

L'Ombre et le Fripon Regard psychanalytique sur le Dark Side et l'entreprise

Jean-Pierre DUMAZERT

Enseignant-Chercheur
CREGOR-CORHIS Montpellier III
Groupe Sup de Co La Rochelle

Résumé : Cet essai pose un autre regard entre psychanalyse et management pour les Organisations. Cet « autre » que l'empereur philosophe Marc Aurèle souhaitait déjà en son temps, face aux troubles de l'empire, à l'épreuve du partage du pouvoir et à la montée du fanatisme chrétien. Ce regard différent qui s'impose lorsqu'une certaine déviance de la pensée ne peut être en accord avec l'intégrité scientifique. C'est-à-dire un principe de pensée scientifique correspondant à un genre d'honnêteté complète, une façon d'aller un plus loin que le strict nécessaire (Feynman, 1974). Mais regarder autrement sous l'angle de la psychanalyse est aussi admettre la présence de l'Ombre et du Fripon (Jung, 1921), car la vertu pour l'art de la décision chère à Marc Aurèle, ne peut exister sans une part obscure à la fois symbolique et organisationnelle (Luc, 2009). La passerelle peut d'ores et déjà être posée entre archétypes jungiens et champ théorique du Dark Side en management.

Mots clés : Ombre, Fripon, Dark Side, Management

Abstract: This essay proposes another glance between psychoanalysis and management for the Organizations. This “other” that the emperor philosophizes Marc Aurèle wished already in his time, confronted to the disorders of the empire, proof against division of the power and with the rise of Christian fanaticism. This different glance which is essential when a certain deviance of the thought cannot be in agreement with the scientific integrity. I.e. a scientific principle of thought corresponding to a kind of complete honesty, a way of going one further than the bare essential (Feynman, 1974). But to look at differently under the angle of the psychoanalysis is also to admit the presence of the Shade and the Trickster (Jung, 1921), because the virtue for the art of the expensive decision with Marc Aurèle, cannot exist without an obscure at the same time symbolic system and organisational share (Luc, 2009). The footbridge can right now be posed between prototypes jungiens and theoretical field of Dark Side in management.

Mots clés : Shade, Trickster, Dark Side, Management

INTRODUCTION

La question est souvent posée d'un autre regard sur les Organisations. Et plus précisément sur celles du monde du travail. En Sciences de gestion, les postures pour regarder et comprendre les systèmes ne manquent pas. Sans y interpréter les individus, car c'est le champ de la psychanalyse, on s'avance avec rationalité pour évaluer des actes, s'assurer de résultats. C'est souvent plus pratique d'aborder le monde du travail et ses systèmes complexes sous l'angle de la rationalité instrumentalisée (Kramer, 1974). Une rationalité pétrie de calculabilité et de complexité (Richter & Wong, 1999), celle qui observe, analyse, tire des conclusions et finit par émettre des jugements (Töhmé, 2003). Cette posture fut évoquée par l'éminent professeur Richard Feynman (1974), lorsqu'il prononça un discours devant des étudiants du California Institute of Technology. Prix Nobel de Physique en 1965, R. Feynman proposa une approche particulière de la science. Sans opposer sciences dures et sciences sociales dans notre propos, il est intéressant de constater, à la lecture des travaux de R. Feynman, que les approches fondées sur l'observation des faits peuvent être critiquées.

Pour les organisations professionnelles, la question d'un autre regard est complexe. Pour rendre compte d'une situation sociale, la réponse doit être argumentée et s'appuyer sur des constats vérifiables. Quel que soit l'angle ou l'intensité de l'éclairage apporté, on ne s'avance pas dans le quotidien des situations au travail sans une trame solide, permettant un repérage d'écarts éventuels à la norme attendue. Il en va de même, lorsqu'il s'agit d'identifier des risques (physiques ou psychologiques), encourus par les membres d'une équipe, d'un service, d'un département, ou d'une entreprise. D'un propos métaphorique, nous dirons qu'apporter la lumière au cœur des situations sociales, c'est vouloir observer mieux, plus en détails, la condition des Hommes dans l'entreprise. Inévitablement, c'est chercher à éclairer certaines zones pour en comprendre la nature réelle¹. L'avantage est facile à identifier. Avec un éclairage approprié, on observe mieux les nuances, les couleurs, les formes, les contours des relations humaines.

Cette notion de zone éclairée est significative en management. Lequel d'ailleurs, a été surqualifié tout au long des vingt dernières années. Le terme ne se suffisant plus à lui-même, il est à présent enrichi par des qualificatifs évocateurs : responsable, éthique, exemplaire. Au risque de déformer un propos freudien, cela indique bien un malaise dans les civilisations professionnelles. Mais la pertinence demeure. Pourquoi, par exemple, s'intéresser aux dimensions de la responsabilité, du bien-être, de l'éthique ou de l'exemplarité ? La réponse peut sans doute être trouvée dans différents dossiers de l'actualité récente (conflits internes, dysfonctionnements, conditions de travail dégradées, turnover intensif, etc.).

¹ Sur ce point, on rappellera les travaux de Jacques Lacan, *Les non-dupes errent* (1973), évoquant une psychologie clinique qui ne saurait prendre le pli d'errer, à l'écoute du réel dont elle serait néanmoins quelque peu dupe (Leçon du 11 Décembre, p. 57).

Lorsque qu'un observateur social (consultant, auditeur ou psychanalyste) souhaite répondre à chaud à une crise lourde, il observe, analyse et reformule un état, à un temps T de l'entreprise. Or, le temps social s'inscrit dans une temporalité différente. C'est un temps long. Les parcours personnels et professionnels s'y inscrivent dans la durée. Psychanalystes et thérapeutes ne le savent que trop bien. Les relations humaines se forment dans le creuset social de la vie au travail. Dans cette ligne du temps particulière, la durée, l'intensité et la répétition sont trois variables de la construction du lien social. De sa destruction aussi, notamment dans les cas de harcèlement au travail. Rien ne se construit en un jour. Une progression éclairante vers des zones de problèmes relatifs à l'humain peut alors se heurter à des obstacles forts au sein des entreprises.

Dans le texte ou le verbe, management et psychanalyse peuvent alors se rejoindre dans une temporalité particulière. Un instant singulier où deux idées s'entrechoquent et peuvent faire preuve de valence et de cohésion. D'une part, celle que tout fait observable conduirait à poser des certitudes. D'autre part, celle qui admettrait que les thèmes de la rupture et de l'étrange, vus sous l'angle de la psychanalyse, seraient passionnants pour le management. S'il est un point de liaison entre ces deux idées, c'est bien celui de la drôlerie des situations, de certaines plus que d'autres bien entendu, lorsque nous affirmons et figeons les choses. On pourrait alors se duper soi-même (Feynman, 1985) puis être tenté de duper les autres grâce à la science. Pratiquant ainsi l'art de la friponnerie et du détour (Jung, Kerenyi & Radin, 1958), amusant le roi par l'allégeance, la connivence et la déférence. Tout en profitant d'une déviance qui permet de manipuler l'entourage ou de jouer sur la dérision.

Pourquoi un tel parti-pris dans un essai académique ? La réponse est simple. Nous constatons qu'il y a eu « grossièrement » deux époques pour la science. Celle du Moyen-Âge, où toutes sortes d'idées absurdes foisonnaient sur les propriétés de la nature, le pourquoi des événements et la raison de l'être humain sur terre. Puis, avec l'expérimentation, des méthodes virent le jour pour départager les idées. En tester une, voir si elle marchait, puis l'éliminer si elle ne marchait pas. Ce progrès scientifique devint science et nos sociétés sont bâties, organisées et améliorées par elle. Quel que soit le domaine ou la discipline dont il serait question ici, nous regardons toujours en arrière en s'interrogeant sur les fondements des idioties du passé. Comment l'incongru et l'aberrant ont-ils pu cohabiter alors que rien de ce qu'ils proposaient n'a jamais vraiment marché ? Ainsi, la sorcellerie, le mysticisme, l'astrologie, les phénomènes d'expansion de la conscience, ou encore l'occulte, n'ont pas leur place face à la science (Freud, 1932 ; Lacan, 1973 ; Feynman, 1988). Mais pour autant, l'absurde, l'insensé, la déraison ou même l'extravagant ont-ils disparu du panorama, et notamment dans les Organisations ? On perçoit sans mal les premiers contours d'une réponse qui s'impose. En discutant récemment avec des collègues enseignants, nous refaisions le monde et constatons ses incohérences. Ainsi, nous évoquions la présence du burlesque quand une bonne idée pour l'apprentissage des étudiants ne peut s'appliquer. Nous sommes alors contraints par le système de procéder autrement. Pire s'il en est, dans de tristes réalités le système nous trompera, jouant de raisons et déraisons, imposant

son jeu politique plus ou moins subtil. Un système habilement construit qui poussera sa loi – ou son audace – jusqu’à nous faire penser que notre méthode n’est pas forcément bonne. Ce qui soulève l’évidente nécessité d’assouplir les normes face aux situations critiques (Bourion, 2009). Faut-il donc, dans un postulat freudien, tuer l’idée déviante pour donner vie à l’idée civilisatrice ? Rappelons-nous, qu’en son temps, l’historien et sénateur Tacite (110 après J.C) écrivait déjà que les lois sont aujourd’hui un fléau comme le furent jadis les scandales. Si la loi organise le système, son exagération ou un manque de tempérance en déstabilisent aisément les fondements. Après tout, dans Totem et Tabou (1913), Sigmund Freud signifiait que la mise à mort d’un seul par un collectif faisait office de pierre fondatrice à la civilisation. Dans son ouvrage, Fallait-il tuer Socrate ou l’assassinat collectif de la vertu (2011), Georges Botet-Pradeilles rappelle qu’être assassiné est un destin commun à ceux qui choisissent de dire le vrai.

Chez l’empereur philosophe Marc Aurèle, on trouve le sens d’une interrogation entre obligations politiques et valeurs. Sans être intrinsèquement un conflit, il fait de cet examen de conscience une vertu pour l’art de la décision (Pensées pour moi-même, Livres II et IV). Ainsi, séparés par presque 1800 ans, Marc Aurèle et Richard Feynman nous invitent à une analyse consciencieuse des faits, à ne point se départir de son examen en se contentant des premières solutions qui se présentent à nous (Pensées pour moi-même, Livre I, XVI). Pour éviter la déviance et les écarts, Marc Aurèle conseillait (Livre I, VII) de ne point écrire sur les sciences spéculatives et de forger en qualité toute capacité à transmettre la science.

Le thème de cet ouvrage nous invite donc à poser un autre regard entre psychanalyse et management pour les Organisations. Cet « autre » que Marc Aurèle souhaitait déjà en son temps face aux troubles de l’empire, à l’épreuve du partage du pouvoir et à la montée du fanatisme chrétien. Ce regard différent qui s’impose lorsqu’une certaine déviance de la pensée ne peut être en accord avec l’intégrité scientifique. C’est-à-dire un principe de pensée scientifique correspondant à un genre d’honnêteté complète, une façon d’aller un peu plus loin que le strict nécessaire (Feynman, 1974). Mais regarder autrement sous l’angle de la psychanalyse est aussi admettre la présence de l’Ombre et du Fripon (Jung, 1921), car la vertu pour l’art de la décision chère à Marc Aurèle, ne peut exister sans une part obscure à la fois symbolique et organisationnelle (Luc, 2009). La passerelle peut d’ores et déjà être envisagée entre archétypes jungiens et champ théorique du Dark Side en management.

1 LE GROUPE SOCIAL, REPÈRES ET TABOU

Notre approche s’appuie sur le champ de la psychologie analytique de Carl Gustav Jung évoquée ici par archétypes, l’Ombre et le Fripon. Toutefois, il serait vain d’attendre qu’ils assurent à eux seuls, la compréhension des mécanismes psychiques à l’œuvre dans les Organisations. Nous n’avons pas cette prétention dans cet essai. Si la psychanalyse ne peut expliquer tous les phénomènes propres au management, la réciproque est également vraie. Avec une audace mal calculée, nous quitterions la posture pour l’imposture, tombant alors dans les travers de la science évoqués par Richard Feynman (1988). D’ailleurs, toute démarche

dogmatique cherchant une seule vérité dans un quelconque champ théorique induirait d'inévitables erreurs interprétatives. Tout comme le management, la psychanalyse n'échapperait pas à ce danger. Psychanalyse, que nous pouvons sans doute entrevoir comme une « *science du particulier éloignée de tout paradigme scientifique poppérien* » (Luc, 2009, p. 10). Le regard psychanalytique que nous présentons souffrirait subséquemment d'une myopie scientifique le rendant inadapté à toute appropriation. Alors autant faire preuve de prudence. Car parler des archétypes jungiens est une chose, mais il est nécessaire de les ancrer dans un propos pertinent pour être saisis en termes de management. Nous avons décidé de nous placer entre deux repères et un tabou. Bien entendu, l'approche aurait pu être différente, mais elle ne sera pas dénuée de limites objectives.

L'un de nos premiers repères pour évoquer les archétypes de l'Ombre et du Fripon est celui de la vie en société. Cette idée est développée par Freud dans *Totem et Tabou* (1913), puis fut fortement controversée par la suite. Freud la glissa habilement depuis les travaux de Darwin, vers l'origine de la vie en société. Après avoir commis leur crime, les fils du chef, de l'ancêtre, ont créé, divinisé et idéalisé un totem représentant celui qu'ils avaient tué. Le mythe était né, le symbole prenait place et avec lui une modification profonde de la loi. On y gardera la notion de complexe d'Œdipe en psychanalyse². Ce qui est intéressant, pour le premier repère que nous venons d'évoquer (celui de la vie en société), est que Freud fonde l'origine de l'organisation d'un groupe social dans un acte de déviance. Le parricide d'individus poussés par la haine à la rébellion et à la violence. René Girard (1972) reprendra cette idée en s'attachant à montrer le lien entre la violence et le sacré. De façon étonnante, une violence destructrice, un meurtre collectif fait office de point de départ à une civilisation. Ce premier repère est donc celui du groupe social au sens de la psychanalyse.

Mais il ne peut pas être défini sans un second repère, celui formé par l'intégrité scientifique. Sans le second, nous pourrions affirmer que chez Freud, toute civilisation doit naître d'une pulsion de mort³ (Thanatos) pour qu'un collectif, une vie sociale, s'organisent en créant des interdits.

En procédant de la sorte, nous passerions à côté d'un principe de pensée scientifique correspondant à un genre d'honnêteté complète. Dans un certain sens, une façon d'aller plus loin que le strict nécessaire. En Sciences de gestion, mais pour la science en général, si nous faisons une expérience, nous devrions rapporter tout ce qui peut la rendre invalide. Pas uniquement ce que nous pensons être juste à son sujet. Comme par exemple, d'autres causes qui pourraient expliquer les résultats, les possibilités que nous pensons avoir éliminées par une autre expérience, et comment elle a marché, etc. Afin que quelqu'un d'autre puisse être sûr qu'elles ont été écartées. C'est encore plus vrai

² C'est évidemment cette volonté freudienne de faire du mythe œdipien le fondement universel de l'organisation sociale qui fut et est toujours controversée (Freeman, 1976 ; Fromm, 1962 ; Roheim, 1943).

³ Sur la notion de pulsion de mort, voir également les travaux de Mélanie Klein et notamment *Psychanalyse des enfants* (1932). Elle expliqua la présence d'une pulsion de mort dès les premiers mois de la vie.

lorsque nous tentons de poser une passerelle entre deux sciences ou deux disciplines.

Donc, si nous poursuivons sur l'idée freudienne du fondement d'une organisation sociale en psychanalyse, il faudra lire ou relire *Psychologie collective ou analyse du moi* (1921). Et découvrir que les propos de Freud s'inscrivent *a contrario*, car c'est au départ d'un acte d'amour (Eros) spontané, émanant d'une personne centrale, que se constituent les groupes sociaux. Et donc les Organisations. Freud explique que chaque élément du groupe substitue l'Idéal du Moi par l'intériorisation de l'image d'un homme bon et puissant (le leader, le chef). Par identification des uns aux autres, grâce à cet Idéal commun, les membres s'unissent pour former une collectivité qui s'organise sous l'impulsion de ce chef nouvellement reconnu. L'idéal réside donc pour Freud, dans la transition de cette société autocratique basée sur l'identification au chef vers une communauté plus fraternelle, exclusivement fondée sur l'identification mutuelle⁴. Mais dans les deux périodes, chez Freud, le leader revêt une figure de toute puissance hégémonique. Bien entendu, on pourrait citer les travaux de Donald Woods Winnicott pour interpréter l'identification par la notion d'objets et de phénomènes transitionnels. Toutefois, cela nous conduirait à un détour plus large que celui proposé dans cet essai.

Nous avons donc deux repères, celui du groupe social (de la vie en société) et celui de l'intégrité scientifique. Il nous reste un tabou à évoquer. Pour quel motif nous en faudrait-il un ? Le management répondrait qu'il n'y a pas de règle sans interdiction, la psychanalyse avancerait sans doute qu'il n'y pas d'interdit sans transgression. Mais le motif adéquat est bien de ne pas se duper soi-même et donc, ne pas duper les autres par la suite. En toute évidence, il n'est pas utile d'expliquer pourquoi la duperie ne se concilie guère avec l'harmonie sociale ou avec l'intégrité scientifique. On observe pourtant le contraire, bien souvent. Lorsque par exemple, on ne donne pas volontairement, tous les détails qui pourraient jeter le doute sur une interprétation que nous souhaitons imposer. Plusieurs questions pourraient alors se dresser. Qu'est-on incité à faire si quelque chose que nous tentons d'expliquer est partiellement non vérifié ? Et lorsque nous proposons une théorie ou un concept, va-t-on présenter tous les faits qui sont en désaccord avec ces derniers ? Ou seulement ceux qui sont en accord ? Ou encore seulement ceux qui nous arrangent pour différentes raisons personnelles ? Bien que dans la dernière option, on comprenne aisément pourquoi, on risquerait grandement de se retrouver dans la position du « Père

4 Le chef peut toutefois revêtir, suite à des pulsions individuelles et des désirs de domination qui lui sont propres, cet imago négatif et cruel que Freud décrivait dans *Totem et Tabou*. L'agressivité peut de ce fait réinvestir la collectivité, obligeant conséquemment ces « frères » identitaires à perpétrer le sacrifice du Père abuseur et autocratique, ou, – par substitution et lorsqu'il est inaccessible – d'un bouc émissaire. Enriquez (1983) met à juste titre en exergue la mise en scène dressée par Freud, dans ces deux œuvres majeures, des mécanismes par lesquels tout groupe crée des ennemis en excluant ses membres diabolisés. Ce cercle vicieux pourra se solder par deux destins : soit la collectivité se vide d'elle-même et s'autodétruit, soit elle continue à s'inventer de nouveaux ennemis extérieurs, qu'ils représentent ou non une menace réelle.

abuseur » de la tribu primitive évoquée dans *Totem et Tabou* (1913) par Sigmund Freud.

Finalement, l'intégrité scientifique et la duperie ne peuvent en toute logique pas cohabiter⁵. On choisit l'un ou l'autre et on y associe la vie en société, le groupe social composé d'individus. Rejoignant par ce postulat, la pensée philosophique de Marc Aurèle (Livre I, IX et XIV) sur la famille lorsque les valeurs y sont définitivement positives : « *J'ai appris ce que c'est que la bienveillance, une famille paternellement gouvernée et le vrai sens du précepte, Vivre selon la nature (...) j'ai appris à aimer la famille, à aimer le vrai, à aimer le juste.* ». Comme le rappelait Lacan concernant la non-science et l'occulte : « *Il n'y a rien de commun entre l'inconscient et l'occulte (...) ce qui est caché, c'est ce qui est caché par la forme du discours lui-même, mais ce qui n'a absolument rien à voir avec la forme du discours, ce n'est pas caché, c'est ailleurs !* » (1973, p. 25).

Choisissons à présent notre premier repère, celui de la vie sociale. Puis, faisons une plongée dans la dynamique des petits groupes en s'inspirant des travaux de Wilfred R. Bion et d'Elliot Jaques. Cette orientation de notre regard psychanalytique s'impose. La tâche est complexe et rejoint ici le propos de Jacques Lacan (1954) qui voyait en l'erreur humaine le véritable problème plus que le mensonge lui-même. En cela, il condamnait la compulsion à répéter l'erreur. Nous allons donc nous attacher à réduire le risque d'erreur dans l'interprétation de notre propos en la matière.

1.1 Wilfred R. Bion et la dynamique des groupes

Wilfred R. Bion (1897-1979) est considéré comme l'un des visionnaires de la psychanalyse, bien qu'il soit relativement difficile de l'intégrer dans un courant clinique spécifique⁶. Bion s'intéressa d'abord au niveau rationnel et conscient d'un petit groupe de travail, dirigé vers une tâche précise. Le contact avec la réalité des choses est au cœur de cette première analyse. Lorsque les membres d'un groupe social collaborent volontairement en prise directe avec la réalité, Bion compare cet état avec le Moi chez Freud. Les aptitudes à l'élaboration d'une tâche commune peuvent ainsi générer des implications, aussi bien positives que négatives, sur la conduite des objectifs d'un groupe de travail. Fort de ces premières observations, Bion s'intéressa ensuite à certaines hypothèses fondatrices de la participation des individus aux activités d'un petit groupe. Il en détermina trois. L'hypothèse de *dépendance*, celle de *couplage* et une dernière qu'il appela *attaque-fuite*. Chacune est rattachée à une symbolique propre. C'est à ce stade que Wilfred R. Bion (1965, p. 99) évoqua un principe scientifique venu de la physique en parlant de la valence. Pour bien comprendre cette notion, on peut

5 Sans les détailler, ni entrer dans le propos contestataire, nous rappelons ici les critiques adressées à Bruno Bettelheim et ses théories sur l'autisme, nourrissant de nombreuses controverses depuis les années soixante-dix.

6 Surnommé parfois le Lacan britannique, Wilfred R. Bion fut internationalement reconnu. Ses apports théoriques sur les phénomènes de groupes sont encore régulièrement enseignés en Théorie des Organisations à travers le monde. On peut citer ici son ouvrage *Recherches sur les petits groupes* (1961).

également relire Richard Feynman⁷ à ce sujet, et notamment l'ouvrage *Particules et lois de la physique* (1986). Comprenons clairement qu'il s'agit là du nombre d'autres éléments auquel un élément déterminé peut se lier. Faire preuve de valence, c'est répondre à un autre principe de physique repris bien souvent en management, celui de la cohésion. Et nombre de concepts et théories en management s'adosent sur la cohésion sociale des individus au sein de leur environnement de travail.

Mais revenons aux trois hypothèses de Bion. La *dépendance* traduit le besoin ressenti par les membres d'un même groupe de dépendre de quelqu'un, ou de quelque chose. Soit un leader dans le premier cas, soit un mythe ou une idéologie dans le second. Nous indiquerons par la suite, que la *dépendance* dont il est question chez Bion, nourrit directement la présence de l'Ombre et du Fripon dans les Organisations. Le *couplage* est un phénomène complexe au sein d'un groupe social. Il met en scène l'espoir partagé de l'avènement proche d'un individu prodigue, d'une idée salvatrice, d'un événement novateur ou « *d'une utopie qui résoudra toutes les difficultés actuelles* » (Luc, 2009, p. 26). Bien que Bion rapproche directement le *couplage* de l'archétype jungien de l'Enfant, cette hypothèse est également utile pour interpréter la place des archétypes de l'Ombre et du Fripon dans les Organisations. Nous y reviendrons dans la suite de cet essai.

Enfin, l'hypothèse de l'*attaque-fuite* s'appuie sur un postulat plus guerrier. Elle suppose l'idée que le groupe social s'est réuni pour combattre ou fuir un danger, interne ou externe. Faisant preuve d'une solidarité commune, les membres cherchent un meneur pouvant les entraîner dans une lutte contre l'agresseur. Le leader, accepté et suivi, sera celui dont les revendications donneront au groupe des possibilités de fuite ou d'agression. Pour Bion, les sentiments de haine, de colère, de peur et de suspicion dominant affectivement le groupe. Il rattache l'*attaque-fuite* à l'archétype jungien du Père et de l'Armée. Mais là encore, l'hypothèse dont il est question peut être sollicitée concernant l'Ombre et le Fripon.

Comme nous venons de l'évoquer, chacune des trois hypothèses est bâtie sur l'existence d'un leader. On se détache cependant de la théorie freudienne, puisque ce leader n'a pas de rôle hégémonique. Il appartient à l'hypothèse au même titre que n'importe quel individu du groupe. L'apport de Bion est considérable à ce niveau pour comprendre la façon dont les individus collaborent entre eux au sein des Organisations. Les tensions naissent d'une harmonisation difficile entre l'existence de sentiments et d'émotions chez les individus, et leurs facultés de discernement. Ce qui renvoie à la notion de diachronie touchant la verbalisation

⁷ Il participa aux travaux de la Commission Rogers suite à l'explosion en vol de la navette Challenger (1986). Dans ses notes, Richard Feynman rappela plusieurs fois les principes de la valence en produisant des constats plus critiques envers la structure de management, qui avait négligé les inquiétudes des ingénieurs. Ainsi, il recommanda à la NASA de s'approcher de la réalité des choses, de comprendre les faiblesses et les imperfections de leurs recherches afin de les éliminer. Feynman conseilla vivement aux différents groupes de travail de l'agence spatiale américaine d'être francs, honnêtes et informés avec intégrité.

des affects. L'installation dans le système d'effets diachroniques peut augmenter les situations de souffrance et de doute chez les individus appartenant à un groupe social. Ceci en raison du laps de temps qui sépare l'expérimentation d'une situation vécue à sa symbolisation. Chez Jung (1958), l'Ombre et le Fripon s'installent dans des formes de temporalités difficiles à percevoir, naissant, disparaissant et renaissant de façon presque cyclique.

1.2 Elliot Jaques et l'approche socio-analytique

Elliot Jaques (1917-2003) travailla dès 1946 sur la vie psychique des groupes et des organisations⁸. Il publia par la suite un remarquable ouvrage sous le titre *The Changing Culture of a Factory* (1951). Dans le cadre de notre propos, l'un des apports majeurs de l'approche socio-analytique d'Elliot Jaques, est d'avoir expliqué un mécanisme fondamental pour la dynamique des groupes. Il soutient la thèse selon laquelle les individus utilisent les organisations, auxquelles ils appartiennent, pour améliorer leurs défenses contre l'anxiété. Et plus particulièrement pour lutter contre le retour des anxiétés, psychotiques paranoïdes et dépressives, décrites par Mélanie Klein. Évoquant la notion de cohésion sociale, Jaques observe et analyse certains mécanismes de défense structurés socialement, érigés contre l'anxiété tant paranoïde que dépressive.

Ainsi, à l'intérieur de notre repère, représenté par la vie sociale, l'un des mécanismes sociaux en action consiste à faire « *supporter les objets internes mauvais et les pulsions néfastes par le psychisme de certains membres de l'organisation* » (Luc, 2009 : 29). S'agissant des mécanismes de défense contre l'anxiété dépressive, Elliott Jaques évoqua également certains exemples pouvant amener à la création de figures de bouc émissaire qui peuvent alors cibler certains individus au sein de l'Organisation. À l'intérieur même du groupe social, des dominants vont effectuer un clivage entre un bon objet (eux-mêmes) et un mauvais objet (les autres, souvent une minorité visible). Pour préserver l'estime et la position du groupe principal dans l'Organisation, les individus dominants vont mépriser et attaquer le groupe minoritaire. Ces phénomènes sociaux restreints feront naître des réactions de haine, d'agressivité, de mépris mais également de souffrance chez les individus persécutés. Jaques postule alors que les décisions des groupes minoritaires n'ont rien d'aléatoire, mais qu'elles sont sous-tendues par l'existence en leur sein d'un consensus phantasmatique, visant à rechercher de la part des autres le mépris et la souffrance. Le groupe social devient un lieu de transformation psychique visant à produire des mécanismes de défense partagés par l'ensemble des membres. Et l'organisation devient pour sa part un construit de trois composantes en interaction : la *structure sociale*, la *culture d'entreprise* et la *personnalité des membres*. Jaques insiste particulièrement sur le lien entre ces trois

⁸ Il y soutient la thèse selon laquelle les individus utilisent les organisations auxquelles ils appartiennent pour améliorer leurs défenses contre l'anxiété et plus particulièrement contre le retour des anxiétés psychotiques paranoïdes et dépressives décrites par Mélanie Klein. Cette modalité relationnelle de l'individu à l'organisation constitue selon lui l'un des éléments primaires de cohésion sociale. A titre illustratif, Jaques examine certains mécanismes de défense structurés socialement, érigés contre l'anxiété tant paranoïde que dépressive.

instances et explique les modalités d'émergence des mécanismes de défense individuels contre le retour d'angoisse psychotique. Selon lui, l'un des facteurs aggravants de cette résurgence tient dans la contradiction qui peut apparaître entre la personnalité d'un individu et les exigences des rôles au sein de l'organisation (rôles multiples, rôles mal définis etc.). En management, et notamment en théorie du leadership, certains auteurs suivront la ligne de pensée d'Elliott Jaques dans la notion intrinsèque au rôle (Kahn & Quinn, 1970). Dans les approches interactionnistes, le meneur sera ainsi défini comme celui qui évoluera le mieux entre des influences multiples et des conflits de rôles au travail.

Une situation de changement social, même désirée, implique donc la nécessité pour les individus d'être en mesure de supporter des tensions personnelles considérables, obligeant chaque membre à renforcer ses défenses contre l'anxiété psychotique. Ceci s'effectuant par des réajustements au niveau phantasmatique, seuls à même d'éviter la résistance au changement : « *Car c'est une chose pour l'individu de se réajuster à des changements qu'il a lui-même contribué à amener ; c'en est une toute autre d'être requis de réajuster ses systèmes internes de défense afin de se conformer à des changements provoqués par quelque agent extérieur.* » (Jaques, 1955, p. 561).

Toutefois, aussi riches soient les travaux de Jaques, l'intégrité scientifique que nous évoquons dans cet essai nous amène à un constat. Dans un article écrit quatre ans après, *Les systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété persécutive et dépressive* (1955), Elliott Jaques revient sur une partie de son postulat. Il rend ainsi les angoisses psychotiques des individus dépendantes de la mauvaise organisation formelle des systèmes sociaux. Sans réfuter l'influence des positions paranoïdes et dépressives dans les groupes, Jaques leur confère donc une autre origine. Toutefois, cela n'a pas d'incidence directe dans les éléments que nous nous proposons d'avancer.

Il y a dans ces phénomènes d'interrelations de puissantes explications pour aborder les archétypes jungiens de l'Ombre et du Fripon. Nous y reviendrons dans les prochaines parties.

2 L'OMBRE ET LE FRIPON

Poursuivons cette ouverture psychanalytique en précisant que Freud et Jung, ont développé leurs propres théories des relations unissant le monde quotidien et inconscient, d'une façon similaire. Il s'agit de procéder en « *considérant les symboles comme des constructions métaphoriques, dont le lien qu'elles entretiennent avec l'inconscient est tout aussi important que leur(s) contenu(s).* » (Luc, 2009, p. 6). L'Ombre et le Fripon dans l'organisation trouveraient alors une place entre management (par sa forme comportementale au travers des phénomènes cachés) et psychanalyse (par sa forme inconsciente lorsqu'elle remet en cause nos habitudes, nos systèmes affectifs et relationnels, et même nos croyances).

2.1 L'archétype de l'Ombre

La richesse de la littérature sur les organisations montre que la totalité des acteurs est dotée de pouvoirs, ou de micro-pouvoirs multiformes. Certains sont visibles et explicites, alors que beaucoup sont cachés consciemment ou non. La grande littérature fait également mention de la relation au pouvoir. Ainsi, H. G. Wells dans son roman fantastique, *L'homme invisible* (1897), développait le thème d'un pouvoir nouveau. Celui de ne plus être vu tout en évoluant parmi ses semblables. Wells nous entraînait sur un sujet captivant et particulièrement difficile, l'invisibilité d'un corps et les alternatives que cela présente. Les conséquences sont alors très nombreuses. Si l'individu est invisible, la contrainte morale perd sa signification puisqu'il peut se laisser aller à toutes les formes d'infractions, de criminalité et de méfaits. L'individu peut ainsi échapper à une réalité sociale capable de l'identifier et de le réprimer. L'homme invisible est de fait en dehors du système et échappe à toutes sanctions. On remarque au fil du roman que créer de l'invisibilité, c'est devenir une source de menace et de crainte pour ceux qui ne la détectent pas. Sous l'angle de la philosophie, on peut mentionner Platon dans le mythe de Gygès (*La République, Livre II*). Le philosophe grec y affirme qu'aucune limite ne saurait être fixée aux désirs individuels et que de fait, tous les désirs cherchent satisfaction sans jamais se soumettre à une règle commune⁹. Finalement, échapper aux règles et aux lois finit par nuire à cette forme d'organisation qu'est la démocratie. Sur ce point, le philosophe grec nous renvoie à l'une des problématiques de nos sociétés modernes ; la crise de l'autorité à tous les niveaux du système social.

Avec l'avènement de la psychanalyse, Freud dans son ouvrage *Métapsychologie* (1924), rompt avec la philosophie traditionnelle et particulièrement avec Descartes. Il fait apparaître l'Homme comme agissant selon son inconscient, sa part d'ombre. L'autre regard possible se trouve ici. Car en évoquant cette part d'ombre, nous introduisons une passerelle probable entre des phénomènes non-codifiés et le symbolisme organisationnel. La rationalité est un concept récurrent en management imposant l'idée que tout ne peut être envisagé, pensé et de fait réalisé avec maîtrise. Si l'on part du postulat que tout fait observable peut conduire à poser des certitudes, on oublie l'Ombre. Dans la théorie jungienne, l'archétype de l'Ombre rencontre l'inconscient personnel. D'une certaine façon, on peut considérer que l'Ombre est formée par la partie sombre (négative) de la personnalité. Ce que Jung lui-même définit comme « *la somme possible des défauts cachés, des fonctions insuffisamment développées et des contenus désavantageux de l'inconscient personnel.* » (Jung, 1993 : 118). Ce qui nous semble intéressant avec l'archétype jungien de l'Ombre, est qu'elle n'est pas cependant « *l'opposée de la conscience* » (Luc, 2009 : 64). Pour Humbert (1983), l'Ombre représente ce qui manque à chaque

⁹ À la lecture de Platon, il est intéressant de voir que les préceptes de Marc Aurèle, opposant bonté, raison et tempérance aux troubles d'un empire chancelant, peuvent être questionnés au regard des archétypes jungiens. Ainsi, Marc Aurèle fut trahi par son général Cassius et laissera son empire à Commode, fils tyrannique et violent. A la fois l'Ombre et le Fripon, Commode s'empressera de fouler aux pieds les principes de son père.

personnalité même avec des aspects que nous préférierions éviter (valeurs rejetées par la conscience, pulsions refoulées). En constituant un devenir potentiel du conscient et non uniquement du refoulement, l'Ombre « *est pour chacun ce qui aurait pu vivre et qui n'a pas vécu.* » (p. 56). Dans la pensée jungienne, la rencontre avec l'Ombre peut être porteuse d'apprentissage et être source d'accomplissement pour l'individu : « *Le Moi doit savoir renoncer à son amour-propre et à sa suffisance pour laisser s'épanouir quelque chose qui apparaît négatif, mais peut en réalité ne l'être pas* » (Jung, 1964 : 173-175).

Pour Jung, nous préférons ne pas être confrontés à certains aspects de notre personnalité, mais l'Ombre s'impose comme une sorte d'antagoniste inévitable. L'individu mis en difficulté dans l'organisation verra surgir l'Ombre inévitablement. Jung expliquait également que l'Ombre renaît en permanence sous d'autres formes puisque liée au développement du sujet. Elle est ce que nous pourrions être mais que nous ne sommes pas ou « pas encore ». Ainsi, la posture peut nous apparaître comme complexe à aborder : « *quelle que soit la forme qu'elle adopte, la fonction de l'Ombre est de représenter le côté opposé du Moi et d'incarner précisément les traits de caractère que nous détestons le plus chez les autres* » (Jung, 1964 : 173, cité par Luc, 2009).

2.2 L'archétype du Fripon

Dans le Livre I des *Pensées à moi-même*, Marc Aurèle évoque la duplicité et la fourberie. Il condamne en cela la plupart des Patriciens, voyant en eux des individus peu pétris de bonté et d'affection dans le cœur. La psychologie du Fripon est intéressante à la suite de Marc Aurèle, même si celui-ci ne pouvait évidemment y faire référence. Le Fripon est une figure symbolique qui apparaît dans les mythes et les désordres personnels. On peut donc imaginer sans trop de difficulté ce que voulait évoquer Marc Aurèle au sujet de Rome et de la politique à son époque. En s'accordant avec certains spécialistes de la théorie jungienne, le Fripon (*trickster*), peut être comparé à l'ombre individuelle. Toutefois, nous ne sommes pas en total accord avec cette proposition. Pour nous, le Fripon peut être également considéré comme une figure détachée de la part d'ombre. L'archétype du Fripon intervient généralement lorsqu'un état de conscience est en train de disparaître (Jung, Kerenyi & Radin, 1941 ; 1958). Le Fripon intercède dans une séquence particulière. Il s'agit de faire remonter la figure de l'Ombre, de la remettre en lumière. Et par là même, de l'exposer à la critique de la conscience. À la suite de Jung, certains auteurs ont décrit l'archétype du Fripon sous des traits positifs pouvant parfois indiquer une résolution positive du conflit. Ainsi, Jung, Kerenyi & Radin l'ont décrit comme une figure primitive en psychanalyse, fortement reliée aux instincts et souvent synonyme d'impulsivité : « *Il se manifeste par une sorte de seconde personnalité de caractère enfantin et inférieur* » (1958 : 186). En introduction, nous écrivions au sujet de l'art de la friponnerie et du détour amusant le roi par l'allégeance, la connivence et la déférence. Ce sont là les manières du Fripon. Et ses armes peuvent être l'humour, le rire et l'ironie, les lapsus et les actes manqués. Dans l'entreprise, au travail, le Fripon énerve, agace

et rend absurde certaines situations. Son comportement est souvent jugé comme capricieux et non approprié. Mais il revêt ici l'une de ses plus grandes forces, car il peut cependant s'avérer couronné de succès. N'oublions pas qu'il s'agit bien d'une figure de l'archétype de l'Ombre. Le Fripon peut amuser ou séduire mais peut paraître abject : « *Ses aspects positif et négatif verront ainsi le Fripon amener respectivement la joie et la bonne humeur, ou le dépassement, dans le chef de l'individu, des limites de la bienséance, faisant de lui un être provocant, choquant voire insultant.* » (Luc, 2009 : 70). On trouve ici la quintessence du Fripon, du fait de son manque de relation avec le monde et de cet état inconscient qui le caractérise.

Dans les contes, mythes et légendes, le Fripon apparaît souvent comme un être étrange, une créature à l'apparence inattendue, un individu tantôt drôle, tantôt manipulateur ou sournois, bien que très souvent maladroit. Finalement, la vision que nous pourrions en avoir est résumée par Jung, Kerényi et Radin : « *Il est le trompeur qui est toujours lui-même, trompé (...) il ne connaît pas de valeurs sociales ou morales, il est livré à ses convoitises et à ses passions et pourtant, toutes les valeurs sont engendrées par ses actions.* » (1958 : 8).

3 LE DARK SIDE ET L'ENTREPRISE

Les archétypes de l'Ombre et du Fripon peuvent trouver une résonance dans le monde de l'entreprise et plus particulièrement au cœur des situations professionnelles. Le management, souvent questionné en tant que science de l'organisation des activités, est souvent mis à mal par des phénomènes remontant de la part d'ombre. Les individus et les groupes s'affrontent et créent entre eux des antagonismes inévitables. Pourtant, la vague de pensée managériale débutée au début du siècle dernier se voulait positive pour les Organisations et les individus. On cherchait une nouvelle voie pour la dualité homme/travail : améliorer les conditions de travail, stabiliser le niveau de vie, développer la notion de bien-être. Mais les spécialistes du management ont été largement séduits par les archétypes de la rationalité. La performance, la rentabilité, le rendement, l'efficacité, l'investissement sont encore les maîtres-mots d'une réalité professionnelle peu encline au nomadisme des concepts (Stengers, 1987). Ainsi, pourquoi s'intéresser à ceux qui viendraient de la psychanalyse ? Un grand nombre de certitudes cloisonne les frontières et ferme les accès à toute pensée transdisciplinaire. Des fripons dans l'entreprise ? Pensez-donc, c'est bon pour les pys cette réflexion ! Nous rapportons ici la représentation d'un cadre supérieur dans l'industrie. Pas si facile donc de concilier les choses pour deux mondes, qui sans s'opposer réellement, ne se concèdent pas suffisamment une partie de leurs concepts. C'est faire preuve d'ignorance, trop souvent du moins, en ne tenant pas compte de la porosité des frontières entre les disciplines. La vision peut paraître étonnante lorsque des spécialistes du management d'équipe parlent de cohésion. Cela ne dérange plus personne. Pourtant, ce concept nomade a franchi la frontière entre Science Physique et Sciences sociales. Y aurait-il duperie sur la définition ? Bien sûr que non, nous pouvons d'ailleurs observer le nomadisme de

ce concept en Linguistique, Informatique et Chimie. Par conséquent, des concepts nomades devraient pouvoir franchir la frontière entre psychanalyse et management. Notamment, ceux qui concernent l'humain et l'individu, la conscience et l'inconscience, la pulsion et l'instinct, ou encore, la personnalité et le symbolisme.

3.1 En premier vint la lumière

Prenons les choses par le commencement et décrivons les courants de pensée pour améliorer la condition humaine dans les Organisations. Observer et établir un diagnostic du facteur humain dans un cadre professionnel renvoie naturellement à un idéal noble. On peut établir deux raisons principales pour légitimer l'éclairage souhaité : la réduction des coûts de dysfonctionnements et l'accroissement de la motivation et de la fidélisation des employés. Pour certains DRH, il s'agit de créer du lien dans l'entreprise. Notamment dans les grandes entreprises, souvent accusées de produire un manque de proximité interne entre les individus au travail. Mais le cœur de l'observation reste le même. La place de l'individu sur son lieu de travail. Et avec elle, le souci de l'Autre dans l'entreprise. C'est depuis 1900, qu'un nombre croissant de réflexions ont fait la lumière sur des processus peu enclins à se dévoiler en management. Ce que nous appelons *lumière* est bien la façon dont de nombreux spécialistes (ou chercheurs) ont approché les processus sociaux dans les entreprises. Remontons quelque peu aux origines. Le psychologue allemand Hugo Munsterberg fut l'un des pionniers de la psychologie industrielle. Dans son ouvrage (*Psychology and Industrial Efficiency*) paru en 1913, il expliqua l'intérêt réciproque pour employeurs et salariés d'accorder une dimension psychologique aux conditions de travail. Pour lui, les managers contribuent à trouver le juste mélange d'efficacité (pour l'entreprise) et d'accomplissement social (pour l'employé). Plus tard, d'autres courants de pensée viendront compléter la vision sociale de l'organisation du travail, en développant l'approche dite des relations humaines. Citons Mayo (1933), Lewin (1935), Maslow (1943) ou encore McGregor (1960), sans être exhaustif. Ainsi, le mouvement des relations humaines, Elton Mayo (1933) à Chris Argyris (1957), changera le regard porté sur les organisations. On parle aujourd'hui d'une dimension affective, relationnelle et émotionnelle concernant les situations de travail. La complexité des motivations humaines est étudiée, puis prise en compte. L'enrichissement viendra ensuite d'un éclairage apporté par l'analyse des groupes restreints et des formes de pouvoir que l'on y croise. En 1960, Chris Argyris parlera d'une responsabilité des salariés. L'idée que l'homme cherche à donner un sens à sa vie au travers de l'action professionnelle fait son chemin. Chose étonnante, on reprochera au mouvement des relations humaines son manque d'adaptation au contexte des crises économiques et sociales. D'autres critiques lui renverront une dimension trop teintée de psychologisme.

Néanmoins, ces apports placèrent sous la lumière des phénomènes intrinsèques à la condition humaine au travail. Les formes et les contours du management scientifique purent être regardés différemment. Et avec eux, certains problèmes

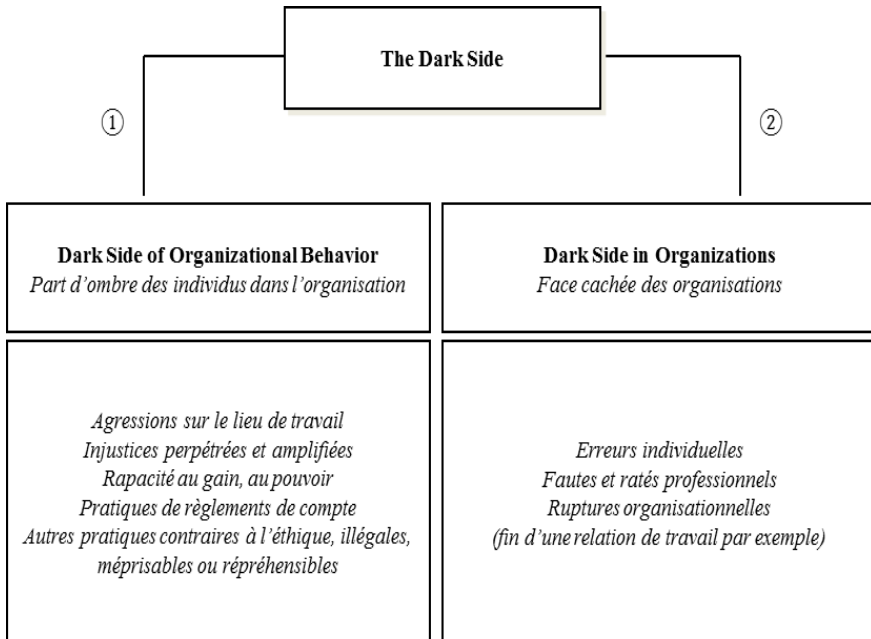
sortirent de l'ombre ou en tous cas se formalisèrent au grand jour. Rappelons qu'en 1863, Karl Marx traitait déjà de la condition humaine au travail. D'une certaine façon, il procédait à un audit social en étudiant les conditions du travail ouvrier. Il relatait ainsi le décès tragique de Mary Anne Walkley, âgée de vingt ans, morte par simple excès de travail. Le *Morning Star*, journal influent de Londres, titra même sur les esclaves blancs victimes d'une tâche qui les conduit au tombeau. Cependant, l'étude de la condition sociale de l'homme au travail n'est pas l'étude de l'organisation du travail. La différence est à souligner. Pour en comprendre le sens, précisons que la Gestion (en tant que science) n'interprète pas l'homme. Elle se contente de l'évaluer par ses actes et ses résultats au travail. Lorsqu'on enseigne le comportement organisationnel dans les écoles de management, on se place bien souvent en contrepoids au management scientifique de Frederick Taylor (1911). En ce sens, la psychanalyse serait pour sa part, une approche quelque peu organisationnelle, puisqu'elle permettrait d'expliquer, et donc d'éclairer, des concepts psychiques échappant à la rationalité. L'observation des situations sociales est également très différente de l'évaluation des individus dans leur travail. Bien que les liens coexistent fortement. Ainsi, l'efficacité au travail n'est pas le bien-être même si les deux notions sont liées. Il est aisé de constater que l'on parle de plus en plus de ces facteurs socio-qualitatifs : bien-être au travail, écoute des salariés, confiance dans les managers, fierté et sentiment d'appartenance. En se penchant sur ces facteurs, on apporte un éclairage particulier au cœur des réalités professionnelles. Depuis le début du siècle dernier, la contribution consécutive de nombreux auteurs (professionnels et scientifiques) a donc été largement bénéfique. Cela a favorisé une compréhension éclairée de la vie sociale au sein des entreprises.

Toutefois, à titre d'exemple, force est de constater que la question de l'amélioration des conditions de vie au travail est loin d'être résolue. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, il s'agit même de l'un des grands chantiers sociaux du 21^{ème} siècle. Depuis 1990, un groupe de scientifiques s'est intéressé aux causes profondes du malaise et du mal-être au travail. Dans la lignée du mouvement des relations sociales, ils ont baptisé cette approche *The Dark Side of Organizational Behavior*, focalisant volontairement leurs recherches sur le comportement de l'individu dans l'entreprise. Notons qu'une petite partie d'entre eux a suivi l'analyse de la structuration interne des organisations, en évoquant plutôt la présence du *Dark Side in Organisations*. Peu connus en France actuellement, ces travaux ne réinventent pas les constats préétablis par l'histoire du management. Ils posent par contre explicitement la question de la part d'ombre, en étudiant la nature et forcent l'éclairage à descendre en dessous des valeurs de surface. Disons les choses sans détours, les conditions de travail dégradées, le harcèlement au travail, les risques psycho-sociaux, le stress, le burn-out, les suicides ne sont rien, si l'analyse ne porte pas sur l'objet principal. L'approche scientifique sur le Dark Side se veut volontairement brutale. Une part d'ombre existe au cœur des systèmes professionnels et des groupes sociaux. Elle abîme la nature même des relations humaines. De forme différente selon les

situations, elle résiste fort bien à l'évolution dite moderne de nos sociétés. Forts de ce postulat, les praticiens ont lancé leur cheval dans la bataille. À ce titre, le *Dark Side* méritait également son champ d'étude, à la fois théorique et empirique.

3.2 Puis arriva la part d'ombre

L'un des postulats centraux de la théorie organisationnelle du *Dark Side* est que d'autres alternatives sont envisageables pour décider et agir dans l'entreprise. Le travail, l'engagement et le respect des règles ne suffisent pas à chaque individu. Devant l'inégalité des parcours, des situations professionnelles, des risques liés à la carrière, l'individu peut mobiliser d'autres ressources afin d'obtenir un avantage ou éviter d'en perdre un. Disons les choses autrement. Peut-on avancer dans sa pratique professionnelle autrement que par l'exemplarité morale ? Sans aucune hésitation, les observateurs du *Dark Side* répondront par l'affirmative. En se positionnant de la sorte, ils prennent en compte la ligne du temps et posent la question centrale suivante : que cherche-t-on dans les situations de management au travail ? Une majorité d'entre nous répondrait en évoquant des leaders positivement charismatiques, des lignes de conduite forgées par l'éthique et le souci de l'Autre (Foucault, 2008), ou encore la réciprocité avec autrui (Ricoeur, 2004). Or, l'être humain n'est pas figé dans le temps. Il peut changer d'identité en malmenant le mythe de sa propre exemplarité. Le *Dark Side* est donc à considérer comme une présence reliée au temps et au mouvement de la pensée managériale. L'éthique, l'exemplarité et le souci de l'Autre sont par conséquent des états contingents, temporels et situationnels. Fort heureusement, des nuances existent à l'intérieur même de la part d'ombre. Elles sont déterminées par l'approche scientifique choisie comme le montre le schéma ci-dessous.



Pour Diane Vaughan (2011), la face cachée des organisations (approche n° 2) renvoie à la façon dont les choses tournent mal. Les erreurs, les fautes et les manquements professionnels d'une personne vont entraîner une rupture des relations avec d'autres personnes. La fiabilité et la confiance s'en trouvent inévitablement diminuées. Les modes de communication changent, l'opérationnalité de la collaboration se dégrade et l'ajustement mutuel n'est plus efficace. Il en résulte une forte probabilité de désastre malgré la présence de signes avant-coureurs dans l'entreprise. Dans cette approche centrée sur l'entreprise, le *Dark Side* émet toujours des signaux d'alerte comme pour prévenir d'une catastrophe à venir. Force est de constater que bien souvent les décideurs n'en tiennent pas compte. Préférant balayer les erreurs sous le tapis, ils font preuve d'une étonnante myopie organisationnelle ou managériale.

Il n'y a pas de signes précurseurs dans l'approche très différente (n° 1), centrée sur la part d'ombre des individus dans l'organisation. Les principaux travaux scientifiques s'y rattachant, postulent que les individus mettent en œuvre d'autres alternatives pour décider et pour agir (Griffin & O'Leary-Kelly, 2004). Leurs motivations sont diverses : améliorer ses conditions de travail, échapper aux règles, enfreindre l'ordre établi, augmenter ses privilèges ou maltraiter les autres par des comportements déviants négatifs. Le *Dark Side* n'évoque pas un acteur uniquement stratégique sur son lieu de travail mais également tactique. Il s'avance dans le tissu relationnel des situations sociales de façon opérationnelle. C'est le cas du harcèlement dans l'entreprise, phénomène déviant négatif typique de la part d'ombre. Il symbolise la persécution avec des comportements « *qui peuvent sembler anodins mais dont la répétition constante a des effets pernicieux* » (Leymann, 1996). On est évidemment bien loin de la notion de bonnes pratiques au travail. On comprend aisément la complexité que rencontre l'observation de ces comportements. Mais allons plus en avant avec ce type de situation. Différents travaux de recherche rappellent deux conditions pour appréhender un cas de harcèlement : la durée et la répétition. Si ces comportements existent et persistent avec ces deux conditions, c'est bien qu'ils trouvent dans l'entreprise un terrain favorable à leurs modes d'expression (physique, moral, sexuel). Parler du harcèlement est une chose, comprendre comment et pourquoi ces phénomènes peuvent prendre une telle ampleur en est une autre. En 2005, la Secrétaire de l'union locale de la CFDT de Nantes rapportait publiquement le cas d'un restaurant appartenant à une chaîne européenne. Le manager obligeait ses serveuses en jupe à se mettre à genoux pour nettoyer le sol. Les assiettes cassées et les repas non payés étaient aussi déduits de leurs salaires. Pourquoi dépenser autant d'énergie pour harceler ? Figure de l'Ombre ou du Fripon ? Certes, dans certaines situations, le Fripon énerve, agace et rend absurde les choses du quotidien (Jung, 1958). Dans les cas de harcèlement au travail, la figure du Fripon est bien proche de celle de l'Ombre, manipulateur et sournois. La littérature nous renvoie à une volonté délibérée de faire souffrir l'autre ou à des personnalités perverses. Et en cela, le harcèlement appartient bien à la part d'ombre du management. Pour la communauté scientifique s'intéressant au *Dark Side*, les

individus cherchent à améliorer leur condition sociale dans l'organisation par des comportements déviants négatifs.

En quoi harceler son personnel est-il un acte de management ? En rien. Mais cela peut engendrer deux effets. Soit permettre d'améliorer les résultats et donc la condition sociale d'un manager. Soit procurer un sentiment de toute-puissance (perversion) qui donne du plaisir à se rendre à son travail. Comme l'ont montré certains scientifiques, la transformation de l'Autre en cible (souffre-douleur, bouc émissaire) ou en jouet personnel peut être ressentie comme un divertissement. Ce qui nous renvoie au plaisir de la transgression en psychologie. À ce titre, le *Dark Side* existe dans la violation des règles et le contournement de l'ordre dans l'organisation. Il représente tout ce qui se déroule sous couvert du secret (peu de personnes sont informées), d'une façon cachée (peu de personnes le savent ou s'en aperçoivent) et dans une certaine forme de rapidité (intervalles proches afin de laisser peu de temps à la réaction). Les relations interpersonnelles sont fortement dégradées et le climat social voit ses zones d'échanges et de concertation profondément affectées. De même, la santé et la sécurité, la considération au travail, la diversité et les ressources humaines peuvent être déstabilisées et remises en cause par la présence du *Dark Side*. Au cœur des situations sociales dans l'entreprise, les phénomènes de déviance négative, quasiment furtifs, s'installent et coexistent avec les valeurs de la responsabilité sociale. Certains scientifiques voient même dans l'affichage symbolique d'un management faible en valeurs (*white washing*), le terreau idéal pour l'action tactique des Dark Siders. Ainsi, la palette situationnelle est large pour appréhender la présence de la part d'ombre : stratégie peu claire ou incohérente, produits ou services critiquables et peu nobles, patrons et managers médiocres, politiques RH perçues comme insuffisantes, inadéquates, injustes, etc.

3.3 Le Dark Sider, Ombre ou Fripon ?

Nous l'avons dit, le Dark Sider s'avance dans l'organisation grâce à une puissance tactique. Personnalité négative, son archétype « pour le management » rappellerait celui de l'Ombre en psychanalyse. Il est efficace dans ses choix et ses actions, a bien souvent dépassé l'étape du cas de conscience. Comme le définissait Jung, le Dark Sider représente la somme possible des défauts cachés de la personnalité. Ses scrupules ont été mis au placard et il a modifié ses repères sociaux. En cela, Jung parlait de fonctions insuffisamment développées et de contenus désavantageux de l'inconscient personnel.

L'absence de dilemme dans la prise de décision lui procure une forme d'authenticité personnelle que l'on peut résumer comme être à soi-même contre les autres. Ce processus d'individuation fait du Dark Sider un antagoniste inévitable. On identifie aisément les armes qu'il utilise dans l'Organisation : projeter ses propres faiblesses sur autrui et reconnaître chez l'autre tous les défauts qu'il ne peut accepter comme siens. Le Dark Sider et l'Ombre se rejoignent alors, avec pour fonction de représenter : « le côté opposé du Moi et

d'incarner précisément les traits de caractère que nous détestons le plus chez les autres » (Jung, 1964 : 173, cité par Luc, 2009).

L'archétype du Fripon n'est pas loin. Il se manifeste par le mépris, le rejet et la destruction des valeurs de l'Autre. Dans ce cas précis, il s'agit bien d'une figure du Fripon que l'on peut comparer à l'ombre individuelle. Son comportement est jugé comme inapproprié, il peut paraître abject, œuvrant dans les limites de la bienséance, faisant de lui un individu provoquant, méprisant et insultant. À la question, pourquoi le Dark Sider est-il si puissant dans l'entreprise ? Le PDG d'une multinationale américaine répondait par l'ironie qu'un renard à gros sabots n'a jamais attrapé de poules (Griffin & O'Leary-Kelly, 2004). Les spécialistes répondent, pour leur part, en invoquant la valeur d'évitement et le pouvoir parasitaire. Ce qui n'est pas sans nous rappeler la plus grande force du Fripon, s'expliquant par son manque de relation avec le monde et l'état inconscient qui le caractérise. Il évolue pourtant dans l'Organisation parmi les groupes sociaux qui portent et véhiculent des valeurs favorables au climat social.

Mais de quelle façon Dark Sider, Ombre et Fripon trouvent-ils une subtile alchimie ?

D'une part, le Dark Sider se nourrit de notre faible prédisposition à en estimer la présence et la capacité de nuisance. Sur ce point, Jung (1958) expliquait que l'Ombre renaît en permanence sous d'autres formes puisque reliée au développement du sujet. Elle est ce que nous pourrions être, mais que nous ne sommes pas ou « pas encore ». Elle est donc complexe et difficile à appréhender. D'autre part, le Dark Sider se nourrit des valeurs vertueuses ou morales de l'entreprise. Le Fripon est cela. Trompeur sans valeurs sociales ou morales, il se livre à ses convoitises et à ses passions (Jung, 1958).

Pour Jung, Kerenyi et Radin (1958), le Fripon peut également apparaître dans une séquence particulière. Lorsqu'il s'agit de faire remonter la figure de l'Ombre et de la remettre sous la lumière. C'est-à-dire, de la placer sous le regard des autres dans l'Organisation. C'est une posture risquée dans l'entreprise, car le Dark Sider serait alors exposé à la critique de la conscience. Mais nous observons que s'agissant du monde du travail le risque est limité. Nombreux sont les exemples qui ont ainsi montré de quelle façon la valeur de surface l'emporte bien souvent sur l'équité ou la justice attendues dans certaines situations. L'organisation va ainsi préserver sa réputation ou son image en pratiquant un *whitewashing* qui repousse la part d'ombre un moment, mais sans l'éliminer complètement. Les comportements nuisibles ou destructeurs perdurent dans l'entreprise, mettent à mal l'ordre social et dérèglent la bonne conduite des missions. Précisons que le terme de Dark Sider s'entend aussi bien pour les employés que pour les managers. Toutefois, dans le dernier cas, la recherche actuelle en Gestion les qualifie de leaders toxiques (*toxic leaders*). Jean Lipman-Blumen (2005) et Barbara Kellerman (2004) y voient ainsi une opportunité de repenser la notion d'influence propre au leader. Certains leaders toxiques entraînent dans leur sillage des individus qui

n'auraient pas basculé seuls dans la déviance négative. L'orientation trouve même une passerelle vers la psychologie : pourquoi suivons-nous les leaders toxiques ? Comment leur survivre ou leur échapper ? On rejoint ici la vision du leader évoquée par Freud dans *Totem et Tabou* (1913). Mais comment tuer le Père dans l'entreprise ?

CONCLUSION

La philosophie (Platon), la littérature (Machiavel, Wells) ouvraient déjà des voies intéressantes et contenaient dans leur vision du monde les prémices de ce qui allait se passer, ou pouvait se transposer dans la vie en société dans les Organisations modernes. Avec la psychanalyse, nous touchons-là une autre clé. Freud dans *Métopsychoanalyse* (1924) mettait en évidence le rôle de l'inconscient, des pulsions et la distinction entre comportement manifeste et latent. Il argumentait sur leurs rôles dans nos agissements et particulièrement dans la vie en groupe. Toujours dans ce domaine, Jung vient compléter l'œuvre de Freud en montrant les liaisons entre l'individu et le monde social constituées d'archétypes (éléments structurant le comportement individuel). Et, parmi les archétypes, ceux de l'Ombre et du Fripon trouveraient une résonance sur le champ théorique du Dark Side propre au management.

Les formes symboliques (Dandridge, Mitroff &, Joyce, 1980) sont alors nombreuses (ignorer l'autre, le dominer, le manipuler, le tromper, etc.) et font ressortir la part d'ombre et la friponnerie au cœur des situations de travail. La psychanalyse rejoindrait-elle enfin le management dans cet interstice particulier où l'Ombre et le Fripon croisent, en quelque sorte, la maîtrise des contraintes, le gain optimal, ou la performance ?

Mort quelques dizaines d'années avant la naissance de Marc Aurèle, l'historien et sénateur Tacite écrivait déjà dans ses Histoires (*Livre I, 22*) : « *Les hommes sont ainsi faits qu'ils croient plus volontiers ce qui leur semble obscur* ». Force est de constater que la psychanalyse et le management lui concèdent encore raison plusieurs siècles après.

BIBLIOGRAPHIE

- BION, W. (1965), *Recherches sur les petits groupes*, Presses Universitaires de France (Édition originale, 1961).
- BOTET-PRADEILLES G. (2011), *Fallait-il tuer Socrate ou l'assassinat collectif de la vertu*, Éditions Dédicaces, Montréal, Québec.
- BOURION C. (2009), « La théorie réflexive de la substitution de normes. Les conflits de priorité au sein des représentations croisées », *Revue Internationale de psychosociologie*, n° 37, hiver, pp. 263-292.
- DANDRIDGE, T.C., MITROFF, I & JOYCE, W.F. (1980), « Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis », *The Academy of Management Review*, Volume 5, Issue: 1, pp. 77-82.

- ENRIQUEZ, E. (1983), *Éloge de la psychosociologie*, Connexions, Vol. 42, pp. 113-133.
- FEYNMAN, R. (1985), *Surely You're Joking, Mr. Feynman !*, W.W. Norton, USA, 350 p.
- FEYNMAN, R. (1988), *What Do You Care What Other People Think ? Further Adventures of a Curious Character*, W.W. Norton, USA, 256 p.
- FOUCAULT M. (2008), *Le Gouvernement de soi et des autres*, Gallimard, Seuil, Paris.
- FREEMAN, D. (1976), « Totem et taboo: a reappraisal », in *L'anthropologie psychanalytique depuis Totem et Tabou*, Paris, Payot.
- FREUD, S. (1921), « Psychologie collective et analyse du moi », (S. Jankélévitch, Trad.), in *Essais de Psychanalyse*, Paris : Payot, 1981, pp. 117-217.
- FREUD, S. (1924), *Métapsychologie*, réédition PUF 2010, Coll. Quadrige Grands Textes, Paris.
- FREUD, S. (1932), « Rêve et occultisme », in *Nouvelles conférences d'introduction à la psychanalyse*, pp. 45-79), Paris : Gallimard.
- FROMM, E. (1962), *Beyond the chains of illusion: My encounter with Marx and Freud*, New-York : Trident Press.
- GIRARD, R. (1972), *La violence et le sacré*. Éditions Bernard Grasset.
- GRIFFIN, R.W. & O'LEARY-KELLY, A. (2004), *The Dark Side of Organizational Behaviour*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, Wiley, USA.
- HUMBERT, E.G. (1983), *Jung*. Paris : Éditions Universitaires.
- JUNG, C.G. (1964), *L'homme et ses symboles*, Paris, R. Laffont (Eds).
- JUNG, C.G. (1993), *Types Psychologiques* (Yves Le Lay, Trad.). Genève : Georg. (Édition originale, 1921).
- JUNG, C.G. & KERENYI, C. (1953), *Introduction à l'essence de la mythologie* (H.E. Del Medico, Trad.). Paris : Payot. (Édition originale, 1941).
- JUNG, C.G., KERENYI, C. & RADIN, P. (1993), *Le Fripon Divin* (Arthur Reiss, Trad.). Genève : Georg. (Édition originale, 1958).
- KAHN, L. R. & QUINN, R. P. (1970), « Role Stress : A Framework for Analysis », in McLean A. (ed.), *Mental Health and Work Organization*, Chicago, Rand McNally, pp. 50-115.
- KELLERMAN, B. (2004), *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*, Harvard Business Review Press, Series: Leadership for the Common Good.
- KLEIN, M. (1932), *La psychanalyse des enfants*. Paris : PUF, 2006.
- KRAMER, G (1974), « An Impossibility Result Concerning the Theory of Decision Making », Yale University, 1974, Cowles Foundation, Reprint, 274.
- LACAN, J. (1973), Les non-dupent errent : Séminaire, Leçon du 20 novembre (Ed), p. 25 et Leçon du 11 Décembre (Ed), p. 57, Association freudienne internationale, Paris.
- LEYMANN, H. (1996), *La persécution au travail*, Éditions du Seuil, Paris.
- LIPMAN-BLUMEN, J. (2005), *The Allure of Toxic Leaders*, Oxford University Press.
- LUC, S. (2009), *Systémique archétypique : Un regard sur les Organisations*, Thèse de doctorat, Louvain School of Management, FUNDP, Namur.

- RICHTER, M. & WONG, K-C. (1999), « Non-Computability of Competitive Equilibrium », *Economic Theory*, Vol. 14, pp. 1-28.
- RICOEUR P (1994), « Ethique », in *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Canto-Sperber M. (eds), 4^{ème} édition, PUF, Paris.
- ROHEIM, G. (1943), *Origine et fonction de la culture*, Paris : Gallimard, coll. Idées, n°258, 1972.
- STENGERS, I. (1987), *D'une science à l'autre, des concepts nomades*, Paris : Le Seuil, collection Science Ouverte.
- TOHMÉ, F (2003), « Negotiation and Defeasible Choice », *Theory and Decision*, Vol. 53, pp. 289-311.
- VAUGHAN, D.W. (1999), « The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct and Disaster », *Annual Review of Sociology*, n° 25, pp. 271-305.
- VAUGHAN, D.W. (2011), « Theorizing the Dark side », *Organization Studies*, Special Issue on The Dark Side of Organizations, Linstead S., Marechal G. and Griffin R. (Eds).
- WELLS H. G. (2002), *The Invisible Man*, (first published 1897), New American Library: Penguin Books.