L'antœdipe : un modèle opérant pour comprendre la souffrance dans l'institution

Autor(en): **Legrand, Marie-Odile / Saielli, Philippe**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **73 (2015)**

Heft 1

PDF erstellt am: **26.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823153

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

L'ANTŒDIPE: UN MODÈLE OPÉRANT POUR COMPRENDRE LA SOUFFRANCE DANS L'INSTITUTION

MARIE-ODILE LEGRAND
Université de Lille 3

PHILIPPE SAIELLI
Université de Valenciennes
philippe.saielli@wanadoo.fr

Freud a surtout mis en avant la structure œdipienne des organisations telles que l'Armée et l'Eglise[1]. Ainsi, la pensée freudienne classique offre peu ou pas de possibilité de penser les formes d'organisations dans lesquelles prédominent des modalités (tant au niveau des comportements, que de l'organisation du travail ou des pratiques managériales) d'indifférenciation et de paradoxalité. Dans notre article, nous nous inspirons du modèle de l'antœdipe développé par Racamier afin de mieux comprendre les enjeux de la santé au travail. Racamier, prolongeant la pensée freudienne, pose la coexistence de deux lignées de formations psychiques appelées logique œdipienne et pré-œdipienne. Ces logiques sont caractérisées principalement par des fantasmes d'engendrement pour la première et des fantasmes narcissiques d'auto-engendrement et d'auto-désengendrement pour la seconde. Notre réflexion prend appui sur une intervention menée au sein d'une entité muséale. La demande de la direction était d'accompagner le traumatisme vécu par les équipes suite au suicide d'un collègue.

Mots-clés: Antœdipe, perversion narcissique, souffrance au travail, autoritarisme, agirs violents.

«Pour comprendre et traiter le malêtre dans les nouvelles modernités, la psychanalyse doit trouver des modèles aptes à penser la mutation ou la métamorphose de notre temps, de notre espace, de nos liens, de notre culture et de nos mentalités. Nous savons que nous savons peu sur ces mutations, mais nous devons risquer des analyses nouvelles, fabriquer des modèles d'intelligibilité, assurément provisoires, pour penser une nouvelle fois ce rapport à l'inconnu».
(Kaës, 2013, p.283)

INTRODUCTION

Selon certains développements de la psychanalyse, les enjeux de la santé au travail peuvent s'entendre selon au moins deux logiques. D'abord, la question du plaisir que peuvent trou-

[1] Freud S. (1921), «Psychologie des masses et analyse du moi», dans Essais de psychanalyse, Paris, Payot, 1981, p.154.

ver les personnes appartenant à une même institution à travailler en commun. C'est le plaisir de partager, de penser seul et ensemble ou d'échanger qui est source de santé. Ensuite, le travail en tant qu'espace transitionnel, à la fois trouvé et créé, permet au sujet d'y laisser son empreinte. Le travail est un levier de la santé quand il offre au sujet la possibilité de mobiliser son intelligence pratique et d'accéder ainsi aux pouvoirs de ses actes. Ces deux composantes sont garantes d'une certaine santé physique et psychique. Si la santé au travail, au sens d'un processus de subjectivation est une asymptote, il est de notre responsabilité en tant que psychanalyste de comprendre ce qui peut entraver cet accomplissement voire le détruire.
Si la psychanalyse concerne l'intrapsychique et la cure-type, la question de l'institution et de la santé au travail oblige un changement de vertex en pensant à la fois l'intrapsychique et l'intersubjectif. Ce changement a été opéré par ceux qui se sont intéressés à l'application de la psychanalyse aux problématiques du couple, de la famille et de l'institution. Les découvertes réalisées au niveau du fonctionnement psychique des familles offrent aujourd'hui des concepts pour penser la clinique des institutions. Nous pensons notamment au travail réalisé par Racamier, Hurni, Stoll et Caillot sur la perversion. Comme le souligne Hurni, les mécanismes spécifiques de la perversion, et particulièrement de la perversion narcissique, débordent largement le territoire du cabinet de consultation. C'est à l'identique que l'on retrouve ces mécanismes pervers à l'œuvre dans les familles, dans notre société contemporaine et dans les organisations.
Nous avons mené une intervention pendant une année et demie au sein d'une entité muséale à la demande de la direction et du personnel, et ce afin de les accompagner dans le traumatisme vécu par les équipes à la suite du suicide d'un collègue. Nous souhaitons présenter dans cet article les caractéristiques cliniques que prend cette souffrance ainsi que les modalités de défense mises en œuvre par les individus. Dans un premier temps, nous présentons le contexte de l'intervention. Dans un deuxième temps, nous dégageons les axes symptomatiques. Enfin, nous développons la question de la souffrance narcissique dans l'institution sous l'angle du registre antœdipien.

1. LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION

Nous avons mené notre recherche dans le cadre d'une intervention conduite de mai 2008 à décembre 2009 au sein d'une entité publique et culturelle (un musée) placée sous la tutelle d'un conseil général. L'effectif total du musée est de cinquante-cinq personnes qui se répartit sous la direction du conservateur entre quatre services: le service administratif, celui de la conservation des œuvres, celui de l'animation et enfin le service qui assure la sécurité des biens et des personnes. Cette entité culturelle connaissait une situation de violence au travail. Cette dernière se caractérisait par des relations conflictuelles au sein des équipes et avec la hiérarchie, des violences verbales entre collègues, une difficulté croissante de communiquer au sein de l'équipe de travail sécurité technique que nous appellerons ici «l'équipe des gardiens», ainsi que des signes d'épuisement professionnel au niveau de l'ensemble des personnels de l'entité.
Il semble que la situation se soit aggravée suite au suicide (hors du lieu de travail) de l'un des membres de l'équipe des gardiens. Par ailleurs, plusieurs des personnels de l'entité muséale appartenant à cette équipe, mais aussi à la seconde équipe, celle de la conservation, se déclaraient victimes de «maltraitance managériale» voire de harcèlement moral.

C'est dans ce cadre que nous avons été mandatés par le conseil général via la direction des ressources humaines[2] dont dépend le musée. L'attente était de mettre en place une médiation visant à résoudre la situation conflictuelle existant au sein de l'équipe des gardiens afin à terme *«de réaffirmer le rôle de l'équipe de direction»*[3]. L'objectif attendu par le conseil général, demandeur de l'intervention, était *«de faire le point sur le passé pour que tout le monde puisse s'exprimer sur son vécu et ses difficultés, afin de trouver des pistes de résolution et d'actions communes. Bien entendu, les notions de respect fondamental seront réintroduites. C'est sur cette base que l'équipe de direction pourra réaffirmer son rôle (...)»*[4].
Il semble que cette demande fasse suite, dans un premier temps, à un courrier collectif d'une partie des personnels du musée qui font état de difficultés dans leur travail et plus spécifiquement dans le vécu des pratiques managériales de la direction du musée. Nous n'aurons pas accès à ce courrier, mais ce dernier sera plusieurs fois mentionné par les salariés dans le cadre des entretiens semi-directifs menés avec une majorité du personnel. Par la suite, la DRH sera saisie plus officiellement, lors d'un Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail, d'une demande d'intervention dans cette entité au motif de difficultés croissantes et de situations individuelles médicales préoccupantes en lien avec l'ambiance de travail.

1.1. Un événement catalyseur

Le suicide durant l'été 2007 de l'un des salariés de l'entité semble avoir eu un effet catalyseur et déclencheur des réactions du personnel. À la suite de l'événement suicidaire, l'équipe des psychologues appartenant à la direction des ressources humaines du conseil général s'est rendue sur place afin d'apporter un soutien psychologique aux équipes. Le directeur du développement des ressources humaines s'est aussi déplacé afin d'écouter les difficultés rencontrées par les personnes.

1.2. Le déroulement

L'intervention s'est déroulée sur un temps relativement long de un an et demi. Toutes les interventions et différentes phases ont été conduites à deux. En effet dans ce type d'intervention en situation conflictuelle caractérisée par un suicide de l'un des membres de l'équipe il est recommandé d'intervenir en binôme. *«En pratique, il ne faut pas s'engager sur ce type de terrain en solo. Les contraintes et les pressions exercées sur le clinicien sont trop lourdes dans la durée pour être assumées seul. Travailler en équipe, au contraire, offre des espaces de dégagement et permet de métaboliser plus facilement les contenus extrêmement agressifs des mouvements affectifs déclenchés chez les survivants par le suicide de l'un des leurs»* (Dejours et Bègue, 2004, p. 114).
Parallèlement à notre intervention, s'est rapidement constitué à partir de décembre 2008 et à notre demande, un groupe de pilotage interne. Cette entité était composée de 3 membres de la DRH (le directeur des ressources humaines et de l'administration générale du conseil

---

2 La gestion des ressources humaines est organisée de la manière suivante: une direction générale des ressources humaines divisée en deux entités: la direction du développement des ressources humaines centrée sur des activités de gestion des ressources humaines et la direction de l'administration des ressources humaines plus axée sur la gestion administrative des personnels.

3 Nous reprenons ici les termes utilisés par la direction du développement des ressources humaines du conseil général dans son cahier des charges.

4 Nous reprenons ici les termes utilisés par la direction du développement des ressources humaines dans son cahier des charges.

général, le directeur du développement des ressources humaines, la responsable des compétences) de 3 membres de la direction de l'aménagement du territoire et de l'action culturelle dont dépend le musée (le directeur de l'aménagement du territoire et de l'action culturelle, le directeur de l'action culturelle et son responsable du budget) de trois membres du musée (le conservateur en chef du musée ainsi que son adjoint à la conservation et le secrétaire général du musée) et d'experts; le médecin de prévention du conseil général en charge du musée et les intervenants extérieurs.
Ce comité de pilotage avait pour objectifs d'assurer un suivi régulier de l'intervention et de ces évolutions et de valider les différentes propositions d'actions à mener au sein du musée. À un niveau plus implicite et en accord avec le commanditaire de l'intervention, ce comité impliquant la direction du musée et plus spécifiquement le conservateur en chef (un des acteurs centraux de l'intervention) avait pour intention d'impliquer plus aisément ce dernier réticent à l'action menée alors même qu'il en avait initialement appuyé la demande.
Le comité de pilotage s'est tenu à trois reprises. Il a été pour nous une source complémentaire d'observation d'acteurs externes au musée, mais ayant une implication indirecte dans la situation. Il s'agissait principalement en dehors de la DRH, des responsables hiérarchiques du musée soit le directeur de l'aménagement du territoire et de l'action culturelle et le directeur de l'action culturelle. En effet, chaque comité de pilotage était précédé d'une réunion préparatoire réunissant les intervenants extérieurs et ces deux instances tutélaires dont le musée dépendait hiérarchiquement.

1.3. Les étapes de l'intervention

L'intervention a comporté 2 étapes:

> Une première phase de diagnostic a été menée à partir d'observation directe du travail des gardiens sur le lieu de travail et d'entretiens individuels semi-directifs à destination de l'ensemble des personnels du musée. Ces entretiens ont eu pour utilité de contribuer à une prise en charge des souffrances individuelles et sont venus en complément des entretiens qui avaient été menés précédemment par les psychologues. Nous les avons menés avec pour objectif principal l'analyse et l'interprétation de la crise collective qui affectait l'ensemble des salariés du musée. Les entretiens individuels, l'observation directe du métier et des conditions de travail des gardiens sont pour nous une étape intégrante de notre intervention. Cette étape avait pour objectif nous l'avons dit de recueillir de l'information, mais aussi du point de vue de ceux qui y ont participé de les accompagner dans la recherche de compréhension de la situation collective de souffrance d'une part et d'autre part d'amorcer la constitution à terme d'un collectif déterminé à poursuivre ensuite l'intervention.

> Une seconde phase a constitué dans la conduite d'entretiens collectifs à raison de 9 entretiens mensuels collectifs en vue de créer un espace de discussion que nous appelons groupe d'analyse de pratiques professionnelles à destination dans un premier temps de l'équipe des gardiens et basée sur une participation volontaire des intéressés. Dans cet espace de délibération, nous souhaitions *«reconstituer les bases relationnelles du vivre ensemble (...et) former les bases de la coopération»* (Dejours et Bègue, 2004, p.123). L'intervention prévoyait un second temps mené auprès de l'équipe de la

conservation. Cette phase a avorté faute d'un accord du conservateur s'étant opposé à sa poursuite.

À partir de l'ensemble des données recueillies tant auprès des professionnels entendus que de l'équipe de direction de l'entité muséale et que des responsables des ressources humaines, nous avons dégagé quatre types de phénomènes qui nous ont paru particulièrement symptomatiques de la situation de crise vécue par la collectivité de travail.

2. LES AXES SYMPTOMATIQUES

2.1. Des indicateurs de détérioration de la santé physique et mentale des agents

Le médecin de prévention a organisé sur site des visites médicales. Ces entretiens individuels médicaux ont d'abord lieu durant l'été 2007 puis un an après en 2008 soit peu de temps après le début de notre intervention. Reprenant les symptômes retenus en tant qu'indicateurs de stress chronique par l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS)[5], le rapport indique que 24% des personnes visitées présentent des signes fonctionnels importants soit des pathologies en lien direct avec la situation de travail, et ce dans tous les secteurs d'activité du musée. Sur l'échelle de stress de 0 à 10, 24% des personnes se situent entre 7 et 10. Au niveau des symptômes physiques sur 29 personnes reçues:

> 23% déclarent avoir des migraines et maux de tête fréquents et a priori en relation avec le travail;
> 27,5 % de la population totale et 42% des gardiens du musée déclarent avoir des troubles du sommeil avec ou sans traitement autodéclarés comme étant en lien avec le travail;
> 21% présentent des symptômes digestifs autodéclarés comme étant en lien avec le travail;
> le pourcentage de malaises sur le lieu de travail n'est pas communiqué afin de préserver l'anonymat des personnels.

Au niveau des symptômes émotionnels et ce sur le même échantillon de 29 personnes:

> 40% des personnes font état de sentiments de mal-être ou de souffrance attribuée partiellement ou totalement au travail par les agents;
> le pourcentage de crises de nerfs ou de larmes sur le lieu de travail n'est pas communiqué afin de préserver l'anonymat des personnels; toutefois, le rapport de la médecine du travail fait état de l'existence fréquente de manifestations de ce type sur le lieu de travail.

Le rapport conclut sur un diagnostic positif quant au lien pouvant être établi entre les pathologies observées et des situations stressantes de travail. Ces pathologies sont celles

---

5 Le rapport de la médecine de prévention fait ici référence au dossier de l'INRS «Stress au travail, les étapes d'une démarche de prévention» mis en ligne sur le site internet de l'INRS (www.inrs.fr) qui propose les indicateurs de stress suivants liés à la santé et à la sécurité des salariés: accidents du travail, maladies professionnelles, signes de malaise, activité du service de santé au travail.

de l'hypertension, des troubles cardio-vasculaires et métaboliques (diabète, troubles lipidiques), musco-squelettiques, problèmes de santé mentale (dépression, anxiété généralisée, troubles obsessionnels compulsifs).

2.2. Une indifférenciation des espaces

2.2.1. Indifférenciation des espaces privés et professionnels

Éloigné de la tutelle, situé dans une petite ville, le musée est le principal employeur de la municipalité, mais aussi des environs. La majorité des personnels habite dans la ville ou ses environs. Cela crée un microcosme où tout se sait et chacun connaît la vie privée de l'autre. L'on peut difficilement changer d'emploi si l'on souhaite rester implanté personnellement dans la région. Ainsi un lien de dépendance économique fort existe entre le musée et certains salariés. Cette relation complexe de dépendance se retrouve dans les propos des salariés du musée qui vivent ce dernier comme une chance, une «mamelle nourricière», mais en même temps une prison dont ils ne peuvent s'échapper.

2.2.2. Indifférenciation des pouvoirs, des responsabilités, des fonctions

Une indifférenciation des pouvoirs et des responsabilités

La ligne hiérarchique dans son ensemble est assez peu respectée. Il est fréquent que les gardiens ne s'adressent ni à leur chef d'équipe ni au secrétaire général et se rendent directement dans le bureau du conservateur pour se plaindre d'un point de divergence mineure. De la même manière, le conservateur respecte assez peu la ligne hiérarchique. Il se rend lui aussi très souvent auprès des équipes qui ne sont pas sous sa responsabilité et donne des directives ou instructions, fait des remarques et prend des sanctions sans en informer l'agent encadrant et s'étonne ou critique avec intensité le manque de crédibilité de ses managers. Il ne respecte ainsi aucune limite et surtout pas «le territoire» hiérarchique des cadres dont par ailleurs il dénigre régulièrement les pratiques et les capacités de leadership. La conséquence de ceci est que les encadrants intermédiaires «démissionnent symboliquement» de leurs fonctions managériales.

Une indifférenciation des fonctions

Selon le conservateur, la description de poste est un outil de gestion des personnes inutile qu'il se refuse à mettre en œuvre. Il justifie sa décision par le fait que chacun peut faire ce dont l'autre est chargé. Ainsi fréquemment certains de ses collaborateurs se voient chargés d'une mission qui ne correspond pas à leurs attributions. De la même manière dans les différents projets transversaux chaque salarié peut être amené à réaliser des tâches disparates: personne n'est ainsi reconnu dans sa compétence, sa spécialisation. Peu d'espaces existent pour se différencier comme personne et professionnel. L'altérité de chacun est niée. Afin d'asseoir son emprise, le responsable manage ses équipes directes en leur déniant toute compétence ou spécialisation. Le conservateur déshumanise toute relation réduisant les autres à une fonction instrumentale. Par ses actions, plusieurs fois répétées, le responsable insinue que chacun est interchangeable. L'ensemble du service semble fonctionner dans un système de collusions et de confusions où les liens sont grandement altérés.

2.2.3. Indifférenciation des origines: l'auto-engendrement

Le conservateur est en conflit avec sa hiérarchie qui est traitée avec mépris et à qui il accorde peu de crédit. Dans ses différentes demandes ou dans la manière où il s'adresse verbalement à ses supérieurs, il ne semble respecter aucune limite, aucun statut, aucune compétence, aucun territoire d'action. Par exemple, en ce qui concerne le rangement du fond bibliothécaire du musée ouvert au public, il réfute les modalités de classement en usage dans la profession au profit de son mode de classement personnel. Ou encore, régulièrement il refuse de respecter les règles des appels d'offres publics qui sont lancés pour l'organisation des expositions temporaires. Il préfère appliquer ses propres règles de gestion. Certains de ses collaborateurs, entre crainte et fascination, lui reconnaissent des «pouvoirs» surnaturels. Le conservateur affirme que le musée lui doit tout. Il ne respecte aucune règle. Il ne s'inscrit dans aucune filiation, il estime ne rien devoir à personne. Ainsi il déclare *«Le musée me doit tout. Je l'ai récupéré au fin fond d'une pièce et j'en ai fait ce qu'il est aujourd'hui! L'administration c'est tous des incompétents, ils n'y connaissent rien et voudraient me dire comment faire, mais je ne me laisse pas faire et la cause de tous nos maux c'est bien eux»*.

2.3. Autoritarisme et management par les privilèges

2.3.1. Autoritarisme

Au sein du musée le style de management et les modalités d'exercice de l'autorité sont souvent remis en cause par la quasi-totalité des personnels. Le conservateur centralise les décisions et à ce titre l'on pourrait qualifier son style de management de directif par l'absence de concertation et le manque d'attention portée aux relations humaines. Par exemple, il argue du fait que la création d'un comité de direction restreint réunissant le conservateur en chef, l'adjoint à la conservation et le secrétaire général est inutile, car il pratique la gestion par projet et que chacun participe à la définition de la stratégie du musée. Dans la réalité des faits, l'équipe de la conservation, soit au total quatorze personnes, se réunit chaque semaine pour assurer l'avancement des dits projets. Aucun ordre du jour n'est jamais fixé, l'animation est toujours faite par le conservateur qui distribue les sujets à traiter ainsi que la parole qu'il monopolise fréquemment. Ces réunions sont redoutées de certains, car y prendre la parole relève du défi, on y est souvent moqué par le conservateur et finalement les décisions ne sont jamais prises collégialement. En fait, le conservateur prend seul toutes les décisions et il n'existe aucune concertation ou participation des agents.

De façon générale, le conservateur est connu pour ces «coups de gueule», ses colères et ses remarques assassines. Beaucoup des agents évoquent un sentiment d'humiliation permanente, de remise en cause de leurs compétences et de crainte: celle d'être l'objet de la prochaine attaque. De fait, personne n'est épargné dans le musée et ses agissements verbaux se font fréquemment en public. Les attaques sont encore plus rapprochées pendant les périodes de préparation d'exposition non permanente certainement en raison des enjeux que l'organisation de ces dernières implique pour le musée et donc pour le conservateur.

2.3.2. Des outils de gestion peu développés au profit d'un management par les privilèges

Compte tenu du lien avec la collectivité publique, le conservateur ne dispose pas d'un réel pouvoir hiérarchique sur le personnel, car celui-ci dépend de l'autorité de tutelle. Certes, il y

a bien une pratique annuelle d'entretiens d'évaluation généralisée à l'ensemble du personnel, mais cet outil ne sert qu'à la notation administrative de chaque agent et a peu d'impact sur la carrière. Le conservateur n'est pas maître de leur avancement de grade ni de l'octroi de rétributions financières pouvant reconnaître leur implication.
Au sein du musée, progressivement s'est mis en place un management que nous qualifierons de «management par les privilèges». Le conservateur distribue au gré de ses humeurs, des privilèges qu'il se réserve de retirer à tout moment quand bon lui semble. Ces privilèges peuvent être:

> de nature affective et consister principalement dans la considération et l'attention que le conservateur va porter à l'un de ses collaborateurs directs ou indirects,
> de nature fonctionnelle comme la possibilité de participer à tel projet, d'exercer telle activité que généralement l'agent a déclaré aimé faire,
> de nature matérielle par exemple le fait de disposer à titre personnel d'un outil ou d'un lieu de travail qui n'est pas rendu nécessaire par le poste.

L'impact de ce management par les privilèges est particulièrement fort et néfaste au niveau de l'équipe des agents de surveillance. En effet pour les postes de la conservation, le niveau de qualification, et surtout le fait d'être unique détenteur d'une expertise, a pour conséquence que l'agent est indispensable au bon fonctionnement du musée et peut ainsi se protéger de cet abus de pouvoir. La situation est très différente pour les gardiens. Le contenu pauvre de leur poste, la monotonie du cœur de leur métier qui consiste dans la sécurité des œuvres et du public, les rend particulièrement dépendants des privilèges octroyés par le conservateur et qui consistent dans l'attribution d'activités qui brisent la monotonie du métier.
Ce management par les privilèges amplifie le climat de commérages déjà présent quand on s'ennuie dans le travail. Il crée jalousie, envie, rancœur et peur permanente d'en être exclu au sein des équipes. Le climat de travail est délité, chacun observe ce que l'autre a obtenu ou perdu et s'accroche à son dû du moment. Les outils de travail tels que le PC et les talkies-walkies sont détournés de leur utilité première et servent à s'épier mutuellement.
Progressivement, un état de non-loi s'installe, sans règle claire, définie et pérenne. Chacun craint pour son périmètre, s'isole et n'accorde plus de crédit ni de confiance à ses pairs ou à l'autorité hiérarchique. Ce climat de peur, de crainte est le nid de la conflictualité et de comportements violents.

2.4. Des agirs violents

Lors de notre intervention, nous constatons un climat de travail très violent qui date de plusieurs mois. Cette violence se manifeste au quotidien et semble structurer les rapports sociaux au sein des équipes. Elle se caractérise, notamment, par les agirs suivants:

> une rupture totale de communication (certains membres de l'équipe refusent d'assister à une réunion à laquelle d'autres collègues sont présents ou bien quittent physiquement la réunion dès lors que ces mêmes collègues pénètrent dans la salle);
> des attaques verbales fréquentes (voir physiques entre les gardiens de sexe masculin) sur le lieu de travail entre collègues de l'équipe ou à l'égard d'autres collègues notam-

ment les animateurs (certains de ces épisodes sont relatés par des visiteurs dans le livre d'or du musée);

> la constitution de clans organisés autour d'un ou deux meneurs à partir de pratiques de travail valorisées (notamment autour de ce qui constitue le cœur de métier de gardien et la manière de se comporter vis-à-vis des publics), en fonction de l'ancienneté dans le poste ou le statut ou bien encore selon des discriminations liées au genre;

> l'irrespect des consignes de travail officielles (heure de prise de poste, règles d'attribution des salles à surveiller, temps de pause) et la fixation de nouvelles règles auxquelles tout le groupe doit se plier faute d'être exclu ou puni;

> l'exclusion ou la désignation de boucs émissaires;

> la propagation de rumeurs sur la vie professionnelle et privée;

> des attitudes envieuses, harcelantes et d'auto-surveillance au sein de l'équipe;

> une incapacité à expliciter les raisons de ce conflit malgré une conscience aiguë des agents qu'ils sont instrumentalisés et sont devenus les victimes du processus.

3. SOUFFRANCE INSTITUTIONNELLE ET REGISTRE ANTŒDIPIEN

Ces quatre types de phénomènes (dégradation de la santé physique et mentale, indifférenciation, autoritarisme et agirs violents) sont selon nous les différents symptômes d'une souffrance narcissique de et dans l'institution. Ils ont en commun de dénier la valeur des différences identitaires, de genre, générationnelles, de pouvoirs et culturelles. Leur manifestation nous conduit au constat de la présence de phénomènes d'indifférenciation massifs dont la conséquence est la destructivité des espaces intra-psychiques et intersubjectifs au profit d'une excitation incestuelle et, ou meutrielle. Selon Caillot, *«si l'indifférenciation est très marquée, il y a prise en masse des espaces psychiques interne et externe dont le corollaire est la disparition de l'espace transitionnel intersubjectif au profit de l'excitation incestuelle et, ou meurtrielle, du corps à corps, des relations aux sensations comme objets»* (Caillot, 2013, p.64).

Notre hypothèse est de considérer que cet état d'indifférenciation est le résultat «de mécanismes de défense inconscients obligés». Nous reprenons ici la terminologie posée par Caillot qui par ailleurs précise que ces mécanismes défensifs ne se mettent en œuvre qu'avec la participation de l'autre et du groupe. *«Il s'agit d'un ensemble de mécanismes de défense inconscients obligés qui ne s'accomplissent qu'avec la participation d'autrui, d'une famille ou d'un couple, d'un groupe ou bien encore de la société. Il en résulte un champ d'intrication et d'empiétement relationnel dans lequel la séparation, l'altérité et les différences inhérentes au lien intersubjectif ne peuvent être reconnues. Cette intrication relationnelle est illustrée par les processus d'engrènement et de participation confusionnelle ainsi que par les défenses paradoxales transsubjectives»* (Caillot, 2013, p.65).

Dans une perspective de description clinique de ces mécanismes de défense inconscients, nous prenons appui sur l'essai de modélisation de Carel qui identifie trois types de mécanismes défensifs que nous avons aussi repérés dans notre intervention. Ces trois mécanismes que Carel, s'inspirant des travaux de Racamier, nomme la «trilogie défensive» sont la paradoxalité fermée, la perversion narcissique et l'incestualité. Notons que Caillot intègre cette trilogie dans un ensemble plus vaste qu'il nomme «défenses paradoxales subjectives». *«Nous allons tenter de réunir sous l'appellation de défenses paradoxales transsubjectives*

qui peuvent être transgénérationnelles, un ensemble de défenses transagies qui se déploient dans le registre antœdipien pathologique, centré, comme on le sait déjà, par le fantasme non - fantasme d'autoengendrement» (Caillot, 2013, p.65).
Pour Carel (2011) lorsque la souffrance institutionnelle dépasse un certain seuil d'intensité, trois lignes défensives sont successivement mises en place pour échapper à cette intensité de la douleur. Cet auteur étaye sa réflexion sur le modèle traumatique-catastrophique. Il propose une trilogie défensive composée des trois éléments permettant d'intervenir cliniquement dans ces situations traumatiques: paradoxalité fermée, perversion narcissique et incestualité. Carel (2011) pose l'idée selon laquelle cette trilogie défensive se développe *«dans la groupalité du sujet singulier, dans l'appareil psychique familial et aussi dans le groupement institutionnel, en réponse à la souffrance»*. Au sein du musée, nous pouvons repérer les manifestations cliniques suivantes se rattachant à chacun de ces trois éléments défensifs.

3.1. La perversion narcissique

Les ressorts de la perversion narcissiques sont divers, mais ont pour objectif de réduire l'autre au rang d'ustensile. Les manœuvres de perversion narcissique sont des agirs et des faires agirs qui vont de la disqualification à la séduction narcissique et non séduisante, en passant par l'idéalisation, la mystification, la confusion du vrai et du faux, l'intimidation et le harcèlement. Par ses manœuvres perverses, l'individu sauvegarde son narcissisme par le déni de l'existence, de l'origine et de la valeur de l'autre.
«Elle (la perversion narcissique) *est constituée de plusieurs éléments: d'une part agie qui est une manœuvre assurant le contrôle de l'objet au moyen des agirs d'emprise et de séduction; d'un déni d'autonomie narcissique de l'objet; d'une injection projective, c'est-à-dire d'une identification projective excessive sans retour introjectif. (...). Il peut aussi s'agir de projection de parties du soi dévalorisées ou bien encore d'objets internes enviés. (...)À la manœuvre perverse, au déni d'autonomie narcissique de l'objet, à l'injection projective s'ajoute la jouissance narcissique liée à l'exercice d'une emprise omnipotente et triomphante, à l'expulsion soulageante d'aspects insupportables et déniés du moi»* (Caillot, 2003, p.825).
Il est à noter que les attaques perverses ont été de nature différente entre l'équipe appartenant à la conservation et l'équipe de gardiens. Les attaques ont été individuelles au sein de la première et collectives pour la seconde. Au niveau de la conservation, le collectif de travail n'existe pas vraiment. L'on ne peut pas parler à proprement dit d'une équipe. D'une part, du fait de l'existence de postes avec des niveaux d'expertise élevés et dont les titulaires sont les seuls représentants au sein du musée: il n'existe pas de groupe qui serait identifié à une seule identité professionnelle, mais une accumulation de métiers très différents. Ensuite, le fonctionnement par mode projet favorise cet éparpillement ainsi que le travail de saccage des liens entrepris par le conservateur. Enfin, le lien de subordination directe avec ce dernier, qui au sein de cette équipe pratique aussi un management par les privilèges, exacerbe les jalousies et les envies qui nuisent à l'installation d'un climat de confiance et de solidarité. C'est «chacun pour-soi et sauve-qui-peut», car tous craignent d'être l'objet des attaques meurtrières du conservateur. Les agirs de séduction narcissique et de disqualification de la part du conservateur ont été aussi individualisés, amenant deux agents à se plaindre du harcèlement moral.

Les manœuvres perverses vis-à-vis du groupe des gardiens ont consisté, comme nous l'avons souligné, au renforcement d'une relation «ustensilitaire». On remarque également que les manœuvres perverses sont devenues le modèle habituel des relations sociales au sein du musée. Par exemple, l'agent chargé des activités de surveillance au poste de contrôle utilise les caméras pour épier ses collègues. Ou encore, le responsable technique et de la sécurité a sans aucune autorisation fait installer dans son bureau un second poste de contrôle.
Si la perversion narcissique a été impulsée par le conservateur, il nous semble important de noter à quel point cette perversion contamine l'ensemble du fonctionnement institutionnel. Cette perversion est à penser à la fois comme associée à une personne et comme fonctionnement de l'appareil psychique groupal. «*Le concept d'appareil psychique du groupement permet de penser l'agencement spécifique de la réalité psychique dans le rapport du sujet singulier à l'ensemble intersubjectif auquel il prend part et donne consistance. Deux niveaux logiques s'organisent dès lors, que l'analyse doit prendre en considération et dont elle doit rendre compte: celui de la réalité psychique du sujet singulier et celui de la réalité émergente comme effet de groupement*» (Kaës, 1987, p.13).

3.2. La paradoxalité fermée

Les disqualifications de perceptions, d'émotions et de pensées obtenues par les agissements que sont les manœuvres perverses de disqualification sont du registre du «meurtriel»[6] et organisent au sein de l'institution une paradoxalité fermée. La paradoxalité dite fermée s'oppose à la paradoxalité ouverte transitionnelle. La paradoxalité ouverte «*peut être considérée comme une tentative pour concilier deux besoins et désirs complémentaires fondateurs de la subjectivation et du narcissisme dans l'intersubjectalisation: être ensemble et séparés; être semblable et différent; être soi seul et en lien avec l'autre, le tiers, le groupe des autres*» (Carel, 2011, p.7).
À l'occasion de certains évènements, l'émergence d'un sentiment de catastrophe transforme l'autre, le groupe des autres en entité antagoniste de soi. «*Les petites différences deviennent anti narcissiques, car elles sont interprétées comme le signe de la destructivité potentielle de l'autre pour-soi*» (Carel, 2011, p.7)
En reproduisant à l'intérieur du groupe les propres agissements violents du conservateur (exclusion, sacrifice d'un bouc émissaire, dénigrement, violences verbales à l'égard d'un ou plusieurs collègues) les équipes, notamment les gardiens, tentent de réduire l'angoisse dans laquelle elles sont plongées à la suite des agirs violents. Elles répondent et se protègent de l'indifférenciation produite par le conservateur par une même indifférenciation qui donne au collectif l'illusion d'un groupe commun, soudé qui ne fait qu'un. Ceci peut être interprété comme une tentative de résolution des conflits psychiques nés du management par la peur et l'emprise. Nous constatons donc un paradoxe. En effet, le collectif de gardiens tente d'exister en utilisant les mêmes agissements violents que le conservateur. Ils produisent ainsi une spirale négative engendrant plus de violence et d'exclusion.
Il nous semble que mis dans un système dans lequel ils n'ont que peu ou pas de contrôle, les équipes de gardiens créent, en développant une illusion groupale, une emprise sur leur environnement. Alors que les personnes auraient besoin d'altérité pour affirmer un réel contre-

---

6 L'agir meurtriel est un équivalent meurtrier, il est le substitut déguisé d'un acte de nature meurtrière.

pouvoir et s'opposer collectivement aux agissements violents du conservateur, le conflit est utilisé pour maintenir une indifférenciation et ne pas créer de l'altérité. La seule issue est la désignation régulière d'un bouc émissaire et son sacrifice réel ou symbolique (mise à l'écart du groupe, exclusion de l'équipe).

La réponse sacrificielle des membres du groupe nous interroge sur un versant peu étudié de la perversion narcissique dans les institutions à savoir une perversion narcissique masochiste. Il y aurait donc à la perversion narcissique sadique du conservateur une réponse du collectif de travail en terme de perversion narcissique sacrificielle pathologique.

Au sein du musée cette posture sacrificielle pathologique est présente. Ainsi, dans le groupe de gardiens l'attitude envers le conservateur est paradoxale. En même temps, les agents déplorent les pratiques managériales de la direction source pour eux du mauvais climat de travail qui règne dans l'entité muséale et en même temps beaucoup reconnaissent aussi que le musée ne serait rien sans le conservateur. Coexistent donc des sentiments de colère et de peur ainsi que l'obligation d'être reconnaissants envers le conservateur, car ce dernier permet à la majorité du personnel d'avoir un emploi dans une région économiquement sinistrée. En outre, il est aussi à l'origine de la renommée internationale et du développement du musée. Selon la formule de Caillot, conservateur et gardiens *«(ils) ne peuvent ni se séparer ni être ensemble»*. La destructivité et la mort seraient alors les seules issues à cette paradoxalité fermée. Cela nous amène à considérer la troisième défense: l'incestualité.

3.3. L'incestualité comme construction d'un corps commun

Dans cette institution, l'autoritarisme et la violence dominent et favorisent une tendance à l'indifférenciation pathologique (ou incestualité) c'est-à-dire au développement des relations d'objet narcissique incestuel. *«Il est remarquable de constater que si le tabou de la confusion des êtres (ce butoir de l'antœdipe) n'est pas respecté, alors le tabou de l'inceste (butoir de l'œdipe) ne le sera pas non plus»* (Racamier, 2010, p.25).

Les éléments de cette intervention nous invitent à poser la question de l'incestualité sous l'angle du corps commun. Ce qui surprend le plus dans cette institution c'est l'indifférenciation qui y règne en maître. Reprenant les propos de Caillot nous pourrions dire *«C'est un corps commun paradoxal qui se crée dans le cas, où les membres du couple, de la famille ou du groupe ne sont ni ensemble, ni séparé. (...) on est autorisé à penser que les relations d'objet narcissique paradoxal incestuel ou meurtriel sont à considérer comme des défenses paradoxales transagies qui tentent de lutter contre des angoisses de mort, des angoisses catastrophiques de séparation et, à la fois, d'union. Dans ces relations incestuelles ou meurtrielles la paradoxalité serrée y prend une valeur de verrouillage défensif contre le dévoilement de l'incestualité familiale»* (Caillot, 2013, p.83).

La force de cette incestualité institutionnelle est telle que l'exercice de la pensée est impossible et qu'elle est remplacée par un corps commun, mortifère et pathologique dans le sens où il est paradoxal. La constitution de ce corps commun pathologique fait vaciller les frontières de la réalité et surtout attaque tout ce qui fait lien et va dans le sens de la vie.

CONCLUSION

Dans cet article, nous proposons une lecture nouvelle de la souffrance de et dans l'institution en nous appuyant sur les travaux de Racamier et de ceux qui s'inscrivent aujourd'hui

dans cette lignée. Nous avons souhaité éclairer la problématique de la perversion qui a pour conséquence de dénier la valeur de l'autre et d'instaurer de manière massive de nombreux clivages. Nous nous sommes attelés à repérer les différents éléments qui composent et agissent cette perversion. Il reste aujourd'hui à penser les méthodes d'intervention psychanalytiques qui permettent de reconstituer un tissu d'information fiable au sein de l'institution et la possibilité de réaffirmer les frontières d'une réalité de travail ordinaire.
À terme, il nous paraît pertinent de mieux comprendre la dimension délirante, au sens du «délire dans le réel» de Racamier (c'est-à-dire l'introduction d'une conviction délirante dans un objet réel) présente dans cette institution et plus largement dans les autres institutions.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Caillot J.-P., «Envie, sacrifice et manœuvres perverses narcissiques», *Revue française de psychanalyse* 2003/3, Volume 67, p. 819-838.

Caillot J.P. (à paraître décembre 2013), *Le traumatisme incestuel*, Paris, Dunod.

Carel A. (2011), «Traiter la crise institutionnelle: du dedans et du dehors», *Congrès du Collège de Psychanalyse Familiale et Groupale* du 15 et 16 octobre 2011

Dejours, C., Bègue, F. (2009), *Suicide et travail: que faire?* Paris: PUF, p.114

Hurni M. et Stoll G. (1996), *La Haine de l'Amour. La perversion du lien*, Paris, L'Harmattan

Hurni M. et Stoll G. (2002), *Saccages psychiques au quotidien. Perversion narcissique dans les familles*, Paris, l'Harmattan

Kaës R (1987), «Réalité psychique et souffrance dans les institutions», dans Kaës R., al. *L'institution et les institutions*, Paris, Dunod.

Kaës R. (2013) «Face au malêtre psychique dans les cultures hypermodernes, que peut la psychanalyse?», *Bulletin de psychologie*, 2013/4 Numéro 526, p. 281-288.

Kaës R., al. (1996) *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, Paris, Dunod.

Racamier P.-C. (1985), «La Paradoxalité», Paris, *Gruppo*, n° 1.

Racamier P.-C. (1992), *Le Génie des origines*, Paris, Payot & Rivages.

Racamier P.C. (2010), *L'inceste et l'incestuel*, Paris, Dunod.

Racamier P.-C. (1978), Les Paradoxes des schizophrènes, Rapport au Congrès des psychanalystes de langue française, paru dans *Revue française de psychanalyse*, n° 42, 5-6, p. 883-969.

Racamier P.-C. (1998), «Ambiguïté, paradoxalité» dans *vocabulaire de psychanalyse groupale et familiale*, Paris, tome 1.