

La question de l'ombre dans l'entreprise

Autor(en): **Noschis, Kaj**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **59 (2001)**

Heft 4: **Approches psychologiques et dynamique de l'organisation**

PDF erstellt am: **19.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-141085>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

LA QUESTION DE L'OMBRE DANS L'ENTREPRISE *

Kaj NOSCHIS
Lausanne, Suisse

Introduction

On m'a demandé comme consultant d'intervenir dans une entreprise à but non lucratif (une trentaine d'employés). L'entreprise est active dans la prévention des dépendances de substances (dont l'alcool et les drogues). Ses principales activités sont des campagnes de prévention à grande échelle ou dans le cadre d'entreprises ainsi que des travaux et des rapports de recherche. Sur le plan financier l'entreprise s'appuie sur son propre département de récoltes de fonds et sur des subsides étatiques. La demande qui me fut formulée en tant que consultant portait sur les points suivants :

- trouver des moyens pour clarifier et améliorer l'identité de l'entreprise ainsi que de son image auprès du public en général ;
- formuler des suggestions pour diminuer la rotation très fréquente du personnel ;
- suggérer des améliorations à l'environnement du travail quotidien.

Approche

La théorie psychologique de C.G.Jung est mon cadre de référence. Dans ce travail j'applique des concepts tirés de sa psychologie de l'individu à celle de l'organisation. Cela a déjà été fait et Jung lui-même n'hésita pas à appliquer occasionnellement certains de ses concepts psychologiques à des populations entières. Par exemple, Jung discute de différences entre l'Ouest et l'Est en ayant recours à sa typologie et il parle ailleurs du communisme et du capitalisme comme étant « l'ombre » l'un de l'autre¹. La façon dont Jung développe sa réflexion essaye en quelque sorte de convaincre le lecteur de la légitimité de son analyse psychologique. J'en ferai de même. Après avoir présenté les données auxquelles j'ai eu accès et que j'ai pu réunir pour l'analyse, je résumerai mon rapport. Il se propose de montrer qu'en s'appuyant sur quelques concepts jungiens – et plus spécifiquement sur sa typologie et sur son concept d'ombre – nous pouvons porter

* Ce texte est la traduction revue et raccourcie par l'auteur de « Dealing with an Organization's Shadow aspects » publié dans Murray Stein & John Hollwitz, Eds., *Psyche at Work – Workplace Applications of Jungian Analytical Psychology*, Chiron Publications, Wilmette, Illinois, 1992. L'auteur remercie chaleureusement le directeur de l'organisation évaluée qui lui a permis de publier ce matériel.

un regard original sur le fonctionnement et les difficultés d'une entreprise. L'analyse se propose d'indiquer des propositions de solutions aux problèmes du mandat.

Collecte des données

Pendant plusieurs mois j'ai été un observateur participant (avec des tâches professionnelles) dans l'entreprise. J'ai donc pu discuter librement avec les employés pendant les heures de travail et les pauses. Une partie de mes données consiste en notes à partir de mes observations et en transcriptions de discussions.

J'ai aussi pu utiliser les données obtenues à l'aide d'un questionnaire ouvert distribué à tous les employés. Le questionnaire fut distribué par courrier interne de l'organisation avec l'assurance que les réponses seraient traitées de façon anonyme. Les questions portaient sur la perception que les employés avaient de leur entreprise. Certaines des questions interrogeaient « l'image » que les employés avaient de leur entreprise, d'autres « le climat de travail », d'autres encore portaient sur une évaluation plus technique des conditions et caractéristiques du travail. Enfin j'ai pu disposer des procès-verbaux des réunions de l'entreprise au cours de son histoire.

Concepts jungiens pour l'analyse organisationnelle.

Fort des données en ma possession, j'ai décidé de m'appuyer sur la typologie jungienne pour une première interprétation. Jung parle d'une opposition entre fonctions conscientes et inconscientes, de leur relation compensatoire, et définit une fonction inférieure, reliée au côté ombre de la personnalité en opposition avec la fonction consciente dominante. Tout d'abord, Jung définit deux attitudes : l'introversion et l'extraversion. Ces deux attitudes sont censées définir des types généraux et se référer à la direction (vers l'intérieur ou vers l'extérieur) du mouvement de l'énergie psychique. Les deux attitudes sont présentes dans chaque individu, l'une étant dominante pour ce qui est de la relation de l'individu au monde extérieur, l'autre pour ce qui est de la relation au « monde intérieur ».

Par la suite Jung compléta cette typologie en distinguant quatre fonctions – pensée et sentiment ainsi qu'intuition et sensation². Ces fonctions sont censées se référer à la façon dont l'individu s'adapte et s'oriente dans le monde. Les quatre fonctions sont également présentes en chacun, mais dès l'enfance les individus sont encouragés par l'environnement social au sens large à développer une fonction aux dépens des autres. Ainsi cette fonction devient celle qui domine. Les fonctions sont elles aussi organisées en paires opposées : si la fonction dominante est pensée, alors la fonction inférieure (la

plus inconsciente) est sentiment³.

Un autre concept qui me parut intéressant pour mon analyse est ce que Jung appelle l'aspect « ombre » de la personnalité. L'ombre d'une personnalité sera associée avec des comportements, pensées ou sentiments « cachés », « inavouables » ou « primitifs » (c'est-à-dire les moins différenciés). En d'autres mots, l'ombre est connectée avec les composantes les plus inconscientes de la personnalité et donc aussi avec la fonction inférieure. La fonction inférieure se manifestant à travers l'ombre, elle permet à un processus d'intégration de se mettre en route, à la condition que l'individu soit préparé à l'accepter comme tel.

En psychologie individuelle une approche typologique se propose d'identifier la fonction dominante, c'est-à-dire comment la personne approche spontanément le monde. Cette identification permet du même coup de définir la fonction opposée avec laquelle l'appréhension du monde est la moins différenciée ou la plus primitive. Il y a différents procédés techniques pour identifier ces fonctions, néanmoins il semble souvent plus facile de définir d'abord la fonction inférieure. Il est plus facile de dire sous quels aspects une personne fonctionne de façon « primitive », où elle est la moins différenciée. Dans le cas de l'analyse de l'entreprise dont il est question, il me parut qu'il en allait de même. Il me sembla plus aisé de définir les aspects de l'entreprise au sujet desquels les employés se sentaient le plus mal à l'aise, au sujet desquels ils s'exprimaient de la façon la plus impulsive.

Attentes et réalité.

À partir de mes discussions avec les employés, il est apparu, à quelques exceptions près qu'ils avaient voulu travailler dans cette entreprise avec des motivations et des attentes idéalistes (« pour pouvoir aider les autres »). Or, le procédé de recrutement du personnel – annonces et interviews – souligne que l'organisation est active dans le domaine d'un problème sociétal majeur, celui des dépendances que l'entreprise contribue à soulager. Les employés s'attendaient donc à travailler dans un tel contexte au sens large. Néanmoins de façon concrète l'organisation ne s'occupe pas de traitement mais de prévention primaire, d'information sur les risques des dépendances. Les employés doivent donc adapter leur motivation « d'aide » à quelque chose de plus indirect – à une information sur la question. Or ceci n'est jamais abordé de façon directe par l'entreprise, elle n'articule pas de façon explicite la relation entre travail de prévention et travail de prise en charge. Elle ne cherche pas non plus à fournir des preuves des résultats de son travail préventif, ni à organiser un forum parmi les employés pour discuter des questions liées à l'efficacité de la prévention. Il est vrai qu'il est objectivement difficile de mesurer l'impact d'un travail préventif. Mais cette difficulté n'est pas ouvertement discutée

à l'intérieur de l'organisation alors que les résultats du questionnaire montrent qu'il s'agissait d'une préoccupation majeure pour les employés. Spécifiquement les employés signalaient qu'ils avaient une perception claire et satisfaisante de leurs tâches journalières mais qu'ils ne savaient pas quelles étaient les prises de position générales de leur entreprise relatives à des thèmes prioritaires et importants dans la prévention des dépendances.

De l'autre côté si ces thèmes n'avaient pas été affrontés jusque là de façon plus directe, c'était aussi parce que l'entreprise elle-même n'était pas intéressée à trop expliciter la nature préventive de son travail. Etant donné que l'entreprise est essentiellement autofinancée, elle dépend avant tout des donateurs. Le matériel pour la récolte de fonds laisse volontairement place à une ambiguïté sur les activités de l'entreprise : il faut toucher la sensibilité des donateurs à travers les ravages engendrés par les dépendances et laisser entendre que l'entreprise contribue à les empêcher. Cette approche pour la récolte de fonds était raison de malaise pour de nombreux employés. La direction elle-même n'est pas très à l'aise avec l'idée que l'essentiel de l'argent récolté va au paiement des salaires des employés. Cette récolte de fonds est néanmoins cruciale (« les responsables de la récolte de fonds sont nos employés les plus importants »). Or, la direction estime qu'il n'y a pas d'émotions immédiates qui peuvent être activées auprès des donateurs sur le thème de la prévention alors que celui du soulagement de souffrances touche une corde sensible auprès du public général. D'où une ambiguïté volontaire sur le travail de l'entreprise : la relation entre le message ventilé auprès du grand public et le travail effectif de l'entreprise reste floue. Or, cela engendre une insatisfaction chez les employés. Ce malaise est particulièrement ressenti par les nouveaux employés, étant donné leur motivation idéaliste pour s'engager dans l'entreprise. Le problème est donc celui de l'entreprise toute entière, mais il est volontairement non résolu. A chacun de se débrouiller pour trouver une attitude personnelle face à cela. Les données à ma disposition indiquent que plus un employé a passé de temps dans l'entreprise, plus il a développé des stratégies personnelles pour faire face à ce malaise. Par exemple, pour un employé à temps partiel, une « solution » est d'avoir des activités liées à la prise en charge de dépendances à côté de son emploi dans l'entreprise, en guise de « justification » pour un salaire lié uniquement à des tâches de prévention. L'employé a aussi pu se convaincre lui-même que les tâches préventives sont tout aussi importantes que les curatives et que c'est uniquement parce qu'« il n'est pas possible de récolter des fonds autrement » que les choses sont comme elles sont. Ou alors en adoptant un point de vue plus cynique sur les campagnes de récolte de fonds : « la vie est ainsi faite, et si j'étais fonctionnaire ma situation ne serait pas plus claire ».

Cependant les difficultés pour trouver une attitude appropriée affectent certains employés qui quittent alors l'entreprise. Cette identité d'entreprise (corporate identity) mal définie offre une explication au très fréquent changement de personnel. Sur le plan psychologique il s'agit ici de l'« ombre » de l'entreprise. Nous avons défini l'ombre

comme ce qui n'est pas explicitement admis, ce qui est caché ou primitif. La façon dont l'entreprise gère la relation entre récolte de fonds et son activité de prévention n'est pas réellement admise et elle n'est pas vraiment ouverte à la discussion. La récolte de fonds est une tâche prioritaire pour l'entreprise mais elle est abordée de façon assez « primitive ». Or, d'autres aspects importants au sujet du fonctionnement de l'entreprise sont abordés tout autrement.

J'ai donc suggéré que l'on ouvre la voie à une différenciation et à une intégration de cet aspect ombre dans le fonctionnement de l'entreprise en trouvant des moyens pour souligner, au niveau de l'ensemble des employés, l'importance des tâches de prévention des dépendances. Sans la possibilité de pouvoir explicitement traiter cette question au sein de l'entreprise, les employés sont obligés d'y trouver une solution individuelle, ce qui souvent aboutit tout simplement à leur démission. Ils ont l'impression de ne pas avoir pu trouver une relation acceptable avec ce côté ombre.

Pour rendre cette suggestion sur l'intégration du côté ombre plus explicite, je me suis appuyé sur la typologie de Jung. Pour la récolte de fonds le sentiment est essentiel. Or, dans le fonctionnement de l'entreprise ce n'est que dans les appels aux donateurs que le sentiment semble pouvoir s'exprimer. Les autres thèmes ne sont discutés que sur un plan rationnel. Fréquence, visibilité ainsi qu'acceptabilité de la prévention pour l'opinion publique et politique sont discutés « quantitativement », sans prise de positions plus partisans ou empathiques au sujet des thèmes traités. Il s'agit là d'une évolution récente de l'entreprise vers des positions « statistiques froides » alors que les procès-verbaux et documents passés de l'entreprise montrent des prises de position beaucoup plus émotionnellement chargées contre l'abus de substances au cours de l'histoire passée de l'entreprise. C'est une illustration de comment le sentiment - surtout aujourd'hui -, la fonction indifférenciée et inférieure de l'entreprise.

Par ailleurs, les employés ont manifesté une forte préoccupation que leur anonymat soit garanti à propos des réponses au questionnaire. Ce souci est apparu lors d'une réunion du personnel et semblait hors de proportion par rapport au contexte de sa distribution et aux garanties qui avaient été données auparavant. La crainte de réactions de la part de la direction confirme en quelque sorte que les réactions émotives sont perçues comme imprévisibles à l'intérieur de l'entreprise et sont donc, sur le plan psychologique, assez primitives.

Si nous acceptons le sentiment comme fonction inférieure à l'intérieur de l'entreprise, alors dans les termes de Jung⁴ dans la récolte de fonds, le sentiment opère de façon autonome vers la conscience. De cette considération suivirent des suggestions concrètes sur l'intégration d'aspects de l'ombre dans le fonctionnement de l'entreprise.

L'introduction d'une dimension de sentiment dans la prévention est probablement

plus facile à atteindre d'abord sur le plan personnel. J'ai alors suggéré un séminaire pour les employés où cette question serait discutée. Spécifiquement j'ai proposé que la question « où la prévention est-elle présente dans ma vie et ce que j'en fais » soit discutée. Le point était ici d'être non-spécifique sur la prévention et de la considérer comme une des multiples facettes de la vie. Suivant la « prise de conscience », il serait alors possible d'approcher la récolte de fonds dans un autre esprit (plus conscient) ou d'élaborer une autre attitude à son égard de la part de l'entreprise.

L'héritage psychologique de l'organisation.

Si, d'après les archives, lors des premières décennies d'existence de l'organisation, les employés étaient engagés parce qu'ils partageaient les idées de l'organisation et les mettaient en pratique également dans leur vie privée, aujourd'hui les collaborateurs sont devenus des employés qui exécutent des tâches techniques dans des conditions définies et à des heures spécifiées. La sphère privée et celle du travail sont complètement séparées. La phase actuelle pourrait presque être définie comme réactive par rapport à la précédente dans l'histoire de l'organisation. Au cours des entretiens que j'ai eus avec les employés, il est apparu que nombreux auraient été intéressés par un débat sur la question de la relation entre identité privée et professionnelle, alors que la direction ne voulait pas prendre en compte cette préoccupation. Il apparut également que les employés auraient souhaité des prises de position claires de la part de la direction dans certains débats politiques et nationaux sur les dépendances pour mieux pouvoir se situer eux-mêmes, avoir la possibilité d'en débattre et là avoir une confirmation que la direction était ouverte à différentes prises de position.

Une préoccupation se manifesta en parallèle quant aux conséquences d'une prise de position claire de la direction, étant donné que cela pourrait faire surgir des difficultés auprès de certains employés pour ce qui est d'accorder leurs vues personnelles et celles de l'entreprise sur les dépendances. La direction, quant à elle, évoque le danger que l'entreprise donne l'image d'être un groupe sectaire. Il y a en somme ici une réaction au fonctionnement antécédent de l'entreprise où il était exigé que vie privée et professionnelle s'accordent. Le choix actuel de l'entreprise peut aussi être vu comme plus généralement en accord avec l'évolution de notre société où les questions morales sont du ressort de la sphère privée. Pour l'organisation, l'accès à beaucoup de « groupes clients » et aux bienfaiteurs est perçu comme dépendant d'un « profil bas » sur de nombreux thèmes « chauds ».

Toutefois ce choix a des désavantages pour les employés. « Nous ne savons pas vraiment ce que notre employeur pense des thèmes politiques sur la dépendance que nous touchons dans notre travail » était la formulation d'un employé. Sur la base des données

et des considérations qui précèdent, j'ai suggéré que la direction soit plus explicite, du moins à l'intérieur de l'entreprise, sur ses prises de position politiques concernant les dépendances et la consommation de produits les favorisant – et que ces positions soient, le cas échéant, également formulées publiquement. J'ai encore suggéré que la direction fasse savoir à ses employés qu'ils pouvaient avoir un point de vue divergent par rapport à ces positions officielles ; je préconisais à la direction d'être claire sur la différenciation de vues privées et « officielles » selon les contextes où les employés se trouvaient. Cette suggestion voulait soulager une partie du malaise ressenti par les employés à cause des points de vue officiels peu clairs de l'entreprise.

Depuis plusieurs années le règlement de l'entreprise demande aux employés de pointer pour marquer leurs heures de présence au bureau. Psychologiquement ce procédé de mesure peut être ressenti comme froid et objectif à l'opposé d'une mesure affective chaude appartenant au passé de l'entreprise qui était celle du degré d'implication idéaliste pour la cause défendue par (dans ce cas on ne comptait pas les heures). Aujourd'hui on demande à chacun de remplir une fiche horaire à la fin du mois.

En commentant ce système les employés réagissent de deux façons. Pour plusieurs, surtout des secrétaires mais également des chercheurs, le système a un avantage certain car « avec les heures, il y a un critère clair pour ce qui est de la quantité de travail qu'on attend de nous ». De l'autre côté, d'autres employés notent que « le pointage est là uniquement pour la façade et pour nous donner bonne conscience. Sur la fiche on peut justifier ses absences comme on veut ». De tels points de vue impliquent que le pointage est une façon d'éviter d'avoir à affronter la question de l'engagement de l'employé dans son travail. Officiellement le pointage est censé stimuler un partage entre employés – un regard mutuel. Sur le plan pratique, il pousse plutôt les employés à adopter une attitude individualiste pour ce qui est de leur rapport à leur travail et à comment ne pas introduire la sphère privée dans celui-ci. Le pointage favorise la coupure entre identité privée et professionnelle.

Des entretiens avec les employés, il est ressorti que le pointage a un désavantage majeur. L'employé est forcé de penser à son travail en termes d'heures même si de plusieurs points de vue cela n'a pas beaucoup de sens. Ce système met un poids certain sur une définition « froide et objective » du travail alors que la plupart des employés a une motivation idéaliste pour se trouver dans cet environnement de travail particulier. La direction parlera toujours des tâches à accomplir ou de celles qui ont été menées à bien. Néanmoins, psychologiquement, le pointage est à l'arrière-plan lorsque les employés eux-mêmes mesurent ce qu'ils ont fait par rapport à ce qui leur a été demandé. J'ai suggéré de ne plus exiger le pointage.

J'ai également essayé d'approfondir l'analyse en me référant à la typologie de Jung

et spécifiquement aux deux attitudes qu'il distingue. Qu'est-ce « l'énergie psychique » dans le cas d'une entreprise ? Je la définis comme ce qui préoccupe prioritairement les employés pendant leur travail. Si les préoccupations sont liées à l'adaptation des activités à l'information qui provient du monde extérieur (suivre les trends du marché), alors c'est une raison pour estimer que l'attitude de l'entreprise est extravertie. Au contraire, si les employés sont plus préoccupés de créer quelque chose de nouveau depuis l'intérieur de l'entreprise pour le proposer au monde extérieur (générer des trends du marché), c'est alors un argument pour parler d'une attitude introvertie. Pour Jung les deux attitudes coexistent.

Dans le cas de cette entreprise il est apparu clairement à partir des données d'entretien que la priorité était sur les événements intérieurs à l'entreprise. Ceux-ci étaient la source du travail créatif, et les employés soulignent l'importance des discussions internes à l'organisation pour leur travail. Commissions, groupes ad-hoc, délégations, discussions intra-département, communication écrite à l'intérieur prennent un temps et une énergie importante de chaque employé comme ils l'ont souligné (et apprécié) dans leurs réponses au questionnaire. Un autre argument en faveur de l'introversión est que la direction tient au système du pointage parce qu'elle est concernée par le fait d'avoir à sa disposition un critère pour calculer et démontrer à son conseil d'administration un critère objectif qui démontre la quantité de travail de ses employés. Il est cependant évident qu'on pourrait calculer cette quantité plus théoriquement en multipliant la force de travail par les heures de travail consenties. Néanmoins la direction estime qu'un tel calcul ne serait pas « objectivement » une mesure avec la même « validité ». Par ailleurs, les heures de travail au bureau sont sans autre considérées des heures « valides », alors que les heures à l'extérieur du bureau doivent être « justifiées ». Cette attitude presque suspicieuse à l'égard du monde extérieur semble un argument supplémentaire pour parler d'une attitude introvertie de l'entreprise. Il en est de même de l'attitude presque négligeante de l'entreprise pour ce qui est de l'image qu'elle donne à l'extérieur. Etre introverti, c'est avoir peur, mais également être négligeant au sujet du monde extérieur.

J'ai donc conclu que l'entreprise était introvertie. Il semble d'ailleurs qu'il y ait une conscience d'une attitude introvertie consciente, c'est-à-dire que l'énergie psychique circule fondamentalement à l'intérieur de l'entreprise elle-même ou depuis l'intérieur vers le monde extérieur. Comme corollaire le fonctionnement inconscient de l'entreprise est extraverti. Comment pouvons-nous comprendre et éventuellement confirmer ceci ? En psychologie individuelle, un inconscient extraverti revient à « attraper » toutes sortes de stimuli du monde intérieur et à nourrir des fantaisies et des spéculations en se basant sur celles-ci. Ainsi l'inconscient sera rempli d'impressions qui en retour vont nourrir le fonctionnement conscient. Etant donné ceci, je vais considérer l'inconscient d'une entreprise comme ce qui se passe à l'intérieur de ses murs, ce qui fait qu'elle est perçue

de la façon dont elle l'est par ses employés. Dans le cas de notre analyse, les employés « attrapent » effectivement toutes sortes d'impressions de l'entreprise elle-même et nourrissent ainsi leurs fantaisies avec celles-ci. Les rumeurs concernant la récolte de fonds ainsi que celles persistantes concernant une réorganisation des départements en sont des exemples. Le point est ici que celles-ci sont en contraste aigu avec les efforts continus de l'entreprise d'affirmer une politique d'information « transparente ». En suggérant que même si l'entreprise est dévolue au contact avec le monde extérieur elle a une attitude introvertie, j'ai été en mesure de montrer les conséquences contreproductives suivantes :

- une tendance à négliger l'image publique de l'entreprise, en anglais le « corporate identity » ;
- une tendance à avoir peur du monde extérieur, en particulier la peur d'être exposée à des critiques ou à devoir prendre position ;
- une emphase excessive sur les questions intérieures à l'entreprise. Cela peut leur donner trop d'importance et amener à négliger les questions publiques.

Pour ce qui est des tendances contre-productives de l'attitude inconsciente extravertie, j'ai mentionné les « rumeurs de corridor » se développant rapidement au sujet de la situation de l'organisation. C'est comme si le contenu de ces rumeurs était surévalué par les employés malgré le grand effort de la direction pour informer les employés de façon officielle sur les questions importantes.

Conclusion

En résumé, une étude psychologique de l'évolution de l'entreprise nous permet de comprendre certaines de ses caractéristiques actuelles. Celles-ci peuvent s'expliquer comme étant concomitantes avec une phase « réactive » dans son histoire. J'ai été en mesure de proposer quelques changements dont le but était d'atteindre un fonctionnement plus équilibré pour ce qui est des règles et des procédures dans l'entreprise. En m'appuyant sur la distinction de Jung entre attitude introvertie et extravertie, j'ai été en mesure d'identifier certaines des tendances contre-productives de l'entreprise. Ces suggestions ont été l'essentiel de mon apport de consultant.

NOTES ET BIBLIOGRAPHIE

- 1 JUNG, C-G. *The Undiscovered Self*. London, Routledge & Kegan Paul, 1957 (1975 edition, par. 544).
- 2 JUNG, C-G. *Psychological Types, Collected Works, Vol. 6*, Princeton, Princeton University Press, 1971.
- 3 JUNG, C-G. *Psychological Types, Collected Works, Vol.6*, Princeton, Princeton University Press, 1971, par.588.
- 4 JUNG, C-G., *Psychology and Religion., Collected Works, Vol 11*, Princeton, Princeton University press, 1940 (1969 edition, par. 242).