette réflexion a porté de façon privilégiée sur la gestion de la sécurité des personnes et de la sûreté des installations dans un établissement. Celui-ci comprend des activités de recherche appliquée, de mise au point de procédés, de fabrication en petites séries, principalement mais non exclusivement dans le domaine nucléaire.

— Cette installation est considérée comme un des points noirs de l'entreprise.

— Syndicats et experts en sécurité de l'entreprise s'accordent pour considérer que l'établissement a de très mauvais résultats en matière de sécurité : les agents les plus irradiés de l'entreprise se trouvent dans l'installation ; les incidents et accidents sont particulièrement fréquents.

— Ces mauvais résultats sont cependant relativisés par la Direction de l'installation et les chefs de service qui se veulent rassurants. Ils font remarquer que l'installation a mis au point des procédés nouveaux dans des conditions difficiles et qu'il a fallu payer les pots cassés. En effet les conditions de travail sont mauvaises, le bâtiment est vétuste. Il n'a pas été conçu pour les installations actuelles. Le manque de place est fréquent. Il arrive que deux équipes travaillent dans le même laboratoire. Des normes de sécurité propres à ce type d'installations ne peuvent pas être respectées. Au demeurant, la plupart des incidents n'auraient pas porté à conséquence : c'étaient de fausses alertes dues à des appareils de mesure

4. *L'Acteur et le Système*, op. cité.

5. Eliot Jacques, « Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution. Contribution à l'étude psychanalytique des processus sociaux », in A. Lévy, *Psychologie sociale 2*, Dunod, Paris, 1968.

réglés de façon draconienne qui signalaient des incidents qui n'en étaient pas. L'installation fait ce que personne ne veut ou ne peut faire et les résultats de sécurité sont somme toute honorables même si on peut les améliorer.

— Cependant, lorsque je pénètre plus avant dans l'installation, je découvre un climat inquiétant de crise larvée. Dans l'établissement les incidents sont fréquents et l'ambiance reste tendue longtemps après les incidents ; on parle d'un sentiment diffus de culpabilité qui persiste. On note un repli sur soi très marqué à l'intérieur de petits groupes qui, suivant les cas, sont circonscrits à la communauté de travail d'un laboratoire ou à un service regroupant plusieurs laboratoires ; une grosse agressivité est alors tournée vers l'extérieur et les dialogues de sourds sont fréquents. Il en résulte un climat de relative insécurité car une bonne ambiance de travail est un facteur de sécurité d'autant plus que, ici, le travail en général nécessite coordination étroite des activités et coopération des compétences. Dans l'installation on remarque en effet que les incidents les plus fréquents ont lieu lors d'opérations mettant en jeu des membres de plusieurs équipes.

Bien que cela n'était pas perceptible d'emblée, une fois familiarisé avec l'installation on sent parfois une peur réelle, souvent exprimée. Ce n'est pas tant la peur de l'accident qui s'exprime comme telle. Certes les techniciens disent leur peur de recevoir des irradiations très focalisées qui échapperaient à l'enregistrement de l'appareil de mesure. Mais ce qui s'exprime surtout c'est la crainte justifiée des opérateurs d'être rendus responsables des incidents et accidents : « les règlements », disent-ils, « ça ne sert à rien si ce n'est à l'ingénieur de sécurité de se décharger de sa responsabilité sur nous » ; la peur de l'attentat chez le responsable de l'installation ; la peur de l'incendie courante chez les ingénieurs. On sent, par ailleurs, sourdre de l'angoisse : « à l'infirmerie, on nous cache quelque chose » ; « mes enfants sont comme les autres, c'est des histoires ce que l'on raconte sur les petites doses ». On constate une inhibition très grande à aller consulter son dossier médical. Enfin, des rumeurs très alarmantes, si elles étaient fondées, courent et dans les entretiens il est fait état de naissances qui, si elles étaient avérées, devraient être prises très au sérieux. Pour finir il faut parler d'une peur, dont on parle moins souvent, c'est celle d'instances de sécurité extérieures à intervenir dans l'établissement. De cette peur, il a été, à deux reprises, question.

Est-ce à dire que les techniciens et ingénieurs confrontés aux risques ont peur de leur travail ? Il faut répondre non à cette question. Ceux qui ont peur ne restent pas dans les « labos chauds ». Ce qu'on peut remarquer, c'est que le plus souvent, l'objet de la peur est du ressort d'autrui, ou bien c'est d'une instance non individualisable. Prenons le cas de l'angoisse devant les conséquences des faibles doses. Elle est liée à une crise de confiance plus générale dans l'installation en l'infirmerie et en la médecine du travail. Et il en est de même en ce qui concerne la peur d'être rendu

responsable des incidents. Elle manifeste là aussi une crise de confiance dans la gestion de la sécurité de l'installation, et une crise des relations de travail qui concourent à la sécurité. C'est ce que nous allons examiner en détail maintenant.

— *Chacun se renvoie la balle de la responsabilité des mauvais résultats de sécurité* : la direction évoque les accidents en termes de négligence de manipulations faites par les opérateurs ; les syndicalistes et les techniciens mettent en avant les mauvaises conditions de travail et l'inadaptation du bâtiment ; les ingénieurs responsables de laboratoires font état des contraintes financières et des délais qui empêchent de faire de la sécurité.

— *Cependant tout le monde tombe d'accord pour mettre en cause l'ingénieur de sécurité qui fait l'unanimité contre lui et fait figure de bouc émissaire*. « La direction se pose des questions sur son ingénieur de sécurité » et fait confiance à ses ingénieurs pour la gestion de la sécurité. Cependant ces insinuations ne convainquent pas, car la direction a confié à l'ingénieur de sécurité la gestion des matières les plus dangereuses. Et sa gestion n'est pas critiquée. L'encadrement lui reproche de faire des règlements de sécurité farfelus : « *Tout ce qu'il sait faire, c'est d'écrire en bon français* ». Les techniciens lui reprochent de venir trop rarement dans les laboratoires, de n'être jamais là lorsqu'il y a un pépin, de se défausser sur eux de ses responsabilités : « *Les règlements de sécurité* », disent-ils, « *ça ne sert à rien, si ce n'est à l'ingénieur de sécurité de faire retomber ses responsabilités sur nous, c'est notre expérience et notre savoir-faire qui comptent* ».

Retenez que, sauf en ce qui concerne la direction, la mise en cause de l'ingénieur de sécurité va de pair avec celle des règlements de sécurité, et des procédures gérant la sécurité. Cette mise en cause est véhémente. Les agents y tiennent au point de se méprendre sur les faits, perdant capacités de perception et de réflexion. L'ingénieur de sécurité du complexe d'installation dans lequel se trouve l'établissement, qui rappelle dans une circulaire très sèche à l'ordre d'un règlement de sécurité, est confondu avec l'ingénieur de sécurité de l'établissement. Dans une autre note de service, un responsable d'un service croit lire qu'on le rend responsable d'un accident alors qu'il est simplement indiqué qu'il est le responsable du service où a eu lieu l'accident. Des techniciens accusent le service rival qui partage un même laboratoire avec eux-mêmes ; il leur aurait envoyé, après un incident, les règles-constructeur du matériel utilisé sans autre forme de procès. Vérification faite, il s'agissait non pas de ce service mais du service propriétaire du matériel. A chaque fois la personne est furieuse et le groupe manifeste son adhésion en s'identifiant à cette réaction et en renchérisant.

On assiste ainsi à une crise de la communication en ce qui concerne la gestion de la sécurité, à une perte du sens des réalités et à une reconstitution délirante de celle-ci, au moins par moments. Une opinion pervertie jusqu'au délire se constitue, plus forte que les faits. En effet, on a vu que pour les opérateurs et il en est de même pour l'encadrement

de base, qui lui reproche de lui avoir refusé des investissements de sécurité pourtant jugés indispensables, l'ingénieur de sécurité serait responsable de la sûreté des installations et de la protection des personnes. Or il n'en est rien. Qui est responsable de la sécurité dans l'installation ? De façon schématique, on peut dire que l'institution de la sécurité constitue comme responsables les directions opérationnelles et la hiérarchie subalterne par délégation jusqu'aux opérateurs. Ces délégations de responsabilités sont circonscrites et limitées par des règlements. Les opérateurs sont tenus de respecter les règlements de manipulation, les directions les normes de sécurité des installations, etc. Et en cas de litige judiciaire après un accident, les règlements d'entreprise constituent un élément d'appréciation des responsabilités. Par contre, l'ingénieur de sécurité n'est pas responsable de la sécurité. Il est conseil pour la sécurité et adjoint à la direction de l'installation. A ce titre, il doit libeller les règlements spécifiques à l'installation.

La peur manifeste donc une crise dans le registre symbolique, une crise de la socialité dans l'installation, et comme on va le voir, une crise de l'ordre symbolique institué pour la sécurité. On retrouve donc les résultats des travaux sur le sentiment d'insécurité. Mais — et ce n'est pas un paradoxe — la crise symbolique laisse la place à un imaginaire délirant non pas sur l'insécurité mais sur la gestion. De quelle vérité subjective ce délire est donc porteur ? Qu'est-ce qui se joue dans ces méprises ? Pourquoi l'ingénieur de sécurité et les règlements de sécurité prennent une valeur émotionnelle et institutionnelle si disproportionnées ? Pourquoi les agents tiennent à sa mise en cause en dépit des faits ? De quelle inconscience cette véhémence se nourrit-elle ?

Nous nous plaçons donc dans le cadre d'hypothèses freudiennes. Mais nous n'allons pas pour autant faire de la psychanalyse appliquée. En effet ce qui est tout de suite sensible à des oreilles de psychanalystes, c'est que, contrairement à ce à quoi on pourrait s'attendre dans ce contexte où on verrait bien l'ingénieur de sécurité comme un personnage respecté, c'est le contraire qui arrive. On lui en veut car il représente inconsciemment, des menaces de dégradation physique, les dangers. Certes, mais nous avons constaté que la peur du danger était pour le moins neutralisée, sans doute par la maîtrise technique.

On pourrait faire remarquer que dans le contexte de l'installation, être en position de conseil n'est pas une position populaire auprès de ceux qui sont quotidiennement soumis aux dangers ; mais ces explications ne rendent pas compte du caractère unanimement négatif des avis sur l'ingénieur de sécurité que l'on trouve aussi bien chez les techniciens que chez le directeur et l'encadrement. Elles ne rendent pas plus compte de l'identification irruptive<sup>6</sup> des partenaires de travail aux méprises de l'un d'entre

6. Il s'agit ici d'une identification par le symptôme au sens de Freud dans *Psychologie collective et analyse du moi*. Cf. P. Mayer, « Bouc émissaire : transfert et institution », in *L'Etranger*, n° 2, crise représentation, Collectif événements psychanalyse. *Actes de la Réplique*, Lyon, 1984.

eux. On assiste, en effet, à un vécu collectif comme si les agents perdaient leur personnalité propre au profit d'un même corps collectif de vécu comme dans un mouvement de foule. Elles ne rendent pas non plus compte du fait que ces réactions ont lieu précisément lorsqu'il est question aussi bien de l'ingénieur de sécurité que des règlements de sécurité et non pas lorsqu'il est question plus généralement des problèmes de sécurité. Ce qui apparaît alors avec cette distinction, c'est que ces réactions mettent en cause des institutions de sécurité : ingénieurs de sécurité, règlements de sécurité, instances extérieures à l'installation, spécialistes de sécurité.

Notre thèse consiste à soutenir que ces réactions de masse doivent être considérées comme un symptôme de ces institutions<sup>7</sup> ou de leur gestion pour cette installation. Elles sont porteuses d'une vérité inaudible ou pour le moins dérangeante dans l'univers relationnel de l'installation. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé de *considérer ces réactions comme les avatars d'une prise en masse de l'institution*<sup>8</sup> dans une filiation freudienne d'analyse des phénomènes de foule, car il s'agit bien ici de phénomènes de foule, bien qu'on se situe au cœur d'une organisation. Une psychologie véritablement analytique nous renvoie ici aux conditions concrètes instituées pour la sécurité et à leur gestion. Analytique, non seulement au sens chimique du terme, mais aussi au sens étymologique, à savoir déliante et susceptible de dissoudre le symptôme en le réduisant à ses tenants et donnant ainsi aux acteurs de l'installation une capacité et une liberté nouvelle d'action. Nous allons montrer maintenant que ces réactions constituent la crise d'une gestion.

Revenons à la mise en cause de l'ingénieur de sécurité. Certes celui-ci n'est pas blanc comme neige et semble-t-il n'est pas exempt de brusques et maladroits rappels à l'ordre du règlement. Mais pourquoi lui en remettre sur le dos plus qu'il n'en fait ?

Dans l'installation, on découvre qu'en matière de sécurité la défausse de responsabilité est la règle. La hiérarchie sauf exception ne demande pas de compte, ou pas de compte suffisamment précis, sur la sécurité, ou secondairement bien après les résultats scientifiques. Ce qui est récusé dans la méconnaissance, par la mise en cause de l'ingénieur de sécurité et des règlements c'est cette part de responsabilité non assumée par ceux qui portent ces accusations. Et dévaloriser tous les règlements est équivalent dans la logique de cette inconscience à discréditer toute idée de responsabilité personnelle que les textes instituent. Cette projection des responsabilités sur l'ingénieur de sécurité est possible dans la mesure où non seulement la direction ne rappelle pas quelles sont les responsabilités

7. Le symptôme hystérique est aussi le symptôme de l'institution, cf. « Bouc émissaire : transfert et institution », *op. cité*.

8. Ce « Bouc émissaire : transfert et institution », *op. cité*, et P. Mayer, « Un cas clinique d'évitement institutionnel », Colloque *Champs social et inconscient*, C.N.R.S., 1983.

des uns et des autres dans le maintien de la sécurité, mais, en plus, donne raison à ses ingénieurs contre l'ingénieur de sécurité. Actes de gestion qui laissent libre cours au développement de la fiction d'un ingénieur de sécurité responsable de la sécurité et à ces projections.

Ce qui se joue également dans sa mise en cause est pour d'autres le refoulement, dans le cadre des relations de travail, des conditions dans lesquelles la sécurité est gérée. On l'a vu, les techniciens reprochent à l'ingénieur de sécurité de n'être pas venu assez souvent dans les laboratoires. Ils « oublient » qu'il travaille à mi-temps et qu'il ne peut remplir correctement ses fonctions compte tenu de la taille de l'installation, que ce soit son rôle de conseil ou sa tâche d'édicter des règlements de sécurité pertinents. Après une inspection postérieure à mon intervention deux ingénieurs à plein temps le remplaceront. L'ingénieur qui a confondu les deux ingénieurs de sécurité, celui du complexe et celui de l'installation, lors d'un entretien, deux années après la méprise s'est souvenu de ce qu'il croyait ignorer, à savoir que l'ingénieur de sécurité n'avait pas le temps disponible de jouer pleinement son rôle d'expert et d'être présent. Or si cet ingénieur, celui-là même qui reprochait à l'ingénieur de sécurité de lui avoir refusé un investissement de sécurité qu'il jugeait indispensable, ne participe pas aux réunions du conseil de l'installation et ne se voit pas rappeler de ce fait l'emploi du temps de l'ingénieur de sécurité, ce n'est pas le cas de l'encadrement et de la direction, à laquelle en plus l'ingénieur de sécurité rend compte de son activité. Aucun d'entre eux ne signale ce fait. Bien au contraire, ils chargent l'ingénieur de sécurité ou dévalorisent les règlements. Deux groupes distincts se constituent ainsi dont l'un est le dupe de l'autre. Ceux qui étaient au conseil de l'installation savent mais ne disent rien, font semblant de ne pas savoir, voire encouragent par leur acte ces certitudes délirantes, et les autres techniciens et ingénieurs responsables de laboratoires ont su mais ne veulent rien en savoir. S'ils tiennent l'un contre l'autre, leurs membres se retrouvent unis pour récuser la responsabilité de chacun d'entre eux dans l'anathème contre l'ingénieur de sécurité.

D'autre part, l'installation ne collabore pas avec toutes les instances de sécurité du complexe dans lequel elle est insérée. L'inspection de l'installation n'a pas été faite. Or, celle-ci doit vérifier la conformité des installations aux réglementations existantes et vérifier le bien-fondé des règlements de sécurité propres à l'installation. Le service central de sécurité ne remplit pas son rôle d'expert en sécurité auprès de l'installation. Enfin, une décision doit être prise sur le déménagement d'activités mal logées dans l'installation, hors du centre. Cette décision, qui fait l'objet d'un conflit sur son financement entre le centre et l'installation notamment est renvoyée d'année en année par la direction de l'entreprise qui s'est penchée sur ce problème. Autant d'actes qui caractérisent la gestion de la sécurité dans l'installation comme évitement des dispositions tant internes qu'extérieures à l'installation qui ont été instituées pour gérer la sécurité. Dans ces conditions on comprend comment la disqualification

délirante des instances extérieures vient récuser cette réalité non assumée. Il faut dire que ce dispositif fonctionne ailleurs dans d'autres installations de l'entreprise. Dans l'installation donc on ne le critique pas, on l'évite, on le tourne et cet évitement est maquillé par la mise en scène d'un ingénieur de sécurité responsable de la sécurité. Cette gestion constitue une crise larvée qui éclate en crise ouverte lorsque des instances extérieures à l'installation interviennent ou lorsqu'un règlement est utilisé pour accuser autrui. Ce qui apparaît dans ce contexte comme une provocation et un acte de dévoiement des institutions de sécurité.

Il résulte directement de cette gestion des communautés de travail désocialisées qui érigent des cloisonnements psychiques avec les instances de sécurité externes à l'installation, et entre elles-mêmes. Notamment entre ceux qui participent aux conseils de l'établissement (direction, encadrement) et ceux qui n'y participent pas (techniciens, ingénieurs responsables d'équipes). Le repli sur soi que nous avons noté en est une manifestation. Cette gestion favorise un système de concertation et d'action sans le concours de l'ingénieur de sécurité et des instances extérieures à l'installation. C'est ce qu'on constate en général : les ingénieurs ne prennent pas l'avis de l'ingénieur de sécurité pour des opérations sortant de l'ordinaire qui leur incombent à tel ou tel niveau hiérarchique en fonction de leur montant budgétaire. L'avis de l'ingénieur de sécurité et des instances externes pourrait retarder, compliquer ou rendre plus coûteuse financièrement l'opération, par la mise en place de précautions supplémentaires, elle aurait également pour conséquences de visibiliser les responsabilités. Il en résulte une dégradation de l'atmosphère de travail, un climat de méfiance, une crise de la communication ; donc une détérioration des conditions de travail et partant de la sécurité, les agents perdant petit à petit conscience des repères institués pour la gestion de la sécurité.

Dans ces conditions ce qui peut faire ici, ce qui peut ordonner — aux deux sens du terme — la gestion de la sécurité, ce ne sont pas les institutions prévues à cet effet, mais les initiatives individuelles qui se laissent entraîner par la pression des enjeux économiques, industriels, militaires ou scientifiques, par l'urgence ou l'arbitraire du moment. Pour les techniciens en particulier, ce qui fait acte de gestion de la sécurité, ce n'est pas la gestion effective de la sécurité qui, malgré tout, est assumée individuellement au niveau de l'encadrement à des échelons hiérarchiques variés suivant les cas, mais l'entretien plus ou moins conscient d'une mise en scène déréalisante de cette gestion où les instances de sécurité extérieures sont disqualifiées et l'ingénieur de sécurité, en fait court-circuité, apparaît comme le malin génie de la gestion de la sécurité. Si la direction et l'encadrement supérieur en sont les metteurs en scène, l'encadrement immédiat et les techniciens s'en rendent complices en chargeant l'ingénieur de sécurité.

En effet, dans la mesure où la direction évite de rappeler le peu de temps dont dispose l'ingénieur de sécurité dont elle a circonscrit les tâches

à la gestion des matières fissiles, les opérateurs peuvent se laisser piéger par les apparences et reprocher à l'ingénieur de sécurité de ne pas être suffisamment présent. Dans la mesure où l'ingénieur de sécurité est court-circuité, il peut apparaître comme le seul « responsable » de la sécurité sur la scène de sa gestion dans l'établissement. Les opérateurs et les ingénieurs y sont par moment aliénés au point d'entretenir cette mise en scène par le reproche et les accusations erronées envers l'ingénieur de sécurité. Comme la direction et la hiérarchie ne rappellent pas quelles sont les responsabilités de chacun et ne demandent pas de comptes suffisants sur la gestion de la sécurité à leurs subordonnés, cette mise en scène tient le coup, le plus souvent. L'ingénieur de sécurité la cautionne lui-même : bien que court-circuité il accepte de représenter l'installation au Comité d'hygiène et de Sécurité.

Mais après l'incident et l'accident, des instances de sécurité, externes à l'établissement ou au groupe de travail, interviennent pour faire leur travail d'enquête ou pour tenter de dégager leur responsabilité et ce faisant ils rappellent à la réalité des dispositions réglementaires instituées pour gérer la sécurité. La mise en scène que les techniciens entretenaient eux-mêmes à l'occasion, par leurs accusations et leurs reproches, s'effondre, son caractère de simulacre apparaît patent. Avec cet effondrement s'effondrent des défenses psychiques et leurs rationalisations. L'entretien de cette mise en scène leur apparaît comme une trahison de leur désir d'amélioration de la sécurité. Ils ont prêté main forte à une gestion qui loin d'œuvrer dans cette direction leur faisait violence. Ils sont hors d'eux.

Ce que nous venons de montrer, c'est que l'acteur du système d'action n'est pas tout entier dans la stratégie qu'il adopte. Non seulement du fait qu'il a d'autres intérêts que ses intérêts professionnels mais bien également parce que cette stratégie ne tient pas le coup ou peut ne pas tenir le coup vis-à-vis de lui-même dans toutes les circonstances du travail. Et cela du fait même du maquillage de la gestion effective de la sécurité.

Prenons le cas de techniciens. Par « réalisme » ils sont contraints de participer au système d'action qui court-circuite les dispositions de sécurité. Mais leur désir d'amélioration de la sécurité reste vivace et fait qu'ils sont assujettis d'une façon ou d'un autre aux dispositions instituées pour la sécurité et aux relations qui s'ensuivent, qui sont pour eux malgré tout une garantie d'une meilleure sécurité. Cet assujettissement provoque chez eux un surinvestissement réactif de leur stratégie dans un forçage identificatoire à celle-ci. Ils s'y cramponnent en rajoutant sur le règlement et sur l'ingénieur de sécurité. Ils méconnaissent par là leur désir d'amélioration de la sécurité ainsi sacrifiée. Mais cette réaction qui a lieu en ma présence, est l'occasion pour eux de lever cette méconnaissance qui est donc le pendant d'une autre méconnaissance, celle de la gestion effective de la sécurité. Cela a été le cas plusieurs fois.

Egalement pour l'ingénieur de sécurité responsable d'un laboratoire dont j'ai déjà parlé. C'est un ancien technicien devenu ingénieur après une thèse remarquable. Ses perspectives sont donc différentes de celles des

techniciens. Si comme eux, il était la dupe de la comédie que la hiérarchie se joue parfois à elle-même, à l'intention des techniciens et ingénieurs, tant il est vrai qu'elle en vient elle aussi à perdre par moment la conscience de cette gestion, il a en plus des perspectives de carrière et de renouvellement de l'intérêt de son travail qui lui conviennent. Sa capacité d'action individuelle sur le système est supérieure à celle des techniciens et son désir d'améliorer la sécurité est attesté par sa participation très importante à nos entretiens qui s'étaient parfois tout le long d'une journée de travail. De plus, il a imaginé des propositions précises faites pour améliorer la gestion de la sécurité au niveau de l'entreprise elle-même. S'il est lié par la nécessité du partage des compétences à ses supérieurs hiérarchiques immédiats, il les a dépassés sur tel ou tel point de sa thèse. Les liens affectifs qui ont pu ainsi se créer sont contrebalancés par le développement de sa carrière au sein de l'installation. Il peut ainsi apprécier de façon plus nuancée la personne qui auparavant occupait ses fonctions. C'est lui qui a reconnu petit à petit la difficulté de la position institutionnelle de l'ingénieur de sécurité. J'ai pu constater qu'après une inspection, il avait d'emblée collaboré activement avec un spécialiste de sécurité nommé en renfort auprès de la direction de l'installation.

A quelles conditions et à l'aide de quelles règles une telle analyse est-elle possible ? Nous ne donnerons ici pour conclure que quelques éléments. La question est loin d'être simple dans la mesure où ces règles doivent être adaptées aux problèmes de gestion en cause d'une part, et d'autre part, doit pouvoir saisir et accueillir les symptômes de la gestion considérée. Mais, dans la mesure où cette analyse est indissociable de l'analyse d'identités institutionnelles qui vont dans certains cas jusqu'à la constitution de véritables personnalités institutionnelles, elle requiert des garanties protégeant les personnes. Visibilité des objectifs et règles de l'intervention, anonymat des personnes, écoute sensible aux aspects de décompensation pouvant résulter éventuellement d'un tel travail. C'est ainsi que le portrait de l'ingénieur que nous avons rapidement brossé résulte de la composition de plusieurs ingénieurs travaillant dans des situations institutionnellement comparables. Il faut qu'il y ait une réelle demande, une volonté et des moyens disponibles de la part des personnes et instances responsables en droit et en fait de la gestion des problèmes en cause, et que l'intervenant reçoive une investiture valable de ceux-ci ou de leurs représentants, par un contrat avec l'entreprise.