

# De la désaffectation comme ethos professionnel au risque suicidaire.

Pascale Molinier

► **To cite this version:**

Pascale Molinier. De la désaffectation comme ethos professionnel au risque suicidaire. : Enquête auprès des ingénieurs d'un service de recherche industrielle.. Conférence invitée. Colóquio publico : Os desafios do trabalho para o psiquismo frente às mod.. 2013. <hal-01075827>

**HAL Id: hal-01075827**

**<https://hal-univ-paris13.archives-ouvertes.fr/hal-01075827>**

Submitted on 20 Oct 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **De la désaffectation comme ethos professionnel au risque suicidaire. Enquête auprès des ingénieurs d'un service de recherche industriel**

**Conférence non publiée<sup>1</sup>**

**Pascale Molinier**

De la tour Eiffel à la fusée Ariane au TGV, en passant par l'Airbus A380 ou les centrales nucléaires, la France s'est toujours enorgueillie de sa culture technique et de ses ingénieurs<sup>2</sup>. En tant que chercheuse en psychodynamique du travail, j'ai beaucoup fréquenté le milieu des ingénieurs en production, notamment dans le domaine de l'énergie, et j'ai toujours été frappée par la consistance de l'éthos ingénieur<sup>3</sup>. Celui-ci peut être approché à partir de la célèbre citation d'Erving Goffman décrivant le seul être humain qui ne serait affublé d'aucun stigmaté :

On peut affirmer sans absurdité, qu'il n'existe en Amérique qu'un seul homme achevé et qui n'ait pas à rougir : le jeune père de famille marié, blanc, citadin, nordique, hétérosexuel, protestant, diplômé de l'université, employé à plein temps, d'une bonne santé, d'un bon poids, d'une taille suffisante et pratiquant un sport<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Colóquio publico : Os desafios do trabalho para o psiquismo frente às modalidades de organização do trabalho - Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho, Departamento de Engenharia de Produção, USP, Sao Paulo, 22 aout 2013.

<sup>2</sup> Merci à Lise Gaignard et Hélène Meynaud pour leurs suggestions attentives. Ce texte doit également beaucoup à la lecture de la thèse d'Isabelle Boni, *Le sexe de l'expert. Régimes de genre et dynamiques des inégalités dans l'espace du conseil en management*. EHESS. 2 octobre 2013.

<sup>3</sup> La notion d'*ethos* désigne un ensemble de principes et de prescriptions propres au groupe qui agit comme un horizon de référence, une « autorité invisible. Bernard ZARCA, "L'éthos professionnel des mathématiciens", *Revue Française de Gestion*, 50-2, 2009, pp. 351-384 ; B. ZARCA, « Mathématicien : une profession élitare et masculine », *Sociétés Contemporaines*, 2006/4, n°64, pp. 41-65.

<sup>4</sup> Erving Goffman (1963), *Stigmaté. Les usages sociaux des handicaps*, Les éditions de Minuit, 1975, page 31.

En retirant les connotations WASP « nordiques » et « protestantes », on obtient un portrait assez fidèle de l'ingénieur français moyen, avec son visage glabre, ses cheveux plutôt courts et ses vêtements caractéristiques : jean ou pantalon de velours, chemise à fins carreaux, et absence de cravate, celle-ci étant la marque des cols blancs confinés dans les bureaux ; l'ingénieur est censé être un homme d'action.

Homme normal au sens social du terme, dont on s'attend à ce qu'il le soit également au sens psychopathologique, l'ingénieur incarne ainsi une certaine norme de santé, blanche, masculine et sportive à laquelle les femmes ingénieures, minoritaires mais néanmoins présentes, s'adaptent comme elles le peuvent<sup>5</sup>. Cette norme comprend aussi des directives concernant les affects et surtout la place qu'il convient de leur accorder dans le travail : officiellement zéro place. L'ingénieur est un « matheux », qui construit une partie de sa légitimité par sa « pensée calculatoire », la pertinence et la rapidité de ses raisonnements. Cette figure de l'ingénieur est idéalisée, en France, sous les traits du « brillant polytechnicien ».

Le monde des ingénieurs est censé être celui de la Raison scientifique avec un grand R. Les problèmes ont des solutions mathématiques, tout peut être mis en équation, mesuré, planifié. La machine et ses programmes, fille intelligente de l'ingénieur construite à son image, répond sans anicroches à ses injonctions cognitives, elle obéit à la même logique imparable : tout est prévu pour fonctionner de façon optimale dans le monde idéal de la techno-science. Et quant ça ne marche pas ? La machine et ses concepteurs ne connaissant pas la défaillance, celle-ci, corps étranger, ne peut être introduite que d'ailleurs. On

---

<sup>5</sup> Catherine Marry, *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse*. Paris, Belin, 2004. Hélène Y. Meynaud, « L'accès au dernier cercle : A propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises », *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 1, janvier-mars 1988, pp.67-87.

s'en remet alors au fameux paradigme qui régule l'échec dans les sciences de l'ingénieur, c'est-à-dire « l'erreur humaine »<sup>6</sup>. Erreur qui ne peut être le fait que d'exécutants mal formés, ou récalcitrants. Car l'attribution de la faute glisse souvent d'un jugement technique (ils ne savent pas faire) à un jugement moral (ils ne veulent pas faire)<sup>7</sup>.

Cette rationalisation défensive – au sens où elle *oublie* de s'interroger sur les ratés intrinsèques de la technique – a été décrite comme « psychologie péjorative de l'encadrement »<sup>8</sup>. Celle-ci repose sur la construction d'une communauté du déni : les affects, la vulnérabilité humaine n'ont aucune valeur dans cet univers dont ils doivent être bannis, autant que faire se peut. Ainsi l'éthos des ingénieurs est-il fondé sur une forme *transpersonnelle* de « désaffectation »<sup>9</sup>. C'est ce que je vais essayer de montrer en m'appuyant sur une enquête en psychodynamique du travail réalisée auprès d'ingénieurs-chercheurs dans une entreprise de production d'énergie du secteur privé. Celle-ci suggère que, dans certaines circonstances organisationnelles, cette « désaffectation » ou défense contre les affects peut se radicaliser et se retourner contre les ingénieurs eux-mêmes, dont la subjectivité se retrouve alors piégée par ces mêmes critères rationnels qui ont fait le succès de leur techno-culture.

## **Rationalité pathique et stratégies collectives de défense**

---

<sup>6</sup> Christophe Dejours, *Le facteur humain*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 1995.

<sup>7</sup> Pascale Molinier, Dépression sous les neutrons, une enquête dans l'industrie de process. *Les Cahiers du Genre*. 36 : 121-144. 2004.

<sup>8</sup> Christophe Dejours, « Pathologie de la communication, situations de travail et espace public : le cas du nucléaire », *Raisons Pratiques*, 1993, 3, pp. 177-201.

<sup>9</sup> Je reviendrai sur la désaffectation dans la dernière partie. J'utilise « transpersonnel » au sens où les défenses ne sont pas seulement des créations *ex nihilo* des collectifs. Avant d'être ajustées localement en fonction de la variabilité des situations, elles sont transmises lors de la formation dans les écoles, instanciées dans le genre ou l'éthos professionnel, et historicisées dans l'évolution du métier. Sur la notion « d'instance transpersonnelle » en clinique de l'activité (c'est-à-dire sans tenir compte des défenses), voir Litim, M., & Kostulski, K. (2008). Thwarted activity in geriatric care : The uncertain development of a profession, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 58, pp. 215-225.

La psychodynamique du travail vise à élucider les ressorts organisationnels de la souffrance et du plaisir en situation de travail. Dans cette perspective, l'organisation du travail désigne un processus dynamique dans lequel chacun intervient à sa façon. L'organisation du travail est le produit vivant d'interactions complexes, elles-mêmes vectorisées par différentes rationalités tant instrumentales, stratégiques que morale-pratiques. L'apport de la psychodynamique du travail concerne plus spécifiquement la rationalité dite « pathique ». Certaines conduites en situation de travail sont en effet orientées vers la préservation de la santé. Pour le dire autrement, une enquête en psychodynamique du travail a principalement pour objet *l'analyse des défenses mobilisées pour tenir en situation de travail*. Ces défenses peuvent être individuelles ou collectives. Les stratégies collectives de défense opèrent en déviant l'attention de tous les membres du collectif de ce qui leur fait peur, les inquiète ou leur pose un problème éthique. Ces stratégies sont beaucoup plus efficaces que les stratégies individuelles, parce qu'elles construisent une communauté du déni, un collectif rassurant qui dit le « vrai », qui indique sans ambiguïtés comment interpréter le monde. La coopération défensive implique avant tout de ne pas parler de ce qui fait souffrir, de contrôler étroitement ceux qui trahiraient cette règle, d'afficher de façon ostentatoire les signes opposés à ce que l'on redoute. La peur de tomber d'un échafaudage, par exemple, se traduira paradoxalement dans le registre défensif par des conduites de prise de risque et par la raillerie à l'égard des poltrons<sup>10</sup>. Les stratégies défensives sont donc bivalentes : d'un côté, elles permettent de tenir au travail, d'un autre côté, elles empêchent de parler de ce qui fait souffrir, donc de le transformer, voire elles augmentent le risque.

Une enquête en psychodynamique du travail vise un déplacement et un assouplissement des défenses devenues obsolètes ou trop coûteuses à maintenir,

---

<sup>10</sup> Christophe Dejours, *Travail : usure mentale*, Bayard, 4<sup>ème</sup> ed 2008,

de telle sorte que les gens puissent ensemble reprendre la main sur ce qui leur arrive, remettre en débat leurs difficultés dans le travail, transformer ce qui les fait souffrir.

Je n'ai pas le temps ici de déployer la méthodologie de l'enquête<sup>11</sup>. Je me contenterai de dire qu'elle requiert une demande (donc un travail de la demande) et qu'elle est fondée sur un travail réalisé dans des petits groupes de volontaires qui reste confidentiel jusqu'au moment de la remise du rapport d'enquête. De la mise en discussion collective des difficultés au travail, on escompte une socialisation des difficultés pour les personnes qui y participent et un accès aux évidences défensives. En effet, les formes de contournement ou d'inconscience partagée, par définition, n'apparaissent que dans la dimension du collectif. L'enquête se matérialise ensuite dans un rapport d'enquête accessible à tous, à l'intérieur de l'entreprise ou du service concerné.

Le dispositif de l'enquête dont il sera question comportait, comme cela se pratique classiquement dans ce champ, 3 séances d'une demi journée à intervalle de 15 jours, suivi à un mois de distance d'une journée de restitution-validation du rapport d'enquête. Dans mon exposé, je suivrai cette temporalité.

### **Chercher, communiquer**

Durant la première séance, ce qui est d'abord frappant est la discordance entre les situations kafkaïennes que décrivent les participants et leur jovialité. Quelques-uns font certes état d'insomnies ou d'épuisement, mais ces expressions de souffrance restent discrètes. Certains considèrent même qu'ils se sont « laissés entraînés par les syndicats », qu'il n'y a pas tant de souffrance que

---

<sup>11</sup> Pour la méthodologie en psychodynamique du travail, voir Dejours Christophe, *Travail : usure mentale*, op. cit, Dessors Dominique, *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*, Erès, 2009.

ça dans leur entreprise. D'autres font cependant un constat différent : faisant état de « mises au placard », ils évoquent un « tabou de la souffrance ».

Avec mon collègue, nous trouvons qu'ils n'ont pas l'air si fatigués et qu'ils vont même plutôt bien. Nous sommes agacés, et pas loin de croire être là en raison d'un caprice des syndicats dans une entreprise de nantis. Cette irritation est renforcée par les difficultés pour comprendre ce que disent et font nos interlocuteurs. La prise de note est très difficile. Les explications sont fournies sur un mode expéditif. Les participants utilisent un jargon de métier à base de sigles, d'abréviations, incompréhensible pour des intervenants extérieurs. Ce vocabulaire, de plus, est teinté d'infantilisme : les réunions avec la direction portent un nom qui évoque une célèbre émission de palmarès de chansons, une abréviation – I-an - qui revient tout le temps évoque le cri d'un animal de la ferme, et ainsi de suite. Nous sommes irrités par cette **niaiserie** (je reviendrai sur le terme) de la part de diplômés d'élite et contraints d'interrompre souvent pour demander des explications sur le sens des mots, ces interruptions agaçant à leur tour nos interlocuteurs qui restent polis mais nous font sentir qu'ils nous trouvent lents et passablement stupides.

Plus largement, les participants font preuve d'une réticence assez marquée à entrer dans le détail des situations de travail, comme nous les invitons à le faire. Ils recherchent à placer la discussion à un niveau plus général, plus « systémique » diront certains, voulant dire « plus scientifique » ; entrer dans le détail leur paraît « diverger » et ils ont du mal à abandonner la rhétorique professionnelle pour une parole plus personnelle.

Petit à petit nous finissons par comprendre que la mission du service de recherche est double. Tout d'abord, la tâche primaire consiste à produire de la recherche appliquée au domaine concerné, mais ce qui compte finalement, et

pèse d'un poids considérable, c'est de valoriser cette recherche au service de l'image de l'entreprise. Ce qu'on pourrait appeler la tâche communicationnelle tend à prendre le pas sur la tâche primaire.

Le service de recherche participe de la vitrine de l'entreprise, censément « innovante », « à la pointe », « excellente ». Il existe un hiatus entre, d'un côté, les aléas de la recherche, ses tâtonnements, ses fausses bonnes idées, ses découvertes inopinées ; et de l'autre côté, le style (forcément triomphant) et la temporalité (forcément accélérée) de la communication dans un univers régi par la compétition entre les entreprises. Le travail réel occupe cet intervalle et suppose d'y construire des compromis acceptables.

Les langues commencent à se délier. Il est arrivé qu'on fasse pression sur des ingénieurs pour qu'ils lissent ou même falsifient leurs résultats dans le sens du succès et cela bien que leur hypothèse n'ait en réalité pas porté ses fruits. Il existe, nous explique-t-on, de multiples façons de faire pression : suspension de la prime du hiérarchique qui fait donc pression en retour, menace de mutation d'office, mise au placard, refus d'avancement, utilisation de techniques de harcèlement (coups de fil très tôt le matin, réunion surprise où l'on se retrouve coincé avec un aréopage).

Pour éviter de se mettre en difficulté, on se lancera plus facilement dans la réalisation d'un « livrable »<sup>12</sup> dont on connaît par avance les résultats, plutôt que dans un livrable jugé « risqué ». Le problème est que l'absence de risques se traduit par une perte d'innovation et un moindre intérêt dans le travail. Les participants compensent en faisant malgré tout des « livrables risqués », mais ils les font en cachette, ce qu'ils appellent « travailler en perruque ».

---

<sup>12</sup> Dans le vocabulaire de la gestion de projet, un livrable est tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet. Exemples : Un cahier des charges et une étude de faisabilité sont des livrables.



« Travailler en perruque » est une « catégorie indigène » utilisée en un sens différent de l'expression originaire qui vient des ouvriers pour décrire un travail réalisé à partir des matériaux de l'usine, bout de ferrailles ou autres, pour leur propre compte. L'expression indigène conserve l'idée de clandestinité, de transgression et de travail pour soi (pour se faire plaisir) ; en revanche, par différence avec la perruque ouvrière, celle-ci sert les intérêts de l'entreprise.

Le travail en perruque désigne, dans ce contexte, tout le travail qui, bien qu'il ne soit pas « ordonnancé », c'est-à-dire prévu et mesuré par l'outil de gestion informatique des temps alloués à chacun, s'avère néanmoins indispensable pour parvenir aux résultats. Par exemple, les coups de mains apportés aux collègues ne sont pas ordonnancés. Il arrive que les pilotes de projet eux-mêmes prescrivent du travail « en perruque ».

Sachant qu'il s'agit d'une organisation matricielle où les ingénieurs sont « demandés » en fonction des projets en cours, à la fin de l'année, les pilotes de projet doivent par de « savants bidouillages » se débrouiller pour que la représentation théorique du temps utilisé donne l'impression que tout le monde a travaillé à 100% de son temps. Or, suivant les compétences requises par les projets en cours, certains, « surdemandés », ont travaillé beaucoup plus que 100%, tandis que d'autres non. La fameuse abréviation I-an signifie la mesure du travail : ingénieur/an.

Certains pilotes sont passés maîtres dans l'art délicat du « reporting des livrables », impliquant selon leurs propres termes, « petits ou gros mensonges », car l'outil de gestion informatique, si tant est qu'on le renseigne « honnêtement », donnerait à voir les soubresauts du travail réel : retards, investissements non prévus, inégalités des engagements, défections de membres

de l'équipe, surengagement de certains « très pointus » sur le projet, mise au placard d'autres dont les compétences sont momentanément non requises, revirements du client mais aussi ratages, prises de risques, résultats inattendus.

Tout le monde dépense donc beaucoup d'énergie à fabriquer une représentation erronée du travail, un leurre, qui soit le plus conforme possible à sa représentation théorique et alimente la *success story* de l'entreprise.

À la fin de la première séance, se dégage la description d'un univers de non-sens et de faux-semblants vis-à-vis duquel nous nous serions attendus à ce que les gens expriment beaucoup plus de souffrance. Fatigue et agacement nous empêchent momentanément de faire l'hypothèse que l'enjouement affiché des participants est sans doute lui aussi le produit d'un faux semblant.

### **Déni et appropriation stratégique du travail**

Au début de la seconde séance, la discussion se polarise autour de la narration par deux jeunes ingénieurs des souffrances générées par ce que nous appellerons « un gros projet », c'est-à-dire exactement le contraire d'un livrable discret que l'on pourrait perruquer à l'abri des regards. Stéphane et Jérôme<sup>13</sup>, qui répondent tous les deux au modèle normatif de l'ingénieur, exposé plus haut, sont assis chacun d'un côté de la table et se renvoient la balle à travers un échange de rires nerveux qui nous fait aussitôt saisir qu'il pourrait s'agir d'une histoire importante.

Le récit s'effectue par bribes, car les autres participants interrompent à de nombreuses reprises les deux protagonistes. Ce récit dérange assurément et

---

<sup>13</sup> Les prénoms ont été changés.

sollicite les défenses du groupe. Stéphane raconte une situation de harcèlement de la part de sa cheffe d'unité. On peut en déduire aux regards, mimiques et signes échangés, qu'à l'exception de Jérôme, tous les autres participants ont tendance à penser que Stéphane est un benêt psychologiquement perturbé et l'on sent bien que l'interprétation dominante tire du côté d'un problème de personnalité (la sienne, celle de la cheffe). La jovialité n'est plus de mise, l'ambiance est tendue, agressive. Une syndicaliste du groupe de pilotage me téléphonera quelques jours plus tard pour me faire savoir que nous faisons fausse route en nous intéressant au « gros projet » (il y a eu des fuites de confidentialité dans le groupe).

Le « gros projet » est un prototype d'un genre spectaculaire. La direction du service de recherche a immédiatement vu le parti politique qu'elle pourrait en tirer dans et à l'extérieur de l'entreprise. Cependant, le projet « voulu par le haut », a été lâché par la hiérarchie directe qui le considérait « trop cher ». De plus, le caractère « trop » innovant de l'objet le rendait trop compliqué, d'un usage peu maniable, et il jouait comme le révélateur des défauts de dispositifs techniques plus anciens. Le « gros projet » s'est ainsi heurté à des problèmes d'acceptabilité et de manque de soutien qu'on peut interpréter en termes latouriens de sociologie de la science<sup>14</sup>. Ce qui nous importe ici est qu'il a joué aussi comme un analyseur de la brutalité des rapports de pouvoir.

Travailler sur cet objet impliquait de passer beaucoup de temps dans la salle éloignée où il était installé. On reproche à Stéphane d'être trop peu présent au niveau de son unité, de faire trop d'heures et de rester seul le soir, ce qui pourrait générer des problèmes de sécurité (s'il lui arrivait un malaise pendant qu'il est seul). Surinvesti dans le projet, isolé, arrive un moment où Stéphane ne dort

---

<sup>14</sup> Bruno Latour, *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte, 1992.

plus, il s'épuise. Dans le même temps, sa compagne le quitte.

Le gros projet commence à intéresser beaucoup de monde. Ceux que nous appellerons « les imposants » de l'entreprise, c'est-à-dire un groupe d'ingénieurs d'une prestigieuse grande école, dont les diplômés sont majoritaires aux postes clés de l'entreprise<sup>15</sup>, vont se charger d'organiser la mise en scène de « l'excellence »<sup>16</sup>. Bien que Stéphane soit le principal concepteur du projet, lors d'une présentation officielle, on lui confie un rôle de « petite main » (présenter des films pendant le buffet). C'est un autre jeune ingénieur, issu du groupe des imposants, qui tient le devant de la scène<sup>17</sup>.

« Vous êtes jeté comme un kleenex quand l'objet fonctionne ». Il n'y a pas « de signature personnelle » diront plus largement les participants. Le livrable idéal doit pouvoir exister indépendamment de ceux qui l'ont conçu pour pouvoir stratégiquement servir les intérêts les mieux placés sur l'échiquier des jeux de pouvoir qui caractérisent les rapports sociaux au sein de l'entreprise.

Alors qu'initialement les participants jugeaient inopportun de parler du « gros projet » parce que trop particulier et engageant des personnes elles-mêmes trop particulières, ils valideront, lors de la restitution, qu'il s'agit d'une situation paradigmatique des difficultés qu'ils rencontrent tous – mais nous ne serons pas autorisé de nommer par son nom « le groupe des imposants ».

---

<sup>15</sup> Même s'ils sont actuellement menacés d'être supplantés par les financiers, les gestionnaires et les communicants qui prennent les manettes.

<sup>16</sup> Je reprends l'expression utilisée par H. CHAMBOREDON, F. PAVIS, M. SURDEZ, L. WILLEMEZ, « S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien », *Genèses*, 16, juin 1994, pp. 114-132.

<sup>17</sup> La « construction d'une réputation professionnelle » repose sur la « participation à des projets avec une grande visibilité » Stéphanie CHASSERIO, « Les nouvelles formes organisationnelles et la persistance des effets de genre dans les services technologiques aux entreprises », *Recherches Féministes*, vol. 20, n°1, 2007, p. 75.

Stéphane dira à plusieurs reprises qu'il est « niais » de n'avoir pas compris les règles du jeu, endossant l'image stéréotypée du fort en maths qui n'y comprend rien sur le plan relationnel. Mais cette niaiserie défensive – ce déni de réalité ou ce défaut d'information ? - lui a permis, paradoxalement, de s'engager comme il l'a fait dans la création du prototype.

L'autre stratégie, nous l'avons vue, est la perruque ou la clandestinité. Celle-ci repose sur un rapport beaucoup plus réaliste et sceptique aux contraintes de l'organisation du travail. Le travail de recherche est réalisé dans de « petits projets » tenus à l'écart des regards et exclus de la dynamique de la reconnaissance. Si cette stratégie est parfaitement tenable pour des ingénieurs en fin de carrière, on peut tout de même se demander si elle est viable en début de carrière. Les ingénieurs sont conscients que s'éparpiller sur de multiples projets, et que travailler de façon clandestine sur des « bouts » a un effet pervers. Les jeunes et moyen jeunes ne peuvent plus se constituer en spécialiste, en « senior » référent, lire, écrire, bref rechercher.

La stratégie de la niaiserie soutient l'idéal de la recherche contre les rationalités stratégique et communicationnelle. «Naïvement, je croyais que l'entreprise se vivait comme un jeu d'équipe » dira Jérôme en écho avec le mythe de la « grande famille » que constituerait le département (mythe qui repose sur une époque dorée remontant à plus de vingt ans où l'ambiance aurait été créative et conviviale). On rencontre souvent dans nos enquêtes ce genre d'idéalisation du passé. Souvenir écran ? Métonymie d'une sécurité interne supposée aux « origines » ? D'autres personnes se demandent s'il était « naïf » de leur part de s'être enthousiasmé pour certains discours d'affichage. Par exemple quand un directeur charismatique, apprécié de tous, les encourageaient lors d'un discours de fin d'année à être innovant, alors que l'entreprise prône en sous-main le challenge impossible : « 100 % de réussite pour zéro risque ».

L'infantilisme du vocabulaire participe du climat de niaiserie et une bonne part de notre agacement avait à voir avec cette combinaison particulière entre des personnes dotées de QI de concours, une jovialité de surface et une adhésion tenace aux illusions de la communication à laquelle il leur fut difficile de renoncer, même s'ils en percevaient pourtant le caractère factice et pathogène. *Mais ils auraient tellement voulu y croire.* À la fin de l'enquête, la niaiserie avait complètement disparu laissant place à une grande finesse d'analyse et à une attitude sceptique vis-à-vis de l'idéologie de l'innovation (mais nous avons retrouvé jovialité de surface et niaiserie, au moment de la présentation de nos résultats, quand nous avons rencontré d'autres personnes du service de recherche n'ayant pas participé à l'enquête, ce qui confirme la dimension collective de cette défense).

### **Retour sur la désaffectation et le risque suicidaire**

Je vais maintenant revenir sur la « désaffectation ». La désaffectation désigne, en psychopathologie, un mode de défense contre l'affect, qui prend des formes diverses où il s'agit de *ne pas sentir* (gel des affects dans la dépression, par exemple) au risque d'une pauvreté du fonctionnement psychique, notamment dans ses dimensions de perlaboration. Il n'a pas été envisagé, à ma connaissance, d'utiliser ce terme pour définir un « éthos professionnel ». Pourtant l'éthos des ingénieurs repose sur une forme transpersonnelle de « désaffectation », de mise à distance, d'euphémisation, voire de répression des affects.

Dans une analyse psychodynamique, on considère que le récit démiurgique de la techno-science auquel je faisais allusion en introduction – celui où tout réussit - a été initialement érigé comme formation défensive pour éviter l'angoisse générée par les ratés de la technique. Le mythe de l'infaillibilité des ingénieurs

et de leurs machines, la surestimation du mode de pensée rationnel, soutenu et renforcé par une conception virile du rapport aux affects, contribuent au déni culturel des risques d'erreur, de panne ou d'accident tout en assurant aux ingénieurs non seulement une illusion de maîtrise, mais un réel privilège social. Les états d'âme, c'est pour les « femmelettes » ou la marque des inadaptés, ceux qui n'ont pas « l'étoffe ». L'idéologie de la performance ou de l'excellence s'inscrit dans le droit fil de cette vision ingénériale, d'autant plus puissante qu'elle s'étend – via le management et la gestion – à l'ensemble des organisations.

Dans la situation étudiée, la virilité ne se décline pas dans un registre ouvertement martial ou arrogant, ni dans celui de l'intrépidité, ou dans celui du cynisme, mais dans un registre boy scout ou « bon enfant ». Les 30 % de femmes ingénieures (pourcentage élevé) ont peut-être joué un rôle dans cette accommodation locale où il est de bon ton de ne pas se prendre au sérieux ; cultiver la croyance qu'on est l'élite est (ou était jusqu'alors) suffisant. La subjectivité s'exprime sous le masque sans réelle consistance psychique de la jovialité. La composante maniaque de cette jovialité est très discrète, ce dont témoigne notamment le faible effet de contamination sur les chercheurs. Pas d'invasion dionysiaque, ce qui serait plutôt sympathique. Les affects dépressifs affleurent dès que la défense est un tant soit peu déstabilisée par la discussion sur le travail. Certains des ingénieurs parmi les plus « naïfs » confieront lors de la restitution avoir très mal dormi durant les nuits qui suivaient les séances d'enquête.

La combinaison de niaiserie et de jovialité constitue une forme insidieuse de désaffectation, pour ne pas éprouver la brutalité des rapports sociaux, s'épargner de penser au rôle qu'on y joue, se défendre de la désillusion liée à la perte de créativité autant que de prestige lié au statut de chercheur, continuer à croire en

une hiérarchie protectrice et donneuse de bons points. La construction collective d'une telle distorsion communicationnelle se retourne cruellement contre ceux qui n'en « comprennent pas les règles », dès lors stigmatisés et jugés inadaptés.

La répression des affects opère également par le bannissement systématisé de l'empathie et de l'attention aux besoins des êtres humains et de leurs « attachements », notamment leur attachement au travail. Ce refus des « attachements » est manifeste dans l'interdit de signature, c'est-à-dire dans l'impossibilité d'inscrire son travail dans le registre singularisé de l'œuvre. On peut interpréter le problème psychologique de la « signature » en termes de narcissisme, de désir d'être aimé, de réparation, ou d'angoisse de mort, peu importe. Pour beaucoup de personnes, le « droit » à la signature compte, a de l'importance ; et c'est tout ce qui compte ici. Le problème n'est pas tant le manque chronique de reconnaissance, qui est banal dans le monde du travail et très bien supporté quand le travail a un sens. Le problème est la spoliation stratégique de l'œuvre, au mépris de l'investissement du créateur passionné et de la vulnérabilité des processus psychiques sollicités par la sublimation.

L'effacement de l'humain – en tant que sa nature est sociale, qu'il est un être relié ou attaché – est également le principe qui a guidé depuis peu l'organisation gestionnaire des services d'appui. Les personnes qui prennent soin des ingénieurs (Ressources Humaines) ou de leurs outils (maintenance) ont été délocalisées ou externalisées et dématérialisées. Les personnels des Ressources Humaines à qui l'on doit annoncer des changements de statut personnels douloureux comme un divorce ou un deuil sont hors de portée et n'ont pas le droit de donner leur nom à leurs interlocuteurs. « Avant on appelait Virginie, maintenant on fait le 0810 ».



L'isolement est le risque majeur. D'autant que pour contrer les interruptions du lien empathique à autrui, les ingénieurs ne disposent pas du langage adéquat, d'où aussi leur dyspathie. Ainsi, ils veulent faire taire la souffrance de Stéphane, sujet isolé, tenu à l'écart de son groupe d'appartenance, non seulement parce qu'ils ne veulent pas prendre le risque de s'identifier à lui ou parce qu'ils ont peur des « imposants », mais parce que ce qu'il dit de sa souffrance est tout simplement inaudible dans leur récit culturel, *ce dire n'a pas lieu d'être*. Le déni de la contribution de Stéphane s'est doublé d'une attaque des collègues visant sa personnalité (jugée inadaptée) et on lui suggéra de faire un bilan de compétences pour changer d'emploi au sein de l'entreprise. L'ensemble de ce processus aboutit au désespoir et au risque suicidaire, ici évité de justesse. Les parents de Stéphane en mesure de protection sont venus habiter quelque temps chez lui. Le jeune homme demeurait encore fragile au moment où fut réalisée l'enquête.

Cette dérive loin des évidences communes s'est faite progressivement, jusqu'à ce que cette organisation du travail ressemble à un grand rêve d'ingénieurs : une organisation du travail où l'on se serait débarrassé des humains, de leurs corps, de leurs affects, de leur prétention à être des personnes (des êtres uniques, mais reliés à d'autres). Ce processus aboutit à une forme de réification, entendue ici comme l'expression d'un déni de la psyché instancié dans les pratiques sociales. En 2007, la vague des suicides liés au travail qui ont marqué l'opinion en France concernait des jeunes ingénieurs. Si la présente enquête ne permet pas de proposer une théorie d'ensemble qui rendrait compte d'un surcroît de vulnérabilité des ingénieurs face au risque de suicide, elle suggère néanmoins que la désaffectation, caractéristique de l'éthos professionnel des ingénieurs, constitue un terrain peu propice à la mise en discussion des difficultés psychologiques en lien avec le travail, avec un risque de fragilisation manifeste pour ceux ou celles qui se trouvent, pour une raison ou une autre, incapables d'en soutenir les exigences défensives.

