

# **HISTOIRE D'UNE DÉRIVE MANAGÉRIALE PSYCHOSECTAIRE ou pratiques de psychothérapie en entreprise : une machine à broyer**

**par PATRICK**

*«Le séminaire se termina par la «danse de l'orange» qui était censée mesurer le «courant passant entre deux individus»:  
sans parler, les yeux bandés, nous tenions une orange du bout des doigts, avec un partenaire  
et devions imaginer ce qui se passait dans le corps et la tête de l'autre.»*

*«Les comptes rendus étaient peu fidèles à la réalité des séminaires.»*

*«Le consultant nous posa une multitude de questions, sa main posée sur notre épaule,  
afin qu'il puisse ressentir l'énergie qui se dégageait de notre corps*

*«La directrice nous rappelait périodiquement que nous devions adhérer  
à tout ce qui était proposé hors de ces séminaires. A défaut nous nous trouverions exclus du comité de direction.»*

*«A l'instar de plusieurs collègues, j'appréhendais de plus en plus ces séminaire qui engendraient chez moi,  
entre autres, insomnies, prise de poids, augmentation de la tension artérielle, blocages de dos.»*

*«Ma direction n'hésita pas à user de mensonges et menaces pour me faire craquer.»*

**Paris, novembre 2005**

En ma qualité de membre du comité de direction d'une unité opérationnelle d'une grande entreprise française, j'ai été amené à suivre, pendant deux ans, des séminaires dits de « management », organisés par un consultant psychothérapeute ayant réussi à se faire référencer dans le catalogue de formation de l'entreprise.

Ces séminaires ont été mis en œuvre par notre directrice, en dehors du cursus de formation officiel défini par la Direction Générale. Répartis en dix sessions, ceux-ci nous ont mobilisés pendant vingt-cinq jours, sur des sites résidentiels réputés dans la région. Les premiers séminaires étaient agrémentés d'activités ludiques, sportives ou dites de bien-être. Notre appartenance au comité de direction était conditionnée, entre autres, par une implication totale de notre part.

Au départ, le consultant nous reçut individuellement pendant une heure environ afin de nous interroger sur nos pratiques managériales, nos modes de fonctionnement, nos relations avec les collègues et la directrice. Au motif qu'il n'avait pas la maturité suffisante pour y participer, un collègue, fut rapidement exclu du comité de direction après avoir été écarté de ces séminaires.

Le coût d'une journée consultant avoisinait 1500 €, auxquels il fallait ajouter les coûts d'hébergement, de restauration et de loisirs pour notre groupe de douze personnes.

## **Des généralités sur l'entreprise aux droits et devoirs des dirigeants : les 7 merveilles de l'unité**

Deux mois après les entretiens individuels, le consultant brossa un tableau très noir de notre situation en tant que membres d'un Comité de Direction, au niveau professionnel comme au niveau personnel. Il rappela ses nombreuses références : diplômé de Sciences Po, consultant, Directeur Général adjoint de sa société, psychothérapeute, certifié en analyse transactionnelle, avec de nombreuses références dans de grandes entreprises françaises.

Le programme général esquissé à l'ouverture de ce premier séminaire fut réalisé à 50%, en deux jours. Il devait traiter du rôle d'un comité de direction, des modes de travail et de décision. Ces sujets ont été survolés pour arriver rapidement aux droits et devoirs des membres. Le thème important relatif à la gestion des priorités fut reporté au séminaire suivant.

Un nouveau séminaire fut rapidement décidé quinze jours après. Le consultant revint longuement sur les droits et devoirs, afin de dégager les « 7 merveilles de notre comité de direction », à savoir un choix de sept droits et devoirs qu'il voulait représenter à l'aide de posters renvoyant au monde sportif : la solidarité, le respect des engagements, l'implication, la pédagogie, le droit à la différence, l'honnêteté intellectuelle et l'exemplarité. Il aborda ensuite la gestion des priorités et exposa le cycle de vie d'une entreprise. Il en vint à dicter le mode de rémunération qui devrait s'appliquer à chacun d'entre nous, prenant en compte notre capacité à atteindre nos objectifs tout en respectant ces sept merveilles. Enfin, il esquaissa un programme pour quatre nouveaux séminaires à suivre au premier quadrimestre suivant : la communication, le changement et l'activation de nos ressources et croyances pour atteindre un état d'excellence.

### **Le besoin de connaître les caractéristiques personnelles de chacun des membres**

Le troisième séminaire n'aborda pas la communication. Après un exposé sur le thème de la reconnaissance et un «tableau de la vie», le consultant psychothérapeute entama des séances de tests avec introspection et restitutions collectives. Ce fut tout d'abord les injonctions de vie, ce qu'il nous reste de notre petite enfance : le sentiment d'être fort, la soif de perfection, le sens de l'effort, l'envie de faire plaisir, le besoin de se dépêcher. Après une analyse détaillée et collective des résultats de chacun d'entre nous, il souhaitait connaître nos canaux sensoriels, à partir d'un outil dénommé VAKOG : en examinant de manière très précise le mouvement de nos yeux et en observant notre gestuelle; étions-nous Visuels, Auditifs, Kinesthésiques, Olfactifs ou Gustatifs ? Des tests d'observation de chacun d'entre nous, à tour de rôle, permirent un début de cartographie de nos caractéristiques. Un autre outil, basé sur les sources de motivation, dénommé GALOI, vint compléter le tableau. Plus finement, furent décodées nos caractéristiques secondaires. Le séminaire se termina par la « danse de l'orange » qui était censée mesurer le « courant passant entre deux individus » : sans parler, les yeux bandés, nous tenions une orange du bout des doigts, avec un partenaire et devions imaginer ce qui se passait dans le corps et la tête de l'autre. Chacun fut invité à restituer ce qu'il avait ressenti en dansant avec l'autre. En conclusion, le consultant rappela avec insistance qu'il ne s'agissait pas de nous fossiliser. Néanmoins, plus tard et à plusieurs reprises, notre directrice nous invita à la rencontrer afin d'échanger avec elle sur nos caractéristiques détectées lors de ces séminaires.

### **Des références de plus en plus empruntées à la sexualité et un processus actif de fossilisation**

Le quatrième séminaire n'aborda pas le thème du changement. Un constat globalement négatif fut présenté par chacun d'entre nous quant aux mises en pratiques des recommandations formulées par le consultant lors des trois premiers séminaires. Un nouveau membre du comité de direction fut soumis à la batterie de tests que nous avions subis. Nous devons statuer sur ses caractéristiques dominantes. Puis le consultant se lança dans des exposés théoriques sur la communication. Une après-midi entière fut consacrée au choix des posters afin d'illustrer nos sept merveilles. Lors de ces choix, des divergences apparurent entre la directrice et l'une de mes collègues, qui fondit en larmes et fut obligée de quitter temporairement le séminaire. Outre un vocabulaire du consultant de plus en plus orienté vers la sexualité, où il parlait fréquemment de viol, d'homosexualité, de castration, d'invitations à retomber amoureux... plusieurs injonctions fusèrent à notre intention : Intello ! Syndicaliste ! Travailleur de force ! Observateur permanent !...comme pour mieux nous fossiliser. Il n'hésitait pas à nous inviter à nettoyer notre passé, à faire des analyses, à nous soigner, à remettre en question notre éducation... Lors de la conclusion chacun se montra plus confiant, mais également plus méfiant, face à une directrice de plus en plus sceptique, impatiente et menaçante, dans un contexte où la tension ne cessait de croître entre cette dernière et l'une de mes collègues, qui sera d'ailleurs exclue quelques mois plus tard, « faute de rentrer dans le moule ». La directrice nous rappelait périodiquement que nous devons adhérer à tout ce qui était proposé lors de ces séminaires. A défaut nous nous trouverions exclus du comité de direction.

Les comptes rendus étaient peu fidèles à la réalité des séminaires. Ainsi le quatrième restitua les niveaux logiques et les styles d'apprentissage, outils qui furent présentés et utilisés ultérieurement.

### **Un survol des préoccupations de l'entreprise : la problématique du management**

Après ces deux derniers séminaires, où le doute s'installa en même temps que les pratiques d'introspection se faisaient plus fortes, le cinquième séminaire fut consacré à des exposés sur le management et ses composantes : la délégation, le soutien et le contrôle. On y aborda également les critiques négatives et la motivation.

Alors que nous suivions en parallèle les formations officielles décidées par la direction générale qui avait entrepris une

démarche 180° : management d'équipe, management transverse, recrutement, conduite de projets, management par la valeur, .....le consultant décida d'appliquer sa théorie du management aux valeurs de notre entreprise. Ainsi, une « Journée de Travail » fut consacrée à la déclinaison en termes de management, de ces valeurs. Ces travaux redondants devinrent rapidement ennuyeux pour la plupart d'entre nous ; ils ne trouvèrent d'ailleurs aucune application dans la pratique.

### **L'éviction d'un collègue : « Une vraie préoccupation » et un processus bien rôdé**

Ces travaux furent poursuivis laborieusement lors du sixième séminaire qui se révéla très tendu suite à l'éviction de notre collègue. Une bonne partie de la deuxième journée fut organisée sous forme de tribunal où chacun devait donner son avis sur cette éviction. Le consultant considérait que l'éviction d'un collègue constituait une vraie préoccupation et qu'il fallait y consacrer du temps. La grande majorité de mes collègues se réfugia derrière les arguments du consultant et la directrice afin de se protéger. Je décidai de soutenir cette collègue qui s'était retrouvée en grande difficulté, avec les risques afférents. Clairement, j'allais devenir la troisième personne à éliminer du comité de direction. Les méthodes utilisées dans ces séminaires allaient faciliter cette tâche.

Après avoir subi plusieurs représailles de la directrice et du directeur adjoint (mises en cause répétées de mes travaux, suppression d'activités), nous avons abordé un septième séminaire consacré cette fois à la théorie du changement. A l'issue de ces deux journées d'exposés, le constat du consultant et de la directrice fut plutôt positif, nous invitant à utiliser l'ensemble de nos outils, entre nous et avec nos subordonnés. Dans la foulée de ce séminaire, on me confia deux nouveaux projets relatifs à la stratégie de l'unité.

### **La répétition et mise en œuvre des pratiques : premier constat d'échec**

Le huitième séminaire eut lieu trois mois plus tard. On y accueillit une nouvelle collègue, qui fut à son tour soumise à différents tests de manière à décrypter sa personnalité. D'apparence joviale, elle fut accueillie rapidement avec bienveillance par le consultant. Celui-ci se livra durant toute la journée à de longs rappels sur les travaux entrepris durant les huit premiers séminaires, passant en revue nos sept merveilles et recherchant les textes les plus appropriés aux posters. Une auto-évaluation fut organisée le deuxième jour à l'aide d'un test déclaratif : seule la pédagogie s'avérait mise en œuvre. L'exemplarité, le respect des engagements, l'honnêteté intellectuelle et la solidarité faisaient cruellement défaut. Après dix-huit mois de pratiques obscures, nous venions de caractériser objectivement notre propre comité de direction. La directrice tenta vainement de justifier. L'affichage des posters devenait dangereux pour les collaborateurs qui avaient depuis fort longtemps intégré l'image de ce comité de direction. Il fut néanmoins décidé de procéder à l'affichage dans la salle de réunions et dans chacun de nos bureaux. De nouveaux thèmes furent proposés pour de nouveaux séminaires : états d'excellence, stratégies d'apprentissage, positions perceptuelles, travail sur l'espace et le temps, psychanalyse, sexualité, management, croyances, motivations, potentiels...

### **De l'environnement à la spiritualité : un parcours initiatique pour rechercher nos états d'excellence**

Le neuvième séminaire débuta par une mise en situation : comment faire un carré parfait avec une corde, à cinq, les yeux bandés ? L'autre groupe était chargé d'observer les attitudes et comportements de chacun des acteurs. Cet exercice permettait, entre autres, de caractériser les leaders et les suiveurs, de manière à toujours enrichir notre cartographie. Puis le consultant enchaîna sur des pratiques relatives aux niveaux logiques : comment passons-nous de notre environnement à nos comportements, à nos capacités, à nos croyances, à notre identité, à notre spiritualité et vice-versa ? Pour cela, nous étions invités, sous les regards des collègues chargés de nous observer, à faire appel à des souvenirs personnels et à parcourir les six étapes matérialisées au sol par une feuille de papier. Dans sa posture de psychothérapeute, le consultant nous posa une multitude de questions, sa main posée sur notre épaule, afin qu'il puisse ressentir l'énergie qui se dégageait de notre corps. Cet outil permettait, selon lui, de mieux nous comprendre en tant qu'individu dans un groupe et dans une entreprise, car il permettait de découvrir nos états d'excellence, à savoir que nous pouvions être des esthètes, des architectes, des patriarches, des accoucheurs,..... Ces exercices, particulièrement pénibles, commençaient, selon moi, à porter sérieusement atteinte à notre personnalité et liberté individuelle. D'autant qu'il n'hésitait pas à rappeler l'ensemble des caractéristiques de chacun d'entre nous, comme pour mieux donner du sens à sa démarche globale. Nous ne pouvions cependant pas nous y soustraire, selon les prérogatives de la directrice. Comme pour abaisser la tension intense que nous subissions, il revint sur des exercices mettant en jeu la méta-position. En fin de séminaire, il revint sur des notions davantage en rapport avec le monde de l'entreprise, à savoir la spécification d'objectifs. Lors du bilan traditionnel, chacun se montra « faussement satisfait », eu égard aux réactions habituellement négatives à la sortie. Je m'étais démarqué en me montrant une nouvelle fois sceptique par rapport aux

pratiques utilisées. Le consultant considérait néanmoins que nous avions maintenant des outils puissants pour avancer, alors que peu d'évolutions se manifestaient au quotidien. Le climat social de notre entité se dégradait.

### **Et vous, êtes-vous oral, anal, phallique, latent ou génital ?**

Après dix-huit mois de dérives, j'abordais le dixième séminaire avec le plus grand scepticisme. D'autant que plusieurs incidents étaient venus m'affecter : nouvelle mise en cause de mes résultats par le directeur adjoint, accusation de fuite d'informations confidentielles, nouveaux retraits d'activités, suppression de mon bureau. A l'instar de plusieurs collègues, j'appréhendais de plus en plus ces séminaires qui engendraient chez moi, entre autres, insomnies, prise de poids, augmentation de la tension artérielle, blocages de dos. Je fus même hospitalisé pour coliques néphrétiques, probablement dues, selon le médecin, à un stress important. La première journée fut entièrement consacrée à des exposés sur la psychanalyse, la sexualité et le management. Après des exposés très détaillés sur les stades de l'enfance, un nouveau tour de table fut organisé afin de savoir si nous étions de type oral, anal, phallique, latent ou génital. Le consultant s'arrangeait toujours pour commencer par le collègue le plus docile. Ainsi, chacun se prononça, avec des convictions variées. Puis vint mon tour : et vous, êtes-vous oral, anal, phallique, latent ou génital ? Dans un premier temps, j'hésitai, très déstabilisé par cette question et très mal à l'aise pour y répondre face aux collègues. Puis, me rappelant les exigences de la directrice, je me prononçai de manière très laconique, sans aucune conviction, toujours plus conscient qu'on portait atteinte à notre personnalité et liberté individuelle. Immédiatement, je fus pris de remords, et restai focalisé sur la question posée par le consultant.

### **De nouvelles séances d'introspection avec restitutions collectives : ma décision de rompre avec ces pratiques**

Le lendemain, après une courte introduction et non sans avoir rappelé une nouvelle fois qu'il ne fallait pas classer les gens dans des boîtes, et où la directrice confia qu'elle avait fait dix ans d'analyse, le consultant enchaîna sur un nouveau thème : un travail sur l'espace-temps qui exigeait de nouvelles introspections. Il s'agissait de se poser dans le présent, puis de voyager dans son passé proche et lointain, et de se projeter dans un futur proche et lointain. C'en était trop. Je décidai cette fois de refuser, compte tenu de ce qui s'était passé la veille et lors des précédents séminaires. Le consultant prit acte, organisa un nouveau tour de table pour faire condamner mon attitude, ce à quoi se prêtèrent la plupart de mes collègues. Ma directrice s'empressa de m'indiquer que je m'excluais automatiquement du comité de direction. Certains collègues eurent une attitude beaucoup plus mesurée, mais choisirent de continuer à jouer le jeu.

### **De mon exclusion au renvoi du consultant psychothérapeute et la mutation de ma directrice**

Je fus donc exclu du comité de direction. Dans les jours suivants, je tentai d'en référer à mon N+2 qui reporta plusieurs rendez-vous. Quinze jours plus tard, je décidai d'envoyer ma prise de notes intégrale au PDG de ma société, en l'interpellant sur l'ensemble de ces pratiques. Sa réaction fut immédiate : mon ex-directrice fut démise de ses fonctions, puis mutée dans une autre région. Je fus convoqué par mon N+2 qui m'indiqua aussitôt qu'il comprenait le fond, mais pas la forme de mon geste et que des sanctions seraient prises à mon égard, car je l'avais mis en danger, ainsi que ses supérieurs. Alors que le consultant s'appêtait à signer un contrat avec la direction générale afin d'étendre ses pratiques au sein de la société, il fut mis fin à son contrat, avec retrait de ses offres du catalogue de formation.

### **Une année de pressions multiples à mon encontre**

Après trois mois de reprise d'activités avec une nouvelle directrice, certains de mes anciens collègues, qui n'avaient pas accepté le renvoi de la directrice, montèrent une pétition à mon encontre et refusèrent de collaborer avec moi. Ma direction entama une année de pressions en tous genres afin que je quitte cette entité. Après six mois de dépression, plusieurs convocations au siège et lettres recommandées à mon domicile, je fus contraint d'accepter un poste à moindres responsabilités, tout en apprenant que mon ex-directrice, bien que renvoyée, avait été promue. Ma direction n'hésita pas à user de mensonges et menaces pour me faire craquer.

### **Des professionnels, des experts et un entourage pour me soutenir**

Dans cette période très difficile, j'ai cherché des appuis auprès de nombreuses personnes : mes collaborateurs, mon

épouse, l'inspectrice du Travail, mon médecin du Travail, mon avocat, plusieurs médecins qui ont systématiquement condamné ces pratiques, y voyant clairement des pratiques à caractère sectaire, présentant des risques d'endoctrinement et de déviations, et portant gravement atteinte à la personnalité, ainsi qu'à la liberté individuelle. M. Bernard Accoyer, député, spécialiste des questions de psychothérapie, comprit parfaitement ma situation.

Puis je sollicitai PSYCHOTHÉRAPIE VIGILANCE, qui m'a très fortement soutenu, me mettant en rapport avec différents experts et organismes chargés de lutter contre de telles dérives. Une collaboratrice de l'association me fit parvenir une analyse très détaillée du dernier séminaire, où elle démontre clairement les processus déviants employés par ce consultant psychothérapeute.

### **Le long combat pour la réhabilitation**

Mon combat n'est pas terminé, afin que je puisse retrouver ma dignité, mes responsabilités et faire le deuil de cette sinistre affaire qui reste pour moi, avant tout, une succession de viols de ma conscience sur mon lieu de travail.

J'ai appris récemment que plusieurs ex-collègues, dont le directeur adjoint, avaient été mutés dans une autre région quelques mois après ma propre mutation. La recherche de cohérence et de cohésion du comité de direction, à l'aide de méthodes empruntées à la psychothérapie, avait définitivement volé en éclats. Le climat social de mon ancienne entité n'a toujours pas retrouvé le niveau de sérénité que j'avais apprécié lors de mon arrivée.

Aujourd'hui, je travaille normalement, mais je reste miné par cette affaire. On m'a recommandé de retrouver un « bon interlocuteur » au sein de l'entreprise afin de clarifier l'avenir : cela reste sans résultats à ce jour.

Outre le préjudice moral important consécutif à ces pratiques, le coût pour la Sécurité Sociale s'est élevé à plus de 5000€

**URL du témoignage :** [http://www.psyvig.com/doc/doc\\_40.pdf](http://www.psyvig.com/doc/doc_40.pdf)