

## Malaise dans l'entreprise : comment se débarrasser des fantômes ? (Hubert Landier)



Paris - Article n°269711 - Publié le 04/11/2022 à 16:44

Le climat social, dans certaines entreprises, se dégrade sans que l'on comprenne pourquoi. Les salaires sont plutôt satisfaisants, les conditions de travail acceptables, les perspectives d'avenir plutôt favorables. Et pourtant les zizanies se multiplient, les relations sociales se dégradent et l'encadrement semble débordé par une situation qu'il ne maîtrise plus. Une telle situation peut sembler parfaitement irrationnelle. La tentation, pour chacune des parties prenantes, est alors de rechercher un bouc émissaire : « c'est à cause de la Direction qui... », affirment les uns, « c'est à cause du syndicat qui... », prétendent les autres. L'humeur tourne à l'affrontement.

Ce qui apparaît, c'est que la communauté humaine est divisée, pour des raisons souvent futiles et qui ne sont qu'une apparence. Il en résulte des tensions qui débouchent sur des conflits. Un conflit peut bien être résolu, il laisse place à un autre conflit, dont les causes semblent tout aussi futiles. Si l'on veut éviter que cette dégradation des relations humaines s'accroisse, il faut alors en rechercher la véritable cause.

On dira ici que cette cause consiste en la présence d'un ou plusieurs fantômes. Ce fantôme, il faut aller le débusquer. Cela nécessite un travail d'analyse de la situation et des circonstances qui ont conduit à ce qu'elle soit telle. Cette analyse doit être conduite en toute indépendance par rapport aux parties en présence, par quelqu'un qui soit extérieur à leurs points de vue respectifs et à leurs intérêts. Une fois repéré le fantôme, il convient alors de procéder à un exorcisme. Et cette fois, c'est la communauté humaine concernée qui est invitée à intervenir, ceci en se prêtant à des initiatives ayant une portée symbolique. « Symbole » : ce qui réunit, ce qui s'oppose à la présence diabolique du fantôme.

Une analyse de [Hubert Landier](#), pour News Tank RH.

[Poursuivre la lecture sur le site](#)

## À quoi ressemble un fantôme ?

La vie d'une communauté humaine n'obéit pas uniquement aux règles de la logique communément admise. Elle comporte d'autres dimensions que savent mieux nommer d'autres cultures moins exclusivement centrées sur l'efficacité économique. C'est en ce sens que l'on parlera de « fantôme », quitte à s'évader du cadre étroit dans lequel s'exprime le management des organisations (on trouve également des fantômes dans les services publics, à l'Élysée, et même à l'Opéra).

*Un fantôme, donc, consiste dans le souvenir, jamais évoqué, d'un événement appartenant selon toute apparence au passé, ou bien du rôle joué par une personne qui a depuis plus ou moins longtemps quitté l'entreprise, mais qui est toujours là,*

*bien présent dans les esprits, et qui masque une ambiguïté jamais levée qui divise durablement le groupe.*

Prenons un exemple. Un établissement de soins à la personne. Les conditions d'emploi y sont ni très bonnes ni très mauvaises. Des difficultés d'organisation assez triviales apparaissent clairement. Mais là n'est pas l'essentiel. Il se trouve que le chef d'établissement jouit d'une image correcte pour les uns, mais très dégradée pour les autres sans que l'on puisse comprendre pour quelles raisons. C'est que des raisons, il n'y en a pas. Il faut chercher dans le passé la raison de ce climat détestable et dont tout le monde souffre.

Ce qui s'est produit, c'est que le précédent directeur a été « exfiltré » par le conseil d'administration pour une obscure présomption de harcèlement sexuel. Le personnel n'a jamais su exactement et le départ de cette personne ne lui a jamais été expliqué. Il n'a pu que constater. Or, l'actuel directeur est le successeur de celui qui a ainsi « disparu ». Il hérite de la présomption qui pèse sur ce dernier. Il actualise l'image d'un directeur prédateur. Et il risque de porter cet héritage tant que la clarté n'aura pas été faite sur ce qui s'est réellement passé avec son prédécesseur.

Le fantôme ayant été ainsi détecté, il va falloir s'en débarrasser. Et pour cela, le « chasseur de fantômes » devra faire appel aux différentes parties concernées : le directeur, pour qu'il distingue bien ce qu'il est et ce qu'il fait de ce qu'a été et de ce qu'a commis son prédécesseur ; le conseil d'administration, pour qu'il ait le courage de dire la vérité, le corps social tout entier, pour qu'il s'investisse dans un projet commun, les représentants du personnel pour qu'ils participent à cette construction.

## **Le régime alimentaire du fantôme**

Le fantôme apparaît et se nourrit de tout un ensemble d'ingrédients qui contribuent à former le « climat social » de l'entreprise, et ceci en même temps qu'il contribue par sa présence silencieuse à le détériorer un peu plus :

- Tout d'abord, *le manque de courage*, venant des managers et des dirigeants : ils ont vu venir le « clash », ils ont assisté au « clash » - mais ils n'ont pas réagi, ils ont refusé de trancher, de sorte que le problème est demeuré, à l'état latent, entre celui ou ceux qui se sont sentis agressés ou insultés, et celui ou ceux qui croient avoir eu raison de se comporter comme ils l'ont fait ; les chefs ont laissé ainsi la communauté profondément divisée ; ils n'ont pas osé rendre le jugement que l'on attendait d'eux afin d'en finir une fois pour toutes.

- Ensuite, *le sentiment d'injustice* ressenti par celui ou celle qui se sent victime, et qu'il fait partager à ses proches, ceci provoquant une répartition des membres de la communauté entre ceux qui l'approuvent et ceux qui le désapprouvent ou se désintéressent de l'affaire. Un clivage qui perdure souterrainement alors même que l'on a oublié les circonstances exactes de ce qui en constitue l'origine. Ainsi d'un licenciement jugé injustifié : l'intéressé a quitté l'entreprise depuis longtemps, il a retrouvé du travail, mais ses anciens collègues en gardent le pressentiment de ce qui peut leur arriver à leur tour.
- Viennent *les rumeurs*, dont l'intensité est fonction des carences de l'information, notamment sur ce qui s'est passé. La rumeur court, elle se transforme, s'amplifie, et en vient à prêter aux acteurs des intentions qui n'étaient pas les leurs. Ce qui en vient alors à dominer, ce sont des préjugés. Ces préjugés s'installent, ils demeurent et en viennent même à toucher ceux des salariés qui n'étaient pas là au moment du drame et qui ne le connaissent - et encore - que par oui dire.

*Ainsi se forme un climat social dégradé avec l'existence de tensions dont on a parfois oublié l'origine.* Bien entendu, l'agressivité ambiante est dirigée vers les détenteurs du pouvoir : ceux et celles qui n'ont pas réagi quand il l'eût fallu, faute d'en avoir perçu l'importance ou parce qu'ils pensaient que les choses allaient se calmer. Prenons un exemple : un propos raciste, tenu lors d'une réunion en présence du manager ; « ce n'est pas bien grave », pense-t-il, moyennant quoi il s'abstient d'intervenir. Sauf que le fantôme qu'il aura ainsi laissé se développer en viendra à détériorer le climat social au point de nécessiter une complète réorganisation de l'entité où il circule et un changement de l'équipe de direction.

*Dans une même entreprise, les fantômes peuvent ainsi se multiplier au point d'en faire de véritables maisons hantées.* Les managers s'abstiennent d'intervenir dans les conflits de personnes. Ils laissent faire : « je ne vais pas aller perdre du temps dans la cour de récréation », disent-ils. Il en résulte que les cadres de l'action collective s'effritent ; les tensions et les conflits de personnes se multiplient. Les procès d'intentions se développent. Des clans se forment. L'atmosphère devient irrespirable. Les dirigeants perdent pied car il ne sert à rien de désigner des boucs émissaires. Ce n'est même plus une question d'application du droit. C'est dans ces conditions que certains d'entre eux font alors appel à un chasseur de fantômes.

Encore sa mission doit-elle être soigneusement encadrée.

## Le rôle du chasseur de fantômes

*Les quelques exemples ci-dessus appartiennent à l'expérience, en tant que praticien des audits de climat social, de l'auteur de ces lignes. Évoquer l'existence de fantômes peut paraître peu sérieux. On dira seulement qu'il ne s'agit pas d'une notion inconnue pour les membres, praticiens et professeurs de gestion, de l'Institut Psychanalyse et Management (IPS).*

Le phénomène étant donc établi sur le plan académique, même s'il n'appartient pas à la *doxa* des « sciences de gestion », reste à le traiter.

- *Première règle : le chasseur de fantômes doit être absolument extérieur la communauté humaine où se manifeste celui-ci. Il doit préserver son indépendance à l'égard du commanditaire qui l'a fait venir. Il ne doit pas se sentir concerné par les passions auxquelles il va se heurter et doit se maintenir dans une attitude de stricte équidistance par rapport aux différentes parties concernées. Ce sont là les principes déontologiques et méthodologiques de l'audit social, tel qu'ils ont été définis, notamment, par l'Institut international de l'audit social.*
- *C'est dans ces conditions qu'il va engager ses investigations. Il s'entretiendra avec le nombre de personnes qu'il faut, en vis-à-vis, sous couvert de confidentialité, en s'attachant à recueillir les points de vue existant, dans toute leur diversité. Il essaiera de comprendre comment les choses se passent entre les uns et les autres, à comprendre ce qui s'est passé, à reconstituer, parfois, comment très précisément a eu lieu le « clash » qui a déterminé l'apparition du fantôme. Cela le conduira à *rechercher dans le passé ce qui a bien pu se produire*, « comment on en est arrivé là ».*
- *Peu à peu les contours du fantôme vont se dessiner, au-delà de ce qui lui a été raconté par les uns et par les autres. Vient le moment où les choses sont suffisamment claires pour qu'il en fasse une restitution, si possible orale et écrite, mais d'abord orale. Cette restitution doit s'adresser à l'ensemble des parties prenantes, sans exclusive, sans quoi son travail sera de nulle valeur. Elle doit déboucher sur des solutions de sortie de crise visant à en finir avec le fantôme. Ceci nécessite d'abord un travail de deuil mené en commun par les membres de la communauté concernée. Et ensuite *la recherche de solutions d'amélioration à mener en commun par les parties jusqu'alors en désaccord*. Ce n'est plus l'affaire du chasseur de fantômes. Son travail est terminé. C'est à la communauté dans laquelle il est intervenu, de se prendre en mains.*

*Dernier point : ayant évoqué l'existence des fantômes, il convient d'ajouter que les entreprises ont aussi leurs bons génies. Celui ou celle sans lesquels elles ne seraient pas. Que seraient EDF sans Marcel Paul, Dassault Aviation sans Marcel Dassault ou l'Institut Curie sans Pierre et (surtout) Marie Curie ? C'est pourquoi il faut faire attention parfois à ne pas changer les noms pour d'éphémères raisons de marketing. S'en prendre au nom, c'est parfois s'en prendre au génie qu'il nommait.*

En vignette : © News Tank.