

# L'EXPRESS (emploi)

## Souffrance au travail: ce drôle de cabinet qui conseille l'Opéra de Paris

- [Emploi](#)
- [Gestion de Carriere](#)

Par [Alexia Eychenne](#), publié le 13/03/2014 à 17:39 , mis à jour à 17:51

Condamnée aux prud'hommes pour harcèlement moral et visée par une information judiciaire, l'Opéra de Paris a confié une mission d'expertise sur les risques psycho-sociaux à un cabinet extérieur. Un choix qui inquiète les représentants du personnel.

Reuters/Benoit Tessier

**Condamnée aux prud'hommes pour harcèlement moral et visée par une enquête, l'institution lyrique s'en remet à un cabinet de conseil pour l'aider. Mais le choix d'un expert de la gestion des salariés "difficiles" inquiète les représentants du personnel.**

Un nouveau thème figurera à l'agenda de la prochaine saison de l'Opéra de Paris: la souffrance au travail. Deux ans après deux [condamnations aux prud'hommes pour harcèlement moral](#) -dont elle a fait appel- et visée [par une information judiciaire](#), la "maison" a lancé le 12 février une cellule "d'observation, d'analyse et d'accompagnement", animée par un cabinet de conseil. Après visites dans les services et entretiens avec les salariés volontaires, elle accouchera en juin d'un plan d'action, base de négociations avec les partenaires sociaux.

A priori, les syndicats devraient applaudir, eux qui réclamaient depuis plusieurs mois des mesures pour la prévention des "RPS", les risques psycho-sociaux. Ils font en fait tout le contraire: dans un tract commun, la CFDT, FO, SUD Spectacle et le Snac-FSU appellent les salariés "à ne pas se laisser manipuler".

L'objet de leur défiance: **Montgolfière Management** (fondateur et consultant associé **Roland GUINCHARD né en 1953, psychologue et psychanalyste**), [cabinet spécialiste de "l'identité professionnelle"](#), choisi par la direction de l'Opéra. "Nous émettons de forts doutes sur son sérieux et recommandons aux salariés de s'en méfier", lance Matthias Bergmann, délégué SUD. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de Bastille, réuni en session

extraordinaire le 20 janvier, a aussi fait part de ses inquiétudes, s'estimant "insuffisamment consulté". Des membres du comité d'entreprise ont fait de même le 13 février. La CGT exprime "de fortes réserves", même si "on ne peut pas condamner le cabinet avant qu'il ait mené sa mission", note François Sauvageot, délégué central.

### "Beaucoup de verbiage"

Première source de critique, le flou sur la méthode employée par le cabinet -qui n'indique sur son site aucune référence d'anciens clients- pour analyser le climat dans l'entreprise publique. D'après le courrier adressé début janvier par la DRH de l'Opéra aux CHSCT, elle consiste à exploiter un indice "d'anxiété professionnelle" appelé "iXa". Montgolfière Management dit préférer "l'analyse de contenus de discours" aux questionnaires généralement utilisés dans ce type de missions.

Quelles directions prendront les entretiens? Mystère, assurent les représentants du personnel, qui s'indignent aussi de la finalité de l'indice: "mettre aux normes de sécurité psychologique un groupe, un établissement ou une équipe". L'expression fait bondir les syndicats qui dénoncent "un objectif bien singulier et quelque peu inquiétant".

"Ce type de cabinet utilise souvent un vocabulaire tellement jargonneux qu'il peut prendre une dimension effrayante, observe une spécialiste des risques psycho-sociaux. La direction et les experts doivent rassurer le CHSCT en fournissant a minima les thématiques qui conduiront les entretiens." Contacté par L'Express, l'Opéra estime de son côté "qu'il y a beaucoup de verbiage là-dedans, mais que l'approche semble assez intéressante". "Nous avons comparé plusieurs cabinets et leurs méthodologies sont proches", se justifie sa direction.

### "Emmerdeurs" et "pourritures"

Autre motif d'inquiétude chez les représentants du personnel, le profil du fondateur et dirigeant du cabinet, Roland Guinchard, psychologue et psychanalyste. [Sur son blog](#), il défend une conception peu orthodoxe de la prévention des risques psycho-sociaux. La gestion des personnalités "difficiles" ou "dangereuses" occupe une place de choix dans ses interventions.

Le consultant -qui n'a pas donné suite aux sollicitations de L'Express- en a même fait une spécialité, le sujet d'un livre et de [formations en entreprises](#). [Son ouvrage](#) propose par exemple d'aider à distinguer "horribles monstres ou simples casse-pieds, ignobles corrupteurs ou simples raseurs", "inquiétants prédateurs ou simples gêneurs", etc.

Dans une conférence face à des dirigeants, [publiée sur YouTube](#) en décembre 2011, il développe ses théories et leur application à la prévention des risques à destination des encadrants. "Ce n'est pas aux psychologues de s'occuper des RPS, [il faut] rendre cette dimension aux managers, explique-t-il. Il y a beaucoup de choses à faire [dans une entreprise] avant de mettre des psychothérapeutes à tous les étages pour empêcher les gens de se jeter par la fenêtre."

Il s'attarde sur ses deux catégories de salariés favorites. Sans pincettes: "Si à propos d'un emmerdeur, le mot qui vient à l'esprit du manager, c'est: 'quel emmerdeur' ou 'foutu emmerdeur' ou

'quel sacré emmerdeur', il y a de fortes chances que ce soit une personnalité difficile, donc je peux gérer. Si le mot qui me vient à l'esprit, c'est plutôt: 'c'est une pourriture ce mec', alors il y a de très fortes chances pour qu'il s'agisse d'une personnalité dangereuse, auquel cas il faut que j'alerte. Faire la différence, ça devrait faire partie du bagage minimum de tout manager de terrain pour éviter 40% des risques psycho-sociaux."

## "Exonérer la direction"

Le langage détonne dans la bouche d'un expert de la souffrance au travail. Il ne surprend pas chez celui qui dénonce aussi sur son blog "le fatras inutile des bons sentiments autour des RPS". Autrement dit, ses homologues auraient trop tendance à analyser le travail sous le seul prisme de la contrainte.

Or parfois, "travail + souffrance = jouissance", promet le psy. Dans la conférence diffusée sur YouTube, il parle même d'un "fantasme de labeur", et s'autorise une plaisanterie sur l'un de ses anciens clients: "On ne se maintient dans un lien positif au travail que si ce travail nous fait souffrir. Quand j'ai dit ça chez France Télécom [après la vague de suicides, NDLR], le mec m'a dit: 'Je sais pas comment tu vas leur faire avaler ça!'"

Une vision "fumeuse et dangereuse", juge Matthias Bergmann, pour qui "la stratégie [du consultant] consiste à dire que les problèmes ne viennent pas des organisations mais des salariés, pour exonérer la direction de ses responsabilités". D'autant que Montgolfière Management est déjà intervenu à l'Opéra, courant 2013, pour une médiation dans le service d'une des salariées qui a gagné son procès aux prud'hommes. Le syndicat SUD s'était alors étonné dans plusieurs courriers que le cabinet ait été choisi par la direction, qu'il estimait juge et partie.

## L'Opéra assume

La direction de l'Opéra de Paris assume d'avoir choisi des intervenants qui ne disposent pas de [l'agrément du ministère du Travail pour intervenir auprès des CHSCT](#): "La prévention des risques psycho-sociaux relève de notre responsabilité pénale. Il est donc normal que nous les choisissions nous-mêmes."

Elle confirme à demi-mot que Stéphane Richard, PDG d'Orange et administrateur de l'Opéra de Paris, a soufflé le nom de Montgolfière Management, le cabinet étant intervenu chez France Télécom. "Il a fallu faire un tri parmi les nombreux acteurs du secteur, se défend la direction. Or beaucoup de structures sont liées à des syndicats et jouent plus un rôle d'experts pour les représentants du personnel que d'aide concrète auprès des entreprises."

Le consensus avec les partenaires sociaux attendra. "Il aurait été souhaitable, reconnaît l'Opéra, mais nous ne voyons pas comment il aurait pu être atteint dans le paysage syndical actuel." D'après elle, les rivalités syndicales auraient poussé la CGT, majoritaire, à "embrayer mollement" pour suivre l'alliance formée autour de SUD, en pointe dans la contestation.

Pour tenter de calmer le jeu, la direction de l'Opéra de Paris minimise l'impact qu'aura le cabinet, placé sous le contrôle d'un comité où siègent -entre autres- le médecin du travail et les secrétaires des CHSCT: "En juin, il donnera sa vision puis disparaîtra. Ce sera à nous de négocier. Le texte à l'arrivée n'aura peut-être rien à voir avec l'analyse de départ." Alors, pas de quoi s'inquiéter?

