

« Comment se supporter après ça ? »

Judith, chargée de clientèle dans une grande entreprise, reçoit sur sa boîte mail professionnelle un photomontage à caractère raciste de la part de collègues pourtant proches. Deux psychologues d'entreprise sont mandatés pour éviter une dégradation du climat déjà très altéré.

Cet article s'appuie sur ma pratique de psychologue d'entreprise salarié d'une grande institution de protection sanitaire et sociale. En avril 2018, le directeur général me sollicite pour intervenir dans une situation problématique collective : trois semaines auparavant, Judith, une jeune salariée du service Relations clients (comptant 25 chargés de clientèle et 3 cadres), a brutalement quitté son lieu de travail, puis s'est vue prescrire un arrêt maladie de trois semaines. Le matin de son départ, Judith a reçu sur sa messagerie professionnelle un photomontage la représentant en prisonnière de camp de concentration. Le montage a été conçu par

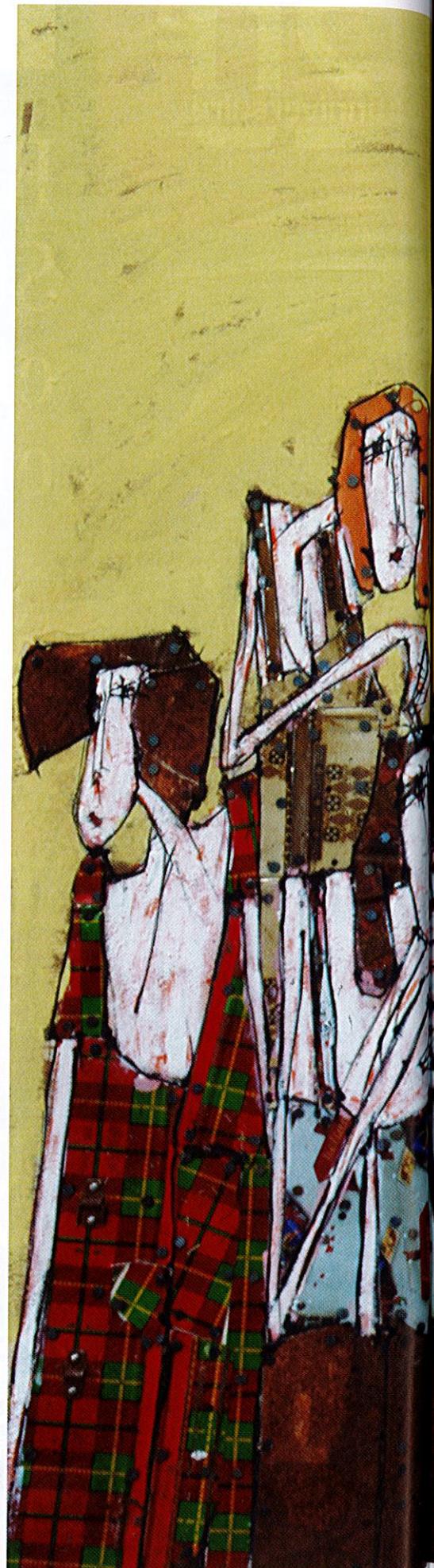
deux très proches collègues de la salariée (appartenant à un autre service). Jusqu'à cet incident, les trois agents paraissaient très liés (au travail et en dehors) et s'amusaient quotidiennement à se provoquer à propos de leurs origines et religions respectives.

Cet épisode a eu lieu sur un des sites de l'institution qui a été le théâtre de fréquentes crises (présomptions de harcèlement, de violences, malversations financières de l'équipe managériale locale) et qui, un an et demi après, accepte particulièrement mal une restructuration régionale majeure (qui lui a fait perdre son autonomie et ses prérogatives, au profit du siège régional).

Lorsque je suis sollicité en tant que psychologue, l'affaire a pris une tournure médiatique et juridique préoccupante : la presse locale détaille la situation d'abord du point de vue de Judith (qui dénonce un « harcèlement racial » sans mentionner sa complicité passée avec ces deux collègues), puis sous forme de droit de réponse de ces deux personnes, qui protestent de leur incompréhension et évoquent « une culture de la vanne » pour minimiser leur

Vincent CHARAZAC

Docteur en psychologie clinique et psychopathologie (Université Lyon 2), Psychologue d'entreprise, Intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP), Enseignant et coordinateur pédagogique (École des psychologues praticiens) (EPP).



geste. Une association de lutte contre le racisme met en demeure l'employeur de s'expliquer, alors que Judith a entamé une démarche judiciaire (qui conduira plus tard la police à enquêter dans les murs de l'institution). Le directeur régional me demande « *d'intervenir en tant que psychologue pour éviter une dégradation du climat sur ce site, déjà bien altéré; les managers ne savent pas comment s'y prendre avec l'équipe des chargés de clientèle* ». Il souhaite que je lui propose un dispositif d'intervention en urgence : « *Judith rentre d'arrêt maladie dans 3 jours, il faut vite réagir* ». Judith a eu cinq contrats à durée déterminée (CDD) successifs avant d'être récemment titularisée à un poste qui ne « *l'épanouit pas* », selon les propos qu'elle a tenus à ses collègues et sa hiérarchie. Son service est fortement déstabilisé par cette situation, beaucoup d'agents ne se voient plus retravailler avec elle : « *elle nous a trahis, on ne la reconnaît plus, elle a fait ça pour faire virer les deux autres ou pour empocher un chèque de départ* ». Même les cadres demandent de l'aide pour « *gérer une situation qui nous échappe : comment faire tenir l'équipe* », la directrice m'informant que certains managers « *culpabilisent et se demandent s'ils ne sont pas passés à côté de quelque chose* ».

PSYCHOLOGUES D'ENTREPRISE

Après ce contact, j'échange avec ma consœur psychologue d'entreprise, et nous élaborons une proposition d'intervention permettant prioritairement de proposer aux collègues et aux managers de Judith un cadre pour exprimer leur vécu de cette situation sur un plan :

– **D'abord collectif, sous forme de deux séances de groupe de parole.** À travers cette première dimension, nous souhaitons comprendre dans quel état émotionnel se trouve l'équipe, notamment vis-à-vis de Judith et/ou des deux collègues impliqués, et entendre la pensée groupale à l'œuvre dans cette période de crise. La première séance est programmée dès le lendemain. Une deuxième séance est prévue environ un mois après pour mesurer l'évolution psychoaffective de ce collectif. D'autres séances groupales pourront être proposées ultérieurement. Dans ce contexte, chaque séance serait coanimée par les deux psychologues.

– **Puis individuel, pour les salariés qui en éprouvent le besoin,** sachant que les vécus exprimés collectivement peuvent

être sensiblement différents de ceux que le salarié évoque s'il était seul (notamment du fait de potentiels mouvements de conformisme).

En parallèle, un autre dispositif est proposé à Judith (en arrêt maladie) et aux deux auteurs du photomontage agressif.

• « Est-ce qu'on pourra faire comme si de rien n'était ? »

– **Le premier groupe de parole** a lieu fin avril 2018. Toute l'équipe est présente (soit près de 30 personnes assises en cercle dans la même salle). Après nous être présentés, ma collègue et moi rappelons pourquoi nous sommes là, les principes de fonctionnement du groupe et sa place dans la prise en charge globale. Nous indiquons que nous laisserons un premier temps aux participants pour que chacun puisse dire ce qu'il ressent vis-à-vis de cette situation collective; puis nous nous exprimerons. Cette décomposition est censée nous apporter un diagnostic le moins influencé par nos propres associations ou projections. Il doit nous permettre de mesurer dans quel état se trouve le groupe, comment la pensée y circule : est-ce qu'il est capable de conflictualiser ou est-il « fusionné » ? Quel rôle y occupent les managers – fonction contenante ou non ? – Par quels fantasmes est-il parcouru... ?

– **Chaque agent livre donc sa perception de « cette histoire ».** Nous découvrons qu'une majeure partie du groupe est en colère contre Judith : « *Je ne la reconnais plus, ce n'est pas la Judith que je connaissais* », « *Son attitude a été un choc... Brutal* », « *C'est moche* ». Seule une salariée apporte une voix dissonante : « *La violence de cette image... Il faut se mettre à sa place* ». D'autres sont plus inquiets qu'en colère : « *On ne sait pas ce qu'elle pense... On ne connaîtra jamais l'histoire* ». Une autre salariée ne comprend pas pourquoi « *Judith n'a pas appelé au secours avant de craquer* », ce qui amène sa voisine à rappeler que « *quand elle était avec eux deux, ils riaient tous les trois; ils se moquaient pour déconner* ». La question la plus angoissante pour le groupe est donc de savoir si Judith a été « *réellement* » agressée par ce montage, ou si elle a « *profité de cela pour quitter la boîte en se victimisant* ».

Puis les participants s'inquiètent de savoir « *comment revivre ensemble après cela ? Comment se dire les choses sans se heurter ? Comment pourra-t-on se supporter après ça ?* » Une salariée s'interroge :

« *Est-ce qu'on pourra faire comme si de rien n'était ?* » Beaucoup expriment leur regret que cet événement ait conduit à des enquêtes, tout en se demandant « *est-ce qu'un jour on saura la vérité ?* »

On s'inquiète des suites judiciaires de la situation. Certains voudraient avoir accès aux pièces de l'enquête : est-ce que Judith a « *dénoncé* » des membres de l'équipe à la police ou aux services internes ? Certains entendent « *des bruits qui courent* » et espèrent « *de l'objectivité* » dans ces multiples investigations. Claudia, une des managers, demande aux chargés de clientèle : « *Vous lui en voulez ou pas ?* » L'une d'elles répond : « *Je ne me sens pas capable de prendre position pour ou contre Judith* », contrairement à d'autres qui lui sont franchement hostiles.

– **Après cette première séquence, ma consœur et moi proposons au groupe nos observations** dans une dynamique à la fois réflexive (offrir un « *effet miroir* » à la mentalité de groupe qui vient de s'exprimer) et associative (permettre un « *décentrement* »). Certaines de nos hypothèses sont validées par le groupe. Ainsi, les participants entendent que le mode opératoire (un photomontage) ait pu être beaucoup plus destructeur pour Judith que les provocations verbales habituelles du fait du potentiel effractant de l'image. Je propose une analogie avec l'image insoutenable du petit Aylan Kurdi, réfugié syrien retrouvé mort sur une plage turque (qui avait fait la Une de la presse quelques années avant, 1). Je suggère également que si le photomontage avait été de nature pornographique, il aurait peut-être provoqué une indignation plus forte, et les participants acquiescent.

En revanche, d'autres hypothèses sont contestées par le collectif, comme lorsque nous imaginons que Judith ait pu s'accommoder d'un « *commerce humoristique* » avec ces deux collègues pour se faire accepter dans l'entreprise : peut-être a-t-elle supporté cette nature de lien jusqu'à ce qu'une limite symbolique soit franchie et qu'elle se retrouve « *prise au piège* » de ce mode de relation.

En fin de séance, alors que le groupe reste inquiet des conséquences du retour de Judith, nous répondons que les psychologues pourraient assurer « *une fonction médiatrice* » si des tensions devaient s'installer.

– **La réunion terminée, nous échangeons dans l'après-coup avec ma consœur.** Nous constatons que nous avons vécu le même

contre-transfert initial, nous sentant « *les représentants de Judith face à un groupe globalement à charge* ». Je me suis senti soulagé lorsqu'une salariée déclare refuser de « *voter pour ou contre Judith* ». Et ce bien que les échanges nous aient donné à voir une autre Judith : forte personnalité, conflits avec l'encadrement, en rupture avec ses fonctions. Nous remarquons que le groupe a bien interagi avec nous (malgré le contexte tendu), dans un transfert plutôt neutre à notre égard. Le cadre nous a semblé contenant. Nous échangeons sur notre vision psychopathologique de ce groupe chez qui nous percevons peu de conflictualité. Nous relevons enfin que les managers sont restés en retrait durant cette séance.

– **Les entretiens individuels commencent quelques minutes après.** Je reçois seul quatre chargées de clientèle (ma consœur en accueillant autant). D'abord Anne-Sophie, proche collègue de Judith (« *un peu comme ma fille* ») qui ne digère pas la photo, qui en veut beaucoup à ses auteurs (qu'elle apprécie par ailleurs, « *déchirée entre les deux camps* »). Puis Martine, qui se plaint de deux collègues « *méprisantes et moqueuses* » et d'un management « *harcelant* » ; elle se trouve aussi en conflit de loyauté entre l'un des auteurs et Judith, « *petite chose fragile* » qu'elle apprécie. Claire s'en veut « *de n'avoir rien vu venir* ». Comme sa collègue Béatrice que je reçois après, Claire me parle d'un service « *où on est très mal actuellement, comme une prison... On y vient à reculons. On ne peut pas toujours s'exprimer comme on voudrait avec les cadres* ». D'ailleurs Claire et Béatrice m'indiquent : « *ce matin, on n'a pas osé s'exprimer parce qu'il y avait les cadres* ». Claire m'apprend que le jour de l'incident, Judith devait passer son entretien annuel d'évaluation avec Claudia. Je remarque dans l'après-coup que le contenu de ces entretiens individuels est bien différent des échanges collectifs. Il me permet notamment d'entendre une difficulté collective structurelle, indépendante de l'incident impliquant Judith et les deux autres collègues. Le lendemain, Judith ne revient pas (son arrêt de travail a été prolongé).

– Quelques jours après, la directrice de site me donne des nouvelles de l'équipe via son encadrement : « *le groupe ne va pas vraiment mieux et a du mal à se remettre au travail ; certains chargés de clientèle pleurent au travail, et une est en arrêt maladie* ».

• « **C'est pas à nous de faire des efforts pour l'accueillir** »

– **Le deuxième groupe de parole** a lieu fin mai 2018, avec l'objectif de préparer un hypothétique retour de Judith. Les échanges groupaux portent à nouveau sur la capacité de chacun à « *tourner la page* » afin que l'équipe retrouve « *un équilibre* » malgré cet incident. Certains expriment avoir « *du mal à oublier* » ce qu'ils assimilent toujours à une « *trahison* » de la part de Judith (du fait des enquêtes consécutives). Claudia demande « *à qui est-ce que cela pose des difficultés, le retour de Judith ?* ». Outre elle-même, quatre chargées de clientèle lèvent la main. Le groupe est donc toujours aussi divisé. Une autre manager reproche à la direction de laisser l'équipe sans réponse : « *comment accueillir Judith ? Sous quelles conditions ? Quoi lui dire ?* » On se demande à nouveau si Judith est « *victime ou manipulatrice* ». À cet instant, deux salariées quittent la réunion en pleurs (elles reviendront 20 minutes plus tard). Puis les débats se fixent sur l'enquête et ses conséquences : « *qui a été cité ?* », « *Judith a accès au dossier, pas nous* », « *comment laver nos noms si on a été accusées ?* » Les participants nous demandent de faire savoir à la direction régionale « *qu'on veut avoir accès aux comptes rendus d'enquête* ».

– **Nous reformulons à l'équipe notre sensation d'une fixation des positions et des échanges** entre la première et la seconde séance, alors que la colère est davantage perceptible. Je propose au groupe que la souffrance de Judith a pu la rendre très inquiétante pour son entourage. Ma collègue et moi suggérons d'aborder les modalités de réintégration de Judith ; une manager me répond « *c'est pas à nous de faire des efforts pour l'accueillir* » (se faisant le porte-voix d'une majorité de chargés de clientèle hostiles à cette réintégration).

En fin de réunion, nous proposons à l'équipe une troisième séance dans un mois, elle est majoritairement refusée.

– **Pendant cette séance éprouvante, j'ai personnellement ressenti une vraie difficulté à penser**, peut-être déstabilisé par le peu d'ambivalence exprimée par ce groupe. Ma consœur et moi partageons notre contre-transfert d'une « *déception sentimentale* » ressentie par certaines collègues de Judith (l'une ayant confié en séance : « *je l'aimais beaucoup, je lui faisais des cadeaux, pourquoi a-t-elle fait ça ?* »).

Après ce second groupe de parole, les deux managers qui s'étaient exprimées m'indiquent en aparté que « *l'équipe travaille beaucoup mieux depuis quelques jours : plus d'arrêt maladie et moins de signes de souffrance* ». Nous formulons à l'équipe une nouvelle offre de rencontre à laquelle personne ne répond. Quelques jours après, nous apprenons la fin du contrat de travail de Judith.

CONFLIT, ILLUSION GROUPE ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Les psychologues en entreprise rencontrent une équipe en crise (Arnaud, Fugier et Vidaillet, 2018), c'est-à-dire un collectif dont l'appareil psychique est déséquilibré. Fustier (1999) relève qu'« *une équipe se découvre en tension entre ce qui la constitue comme unité et ce qui différencie de leur place les sujets qui la composent* ». Ma consœur et moi ressentons dès la première séance une réaction passionnelle de l'ordre de la crise familiale. Judith nous semble être perçue par une majorité de ses collègues comme celle qui menace la cohésion groupale, celle par qui le scandale arrive alors qu'il aurait été préférable de « *laver son linge sale en famille* » plutôt que de subir ces enquêtes. Mon contre-transfert m'orientait plus précisément sur les familles incestueuses au sein desquelles certains adultes préfèrent ne pas rendre l'agression publique (peut-être pour ne pas faire éclater la cellule familiale), quitte à ostraciser la victime qui voudrait dénoncer le crime.

Dans le contexte de la révélation du photomontage agressif, l'équipe se demande « *comment vivre ensemble après ça* ». Les échanges qui s'ensuivent indiquent que pour une partie des participants, la solution serait d'exclure Judith (« *petite chose fragile* », « *un peu comme ma fille* ») de ce collectif. Meynckens-Fourez (2018) souligne que dans les « *crises d'équipe (...), si l'autre est mis en position d'accusé, on est alors comme dans un tribunal : il faut s'attendre à ce que l'un attaque, qu'un autre se transforme en avocat (...), qu'un troisième se mette en position de juge et que le désigné coupable soit finalement éloigné ou exclu* ». L'équipe se heurte à plusieurs reprises à la question de « *la vérité (...), victime ou manipulatrice* » ; question légitime mais qui pouvait difficilement trouver une réponse intra-institutionnelle aussi rapidement.

Il me semble que le mouvement de rejet est si fort (Claudia, la cadre, procédant

deux fois de suite à un vote pour ou contre Judith) qu'il signale la profondeur de la blessure narcissique de ce collectif face au comportement de la salariée. L'équipe se sent majoritairement « *trahie* » (traduisant une perte de « *confiance* » qu'évoque Casalegno et Sheenan (2010) et n'envisage pas de « *tourner la page* ». En quittant l'équipe brutalement, Judith s'est « *désaffiliée* » de ce collectif, menaçant le contrat narcissique secondaire (Kaës, 2009) qui le structure. Le groupe

doit avoir accès (dans un mouvement de contrôle anxiolytique?). Mais ce mauvais objet est surtout interne et incarné par Judith, contre qui sont dirigés les mouvements agressifs. La salariée semble avoir été désignée comme « *bouc émissaire* » au sens où l'entend Anzieu (ibid.): « *les groupes ont un génie naturel pour détecter (...) celui de leurs membres qui, par ses particularités psychopathologiques, est le plus représentatif de la problématique générale et se centrer alors sur lui, à la*

« *harcelantes* ». Dans l'après-coup de la première séance, ma consœur et moi avons l'impression que les cadres sont « *restés en retrait* ». Avec le recul, il se peut au contraire que Claudia ait attisé le clivage (par exemple en proposant un vote). Combiné à certaines manifestations psychopathologiques de salariées (pleurs et arrêts maladie), cet élément questionne la fonction contenante (Mellier, 2003) des managers dans cette équipe (eux qui n'ont pas cherché à réguler les mouve-

“ **Le groupe reproche à Judith d'avoir fait éclater l'illusion groupale d'être un bon collectif au sein duquel tout le monde s'apprécie, chacun se connaît, on peut rire de tout, on se fait des cadeaux ou on se voit en dehors du travail...**

se demande « *comment revivre ensemble après cela* » et n'arrive pas à se remettre au travail. « *On n'a rien vu venir* » : il semble que le groupe reproche à Judith d'avoir fait éclater l'illusion groupale d'être un bon collectif au sein duquel tout le monde s'apprécie, chacun se connaît, on peut rire de tout, on se fait des cadeaux ou on se voit en dehors du travail... « *Nous sommes bien ensemble : nous constituons un bon groupe* » comme l'illustre Anzieu (1976) pour définir l'illusion groupale. Judith est d'autant plus violemment rejetée qu'elle est celle qui (peut-être involontairement) dévoile la réalité, fragilise cette défense psychique, cet « *anti-dépresseur groupalement produit* » (Kaës, 2002) contre l'angoisse d'éclatement du groupe.

Pour Lhuillier (2006), « *c'est bien parce que l'épreuve de réalité est menaçante que s'élabore le recours à l'illusion* ». L'équipe se trouve menacée par les enquêtes externes et internes, mais surtout par l'immixtion de la direction régionale dans son fonctionnement. L'équipe des chargés de clientèle relève d'un site de l'institution qui résiste encore à l'intégration régionale. Cette crise réactive sans doute ses angoisses persécutives (Anzieu, 1976). Par ailleurs, l'illusion groupale s'accompagne d'un mouvement projectif « *pour que le groupe puisse devenir [« rester » pourrait-on dire] un bon sein introjecté, il faut qu'il trouve un mauvais objet sur lequel le transfert négatif clivé soit projeté* » (op. cit.). Ici, le mauvais objet (externe) pourrait être la direction régionale qui diligente des enquêtes (voire qui fait intervenir des psychologues) auxquelles l'équipe vou-

fois pour déplacer sur un seul le problème général, et aussi pour aborder ce problème de manière indirecte ». Jaques (1955) insiste sur la fonction de ce processus de clivage qui permet de « *préserver la haute idée que la majorité se fait d'elle-même en tant qu'incarnation du Bien; ce qui lui permet de lutter contre l'angoisse dépressive* » (Arnaud, 2016). Judith présente de nombreuses particularités (aux plans statutaire, culturel et de l'âge) l'exposant à ce risque de projection agressive. La « *façon indirecte* » choisie par ce groupe pour « *aborder ce problème* » est donc d'exclure le membre « *inacceptable* », de faire passer des messages à la direction régionale via les psychologues (« *on veut avoir accès aux comptes rendus d'enquête* ») afin de contrôler les investigations et d'aborder les causes de tensions professionnelles (mais uniquement en entretiens individuels). Mais si Judith incarne une Cassandre (2) menaçant l'illusion groupale (Charazac, 2010), quel serait le « *problème général* » que le collectif souhaiterait « *aborder* » ? Il me semble relever de deux dimensions, organisationnelle et institutionnelle.

• Souffrance liée à l'organisation

Les entretiens individuels nous permettent d'identifier et comprendre les tensions professionnelles ressenties par certaines chargées de clientèle du fait de l'organisation du travail, plus particulièrement en termes de manque d'autonomie (« *une prison* »), de relations interpersonnelles avec certaines collègues (« *méprisantes et moqueuses* ») et surtout avec les managers. Leurs méthodes sont décrites comme

agressifs durant les deux séances collectives).

• Souffrance liée à l'institution

Ce site avait connu une succession de passages à l'acte pouvant évoquer un trouble du rapport à la loi. Ganem et Robert (2017) rappellent que « *l'absence de règles suscite des conflits* ». Le risque serait donc de confondre la cause et la conséquence : la tension vécue par l'équipe est peut-être d'abord l'effet d'une laxité du cadre institutionnel, une permissivité de la direction. Ouzilou, (2013) précise « *l'hypersensibilité à tout ce qui renvoie chacun à lui-même (...), son rapport à la loi* » dans ce type de contextes troublés. Nous repérons également dans les deux séquences collectives une forte angoisse, relative aux enquêtes (alors que ces investigations pourraient au contraire rassurer les collègues de Judith, qui disent vouloir « *savoir la vérité* »). Les traces de déliaison collective évoquées dans le point précédent invitent à mobiliser le concept « *de crise chaotique ou explosive* » proposé par Pinel (1996) pour recenser les différentes formes de « *dé liaison pathologique* ». L'auteur la repère lorsque le groupe se trouve dans l'incapacité de « *dépasser une crise mutative* ». Pinel décrit « *les phénomènes de contagion psychique, de déchaînement passionnel et de destructivité* » que ma consœur et moi repérons dans les deux séances (et qui ne se réduisent pas). La « *mutation* » en cause pourrait être la régionalisation et la réorganisation, du pouvoir qu'elle a entraîné, privant la direction et les managers, du site de leurs capacités

autonomes d'organisation et de régulation du travail, sans intervention externe. Cette hypothèse pourrait expliquer la revendication « d'intimité » de l'équipe (« *traiter cela entre nous* ») au lieu de l'étayage sur la loi institutionnelle (qui est inversement vécue comme persécutrice). Peut-être que ce groupe fantasme de mener sa propre enquête (comme il vote pour ou contre Judith) parce qu'il lui est insupportable qu'un autre site le fasse à sa place.

Au terme de la première séquence, je suis marqué par le manque d'ambivalence dont témoigne cette équipe (Ouzilou, 2013). La seconde séquence ne modifie pas ce ressenti, et si les managers témoignent d'une diminution des signes de souffrance, deux salariées quittent la séance (exprimant peut-être dans le transfert que les tensions sont toujours présentes). On peut repérer l'intensification possible des conflits collectifs une fois que les problèmes sous-jacents ont pu émerger (Enriquez, 1992).

UN DISPOSITIF FONCTIONNEL MAIS INABOUTI ?

Ici, le dispositif d'intervention psychologique s'inspire des groupes de parole, de structure robuste, adaptable et polyvalente, doté d'un fort potentiel clinique. Ruzniewski (2012) constate sa capacité à « *ouvrir et faire vivre à l'intérieur [de l'institution] une parole vivante qui exprime des désirs, des points de vue, du vécu. Ouvrir un espace où [les salariés] osent dire les choses que normalement, suivant la norme [de l'institution], on garde pour soi* ». Et au-delà de sa vertu de libération de la parole et des affects, l'auteure constate que « *les dysfonctionnements, les problèmes mal réglés se précipitent sur ce terrain disponible* » ; elle souligne aussi sa contribution pour « *comprendre les signaux de l'institution* ». Ces deux dernières propriétés se confirment dans cet exemple clinique, enrichies par l'alternance « *collectif – individuel* ». De Sainte-Marie et Ruzniewski (2015) relèvent en outre que « *le groupe de parole institutionnel autorise l'expression des conflits et peut éventuellement permettre (...) de trouver des compromis* ».

Ce dispositif s'est révélé assez flexible pour s'adapter à une contrainte institutionnelle courante dans ce type de contexte : il s'est agi d'accompagner une situation au centre de laquelle se trouvait Judith... mais sans jamais pouvoir la rencontrer ! Contrainte pour les psychologues qui, au fil des éléments apportés par le

groupe, pourraient souhaiter échanger avec la salariée sur l'effet psycho-affectif de cette situation, mais aussi sur son rapport au travail, ceci d'autant que la demande est de préparer son retour. Il me semble que les intervenants se trouvent alors dans la situation vécue par l'équipe (sur un mode douloureux et révoltant) qui souhaiterait pouvoir comprendre Judith. Donc contrainte également pour les collègues et l'encadrement de cette salariée. Ce groupe se met sans doute à fantasmer et à projeter pour se construire une compréhension de la situation malgré l'absence des protagonistes et pour se débarrasser de l'angoisse que lui procure le comportement « *incompréhensible* » de Judith ; il transfère sur les psychologues sa confusion et sa colère contre cette collègue qui les aurait « trahis ».

Psychologues salariés de l'institution, ma consœur et moi disposons en outre d'une vue plus large que celle de l'équipe de Judith (Dejours [2016] insistant sur « *la position différente des travailleurs* » qu'occupe le clinicien), permettant de lui proposer une autre lecture de son comportement depuis cet événement. Ce dispositif collectif nous a offert une appréhension de l'état de l'appareil psychique groupal. Face au constat d'une équipe qui n'accède pas à l'ambivalence, notre choix thérapeutique a donc été de la stimuler. Alors que mon contre-transfert m'amène à fortement m'identifier à Judith, je propose au groupe de s'approcher de la souffrance qu'a pu vivre cette salariée face à la violence de l'image (Houssier, 2008), pour qu'à son tour les collègues puissent s'identifier à elle (alors qu'ils m'indiquent au contraire « *on ne la reconnaît plus* »). Il s'agit de réparer « *l'effet désastreux des petites différences* » (Vigneault, 2012). À travers ce « *recadrage* » (Delourme et Marc, 2004) à partir et par le support photographique (la photo d'Aylan Kurdi ou la mise en perspective avec un photomontage pornographique), je cherche vraisemblablement à culpabiliser ce groupe, à le ramener vers un comportement plus névrotique et moins clivé, afin que « *l'expression de la différence ne soit [plus] à même de mettre en péril le collectif (...), pour supporter les tensions générées par le travail de la conflictualité* » (Gaillard, 2016).

Toutefois, la présentation et la discussion de cette prise en charge amènent à observer *a posteriori* un inaboutissement majeur, dont j'ai l'intuition à partir de

notre suggestion inattendue (à l'issue de la première séance) que les psychologues puissent occuper « *une fonction médiatrice* » entre Judith et son équipe. Cette idée surgit spontanément alors que, paradoxalement, ma collègue et moi avons structuré notre intervention sans introduire cette dimension médiatrice. Puis je rencontre quatre chargées de clientèle qui me révèlent d'autres sources de souffrance au travail (organisationnelle et institutionnelle). Ces dimensions sont difficiles à aborder par les psychologues lors de la seconde séquence collective, puisqu'elles ont émergé lors d'entretiens individuels, et sont donc confidentielles. Enfin, ma collègue et moi partageons notre contre-transfert d'une « *déception sentimentale* » ressentie par certaines chargées de clientèle (à l'issue de la deuxième séance).

À distance, je fais l'hypothèse que notre contre-attitude signale aussi notre propre déception vis-à-vis d'un dispositif qui ne nous a pas permis d'amener le groupe à l'ambivalence psychique. À l'issue de la première séance, ma consœur et moi (identifiés à Judith) avons repéré la profondeur du clivage à l'œuvre dans ce groupe ; les entretiens individuels nous avaient vraisemblablement donné l'espoir de trouver du « *jeu* » dans la mentalité de groupe (puisque d'autres causes de tension au travail avaient émergé). Mais l'espoir (sans doute très ambitieux) de restaurer une ambivalence s'évanouit à l'issue de la seconde séance (peut-être la trace de la propre idéalité professionnelle des psychologues ?).

Ces deux repères (la proposition d'une médiation puis le contre-transfert déceptif) indiquent que si ce dispositif a pu répondre à notre premier objectif d'observation clinique, il s'est révélé incomplet pour le second (qui visait à favoriser l'accueil de Judith à son retour d'arrêt maladie). Incomplet aussi parce qu'il n'a pas permis de travailler l'ensemble des causes de souffrance au travail (y compris celles, sous-jacentes, exprimées en entretiens individuels). Pour Pinel (1996), la crise résulte « *d'une défaillance dans le retraitement du négatif, d'une incapacité à offrir un espace conteneur permettant la reprise et la transformation d'éléments jusque-là déniés ou forclos* ». Il semble que cette situation aurait pu relever d'un groupe d'analyse de la pratique professionnelle puisque « *la parole sur le travail fait reculer la violence* » (Flottes,

2004). Ce type de groupe aurait pu être animé par des intervenants externes, pouvant assurer une « fonction tierce » (Ouzilou, 2013), libres d'évoquer tous les thèmes (y compris managériaux) dans un cadre permettant d'aborder toutes les causes de souffrance au travail (et non centré sur un incident ou un collègue), assurant cette fonction « conteneur » de « reprise et transformation » pour éviter les « dénis » (ici repérés grâce à l'alternance des séquences collectives et individuelles [Pinel, op. cit.]). En l'occurrence, et outre la portée psychodiagnostique, l'aide produite par le dispositif relève davantage d'une fonction de médiation entre l'institution (la direction, l'équipe) et la situation. Les psychologues d'entreprise ont pu contribuer à « aider le sujet ou le groupe à favoriser l'émergence de paroles non dites ou même non pensées et (...) à amener l'entreprise à se reposer le problème de son propre fonctionnement » (Enriquez, 1992).

CONCLUSION

Ce cas clinique confirme qu'une entreprise de 1 700 salariés constitue une microsociété au sein de laquelle se transfèrent inévitablement les problématiques sociétales, confirmant leur influence sur l'entreprise. Kaës (2015) rappelle « le groupe est une interface entre l'espace interne et l'espace social et culturel ». Ainsi la dérive discriminatoire (ici dans sa forme antisémite) peut se manifester au sein même d'une institution de protection sanitaire et sociale.

1 – Publiée dans la presse en septembre 2015, la photographie de ce petit garçon noyé gisant sur une plage de Turquie entraîne une onde de choc mondiale et relance la question de l'accueil des migrants syriens.

2 – Dans la mythologie grecque, Cassandre, fille de Priam et prophétesse troyenne, effectue de sombres prédictions qui ne sont pas prises en considération.

BIBLIOGRAPHIE

- Anzieu Didier (1976). *Le groupe et l'inconscient*. Paris : Dunod.
- Arnaud Gilles (2016). « Jaques Elliott (1917-2003) ». In : Barus-Michel J. et al. *Vocabulaire de psychosociologie* (531-534). Toulouse : Erès.
- Arnaud Gilles, Fugier Pascal et Vidaillet Bénédicte (2018). *Psychanalyse des organisations*. Toulouse : Erès.
- Casalegno, Jean-Claude et Sheehan, Dave (2010). « Essai de sémiologie clinique des signes de la souffrance au travail ». *Revue internationale de psychosociologie*, 39, 227-240.
- Charazac Vincent, (2010). « Cassandre parmi les porcs-épics ». *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe*, 55, 55-67.
- Dejours, Christophe (2016). « La méthodologie en psychopathologie du travail ». *Travailler*, 35, 125-144.
- Delourme Alain et Marc Edmond (2004). *Pratiquer la psychothérapie* (3e éd.). Paris : Dunod, 2014.
- De Sainte Marie Caroline et Ruzsniowski Martine (2015). « Le groupe de parole en institution ». *Le journal des psychologues*, 326, 46-50.
- Enriquez Eugène (1992). *L'organisation en analyse* (3e éd.). Paris : Puf, 2000.
- Flottes Anne (2004). « Conflits de personnes, 'guerre des clans' : deux enquêtes dans les services ». *Travailler*, 11, 147-168.
- Fustier Paul (1999). *Le travail d'équipe en institution* Clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique. Paris : Dunod, 2004.
- Gaillard Georges (2016). « La conflictualité : une modalité de lien où s'arrime la destructivité humaine ». *Connexions*, 106, 71-86.
- Ganem Valérie et Robert Philippe (2017). « Intervention en institution : dialogue entre la psychodynamique du travail et l'approche psychanalytique des groupes ». *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 68, 15-32.
- Houssier Florian et al. (2008). *La violence de l'image*. Paris : In Press.
- Jaques Elliott (1955). « Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution ». In : Lévy A., Delouée S. et al., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains* (311-328). Paris : Dunod, 2011.
- Kaës René (2002). *Les théories psychanalytiques du groupe* Paris : Puf.
- Kaës René (2009). « La réalité psychique du lien ». *Le Divan familial*, 22, 107-125.
- Kaës René (2015). « Le maître dans la culture de notre temps. Une approche psychanalytique groupale ». In : Kaës R., *Crises et traumas à l'épreuve du temps* (17-42). Paris : Dunod.
- Lhuillier Dominique (2006). *Cliniques du travail*, Toulouse : Erès.
- Lhuillier Dominique (2016). « Peut-on établir un lien entre suicide et travail? ». *Santé mentale*, 213, 24-31.
- Mellier Denis (2003). « Conflits, conflictualité et fonction contenante ». *Cliniques méditerranéennes*, 68, 257-276.
- Meynckens-Fourez Muriel (2018). « De quelques souffrances intrinsèques au travail clinique en équipe ». *Thérapie Familiale*, 39, 199-211.
- Ouzilou Claude (2013). « "Réflexions faites" à propos d'interventions... Dans des établissements de soins ». *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 61, 63-77.
- Pinel Jean-Pierre (1996). « La déliaison pathologique des liens institutionnels ». In Kaës R. et al., *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels* (49-79). Paris : Dunod.
- Ruzsniowski Martine (2012). *Le groupe de parole à l'hôpital*. Paris : Dunod.
- Vigneault Jacques (2012). « Pour introduire la notion freudienne de narcissisme des petites différences dans l'individuel et le collectif ». *Topique*, 121, 37-50.

Résumé : Les institutions fonctionnent et réagissent parfois comme des microsociétés. Les conflits interpersonnels qui s'y révèlent peuvent ainsi avoir pour origine des enjeux clivants qui se déploient plus largement dans la Cité, qu'ils soient ou non en lien avec des thématiques professionnelles ou avec l'organisation du travail. Et quelle que soit l'étiologie conflictuelle, les réactions psychiques groupales sont protéiformes, relevant autant d'angoisses névrotiques (mouvements de rivalité, de jalousie), narcissiques-identitaires (attaques-fuites violentes dans un « climat » de clivage) ou psychotiques (allant jusqu'à menacer l'intégrité et l'identité du groupe professionnel comme unité singulière). Illustration clinique.

Mots-clés : Appareil psychique groupal – Clivage – Conflit – Crise – Dynamique de groupe – Entreprise – Groupe de parole – Harcèlement – Illusion groupale – Individuel collectif – Médiation – Pratique professionnelle – Psychologue – Travail en équipe.