

## Partie 1

# Petite psychanalyse de l'entreprise



## Chapitre 1

# Le blues du businessman

Vingt heures. Patrick, PDG (président-directeur général) de l'entreprise, ferme la porte du bureau de son adjoint en soupirant.

« Paul, il faut faire quelque chose. Cette boîte court à sa perte, si nous ne réagissons pas... Nos salariés sont tous des fous et des névrosés.

— C'est-à-dire ? Les hommes sont tous névrosés quelque part, non ? Quel est le problème ?

— Justement, ça pose un problème de performance pour l'entreprise. Ils réfléchissent trop. Ils parlent trop. Ils ont trop de besoins et d'envies. Entre les jeunes et leurs attentes, les vieux qui ne servent plus à rien, les planqués, les balances, les pervers, les cowboys, les dépressifs et les frustrés... on ne va pas s'en sortir.

## BUSINESS THERAPY

— Qu'est-ce qui s'est passé pour que tu en arrives à ce constat extrême ?

— J'ai eu un déclic hier, en passant devant la salle de réunion du comité de direction. Tu te souviens des valeurs que l'on a accrochées au mur ?

— Bah oui. Évidemment. Ce sont les valeurs de l'entreprise.

— Cite-les-moi !

— Oh ! ben là, comme ça...

— Tu vois, tu ne les connais pas.

— ...

— Tu sais pourquoi ? Parce qu'elles n'existent pas. Enfin, pas chez nous en tout cas.

— Comment peux-tu dire ça ?

— Comment peux-tu, toi, me dire ça, alors que tu ne t'en souviens même pas ?

— ...

— On fait de l'incantation, rien de plus !

— Comment ça ?

— On met en avant des valeurs qu'on voudrait avoir. Mais on ne les a pas. Ce qu'on affiche aux murs... c'est justement ce qui nous manque. C'est du vocabulaire, on ne va pas au-delà.

— Tu trouves ?

— Tu trouves, toi, que nos modes de fonctionnement traduisent ces valeurs ? Ah, mais c'est vrai, tu ne les connais pas, tu ne peux pas avoir d'avis.

— Arrête...

— Écoute, en tout cas, j'ai regardé l'affiche hier pendant plusieurs minutes... et je me suis dit que j'en avais marre de toute cette comédie. J'ai l'impression d'être au bal masqué.

— Hein ?

- Personne n'est ce qu'il est supposé être. On croit qu'on sait qui on embauche, mais, en fait... non. On affiche des règles, une stratégie, des objectifs, un discours... mais on ne fait pas forcément ce qu'on dit...
- Excuse-moi mon vieux, mais je te rappelle que tu es en entreprise... et c'est la tienne, en plus.
- Justement. Je crois que je me fais chier.
- Quoi ?!
- Le genre humain me gonfle. J'ai monté ma boîte pour faire du fric, et regarde où j'en suis.
- Ça ne va pas trop mal, justement!
- Oui, mais je perds trop de temps à faire le psy, ce n'est pas mon job et ça pollue l'activité. Où sont donc passés les leaders charismatiques, bordel ? Les vrais ?!
- T'as qu'à embaucher un *CHO*.
- Un quoi ?
- Un *Chef Happiness Officer*. Tu sais, le nouveau job à la mode ! Pour prendre soin des salariés et veiller à leur bien-être au travail... on entend parler de ce truc partout.
- Pff... on ne gouverne pas une entreprise avec des baby-foot ou des ballons... Non, il nous faut un psy. Un *psy du travail*. Il faut soigner tout ce beau monde.
- Mais on a déjà un DRH ?
- Je ne sais pas si cela fait bien partie de ses attributions. Je n'ai jamais vraiment bien compris ce qu'il faisait. Et puis, je ne peux pas lui demander ça...
- Pourquoi ?
- Il est complètement déprimé, ces temps-ci. Il vient de lire le bouquin de Didier Bille. Tu sais, l'ancien DRH qui attend d'arriver au bout de sa carrière pour fustiger la fonction avec une espèce de manifeste écrit au vitriol.
- C'est quoi, ce livre ?

## BUSINESS THERAPY

- *DRH, la machine à broyer.*
- Ah oui... sympa le titre, c'est engageant.
- Je crois que le bouquin compare les RH à des *fossoyeurs*, ou quelque chose comme ça.
- Ah mince... le pauvre. En même temps... il y a des points communs, non ? On est bien contents de les avoir pour leur re-filer les licenciements à gérer...
- Entre autres, oui.
- Alors on fait quoi ?
- Je vais embaucher un *CTO*.
- Un quoi ?
- Je viens de créer la fonction : on n'est plus à un acronyme près. Ce sera un *Chief Therapy Officer*. Il recevra les salariés en consultation. Comme un psy. Mais il travaillera pour nous, exclusivement. Il va avoir du boulot, je peux te le dire.
- Tu vas trouver ça où ?
- Je ne sais pas... Je vais peut-être embaucher un consultant pour m'aider à embaucher mon *CTO*.
- Logique. Bien vu.
- Merci.
- Et pour les critères d'embauche, on part sur quoi ?
- Rien. Tu sais bien qu'on n'a pas le droit d'être trop subjectifs. Tout est devenu discriminant, de nos jours.
- Tu as raison.
- Juste un point, quand même. Dis au consultant de recruter un homme.
- Pourquoi ?
- Il nous faut un homme.
- Pour écouter les salariés ?
- Bah oui. Ouvre tes chakra, mon vieux.

- Mais pourquoi tu veux absolument un homme ?
- Parce que les hommes ne parleront pas forcément à une femme de ce qui ne va pas.
- Tu crois ?
- ...
- C'est surtout à un homme qu'ils ne parleront pas... À qui tu parles, toi, quand tu en as besoin ?
- À ma mère... souffla Patrick. Et toi ?
- À ma femme.»

Les deux hommes partagèrent un regard entendu. Patrick fit plusieurs fois le tour de la pièce en silence.

Pensif, mains derrière le dos, il songea tout à coup que le bureau de son adjoint était bien mieux exposé que le sien... Comment avait-il pu ne pas s'en rendre compte ?

Mais l'heure n'était pas propice aux considérations matérielles.

« Bon, dit Patrick... Si on prend une femme, toutes les femmes de la boîte vont penser qu'elles peuvent prendre le thé avec elle pour se plaindre du moindre truc de travers. L'emplacement des bureaux, la petite phrase déplacée du collègue... On n'a pas de temps à perdre, il faut rester productifs !

- Pas faux. Quel esprit ! Où vas-tu chercher tout ça ?
- L'expérience, Paul. L'expérience.
- ...
- Et puis, une femme... c'est dangereux.
- Comment ça ?
- Si elle est jolie, les hommes vont la draguer. Et les femmes vont éviter d'aller la voir. Jalousie féminine. Si elle est moche, les hommes n'iront pas la voir et les femmes en feront une bonne copine au lieu de faire leur thérapie.
- On fait quoi alors ?

- On n'a qu'à recruter un *pitbull*.
- C'est-à-dire ?
- Une femme... jolie. Mais plutôt froide, pas marrante. Perspicace, déterminée, mais distante. Solitaire. Pas trop jeune hein, je ne l'embauche pas pour qu'elle parte en congé maternité!
- ... Genre Patty Hewes dans *Damages* ?
- Par exemple.
- Tu crois que c'est le profil idéal, pour une psy ?
- ... Je ne sais pas, on laissera le consultant chercher, c'est son travail après tout. »

Une semaine plus tard, devant la machine à café du rez-dechaussée, François écoutait la séquence *flash info* de Charlène en regardant son cappuccino couler dans la tasse offerte par l'entreprise à ses collaborateurs fidèles et engagés. Il se demandait de quels ingrédients pouvait bien être composée la poudre qu'il avait vu tomber avant que la machine n'envoie hypocritement quelques gouttes de lait diluer la mixture pour le préparer à affronter sa matinée... lorsque Charlène interrompit son monologue pour lui poser une question :

«Tu as vu la note d'information de la direction, vendredi ? »

Il ne pouvait plus se contenter de laisser les paroles de la jolie brune survoler sa moustache distraite.

«Celle qui nous annonce l'arrivée d'un psy ? souffla-t-il.

- Oui! Tu crois qu'il s'agit vraiment d'un psy ? Ce n'est pas tout à fait présenté comme ça...
- C'est joliment présenté, mais, au final, ça revient à ça, non ?
- On a déjà un médecin du travail, je ne vois pas l'intérêt.
- Parce que tu l'as déjà vu, toi, le médecin du travail ?
- Non.

- Bah! tu vois. Moi, je n'ai même pas eu ma visite médicale périodique.
- Ils ont assoupli le système, je crois.
- Justement parce qu'ils n'ont même plus le temps de voir les salariés.
- Mais un psy... qui va aller voir un psy, dans cette boîte?!
- Justement, ils n'appellent pas ça un psy. Tu as lu la note : c'est un *CTO*.
- Ça fait classe. C'est sûr.
- Comme toutes les notes de la direction. Il y a la note... et la vraie vie...
- Pas faux. Il n'y a pas encore d'obligation légale, pour l'employeur, sur le taux de salariés *heureux* au travail, que je sache? C'est quoi, tu crois, leur intérêt à faire ça s'ils ne sont pas encore taxés sur ce qu'on a dans la tête?
- Tu sais bien. L'équilibre des salariés, le bien-être au travail... N'oublie pas que l'on est une entreprise *high touch*...
- C'est vrai, l'ADN *high touch*... On prend soin des salariés et ils nous le rendent bien... et tout le monde est productif...
- Tout à fait!
- J'attends de voir, quand même. Qu'est-ce qu'on va aller lui raconter? Tu crois que beaucoup de monde va y aller?
- Ça peut marcher après tout. Tu en connais beaucoup, toi, des salariés qui n'ont pas de problème au travail? Ou pas de problème tout court?
- Mais on n'a pas le temps d'aller discuter, on est débordés!
- ... Et là, on fait quoi depuis tout à l'heure?
- ... Ce n'est pas pareil...
- Pourquoi?
- C'est ce genre de petites pauses qui nous donnent de l'énergie pour le reste de la journée!

## BUSINESS THERAPY

- Ah, ah, ah... on dirait une pub pour du Ricoré, ton truc!
- Tu vois ce que je veux dire.
- Eh bien là, c'est pareil. Relis la note. La direction innove... Notre futur D<sup>r</sup> House va nous apporter du lien social, du bien-être au travail, et de la performance...»

## Chapitre 2

# Zorro

Sophia venait de terminer son installation dans son nouveau bureau. Bureau un peu exigu à son goût, mais moderne. Plante verte, machine à café, fauteuil club et, surtout, l'indispensable chaise longue en cuir blanc, destinée à remplacer le célèbre divan devenu un peu trop *cliché* de nos jours.

Allait-elle voir du monde ? Avoir une consultation sérieuse, dès le premier jour ? Le PDG avait été très clair, il voulait un ROI (retour sur investissement) rapide. Son bras droit était chargé du suivi des indicateurs hebdomadaires, indicateurs somme toute très simples : nombre de consultations, nombre de *patients*, fréquence moyenne des rendez-vous par *patient* et, surtout, en parallèle, évolution des indicateurs de suivi opérationnels : absentéisme, turn-over...

Sophia se demandait à quelle fréquence il comptait mesurer l'évolution espérée. Espérait-il réellement un infléchissement du taux d'absentéisme en quelques semaines ? Et, d'ailleurs, com-

bien allait-elle lui coûter, elle, comparativement au coût de cet absentéisme ? Y avait-il réfléchi ?

... Après tout, le ROI n'était pas son affaire... Inutile de chercher à maîtriser cet aspect du problème.

C'était peut-être ça, d'ailleurs, *l'origine du mal* de certaines entreprises ? Ce fossé malheureux entre ceux pour qui la performance économique de l'entreprise et l'atteinte du ROI attendu étaient une question de survie, et ceux qui œuvraient aux résultats de l'entreprise sans pour autant comprendre, ou avoir envie de comprendre, comment ni pourquoi...

C'était précisément le constat de ce fossé qui avait amené Sophia à songer à une reconversion professionnelle. Après quelques années à œuvrer en tant que médecin du travail dans son petit cabinet de l'ACMS (Association interprofessionnelle des centres médicaux et sociaux de santé au travail) à Nanterre, elle en avait eu assez de se sentir inutile.

Impuissante entre les salariés dépressifs, les *tire-au-flanc*, les victimes de harcèlement, les avis d'inaptitude, les procédures de reclassement hypocrites et irréalistes demandées à des employeurs qui ne pouvaient pas ou ne voulaient pas reclasser leurs salariés... elle avait fini par s'en aller avant de devenir elle-même totalement aigrie et inapte à toute vie sociale. Alors même que l'association cherchait désespérément à recruter pour faire face à la charge de travail de médecins dépassés par les évolutions du monde du travail, elle s'était prise par la main pour sortir du système et réfléchir à une autre façon d'aider.

D'aider à la fois les salariés, et les entreprises.

S'en étaient suivies quelques années d'incertitude à la fois excitantes et angoissantes. Sophia avait repris ses études, en dépit des commentaires et conseils plus ou moins bienveillants de son entourage, à l'université de Paris 8 pour décrocher un master en psychologie sociale du travail et de la santé.

Ces quelques années avaient été difficiles. Sophia s'était remise en cause, il avait fallu se serrer la ceinture, et surtout... y croire. Malgré les moments de solitude. Malgré les doutes. Sans trop penser aux risques qu'elle avait pris. Mais en y songeant suffisamment, toutefois, pour avoir la gnaque d'avancer. De réussir.

Et elle avait réussi.

Mais le plus dur restait à faire : entrer dans l'entreprise, non pas comme salariée lambda ayant une formation en psychologie... mais en tant que psychologue à part entière, en proposant quelque chose de nouveau. Quelque chose d'utile. De complémentaire aux dispositifs déjà en place.

Les entreprises allaient-elles écouter ? Étaient-elles prêtes à entendre, à comprendre certaines choses ?

Ce n'était pas gagné. Lorsqu'elle avait été contactée au sujet de la mission proposée par Patrick, par l'un des cabinets de recrutement avec lesquels elle s'était entretenue à la sortie de l'université, elle avait donc sauté sur l'occasion.

Elle se demandait toutefois si cette entreprise ou d'autres seraient prêtes à accepter que tout ne peut pas se traduire ou être piloté par des indicateurs. Que la dimension humaine, tant psychologique que sociologique, devait plus que jamais être prise en considération dans l'environnement professionnel, plus encore lorsque l'on recherche la performance.

Elle le sentait, elle avait l'intuition que l'on pouvait faire changer les choses ou au moins apporter quelque chose. Même si bien des personnes issues de ce milieu si particulier qu'est celui de l'entreprise lui avaient plutôt conseillé d'être plus réaliste, plus rationnelle, et d'accepter qu'elle ne pouvait pas espérer autre chose qu'une vaste comédie humaine dans un monde gouverné par le profit et l'attrait du pouvoir.