

# Malaise dans l'entreprise : comment se débarrasser des fantômes

Hubert LANDIER

Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie  
(Moscou)

Expert en relations sociales et gestion de crise

*Pour citer la référence*

LANDIER Hubert (2024). « Malaise dans l'entreprise. : comment se débarrasser des fantômes », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - n° 01\_2024, pp. 279-286

Ce que j'entends par fantôme : le souvenir toujours présent mais jamais évoqué d'un évènement plus ou moins récent ou d'une personnalité qui a quitté l'entreprise il y a plus ou moins longtemps mais qui a troublé la collectivité et qui continue à la diviser sans raison apparente.

Cette définition m'est venue sans aucune référence académique mais à l'occasion d'une mission d'audit dans des circonstances que j'ai décrites par ailleurs<sup>1</sup>. Je ne savais vraiment pas comment expliquer ce que nous observions quand m'est revenu à l'esprit ce que m'avait raconté un ami congolais. Une présence lui était à plusieurs reprises apparue pendant la nuit alors que la porte était verrouillée. Son père avait donc appelé un sorcier qui était resté quelques jours dans la famille, festoyant et s'entretenant avec tout le monde. Il avait pu établir qu'il s'agissait du fantôme de la sœur aînée, qui n'avait pas été enterrées selon les rites. Et donc, pour se débarrasser de ce fantôme, il convenait de procéder à ce rituel des funérailles qui avait été initialement négligé.

Plusieurs étudiants d'origine africaine m'ont depuis confirmé qu'il s'agissait là d'une situation tout à fait vraisemblable, et même qui ne les étonnait pas du tout. On peut y voir, bien évidemment, une description qui s'insère dans un récit correspondant à un certain contexte culturel. Mais ce n'est pas parce qu'elle se trouve énoncée d'une façon qui nous est étrangère qu'elle ne correspond pas à une réalité, soit que nous ne voyons pas, soit que nous ne parvenons pas à décrire, soit que nous décrivons d'une façon différente. Et donc, cette histoire que m'avait racontée cet ami décrivait parfaitement les faits qui m'étaient apparus. Et c'est donc ainsi que j'en suis venu à parler de la présence de « fantômes » dans les entreprises où je procédais à des enquêtes d'audit. Il s'agit donc d'expériences cliniques répétées, parfois inattendues, et ce n'est qu'ensuite que j'en suis venu à me demander quelle était leur valeur sur le plan d'une connaissance plus académique. C'est ainsi que l'Institut Psychanalyse et Management (IPM) m'a encouragé à approfondir cette thématique, même si je donnais au mot fantôme un sens différent de celui qu'il prend pour les psychanalystes.

Cette approche issue du terrain, exprimée dans un langage non académique et fondé sur la transposition d'un savoir culturellement distancié appelle ici deux observations :

- Tout d'abord, cette grille de lecture a contribué à affiner non seulement ma perception de ce qui m'était donné à observer mais m'a conduit à améliorer l'acuité de ma perception en ce sens que j'en suis venu, face à telle réalité conflictuelle, à chercher où se trouvait le fantôme et à quoi ou à qui il se rapportait ;
- En second lieu, il m'est apparu que cette distanciation culturelle était non seulement précieuse pour comprendre ce qui n'apparaît pas aisément dans notre propre contexte culturel, mais que ce contexte pouvait lui-même se différencier, dans notre environnement professionnel et social, selon la fonction occupée par les personnes en présence. Autrement dit, certains acteurs, par leur formation, leur expérience ou leur tempérament sont plus doués que d'autres pour comprendre ce qui se rapporte aux fantômes.

---

<sup>1</sup> Restaurer de la confiance en chassant les fantômes, *Connexions* n°116 : "Crise de la confiance et construction de la pensée", 2022.

Ceci ayant été posé, on commencera par l'examen de trois cas d'apparitions de fantômes bien caractérisées dans trois contextes professionnels différents, ensuite de quoi on pourra en examiner les points communs. On précisera toutefois les circonstances de leur apparition :

- Celle de la réalisation d'un audit fondé sur une enquête auprès des personnes concernées en vue de la compréhension d'une situation de tension, de conflit ou cette crise,
- Une posture de neutralité par rapport aux différentes parties prenantes et une volonté affirmée de totale indépendance,
- Des entretiens en vis-à-vis, d'une durée moyenne d'une heure<sup>2</sup>, avec les interlocuteurs pressentis par l'équipe d'audit,
- L'assurance donnée aux différentes parties prenantes qu'un feed back serait prévu à leur intention,
- Une volonté de faire apparaître les dysfonctionnements en évitant de mettre qui que ce soit directement en accusation.

### **Dans un ESAT, une diabolisation de la directrice**

Ce premier exemple résulte d'une mission d'audit menée dans un ESAT (établissement social d'aide par le travail) dans la région parisienne, accueillant un peu plus d'une centaine de handicapés mentaux (en majorité de jeunes trisomiques) et où il aurait existé, selon le conseil d'administration de l'association qui en assurait la gestion, un problème de « climat social ». Cette mission, menée à titre gracieux, conduira l'équipe des deux auditeurs, dont l'auteur de ces lignes, à passer trois jours au sein de l'établissement et à s'entretenir, en vis-à-vis et sous couvert de confidentialité, avec la presque totalité du personnel, constitué essentiellement d'éducateurs.

Le paysage qui se dessine au fur et à mesure des entretiens, est à peu près le suivant :

- Une directrice, arrivée depuis un peu plus d'un an, qui s'efforce de « bien faire », confrontée à une représentation syndicale plus ancienne et s'exprimant sur un ton que l'on pourrait qualifier de « vigoureux »,
- Des éducateurs, d'un faible niveau de formation initial, déstabilisés par la présence, en nombre accru, de pathologies se traduisant par des comportements très différents de celui des trisomiques, qu'ils connaissaient bien et savaient gérer, ce qui a pour effet de créer une atmosphère anxieuse (« est-ce qu'il ne va pas me sauter dessus pour m'étrangler ? »),
- Une dénonciation indignée de l'obligation qui leur est faite par la directrice d'aller « chercher du travail » pour occuper les bénéficiaires et, surtout, pour en tirer un revenu jugé par elle nécessaire à l'équilibre financier de l'institution, ce démarchage ne correspondant pas à l'éthique qu'ils ont de leur métier (« nous sommes là pour accompagner les bénéficiaires, non pour en tirer du fric »).

Tout ceci était assez clair et débouchait sur des suggestions d'action, notamment en termes de formation. Un point, toutefois, nous intriguait : comment se faisait-il que la directrice eût une image très négative, alors que rien, dans son comportement, ne semblait pouvoir l'expliquer ? Ceci nous conduisit à explorer le passé et voici ce que nous trouvâmes : le précédent directeur avait quitté l'établissement à la suite d'une suspicion de harcèlement sexuel ; toutefois, il n'avait pas été expressément mis en accusation et le conseil d'administration s'était contenté de « l'exfiltrer » en prétextant auprès du personnel des « raisons de santé » alors même que tout le monde était au courant de la situation.

Nous avons donc trouvé le fantôme, ce qui m'amena à donner à la directrice le conseil suivant : « changez de bureau. Vous occupez en effet le bureau et le fauteuil de votre prédécesseur. Et donc, à chaque fois que quelqu'un entre dans la pièce, ce n'est pas vous qu'il voit mais celui qui l'occupait avant vous, sachant l'image qu'il a laissée. Et donc, la première chose à faire est d'aller vous installer dans la pièce à côté et de transformer celle que vous occupez actuellement en un local d'archives ».

---

<sup>2</sup> Mais qui dans un cas au moins a représenté six heures en vis-à-vis, réparties en trois séances.

L'affaire ne s'arrête pas là. Le rapport lui ayant été remis, le conseil d'administration, que nous n'avions pas rencontré et qui d'ailleurs n'avait pas demandé à nous voir, prit d'une façon inattendue l'initiative de licencier la directrice pour « insuffisance professionnelle », ce qui était largement exagéré et pouvait être considéré comme abusif. Celle-ci, bien entendu, se pourvut aux prud'hommes et je dus témoigner de ce que je n'avais rien entendu ni observé de tel à l'occasion de notre mission. L'origine de la situation était donc claire : des administrateurs qui s'étaient abstenus de prendre leurs responsabilités au moment où il aurait fallu qu'ils se manifestent. D'où l'apparition du fantôme. Il ne s'agit pas ici de les accabler : il s'agissait de personnes âgées, probablement soucieuses de faire preuve de bienfaisance mais qui étaient manifestement dépassées par la situation. Il était dès lors raisonnable qu'ils transmettent l'administration de l'ESAT à une institution plus solide, ce qui fut fait peu après.

### **Dans une direction régionale, la violence supposée d'un ingénieur**

La scène se déroule cette fois dans une Direction régionale d'une filiale support d'une très grande entreprise. Le secrétaire général fait état d'un mauvais climat social, tel qu'il résulte à ses yeux du comportement d'un chef de service qu'il me présente comme violent et imprévisible au point que ni la directrice régionale, Martine<sup>3</sup>, ni sa principale collaboratrice, Danièle, ne voudraient plus travailler avec lui et qu'il aurait, dans l'entreprise, suscité une forte animosité à son égard. L'affaire se corse pour des raisons syndicales qui ne seront pas abordées ici. Au terme d'un premier entretien, il est décidé de mener un audit moyennant un protocole d'intervention prévoyant une présentation du rapport qui en résultera à l'ensemble des parties concernées.

Seront ainsi rencontrés les représentants respectifs de la CGT, de la CFDT et de SUD (Force Ouvrière ayant dans un premier temps exigé la présence à l'entretien d'un représentant de la direction, ce qui ne sera pas accepté par l'auditeur). Seront également rencontrés la directrice régionale, son adjoint, le DRH de l'entreprise (la DRH de la direction régionale elle-même se trouvant en congé maladie pour dépression nerveuse), une dizaine de collaborateurs et de collaboratrices, puis l'inspecteur du travail et le médecin de l'entreprise, ceci sans compter, bien entendu, le principal intéressé, Alain. Cette série de rencontres permet d'aboutir à une sorte de cartographie des points de vue et des postures en présence. A noter qu'une partie des entretiens, par souci de confidentialité, auront lieu à l'extérieur de l'entreprise :

- Alain, un homme de caractère impétueux, estime être victime de harcèlement et de discrimination et explique qu'il a porté plainte auprès de l'inspecteur du travail, qui lui aurait donné raison,
- Martine, la directrice générale, après s'être fait prier pour accepter que l'auditeur la rencontre, estime au contraire, que le comportement d'Alain n'est pas acceptable, au point qu'elle a elle-même porté plainte contre lui,
- Son adjoint et le DRH mettent en avant des arguments juridiques en vue d'accabler Alain,
- Les représentants de la CGT et de SUD, sans nier qu'Alain ait un fort caractère, mettent en avant l'état de désorganisation de la direction régionale,
- Les collaborateurs se répartissent pour moitié entre ceux qui mettent en avant le comportement brutal d'Alain et ceux qui estiment que celui-ci s'explique par la charge de travail excessive dont il a été accablé,
- L'inspecteur du travail met en avant le fait que Alain se bat pour obtenir le respect de son honneur professionnel et qu'il a effectivement été victime de discrimination,
- Le médecin de l'entreprise affirme, sans pouvoir en dire plus, qu'une forte proportion des salariés de la direction générale auraient « défilé » dans son cabinet pour des troubles psychosociaux variés.

On n'insistera pas ici sur les conclusions de l'enquête, sur les préconisations mises en avant ni sur la pédagogie et la diplomatie qui ont permis de rapprocher le point de vue de la direction générale et

---

<sup>3</sup> Les prénoms ont été modifiés.

des représentants du personnel. Disons seulement qu'il aura fallu suggérer d'éloigner l'un de l'autre Martine (qui démissionnera), Danièle (qui partira en retraite) et Alain (qui, lui rester en place alors qu'il était le premier visé) et procéder à une réorganisation de grande ampleur. Autrement dit, au-delà du cas personnel d'Alain, il s'agit d'un problème de management, la directrice régionale, brillante technicienne, ayant manifestement échoué en tant que manager, ce qu'elle aura du mal à accepter. Reste à expliquer l'attitude d'Alain. Or, ce qui apparaîtra progressivement au cours de l'enquête, ce sont les circonstances suivantes :

Alain, en réalité, ne se prénomme pas Alain ; son véritable prénom est Ahmed et s'il en a changé, c'est par souci d'intégration à la communauté nationale. Mais il est porteur d'une histoire familiale à laquelle il est très attaché. Or, au premier comité de direction après son arrivée, deux ans auparavant, l'un de ses nouveaux collègues lance la plaisanterie suivante : « oui, mais toi, c'est différent, tu fais partie des minorités ethniques » sans que Martine, qui présidait la réunion, ait réagi, considérant sans doute que c'était sans importance. Mais ce n'était pas le cas pour Alain-Ahmed, ce qui explique une réaction brutale de sa part qui lui vaudra sa réputation de violence.

Le fantôme, ici, est un événement. Personne n'en parle, tout le monde dans l'entreprise n'en a pas eu connaissance, mais c'est pourtant le point de départ de tout ce qui va suivre. Martine, qui aurait dû intervenir pour exiger que le propos (probablement plus maladroit qu'injurieux) fasse l'objet d'excuses à Alain-Ahmed, ne l'a pas fait, considérant que c'était sans importance et se sachant soutenue par la Direction générale. Or, significativement, c'est maintenant elle qui accable Alain-Ahmed pour sa « violence ». Sa démission, après qu'elle aurait perdu au moins en partie ce soutien à la suite de l'enquête, aura ainsi valeur implicite d'aveu. Point important : après avoir été très réticente pour recevoir l'auditeur au début de sa mission, elle lui demandera après sa démission à pouvoir le rencontrer. Ce n'était plus la même personne : la brillante directrice régionale avait laissé place à une pauvre femme, qui cherchait à comprendre ce qui s'était passé et que l'auditeur estimera avoir le devoir d'aider à effectuer un travail sur elle-même.

### **Dans un centre de recherche, les conséquences d'un conflit qui n'a pas été arbitré**

Dans un centre de recherche scientifique réputé, les démissions s'enchaînent à la Direction des services informatiques (DSI). Parallèlement la Direction générale constate de nombreux dysfonctionnement et de nombreux mécontentement venant de ses utilisateurs. S'inquiétant en outre des risques d'irruption de hackers, elle crée un service de sûreté informatique (SSI) qui lui est directement rattaché et le confie à une jeune femme très compétente recrutée à l'extérieur. Notre mission, en accord entre la DG et le CSE, est de comprendre l'origine du malaise et de proposer des pistes d'amélioration. Nous allons donc créer un comité de pilotage paritaire et rendrons compte de notre mission directement au CSE. Ceci ayant été validé, nous rencontrons une trentaine de membres de la DSI.

Ce qui apparaît rapidement, c'est que les dysfonctionnements constatés résultent d'un historique : fusion de plusieurs entités disparates, conflits d'ambitions, absence d'une stratégie qui serait claire pour tout le monde. Les informaticiens, très majoritairement des hommes, ont souvent une certaine ancienneté, ils sont très attachés à l'institution, se montrent soucieux d'efficacité et sont persuadés de se comporter selon l'état de l'art. La jeune femme du SSI, elle, n'en est pas persuadée et pointe de nombreuses défaillances dans la protection des réseaux informatiques. Elle ne s'en cache pas et s'exprime parfois brutalement. Rapidement, elle suscite des réactions négatives au sein de la DSI.

Le conflit se trouve exacerbé par une violente algarade entre elle-même et un cadre de la DSI, qui a lieu dans le bureau de celui-ci, lequel est contigu au bureau du directeur des services informatiques. Les parties prenantes en proposent deux narratifs différents :

- Selon le cadre de la DSI, elle s'est exprimée sur un ton insupportable et il n'a fait que faire face à ce qu'il présente comme une agression verbale et une mise en cause de ses compétences,
- Selon elle, elle s'est trouvée insultée par un interlocuteur qui ne voulait pas reconnaître le bien fondé de ses observations.

Quoi qu'il en soit, elle aura été traumatisée par cet affrontement et, au moment de la mission, elle se trouve en arrêt maladie pour dépression. J'aurai avec elle un entretien téléphonique et elle m'expliquera en quoi elle a le sentiment d'être isolée et d'avoir été injustement écartée alors qu'elle ne faisait que son travail. Quant à la communauté des informaticiens, elle se trouve divisée entre ceux qui la soutiennent et ceux, plus nombreux, qui soutiennent le DSI. Ici, intervient le point décisif : celui-ci a entendu la dispute (il se trouvait dans son bureau) mais n'en connaissant pas les tenants et les aboutissants, dit-il, il s'est refusé à intervenir.

Premier fantôme (et il est rare d'avoir le privilège d'un entretien téléphonique avec un fantôme). Deuxième fantôme : le DSI lui-même ne fait pas l'unanimité et certains lui reprochent d'avoir succédé, par ses manœuvres, à un prédécesseur beaucoup plus compétent que lui mais qui, faute de pouvoir se faire entendre, a préféré quitter l'institution, à laquelle il était pourtant attaché, ceci pour accepter la fonction de DSI dans une autre institution, d'ailleurs plus importante en taille sinon par le prestige. Et là aussi, l'affaire n'a pas été tranchée comme elle eût dû l'être. Ensuite de quoi, au fur et à mesure que nous progressons, de nouveaux fantômes se dévoilent. Autrement dit, ce qui apparaît, c'est que les différences d'appréciation et les conflits qui en résultent ne sont jamais tranchés. Ce qui s'impose, et le DG en convient, c'est une réorganisation totale de la DSI et, dans l'immédiat, un geste de reconnaissance à l'égard de la responsable du SSI, même si elle ne peut rester dans la maison. Il ne s'agit pas seulement d'un geste d'humanité car en son absence, le fantôme qu'elle représente resterait tapi dans l'ombre, empêchant le retour à une atmosphère plus sereine.

### **L'origine des fantômes**

Certaines missions d'audit sont l'occasion de rencontrer des fantômes en cours de constitution. Par exemple celui-ci : une entreprise se prépare à licencier, dans le cadre d'un PSE, un salarié qui a beaucoup d'ancienneté et d'attachement à la Maison. Selon la Direction, la suppression de son poste se justifie. Sachant que l'intéressé est en arrêt maladie, c'est par un simple message sur Internet qu'il apprend, étant claustré chez lui, ce qui l'attend à son retour. Pour lui, c'est évidemment une catastrophe qui aura de fortes conséquences émotionnelles (colère, anxiété). Quant à ses collègues de travail, ils se divisent entre ceux et celles qui font cause commune avec lui et ceux et celles, plus récents dans l'entreprise, qui manifestent plutôt de l'indifférence. Préconisation après enquête des auditeurs : organiser son départ de telle façon qu'il puisse quitter l'entreprise « la tête haute », faute de quoi le corps social restera divisé durant des années et la Direction définitivement suspecte aux yeux de certains d'un comportement inacceptable.

En dehors de toute référence académique, l'examen de ces différents cas laisse apparaître un certain nombre de points communs qui tendent à expliquer l'apparition de fantômes :

- Si la détection du fantôme est parfois difficile pour un regard extérieur, c'est qu'il se cache dans l'ombre, derrière des faits mal élucidés, parfois ignorés de certains salariés qui n'en ont eu connaissance que par ouï dire, la plupart du temps de façon confuse ou déformée. La personne réduite à l'état de fantôme et l'événement qui est à l'origine de son apparition ne sont jamais désignés. Il s'agit de bruits de couloir, ou même de rumeurs dont on fait rarement état en public. Il s'agit d'un « secrets de famille » que l'on cherche à dissimuler, mais cette volonté de dissimulation même manifeste l'existence d'un fantôme (c'est pourquoi l'auditeur s'intéressera plus particulièrement à ce qu'on cherche, sous différents prétextes, à lui cacher).
- Quoi qu'il en soit, il en résulte des tensions que l'on ne parvient pas à s'expliquer et dont la Direction elle-même, qui souvent n'était pas là au moment des faits, ne parvient pas à comprendre l'origine. La communauté humaine, en effet, paraît profondément divisée et les événements qui surviennent et qui réactualisent cette division, apparaissent vite comme autant de prétextes. Cette division en vient à apparaître comme « allant de soi » sans que soit compris d'où elle vient, bien entendu, mais sans que l'on se demande non plus s'il ne pourrait pas en être autrement. Et pourtant, beaucoup se disent qu'il en résulte une atmosphère étouffante, que « ça ne peut pas continuer comme ça ». On en vient alors, du côté de la Direction, à la recherche de « potions magiques » et c'est ainsi qu'on se lance dans un grandiose projet de « réorganisation » qui ne changera rien ou de formation au management qui ne changera rien non plus. C'est qu'on en reste au niveau de ce qui est rationnel sans chercher à élucider ce qui relève des symboles. Renforcer

la sécurité, après un accident mortel, c'est bien, mais passer sous silence le fait que « le lendemain de l'accident, ils n'ont même pas mis le drapeau de l'usine en berne, ça montre bien que... », c'est peut-être négliger l'essentiel.

- La présence d'un fantôme se manifeste par beaucoup de passions et de violence, qui ne font que mieux le dissimuler. Chacun défend son point de vue non pas par rapport à l'autre, mais contre l'autre et avec violence. Cette violence n'apparaît pas nécessairement à celui qui en est à l'origine car tout le monde ne conçoit pas de même façon la violence. Dans le second des exemples présentés plus haut, Martine ne voit aucune violence dans ce qu'Alain considérera comme une violence inouïe parce que c'est l'image qu'il se fait de lui-même qui se trouve mise en cause. De même, au cours d'un CSE, le représentant de la Direction prendra pour de la violence ce qui, aux yeux de tel représentant du personnel, sera considéré comme le ton normal avec lequel, au pied du haut fourneau, on s'adresse au chef ou aux collègues. Et au contraire, il verra de la violence dans le ton calme et sans aspérité avec lequel le représentant de la Direction expose les raisons juridiques pour lesquelles il estime qu'il n'est pas possible de donner suite à une demande d'une portée d'apparence anodine. De tels accès de violence mimétique tendent à s'autoalimenter et à obscurcir encore plus l'origine du différend.
- Bien entendu, les explications relatives à la dégradation de ce qui est convenu d'appeler « le climat social » ne manquent pas. Elles font appel, venant des salariés, aux valeurs qu'ils jugent importantes : le respect du travail, le respect des personnes, bien entendu, le sentiment d'injustice dans les rapports entre la Direction et les salariés (« nos efforts ne sont pas reconnus »). Autrement dit, faute de savoir exactement quelle est l'origine de cette atmosphère alourdie, on en vient à faire appel aux grands principes jugés sans cesse compromis par les péripéties de la vie de l'entreprise (« ils ont une fois de plus... »). Ce qui frappe alors, c'est que plus ces grands principes sont évoqués, plus ils servent de fond aux initiatives de la Direction ou des syndicats, plus ils sont encore, et plus encore, évoqués. Bref, on n'en sort pas.
- Ce que montrent les enquêtes, par ailleurs, c'est que très vite, pour expliquer l'inexplicable, on en vient à la recherche de boucs émissaires. Côté Direction, c'est le comportement des syndicats qui doit être mis en cause, côté syndicats, c'est le comportement de la Direction. Parfois même, comme dans l'un des cas décrits plus haut, le bouc émissaire est une personne particulière qui sera affublée d'un rôle déterminant dans la dégradation de la situation. Le bouc émissaire ainsi pointé, pourtant, n'explique rien. Il ne constitue qu'une rationalisation qui dans certains cas tend à dissimuler ce que telle ou telle partie prenante ne veut en aucun cas admettre et encore moins laisser paraître. C'est une explication commode, ou qui arrange tout le monde, qui conduit parfois à des initiatives malencontreuses et qui contribue à un maintien des choses en l'état, voire qui tend à les aggraver dans la mesure où le bouc émissaire, ayant été sanctionné pour le rôle qu'on lui attribue ainsi, en vient à se transformer lui-même en un nouveau fantôme.
- Ce qui apparaît ainsi, c'est que la communauté et ceux qui la dirigent ou s'y font entendre échouent à se débarrasser du fantôme. Ils essaient de mettre en œuvre des mesures qui leur paraissent justes et rationnelles, mais qui ne servent finalement à rien. Et il faut aux détenteurs du pouvoir de le faire un certain courage pour accepter finalement d'affronter la réalité en demandant à un « exorciste » extérieur à l'entreprise de venir afin de leur dire ce qu'il en est. Certes, ils croient à l'avance savoir ce qu'il dira – mais ils ne peuvent en être absolument certains. Et l'expérience montre que si certaines de leurs intuitions se trouvent en effet confirmées, le nœud de l'affaire, en revanche, leur échappait totalement. Pourquoi faite appel au souvenir d'un directeur ayant quitté depuis longtemps l'établissement pour expliquer la situation actuelle et le comportement de certains salariés qui ne l'ont jamais connu et qui peut-être n'en avaient même pas entendu parler ? Comment mettre en cause le comportement de cette excellente directrice régionale dont on ne pouvait penser que du bien tant était grande sa réputation dans et hors de l'entreprise ? Ce que tout le monde découvre alors, c'est ce que tout le monde parfois « savait sans savoir » mais que personne ne pouvait se permettre de le dire au point qu'il aura fallu faire appel à un « sorcier » venu de l'extérieur qui, fort de son absence de passion et de parti pris, aura pu, lui, se le permettre.

- Et ce qu'il révèle alors, en même temps que l'identité du fantôme, c'est son origine. Et son origine, toujours, c'est qu'il y a eu faute, manquement aux règles admises, absence de décision, voire de réaction, quand chacun en attendait une, suivie d'une volonté de dissimulation dans l'espoir que l'affaire tomberait dans l'oubli. Reprenons les exemples présentés plus haut. L'ESAT : le conseil d'administration n'a pas eu le courage de donner à l'accusation de viol mettant en cause l'ancien directeur la suite judiciaire qu'elle aurait dû avoir, en toute transparence à l'égard du personnel. Cette direction régionale : la directrice n'a pas eu le courage d'exiger des excuses de ce cadre qui, par une grossière plaisanterie, a insulté son collègue nouvellement arrivé, peut-être sans se rendre compte de la portée de ses propos. Ce centre de recherches : le DSI n'a pas osé intervenir dans la querelle opposant l'un de ses collaborateurs avec la responsable du service de sécurité informatique. Les exemples pourraient être multipliés : ainsi le non-lieu dont ont bénéficié les responsables potentiels de cet accident mortel, depuis lors désignés comme « les survivants » dans les tracts syndicaux. Ou ce chef de service qui n'a pas osé informer son collaborateur en arrêt maladie, ne serait-ce que par un appel téléphonique, de ce que son poste était supprimé. A chaque fois, ce qui peut apparaître comme un manque de courage, plus ou moins dissimulé par l'intéressé sous une avalanche de « bonnes raisons ». Là est peut-être l'essentiel : le fantôme est le produit d'un manque de courage.

### **Le rôle du chasseur de fantôme**

Certaines entreprises sont de véritables maisons hantées, la présence des fantômes s'expliquant par une cascade de contentieux mal résolus et laissés pendants, autrement dit, par ce qu'on pourrait appeler un délabrement du management. Mais il s'en faut que cette présence de fantômes soit la seule cause de dégradation des relations de travail. L'expérience clinique laisse ainsi apparaître des situations typiques. Par exemple, dans les *startups* en forte croissance, où l'on relève une insuffisance de formalisme et une insuffisance du service RH ou de la communication interne. Ou encore, une centralisation excessive résultant souvent, par effet de bord, de la mise en place de procédures informatiques contraignantes débouchant sur une réduction de l'autonomie des cadres locaux qui voient leur rôle réduit à celui de simples exécutants et ne disposent plus des moyens nécessaires pour répondre aux sollicitations venant de leurs collaborateurs. Ou encore, un enkystement culturel de relations sociales conflictuelles remontant au lointain passé de l'entreprise et que chaque nouvel événement impactant la vie des salariés vient raviver. La présence de fantômes n'est donc pas la seule cause de dégradation du « climat social ». Mais elle fait partie des causes possibles et il s'agit alors pour l'intervenant extérieur de partir à la recherche de ce fantôme afin de pouvoir ensuite permettre qu'il soit exorcisé et ainsi mis hors d'état de nuire.

Ici, il faut préciser que cette chasse au fantôme, pour être productive, doit être conduite selon un protocole d'intervention rigoureux, qui a déjà été évoqué plus haut. L'auditeur doit s'assurer de son indépendance et faire en sorte qu'elle soit reconnue par tous les membres de la communauté humaine où il intervient. Ceci nécessite une définition des conditions de son intervention : il doit pouvoir rencontrer qui lui semble utile à ses investigations, maintenir quand il le faut la confidentialité de ce qui lui est dit, assurer la transparence de ce qu'il aura finalement découvert et faire en sorte que tous les membres de la communauté puissent en prendre connaissance, se garder de toute pression « amicale » venant de qui que ce soit, éviter de se trouver instrumentalisé par tel ou tel. Autrement dit, il doit se fonder sur une déontologie et une méthodologie rigoureuse tout en sachant qu'il devra parfois improviser face à une situation imprévisible.

Il n'y a pas de « petit témoignage » ou de témoignage inutile pour le chasseur de fantômes. Le préposé du gardiennage peut connaître des choses extrêmement intéressantes dont il n'a jamais eu l'occasion de parler (« parce qu'on ne m'a jamais demandé »). La recherche du fantôme implique aussi de rechercher ce qui se cache derrière ce que dit la personne interrogée, parfois même ce qu'elle s'efforce de taire et ne livrera peut-être qu'à la dernière minute. C'est ainsi peu à peu que va se reconstituer une histoire collective de la communauté où se dissimule le fantôme, que va se dessiner ce qui s'est réellement passé, ce qui git en arrière de l'histoire officielle que l'on met tout d'abord en avant, ce qu'il faut faire remonter à la surface, aussi désagréable cela soit-il, afin d'en finir une fois pour toutes.

Et lors vient le moment où l'exorciste a compris, parfois de façon inattendue ou à la dernière minute, semble-t-il par hasard, de quoi il retournait. Il s'est laissé surprendre par le fantôme, il l'a repéré et il lui reste à le mettre en lumière aux yeux de tous. C'est le moment important de la restitution de ses recherches. Il lui faut alors dire, en des termes qui puissent être entendus, ce qui ne pouvait se dire au sein de la communauté qui a fait appel à lui. Il va alors lui falloir se maintenir au niveau de ce qui a valeur symbolique et suggérer des actions peut-être de faible portée matérielle mais ayant valeur symbolique. A propos du mort dont le fantôme hante cette usine, on procédera à l'érection d'une plaque à la mémoire des victimes d'accidents du travail et on organisera une cérémonie pour cela. Autrement dit, on enterre enfin le mort qui ne l'avait pas été dans la mémoire du personnel.

Ensuite de quoi l'exorciste doit s'en aller. Ce qu'il suggère, ce ne sont que des suggestions. C'est aux membres de la communauté, ensuite, de faire ou de ne pas faire. Lui-même lui est extérieur, ce n'est pas à lui d'agir. Son rôle a été celui d'un médiateur. Il n'y peut rien si les membres de la communauté ne veulent pas enterrer le mort. L'exorciste s'est efforcé de créer les conditions pour que les uns et les autres, que divisait la présence du fantôme qui les séparait, agissent ensemble ou en accord les uns avec les autres, pour faire ce qui doit être fait, ce qui aurait dû être fait plus tôt, afin d'en finir une bonne fois pour toutes avec ce qui divisait durablement la communauté sans que l'on sût pourquoi ou plutôt, sans que l'on put dire pourquoi.

### **La dimension symbolique de l'entreprise**

Le fantôme représente une réalité diabolique en ce qu'il divise durablement la communauté en deux parties opposées. Mais il serait également intéressant de se pencher sur les réalités qui rassemblent - ce que sont les véritables symboles. Les communautés humaines, et donc les entreprises, ont des divinités tutélaires, qui leur confèrent leur « âme » et relèvent ainsi du sacré. Marie Curie, pour l'Institut Curie, Marcel Dassault, pour Dassault Aéronautique, ou Marcel Paul, pour EDF, sont des divinités tutélaires. Il s'agit respectivement de leurs fondateurs. Oublier de se référer à leur souvenir a pour effet de priver l'entreprise de ce qui faisait sa dynamique et sa « raison d'être ». C'est pourquoi les fusions ou les absorptions peuvent présenter un caractère traumatisant et l'entreprise qui en est issue ne pas s'en remettre parce qu'elle perd cette raison d'être qui faisait sa force et lui conférait son identité. Et ceci de même de simples changements de dénomination décidées « d'en haut » pour de simples raisons commerciales.

Cette dimension de l'entreprise n'est pas celle qui est la plus abordée dans les écoles de gestion et dans les sciences sociales, qui restent profondément marquées par le positivisme Saint Simonien. C'est la raison pour laquelle l'auteur des enquêtes qui fondent la présente synthèse aura dû se tourner vers une forme de savoir étrangère à notre monde rationaliste et utilitariste afin d'en tirer le point de départ de ses investigations. Ainsi apparaît qu'il y a dans le monde des choses que nous ne savons pas dire et qui viennent nous hanter sans que nous puissions comprendre<sup>4</sup> comment ni pourquoi. Et quand les occasions se multiplient d'un tel malaise, parce que les grands principes de vie ensemble ont cessé de faire consensus, il est permis d'affirmer que la société est malade. Il faut alors partir dans le profond de la forêt afin d'y cueillir les herbes inconnues qui, rapportées au village, permettront de faire face à ses démons<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Hubert Landier et Mar Thieriot, *Dans la forêt profonde*, Plastir 66, 09/2022.

<sup>5</sup> Les remerciements de l'auteur vont aux animateurs de l'Institut Psychanalyse et Management qui l'ont encouragé Malgré son ignorance des principes élémentaires de la psychanalyse.