

Risque de conflit en zone de leadership : guerre des chefs & cohésion de groupe

Risk of conflict in the leadership zone: war of leaders & group cohesion

Gilles Brun

Consultant senior RH, certifié T.O.B. GP©,
ancien Maître de conférences associé

Résumé :

Cette étude de cas met en avant la théorie organisationnelle de Berne, laquelle intègre conjointement les aspects sociologiques de la culture du groupe à aujourd'hui, et les aspects psychologiques du leader et des autres membres. Cette approche systémique et holistique éclaire les différentes composantes de l'organisation et son management, avec le souci permanent d'élucider et de clarifier la psycho-dynamique du groupe. L'intrigue vous dévoile toute l'importance de la psycho-dynamique lors d'un conflit survenant dans la zone de leadership, là où les inclinations individuelles des deux co-leaders devraient donner lieu à la coopération et s'opposer à la concurrence. Le décor est planté. Il dévoile la métamorphose du social et de l'intime, leur interdépendance ou l'emprise de l'égotisme, le chaînon entre normalité sociale et intime névrotique qu'est l'Idéal du Moi, les efforts nécessaires d'ajustements interactifs sociaux et d'intimes arbitrages cognitifs. Ce décor retrace l'évolution des conflits au travail, révèle la remarquable plasticité du caractère humain face au conflit cognitif et au conflit sociocognitif. Les rares entractes se résument à des phases de réflexion concernant le surprenant et nouveau conformisme social de la métamorphose du social et de l'intime. Le descriptif du cadre spatio-temporel permet de mieux comprendre le déroulement en entreprise de la psycho-dynamique des membres au sein du groupe, une psycho-dynamique qui s'épanouit au théâtre de la vie sociale.

Mots clés : Conflit Leaders Théorie organisationnelle de Berne Groupe Psycho-dynamique

Summary:

This case study highlights Berne's organizational theory, which jointly integrates the sociological aspects of the group's culture today, and the psychological aspects of the leader and other members. This systemic and holistic approach sheds light on the different components of the organization and its management, with the constant concern to elucidate and clarify the psycho-dynamics of the group. The plot reveals to you the importance of psycho-dynamics during a conflict arising in the area of leadership, where the individual inclinations of the two co-leaders should give rise to cooperation and oppose competition. The stage is set. It reveals the metamorphosis of the social and the intimate, their interdependence or the grip of egotism, the link between social normality and neurotic intimate that is the Ego Ideal, the necessary efforts of social interactive adjustments and intimate cognitive arbitrations. This decor traces the evolution of conflicts at work, reveals the remarkable plasticity of human character in the face of cognitive conflict and socio-cognitive conflict. The rare intermissions are summed up in phases of reflection on the surprising and new social conformism of the metamorphosis of the social and the intimate. The description of the spatio-temporal framework makes it possible to better understand the unfolding in the company of the psycho-dynamics of the members within the group, a psycho-dynamics which flourishes in the theater of social life.

Keywords: Conflict Leaders Organizational Theory of Berne Psychodynamic Group

1. Introduction :**1.1. Questions de recherche :**

Il nous paraît intéressant d'étudier la singulière et rare situation conflictuelle dans la zone de leadership, quand se développent des intrigues ou des révolutions de palais confinées au leadership. Et ce dès que la décision d'intervenir est prise par la hiérarchie, en raison de l'investissement d'une part significative de l'énergie des membres du groupe dans des processus internes mineurs, et non dans l'activité. Cette intervention venant aider l'appareil idéologique du groupe qui recherche la cohésion et/ou la coopération, qui tente de réguler les agitations et rapprocher les inclinations individuelles en termes de synchronicité et de syntonie (au bon moment et à la bonne intensité).

Comment articuler dans le temps et l'espace une approche intégrant la théorie organisationnelle de Berne (T.O.B.) pour apurer la dimension émotionnelle d'un conflit entre les co-leaders et recréer une cohésion d'équipe ?

1.2. Contribution :

Tant d'un point de vue théorique que managérial, l'originalité de notre contribution tient d'une part à l'extension des limites de notre recherche à l'impact sur la cohésion du groupe de la survenance d'un conflit dans la zone de leadership d'un groupe (le très faible nombre de publications consacrées à ce sujet confirme l'intérêt d'une telle perspective), et d'autre part, à la démarche transdisciplinaireⁱⁱ inspirée de la médiation, de la Communication NonViolente, de la prévention des risques psychosociaux, de la théorie organisationnelle de Berne et du coaching, afin de le résoudre.

1.3. Positionnement épistémologique :

Nous faisons l'hypothèse que cette contribution relève d'une problématique plus large, de nature sociocognitive. Concernant la problématique du changement générée par l'intervention dans l'entreprise, il faut entendre par cognitif essentiellement deux choses :

- « *Les aspects qui s'intéressent aux représentations mentales que se construisent les personnes, et autour de ce concept, à la façon dont les personnes comprennent le groupe, tout ce qui concerne leur implication, leur motivation face aux changements.*
- *Les aspects liés aux connaissances et compétences, leur transfert, leur diffusion et leur apprentissage, en relation aux processus de transformation organisationnelle et à leur conduite »* (Larrasquet, 2003, p. 7).

2. La théorie organisationnelle de Berne :

2.1. Historique :

Après la rédaction d'un premier ouvrage intitulé *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, psychiatre canado-américain, Eric Berne présente une lecture des groupes et organisations. L'intention de l'auteur est d'offrir un cadre pour la thérapie des groupes et des organisations en difficulté. La Théorie Organisationnelle de Berne a inspiré la réalisation d'une matrice sociologique et systémique, laquelle cherche à comprendre et à modéliser les phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations. Datant de 1963, à part quelques rares références, elle a été ignorée en raison « *d'une part, la prépondérance des applications cliniques de l'analyse transactionnelle, et d'autre part, la difficulté de l'ouvrage* » (Fox, 1975, p. 224). Pourtant, « *nous avons là accès à des connaissances accumulées au fil des âges et fondées sur l'expérience et la réflexion de grands penseurs et de chercheurs depuis la Haute Egypte jusqu'au 20^{ème} siècle* » (Chevalier et Pellerin, 2005, p. 7).

Depuis 1963, alors qu'un certain nombre d'événements ont marqué notre environnement, « *nous ne connaissons pas de nouveaux modèles ou approches complémentaires à celle d'Eric Berne en ce qui concerne la structure et la dynamique des groupes et organisations* » (Madoré, 2022, p. 3).

En 1975, en un article synthétique, Elliott Fox résume un grand nombre de thèmes développés dans les travaux de Berne comme l'ajustement des imagos (la représentation mentale que chaque personne a d'elle-même en relation avec les autres membres, et tout spécialement avec le leader), la procédure d'amendement, la rétroaction. Et il produit un schéma synthétique. Le schéma de Fox est essentiel puisque « *la puissance de diagnostic et donc de l'intervention résulte de l'intégration de cet outil* » (Pellerin, 1994, p. 111). La mobilisation de cette modélisation holonomique nécessite d'autres apports méthodologiques, dont la symbiose constitue une démarche transdisciplinaire et illustre la robustesse de la T.O.B. et de cette matrice à vision systémique et holistique.

La théorie organisationnelle de Berne est « en fait, un modèle abusivement appelé « théorie » », puisqu'elle apporte simultanément « une grille de lecture pertinente et une méthodologie d'intervention efficace pour accompagner les groupes et les organisations » (Vergonjeanne, 2021, p. 11).

2.2. Définition d'un groupe selon Berne

Un groupe « est un agrégat social qui a une frontière externe et au-moins une frontière interne » (Berne, 2005, p. 321).

En termes de dynamique de groupe, deux types de cause peuvent menacer l'existence d'un groupe : les forces de rupture venant de l'extérieur, celles de désorganisation venant de l'intérieur.

- Les forces de rupture mises en œuvre lors d'une guerre constituent la plus forte menace pour la survie opérationnelle du groupe. Leur objectif stratégique est la violation de la frontière externe afin de soit prendre le pouvoir (ainsi pénétrer la frontière majeure interne et installer un nouveau leadership), soit annihiler la structure du groupe. A la pression extérieure exercée sur la frontière externe doit répondre la force de cohésion du groupe.
- Les forces de désorganisation correspondent au sein d'un groupe :
 - soit à une attaque du leadership par les autres membres du groupe, laquelle s'effectue à la frontière majeure interne, à l'image d'une conspiration, d'une rébellion, d'une révolution, d'un changement constitutionnel. A l'agitation interne doit répondre la force de cohésion.
 - soit à des conflits entre membres d'une même zone aux frontières mineures internes sans implication directe du leadership, entre des membres individuels dans la zone de membership, ou dans la zone de leadership où se développent des guerres de chefs ou des baronnies. Conflit entre inclinations individuelles, divergence d'intérêts individuels, intrigues, lesquels mettent en cause le travail du groupe. Laissés hors contrôle, ils peuvent à terme désorganiser tout le groupe.

Guerres, rébellions et intrigues internes sont les trois types de conflits qui mettent en danger la structure organisationnelle du groupe et menacent sa survie opérationnelle. Chacun de ces conflits implique d'abord une frontière différente.

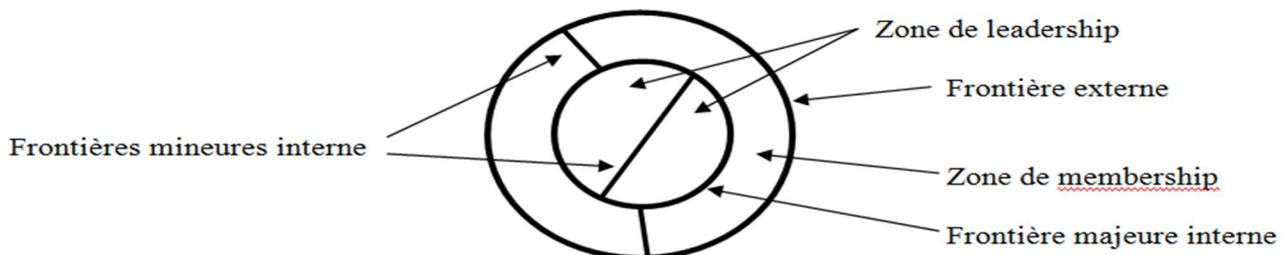


Schéma 1 : Les frontières d'un groupe

Dans le cadre de nos réflexions concernant la structure et la dynamique des organisations et des groupes face à une agitation à la frontière interne, nous avons jusqu'à présent centré notre attention sur les rébellions entre le leader et les autres membres du groupe. Nos différentes publications portaient sur ce processus appelé « processus majeur interne,

conséquence de conflits entre les inclinations individuelles et la cohésion du groupe telle qu'elle est représentée par le leadership » (Berne, 2005, p. 326).

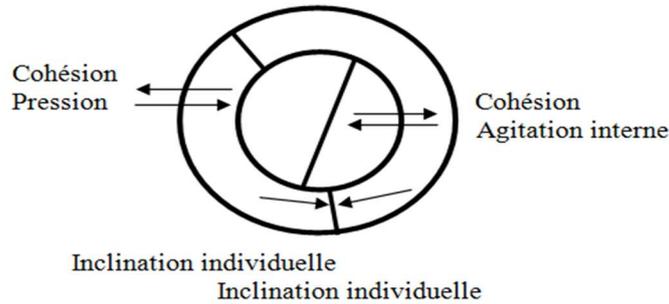


Schéma 2 : Les différents processus : externe, majeur interne, mineur interne du groupe

Communément peut survenir entre le leader et un ou plusieurs membres, entre la zone de leadership et la zone de membership, un désaccord, un conflit voire de la violenceⁱⁱⁱ. Face à cette agitation, à ce risque de régression de l'ajustement de l'image des membres d'un groupe, la réactivité résiliente du leader est essentielle.

Plus rarement, une singulière situation conflictuelle peut survenir dans la zone de leadership, les inclinations individuelles des deux co-leaders donnant lieu à des concurrences et s'opposant à la coopération. Ce processus est appelé « *processus mineur interne est la conséquence de conflits entre des intérêts individuels* » (Berne, 2005, p. 326).

2.3. Schéma de Fox :

Il comprend plusieurs entrées : l'autorité du groupe (les leaderships, les appareils, le canon), les structures dites organisationnelle et individuelle du groupe, la structure privée des membres du groupe, le travail du groupe interfacé avec l'environnement.

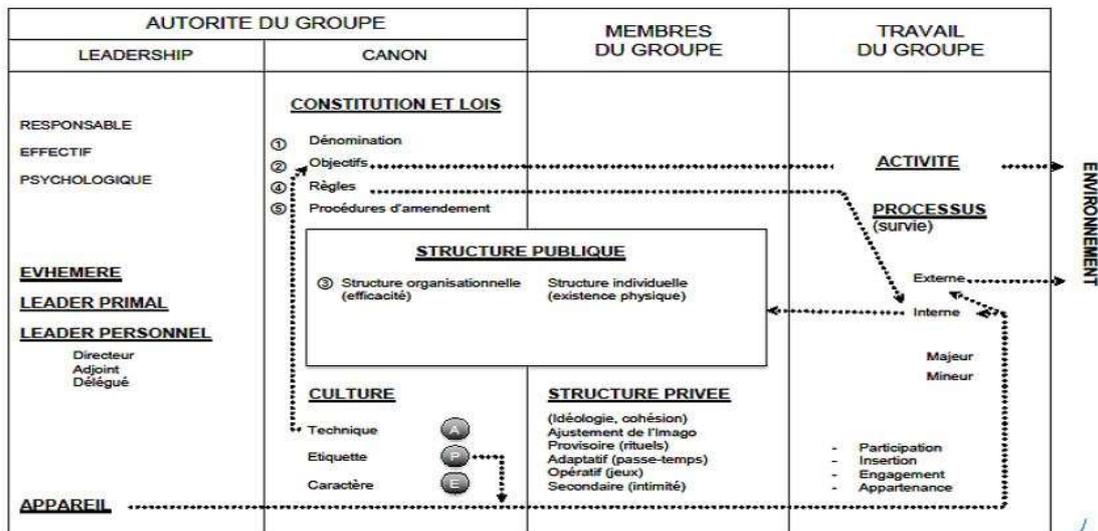


Schéma 3 : Schéma de Fox

La partie gauche du tableau représente l'autorité du groupe, laquelle a deux aspects : les leaderships et le canon, qui sont en relation réciproque malgré une certaine indépendance mutuelle. La personne en charge du leadership responsable est celle à laquelle l'autorité est confiée, le leader dans la structure organisationnelle qui est constitutionnellement responsable de ses décisions. La personne en charge du leadership effectif est celle qui fait, qui connaît le métier, qui a la compétence opérationnelle, qui détient l'habileté technique, le *skopos*^{iv}. La personne en charge du leadership psychologique est celle qui manage les réalités humaines. Elle est capable de prendre soin des autres, de faire régner la justice, d'apporter une certaine neutralité, de résoudre un conflit interpersonnel. Il est le plus influent dans les structures privées des membres. Doté d'un niveau élevé de leaderships responsable, effectif et psychologique, le leader a toute la légitimité, la puissance, la capacité à guider le groupe. L'appareil du groupe est une émanation du leadership dont la tâche est de perpétuer l'existence du groupe. Il est le prolongement du bras du leader pour exercer ses leaderships. Il appartient au leader du groupe et il en demeure responsable même en cas de délégation. « *Il est au service du processus du groupe et a, comme lui, des composantes internes et externes* ». Il reporte au leader.

La partie droite du tableau représente le travail du groupe, « *qui possède également deux faces : l'activité et le processus* ». L'activité est ce qui fait progresser l'objectif téléologique du groupe. Le processus « *qu'il soit interne ou externe, est ce qui en protège l'existence ; plus il est efficace, plus l'énergie disponible pour l'activité est élevée* ».

La section centrale, intitulée membres du groupe, « *comporte les individus réels qui sont les porteurs des notions et des croyances concernant l'autorité du groupe, et qui fournissent l'énergie produisant le travail du groupe* ». Cette section se combine avec une partie du canon pour former la structure du groupe, « *laquelle comprend la plupart des éléments vitaux qui confèrent au groupe son efficacité à long terme et sa survie* » (Fox, 1975, p. 224).

Ce schéma permet d'identifier, de précisément localiser et de hiérarchiser les principaux dysfonctionnements relatifs à la cohésion de l'équipe à l'origine des régressions de l'ajustement de l'imago de chacun des membres du groupe. Puis il permet d'effectuer des propositions de changements formalisées dans un projet de plan d'actions, appelé selon le contexte plan de prévention des risques psychosociaux (R.P.S.) ou plan d'actions pour la qualité de la vie au travail (Q.V.T.). Dans les deux cas, un processus psycho-dynamique de ré-ajustement des imagos est amorcé afin de retrouver du bien-être psychologique au travail.

2.4. Canon du groupe :

Celui qui le premier constitue le canon du groupe est le leader primal^v. C'est lui qui établit la structure et le canon du groupe. Après sa mort, « *le travail du groupe est régulé par le canon qu'il a établi* » (Berne, 2005, p. 152). Le canon est une force de régulation composée d'éléments explicites (dénomination, objectif, règles, procédures d'amendement, structure publique) et implicites (culture technique, culture traditionnelle ou étiquette, culture émotionnelle ou caractère).

La constitution attribue un nom au groupe (clause existentielle), définit l'activité qui donne sa finalité (clause téléologique), décrit sa structure, définit les règles c'est-à-dire les modalités de régulation des différents process, précise les clauses

d'amendement qui définissent la façon dont la constitution peut être amendée. Ces cinq éléments sont essentiels pour la croissance et la survie du groupe.

La culture possède trois composantes, la culture technique du groupe qui requiert l'usage d'un esprit logique et pragmatique tourné vers la réalité objective et le concret (appelée Adulte en analyse transactionnelle), l'étiquette sociale intégrant les standards comportementaux traditionnels et la façon de présenter une persona acceptable et de respecter la persona des autres (contrat social) (appelée Parent en analyse transactionnelle), le caractère qui « *comprend les entorses au contrat social reconnues comme légitimes dans un groupe donné* » (Berne, 2005, p. 156) les limites acceptables à l'expression plus primitive, archaïque et instinctive (appelée Enfant en analyse transactionnelle).

2.5. Puissance du leader :

Rappelons qu'une même personne peut assumer et assurer ces trois sortes de leadership : responsable, effectif et psychologique, donc avoir de l'autorité et du pouvoir.

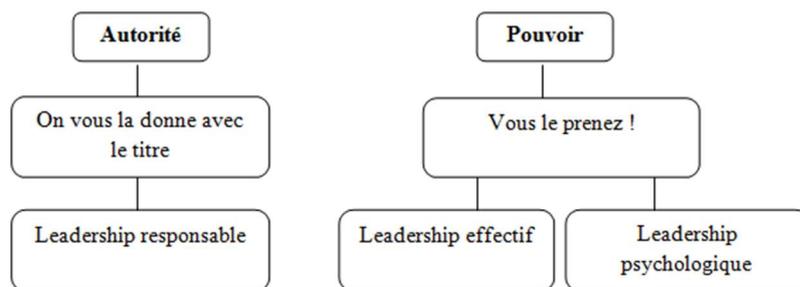


Schéma 4 : Autorité et Pouvoir du leader personnel

Ce leader a alors toute la légitimité, la puissance, la capacité de guider le groupe. Pour expliquer et évaluer sa puissance, le diagramme de surface du peut se présenter comme un graphique radar Excel (Mainenti et Ducatteeuw, 2019, p. 6) ou un triangle (Brun et Ducatteeuw, 2020, p. 77) avec trois axes que sont les composantes du leadership.



Schéma 5 : Exemple graphique radar Excel de la surface de leader

Plus la surface est importante, plus le pouvoir de leadership de la personne observée est grand, plus est accrue sa capacité à influencer les membres du groupe. Il en va de même pour la cohésion du groupe, ou de l'organisation.

2.6. Sources d'influence de l'autorité du leader :

Le leader est soumis à certaines influences ou effractions de sa personne ou communications mystérieuses et invisibles, occultées si inconscientes, perçues si conscientes. Ce téléguidage de sa pensée peut générer une perte de sentiment de spontanéité et d'autonomie, une parole forcée. *« Une influence, c'est lorsqu'une ou plusieurs énergies psychiques déliées, donc issues d'un investissement involontaire de déterminants, viennent perturber l'énergie psychique du pouvoir exécutif .../... Leur énergie vient en diminution de celle du pouvoir exécutif, il y a donc perte d'énergie qui se traduit dans le comportement. On peut faire une analogie avec un tuyau dans lequel circule de l'eau, le débit en sortie du tuyau diminue à cause des pertes en fuite par les trous et en turbulence par les bosses. Les influences sont l'équivalent dans l'énergie psychique des bosses et des trous dans l'énergie hydraulique. Lorsqu'une personne subit une influence, on peut noter au plan comportemental une baisse de son tonus, un changement de voix... »*. Le contrat opératif devient peu performant : *« je me sens tout mou », « je n'arrive pas à me concentrer »*. Il peut devenir nul au stade de l'impasse énergétique, le stade *« où l'énergie investie dans la ou les influences annule celle du pouvoir exécutif »* (Ducatteeuw, 2009, p. 42).

Le diagramme d'autorité permet de visualiser les influences personnelles, organisationnelles, culturelles et historiques pesant sur le leader du groupe. Son élaboration consiste à analyser quels sont les éléments *« ici et maintenant »* qui lui font penser que ce qu'il fait est *« Bon »* ou *« Mal »* (Berne, 2001, p. 221) afin de faire l'inventaire des déterminants^{vi} actifs ou pouvant le devenir. *« Des influences peuvent générer une perte d'énergie à un moment très délicat quant à la survie d'une entreprise »* (Brun et Ducatteeuw, 2019, p. 34).

L'élaboration du diagramme d'autorité comprend quatre axes :

- L'influence historique, issue des prédécesseurs au poste de leader,
- L'influence organisationnelle : les obligations liées à l'organisation dans laquelle vit le leader,
- L'influence culturelle, constituée d'un ensemble traditionnel de croyances, de valeurs, de pratiques, provenant du leader primal ou du leader évhémère,
- L'influence personnelle : *« ces petites voix de personnes que le leader a connu, qu'elles soient vivantes ou décédées et qui disent au leader au moment d'exercer son autorité, que ce qu'il fait est très bien ou pas bien du tout »* (Vergonjeanne, 2021, p. 76).

3. L'apport de la revue de littérature :

3.1. Métamorphose sociale et intime :

Depuis les années 1970, une transformation normative se matérialise par le fait qu'un ensemble de champs qui trouvaient traditionnellement leur espace de régulation au niveau social et collectif (équipe, entreprise, société, organisation...) sont de plus en plus focalisés sur le niveau individuel ou intime. Très fréquemment définie par les réalisations du passé ou le pouvoir d'une élite, la norme « *dessine les contours de la personne contemporaine, c'est-à-dire le type de personne qui s'institue au fur et à mesure, du style de représentation politique et de régulation des conduites qui lui est attaché* » (Ehrenberg, 1998, p. 11). Elle tend à s'imposer et se loge en chacun de nous mais également dans l'entre-nous collectif. « *Le modèle disciplinaire de gestion des conduites, les règles d'autorité et de conformité aux interdits qui assignaient aux classes sociales comme aux deux sexes un destin, cède devant des normes qui incitent chacun à l'initiative individuelle en l'enjoignant à devenir lui-même. Conséquence de cette nouvelle normativité, la responsabilité entière de nos vies se loge non seulement en chacun de nous, mais également dans l'entre-nous collectif* » (Ehrenberg, 1998, p. 11). Les règles sociales établies par le religieux ou le souverain, génératrices de discipline, de conformismes de pensée et d'automatismes de conduite, de mœurs, d'habitudes, d'usages, laissent progressivement la place à l'initiative, aux aptitudes mentales, à l'hyper valorisation publicitaire de l'individualité, à l'intime, au questionnement identitaire qui souligne l'insécurité intérieure. Fruit de la division du social, des intérêts contradictoires des classes, en recherche d'un compromis politique et collectif acceptable, le conflit de masse a diminué et a laissé davantage de place au conflit individuel intrapsychique voire interpersonnel. Il se caractérise par une difficulté à prendre conscience de la relation produite et à oser la coopération, une nécessité d'agir à tout prix, d'être à la hauteur, de prendre des initiatives, de dissoudre la permanence, d'offrir de multiples possibles. Soumis auparavant à un Surmoi très sévère, subordonné à une confiance aveugle en la raison logique et impersonnelle, marqué par la vision scientifique, l'homme conflictuel s'appuie davantage maintenant sur ses capacités internes pour répondre aux attendus sociétaux. Anciennement ressort de l'unité du social et de la personne, le conflit s'inscrit plus fréquemment dans une culture de la performance et de l'action individuelle. Une indépendance porteur d'un narcissisme, d'une hypertrophie actuelle du Moi, qui deviendraient « *un mélange d'égoïsme, d'égoïsme et d'égotisme^{vii}* » (Roux, 2018, p.31). Un conflit qui génère fragilité, défaillance, dépendance, ressentiment, souffrance psychique, culpabilité, manque d'être, impasse existentielle. « *C'est pourquoi l'insuffisance est à la personne contemporaine ce que le conflit était à celle de la première moitié du XX^{ème} siècle* » (Ehrenberg, 1998, p. 276).

3.2. Interdépendance du social et de l'intime, ou emprise de l'égotisme

Chacun en mouvement, situés en une permanente interaction médiatrice, indissociables, deux pôles irréductibles composent la personne^{viii} : le social et la psyché :

- le social regroupe les normes, les lois, les coutumes, les codes, les usages, les liens sociaux, les institutions, les représentations collectives, constitutifs de la symbolique sociétale et de son organisation,
- la psyché ou l'intime rassemble affects, sentiments, désirs, angoisses, aspirations, fantasmes, représentations individuelles, tempéraments, pulsions, personnalités..., la faculté singulière issue de forces sous-jacentes et inconscientes qui peut engendrer des scénarii inédits et originaux, et des compromis instables.

Cette transformation normative du social et de l'intime (Brun, 2012) érige les notions de subjectivité et d'autonomie, aujourd'hui systématiquement associées, en concepts-clés de nos sociétés, lesquelles prescrivent des façons de dire et de faire. Comme manager, leader d'un groupe, vous savez que la capacité à s'affirmer de manière maîtrisée et appropriée devient un ingrédient essentiel de la socialisation à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise. Une socialisation chargée d'affect qui se distribue entre le bien et le mal aristotéliens, l'épanouissement personnel et la souffrance psychique, l'agréable favorable à la santé et la douleur entravant la réalisation de Soi. Le Soi étant « *le centre de la totalité de l'âme. Il en est le principe directeur, le guide* » (Lenoir, 2021, p.80).

- Pour certains auteurs comme Kohut, même au sein du narcissisme, l'autre est synonyme de la qualité d'une relation et d'une expérience. « *L'émancipation progressive de l'individu n'implique donc pas un affaiblissement, mais une transformation du lien social. L'individu ne s'arrache pas à la société ; il se rattache à elle d'une autre façon qu'autrefois, et cela parce qu'elle le conçoit autrement qu'elle ne le concevait autrefois* » (Durkheim, 2004, p. 106). Cela serait un autrement, l'holisme^x ne s'opposerait pas à l'indépendance, et nous pourrions convenir que la contenante et protégeante société où s'établit l'interdépendance sociale, ne s'oppose pas, ni n'est antérieure, à l'indépendance individuelle. « *La psychologie individuelle et la psychologie collective ne peuvent pas s'inscrire dans un simple rapport de succession génétique : elles se développent en même temps, « dès le commencement », et sont le fruit d'un processus évolutif simultané qui devient de plus en plus complexe en raison même de leur interaction réciproque. C'est un exemple extraordinaire de causalité circulaire et complexe : les dynamiques intrapsychiques créent les conditions d'un lien collectif et l'influence de la collectivité entraîne la création de nouvelles instances dans l'appareil psychique* » (Cruciani, 2009, p.116).
- Pour d'autres, cette nouvelle idéologie managériale est un nouveau pouvoir qui s'étend et envahit notre civilisation capitaliste, et qui fait de chacun de nous un être mécaniquement docile, égocentré face à « *la masse cyclopéenne et inédite des informations disponibles* » et susceptible de « *verser sa propre représentation mentale du monde dans cet océan* » (Bronner, 2021, p. 13). Accompagné du support technique que sont les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ce nouveau pouvoir se nourrit de la séparation entre la logique productive et la logique financière. Un pouvoir qui tend à développer un mécanisme non perçu ou perçu, accepté ou rejeté, d'emprise dans le registre psychique. Un nouveau pouvoir qui modifie profondément la relation à l'espace et au temps, qui tend à annihiler l'engagement empathique, à réduire la personne à sa seule apparence, à appauvrir l'espace intérieur de chacun, à créer le désordre organisationnel, à déployer la gestion paradoxale du fait de l'existence d'une multiplicité d'injonctions différentes voire contradictoires... Un système qui enfermerait la personne dans une soumission permanente, car quoiqu'elle fasse, elle ne peut être que prise en défaut, au piège de la performance idéalisée. L'hypertrophie actuelle du Moi polariserait, focaliserait et concentrerait notre énergie sur la dimension subjective de l'individu plutôt que sur sa dimension collective, sur l'égotisme, un sentiment exagéré de sa personne, un fort attachement au maintien et à l'amélioration d'une image favorable.

Ainsi, selon les auteurs, le curseur de la métamorphose du lien entre le social et l'intime se meut entre l'interdépendance du social et de l'intime, et sa *quasi* disparition car transformée en une emprise psychique de l'égotisme.

3.3. L'Idéal du Moi : chaînon entre normalité sociale et intime névrotique :

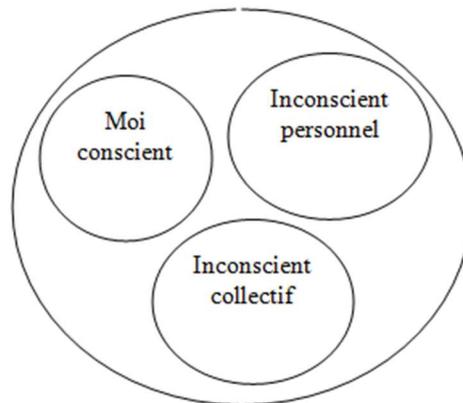


Schéma 6 : le Soi, la totalité de l'âme ou de la psyché (selon Jung)

Entre les influences de la collectivité et les dynamiques intrapsychiques, la causalité circulaire souligne l'absence de préexistence de la psychologie collective ou de la psychologie individuelle. Et c'est de la réflexion de Freud sur le narcissisme « que découle la possibilité de reconnaître un nouveau protagoniste fondamental de la relation entre l'individu et la collectivité : l'Idéal du Moi », « un idéal du Moi qui sert d'intermédiaire pour établir un lien et une syntonie avec les autres membres d'une collectivité » (Cruciani, 2009, p. 117). « Expression désigne le résultat de l'intériorisation des espérances d'autrui à notre sujet et des traits que nous aimons et admirons en eux (Roux, 2018, p. 97), l'Idéal du Moi est le lien entre la collectivité la norme sociale et l'individu. Car selon Freud, de l'Idéal du Moi une voie importante conduit à la compréhension de la psychologie collective. Outre son côté individuel, cet idéal a un côté social, c'est également l'idéal commun d'une famille, d'une classe, d'une nation.

Notre rapport à l'intime est manifestement en train de changer. Qu'elle soit corporelle ou psychique, l'intimité est dévoilée. Le rapport à ses images, aux représentations de soi-même, à l'apparence, prime sur la recherche de son identité profonde, et glorifie l'exploration des multiples facettes du Moi. Selon Freud, concernant le Moi Idéal, cet héritier du narcissisme emprunte progressivement aux influences du milieu toutes les exigences que celui-ci pose au Moi et auxquelles le Moi n'est pas toujours capable de satisfaire, afin que, dans les cas où l'homme croit avoir des raisons d'être mécontent de lui-même, il n'en puisse pas moins trouver sa satisfaction dans le Moi Idéal qui s'est différencié du Moi tout court. Voici venu le temps du narcissisme de masse, et des désordres du caractère, la forme la plus marquante de la pathologie psychiatrique, entraînant une modification de la structure de la personnalité. La propension à la mise en scène de Soi destinée autant à se regarder vivre qu'à s'exhiber trahit en fait un besoin névrotique de se fuir, une angoisse due à la confrontation de son intériorité avec le vide, une culpabilité quant à l'imaturité de son Moi infantile, lesquels génèrent un mal-être responsable d'une souffrance chronique.

3.4. Les efforts nécessaires d'ajustements interactifs sociaux et d'intimes arbitrages cognitifs :

Parfois nous assistons à des moments ressentis comme très pénibles par les managers. Car la libération psychique et l'initiative individuelle sont deux registres irréductibles l'un à l'autre et mêlés dans des intrications complexes et

permanentes, qu'on ne peut les appréhender l'un sans l'autre (Gaulejac, 2009), entremêlés comme la double structure hélicoïdale de l'ADN. Selon les circonstances ou les moments, ils génèrent la crainte de ne pas y arriver, l'excès, le stress, « *la fatigue d'être soi* » selon Ehrenberg, la sensation d'être vidé et sans ressort. Mener la métamorphose, arriver à l'émancipation sociétale et à l'affirmation personnelle, associer le social et la psyché, est chose difficile puisque ces deux référents incontournables ne sont pas aisément cernables dans un environnement brownien, volatile et fluide, poreux, global, poly-centré, de plus en plus immatériel et virtuel, relatif et instable. Dans un environnement aux contours flottants, dans cette nouvelle modernité, une personne hypermoderne doit être à la fois libre, créative, et intégrer des contraintes normatives strictes, se couler dans des moules de socialisation conformes, tout en affirmant une singularité irréductible. Le salarié ne se soumettrait pas aux nouvelles conditions de travail, il se dédoublerait en maître et en exécutant de la production (Hamraoui, 2010). Ainsi, le travailleur est peut-être autonome, mais il est surtout divisé. Il se trouve situé d'abord et avant tout sous son propre contrôle, ce qui bien sûr, n'exclut pas un contrôle extérieur. Mais dans tous les cas, la structure du pouvoir autrefois extérieure glisse aussi en lui. Qu'il le perçoive ou non, le sujet devient désormais le théâtre de la lutte sociale qui autrefois opposait les travailleurs à leurs employeurs, sujet aux névroses.

La métamorphose normative du social et de l'intime ne s'écoule donc pas comme un long fleuve tranquille, par gravité en quelque sorte, dans les canaux des salariés. L'association actuelle de la promotion de l'Ego et d'une plus grande prise de distance ou d'une rupture vis-à-vis de « *l'asservissement initial* » et des formes historico-généalogiques de pouvoir nécessite un mouvement au cours duquel la personne est au centre d'ajustements interactifs sociaux et d'intimes arbitrages cognitifs (Gaulejac, 2009). Comme si pour mener le processus de subjectivation^x, pour se dégager des multiples formes de pouvoir et se bâtir dans la dynamique libératoire que la personne initie, pour « être », les efforts seraient facultatifs. La personne ne se représente plus son évolution personnelle comme le résultat d'un apprentissage intellectuel et affectif, mais à travers le travail de transformation de son apparence (Roux, 2018).

Face à la dictature de l'Ego, « *en réalité, Narcisse ne va pas bien* » (Roux, 2018, p. 54). Il fait face à une stratégie du vide abyssal, et est « *essentiellement une défense contre les pulsions agressives plutôt qu'un amour de Soi* » (Lasch, 2010, p. 63). Ayant pris le pouvoir, le Narcisse moderne contemporain souffre du besoin névrotique de se fuir, fuir le rapport à Soi, à l'effort de réflexivité. Sommé de paraître, n'étant jamais à la hauteur de ses espérances, il se protège de sa culpabilité et de sa colère ne pas y arriver en se réfugiant dans une image fantasmée de lui-même : l'Idéal du Moi. Un Idéal du Moi qui est le lieu des références symboliques permettant au sujet d'énoncer ses désirs, et l'incarnation des exigences auxquelles le Moi doit se soumettre s'il veut accéder à la jouissance. « *L'affect de culpabilité naît et se développe dans le contexte du second miroir, en relation au Surmoi et à l'Idéal du Moi ; le premier nous rendant à jamais coupable puisqu'il dit tout et son contraire ; le second puisqu'il pose des exigences qui sont en fin de compte impossibles à réaliser et nous maintiennent sous son pouvoir* » (Bonnet, 2004, p. 31). Narcisse doit faire des efforts d'ajustements interactifs sociaux car il a besoin des autres pour s'estimer lui-même, et d'intimes arbitrages cognitifs faute de jouir pleinement de la liberté d'être autonome et de se complaire dans son individualité (Roux, 2018).

Comme manager, leader d'un groupe, un de ses membres peut témoigner d'un réflexe d'utilisation d'un écran pour éviter de supporter la moindre solitude, penser que sa représentation mentale de la vérité est toujours bonne à être dite et ce à tout moment. Il peut souhaiter faire des débats plutôt que de réfléchir ou d'apprendre, abandonner progressivement tout esprit critique, ne vivre qu'au présent donc oublier son histoire : son passé et aussi son futur. Il peut relativiser toute conséquence de ses actes argumentant de sa seule bonne foi, désirer ne pas vieillir donc de gagner en maturité de réflexion. Il peut estimer que la connaissance n'a de sens que mesurée à l'aune de son personnel intérêt, sa satisfaction immédiate, son calcul d'utilité, son degré de confort, ou de sa capacité de compréhension... Nous devons accompagner ce membre de notre groupe, cette personne placée sous tension, devenue un être de médiation parmi les multiples injonctions paradoxales issues de cette évolution sociale et psychique. La réponse à cette quête peut être très différente d'une personne à une autre, voire chez la même personne à différents moments de sa vie. Comme leader d'un groupe, nous devons continuellement veiller à chacun, car « *il existe un large éventail de stratégies individuelles pour donner du sens à nos vies, sans qu'aucune ne soit idéale, ni universelle* » (Brun, 2012, p. 302).

3.5. Evolution du nombre et des thèmes des conflits du travail

Depuis les années 1970, les conflits sociaux reculent fortement dans les entreprises. A l'époque, en laissant de côté les grands conflits interprofessionnels, on comptait 3 à 4 millions de journées de grève chaque année dans le secteur privé. En 2008, ce nombre était dix fois moins élevé (Parienty, 2008). Durant les années 2000, la conflictualité générale serait en diminution. L'évolution est plus contrastée du côté des thèmes collectifs de conflits : en effet, si les salaires et primes apparaissent moins fréquemment faire l'objet de conflits, d'autres thèmes augmentent comme les conditions de travail, le climat des relations de travail.

3.6. Conflits cognitifs et sociocognitifs

L'Être est impacté par le conflit voire la violence (insulte, gifle, crachat), tant dans sa dimension cognitive intra-personnelle que dans celle sociocognitive. Sachant que « *la recherche d'un dépassement du déséquilibre cognitif inter-individuel provoque alors un dépassement du déséquilibre cognitif intra-individuel* » (Gilly, 1989, p. 167), le mécanisme par lequel le conflit voire la violence intervient serait de nature simultanément :

- Intra-individuelle, provenant de l'incompatibilité d'un sous-système de connaissance avec un observable ou avec un autre sous-système de connaissance,
- Inter-individuelle, fruit de la confrontation avec autrui.

3.7. Conflit cognitif, intra-personnel

Un conflit cognitif se développe chez une personne lorsqu'apparaît une prise de conscience de la faillibilité de son état de connaissances du fait d'une information contradictoire ou d'une incompatibilité entre ses idées, ses représentations mentales de lui-même, ses actions. « *Cette incompatibilité, perçue comme telle ou, au contraire, d'abord inconsciente, devient la source d'une tension qui peut jouer un rôle moteur dans l'élaboration de nouvelles structures cognitives* » (Astolfi *et al.*, 2008, p. 35). Elle génère une séquence de curiosité épistémique^{xi} rythmée par deux étapes : une phase de génération d'hypothèses, puis une phase de validation qui consiste en la mise à l'épreuve de ces hypothèses en les confrontant à la réalité. Ce conflit intra-personnel peut potentiellement donner lieu à une régulation grâce à une amélioration du système de connaissance antérieur afin qu'il soit plus avancé et plus adapté à la situation. Ce processus logico-déductif s'arrête dès lors qu'il y a congruence entre l'état de connaissances qu'il vise et l'état de connaissances auquel il parvient au terme de ce test d'hypothèses pour résoudre le dysfonctionnement (Kruglanski, 2004). Le mal-être initial généré par la tension psychologique intime se transforme alors en un nouveau bien-être psychologique au travail.

Différents styles de régulation d'un conflit intra-personnel existent. Dans les entreprises françaises, le style le plus fréquemment adopté est compétitif : 32%, très loin devant la moyenne internationale de 20% (Mohammed *et al.*, 2008, p. 9). Un style qui est considéré comme efficace mais non approprié (Gross et Guerrero, 2000).

3.8. Conflit sociocognitif, inter-personnel

Les conditions à réunir seraient celles de l'interaction dialogique ou sociale car « *parmi les facteurs qui aident à rendre saillantes les contradictions, qui favorisent la coprésence et l'investissement affectif des termes antagonistes, les interactions sociales jouent un rôle essentiel* » et ont « *une place centrale* » (Astolfi *et al.*, 2008, p. 39). Les personnes confrontées à un conflit inter-individuel progressent davantage que celles confrontées à un conflit intra-individuel.

L'interdépendance des membres d'un groupe résulte d'une double motivation (Schelling, 1960) :

- La motivation personnelle (« *proself motivation* »). Elle permet d'atteindre un résultat élevé pour soi-même, et tend à transformer le comportement du groupe en une compétition dont les principaux critères sont la force et la compétence, l'indépendance et l'autonomie vis-à-vis du leader, le succès personnel devant être perçu par les autres membres. La cohésion recherchée peut être affectée en raison de choix égoïstes, d'agissements manipulateurs, d'agitations internes, d'agressions..., lesquels entravent le processus d'ajustement progressif de l'image de chacun des membres au sein du groupe et génèrent du mal-être.
- La motivation pro-sociale (« *prosocial motivation* »), laquelle permet d'atteindre un résultat élevé pour le groupe, tend à transformer le comportement du groupe en une coopération, où l'harmonie, la confiance, le bien-être, l'équité et le succès collectif sont importants.

Ces motivations ont une influence critique sur la façon dont est managé un conflit sociocognitif, de façon « *destructive* » ou « *constructive* » (Deutsch, 1973), de manière « *compétitive* » ou « *coopérative* » (Tjosvold, 1998). Sachant que dans un groupe, ces deux motivations extrêmes sont présentes et qu'elles peuvent évoluer dans le temps pour chacun de ses membres (De Dreu *et al.*, 2000).

Le conflit sociocognitif peut se révéler constructif dans un environnement coopératif. Sur le plan intra-personnel où la régulation du conflit passe par un réexamen de la tâche en vue de mieux comprendre le dysfonctionnement. Sur le plan interpersonnel où la régulation relationnelle concentre son attention uniquement sur la comparaison sociale de ses propres compétences avec celles du leader ou d'un autre membre du groupe. Un contexte relationnel coopératif correspond à l'imgo secondaire, la phase finale du processus d'ajustement d'imgo dans laquelle le membre renonce à certaines de ses inclinations individuelles en faveur de la cohésion du groupe.

Par contre, le conflit sociocognitif aurait ses limites et certaines situations relationnelles ne seraient pas propices à une régulation, lorsque :

- Les échanges sont insuffisants (le télétravail), unilatéraux car provenant essentiellement de l'une des parties, asymétriques en raison du niveau de compétence ou/et de l'autorité de l'une des parties. Ces pseudo-échanges seraient illusoire, basés sur de la complaisance avec pour seul objectif d'échapper au conflit. Une fois l'accord concédé de cette manière, il n'est plus besoin de traiter la tâche, car la régulation relationnelle bloque ou gèle la régulation épistémique. Elle a pour effet d'annuler les bénéfices du conflit sociocognitif (Astolfi *et al.*, 2008).
- Les échanges sont marqués par la compétition, caractérisée par des comportements négatifs, perçus comme dominants, menaçants, hostiles, coercitifs, contraignants, illégitimes. Ceux-ci créent une dynamique de défense de sa position et de rejet de l'autre responsable des effets destructifs du conflit. Dans ce type de contexte relationnel, les processus épistémiques (intra-personnels) des personnes impliquées seraient eux-mêmes affectés.

3.9. Remarquable plasticité du caractère humain face au conflit cognitif et au conflit sociocognitif

L'existence d'une pluralité de styles dans la régulation intra-personnelle et d'une dichotomie motivationnelle dans la régulation inter-personnelle du conflit soulignent l'importance de :

- L'implication dans la tâche. Laquelle correspond au désir d'apprendre du conflit, de progresser personnellement voire de le maîtriser suivant « *une comparaison temporelle et intra-personnelle* » de ses connaissances, de « *percevoir l'autre comme offrant un support informationnel, une ressource utile pour résoudre la tâche, quelqu'un grâce à qui l'on peut apprendre* » (Darnon *et al.*, 2008, p. 103). Le conflit devant alors être régulé d'abord de manière épistémique puis relationnelle.
- L'implication de l'ego. Laquelle incite à se montrer supérieur aux autres et répond au désir de mettre en avant ses compétences, à mener une comparaison inter-personnelle basée sur la performance, « *à percevoir autrui comme une source menaçante de comparaison sociale ... un obstacle, quelqu'un que l'on doit surpasser* » (Darnon *et al.*, 2008, p. 103). La régulation relationnelle du conflit serait alors entravée.

Nous constatons la remarquable plasticité du caractère humain en raison de la combinaison simultanée ou séquentielle des différents styles intra-personnels de management d'un conflit au sein des organisations, de l'évolution dans le temps des motivations inter-personnelles, destructives ou constructives, compétitives ou coopératives, de chacun des membres d'un groupe. Le rapport entre bien-être et mal-être au travail est donc constant, simultané ou séquentiel.

4. Terrain :

4.1. Cadre conceptuel

Notre intervention s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action, laquelle naît d'une part de la rencontre entre une intention de recherche et une volonté de changement, d'autre part de la production tout à la fois d'une connaissance locale et d'une réponse opératoire *ad hoc* par rapport à la demande. Elle conduit le consultant à se positionner, sur sollicitation d'un client, au cœur d'une situation, entre les acteurs qui la composent, afin de remplir une mission. Sa contribution à la conduite du changement résulte de :

- La connaissance systémique et subjective apportée sur le système cible d'acteurs de l'action de changement, reliée à leurs jeux psychologiques qui lui donnent sens et cohérence.
- L'apprentissage métacognitif et relationnel chez les entrepreneurs du changement que ces connaissances déclenchent, en termes d'évolution indirecte au-niveau de leurs cadres de référence, de leurs représentations des problèmes, de leurs façons de raisonner, de leurs manières d'envisager les solutions et des modalités d'y parvenir et de les réaliser.
- La traduction en termes d'actions par les entrepreneurs du changement, sachant que si ceux-ci veulent un impact, ils doivent modifier les arrangements spécifiques, c'est-à-dire restructurer les processus d'échange et leurs mécanismes de régulation.

Les organisations peuvent apprendre considérablement d'un seul événement (March *et al.*, 1991). Dès lors, la méthode de l'étude de cas unique nous semble adaptée à l'ambition de ce travail, du point de vue de ses objectifs comme du positionnement épistémologique qu'elle sous-entend. Soit elle fournit une nouvelle compréhension d'un phénomène donné, soit elle précise une théorie émergente. Le cas est d'un intérêt fort mais secondaire. Son rôle est principalement de faciliter la compréhension et l'extraction de modalités d'accompagnement de l'organisation utilisables dans d'autres situations d'accompagnement.

4.2. Etude de cas :

Située dans le nord de la France, fonctionnant en continu, cette unité de production d'une multinationale industrielle comprend 5 équipes de 18 collaborateurs au sein du service fabrication. Obligeant à des opérations techniques respectueuses de fortes contraintes de sécurité, tout arrêt nécessite une longue phase de redémarrage. Elle se compte parfois en jours ou en semaines, dont le surcoût impacte significativement le prix de revient. Chaque équipe comprend

une zone de leadership composée d'un contremaître (CO) et d'un contremaître adjoint (COA), ayant chacun au-moins vingt années d'expérience professionnelle dans le domaine industriel.

Face à l'épidémie de la Covid-19, en septembre 2021, cette multinationale diffuse par note interne les règles d'hygiène contre la diffusion de bactéries ou virus. Celles-ci doivent être appliquées dans tout établissement sans exception et précisent que le port du masque est obligatoire dans les lieux clos. Le non-respect du port de masque en salle de contrôle par le COA serait à l'origine des tensions avec le CO et la majorité des collaborateurs de la salle de contrôle de ce quart. Son comportement aurait aussi pour conséquence de s'isoler physiquement et d'être dans l'incapacité d'assurer la cohésion d'équipe. Des rappels à l'ordre du COA ont eu lieu ; son engagement réitéré à porter le masque revêt à chaque fois une durée limitée.

La direction du site vient d'être récemment informée de la situation. Elle ne veut pas laisser faire et que ce conflit malsain perdure. Elle veut encourager le travail d'équipe car « *c'est comme s'ils étaient dans leurs propres fiefs ; ils agissent comme s'ils ne faisaient même pas partie de la même équipe .../... comme s'ils travaillaient en silos* » (Groysberg et Connolly Baden, 2019, p. 148). Elle ne souhaite pas prononcer un renvoi des deux intéressés car « *le sang frais* » ne résoudra pas le problème si la culture au sein de ce quart est toujours dysfonctionnelle. Il est demandé la mise en place d'une médiation entre les deux agents de maîtrise : le CO et le COA.

Dès le lendemain, deux entretiens individuels sont organisés pour apurer l'aspect émotionnel du conflit. A l'écoute des deux leaders de cette équipe postée, nous constatons l'enkystement de cette guerre des chefs car le conflit date de plusieurs mois, l'implication des autres membres de l'équipe devenus parties prenantes au conflit, l'inconfort du CO en raison de sa perception d'un manque de soutien de la part de sa hiérarchie.

Nous proposons de mener une médiation exercée à la frontière mineure interne afin que les deux leaders puissent re-co-construire s'ils la veulent les bases d'une coopération. Puis régulièrement accompagner pendant quelques mois le CO dans la mise en œuvre de son management de la cohésion du groupe à la frontière majeure interne, en raison de l'agitation interne provoquée auprès des autres membres de l'équipe.

4.3. Choix méthodologiques

Notre approche méthodologique est transdisciplinaire. Elle associe un dispositif de retour à la qualité interrelationnelle (médiation sociocognitive et C.N.V.) avec un dispositif de diagnostic et de proposition d'actions (prévention des R.P.S., T.O.B. et coaching individuel). Lors de conflits entre le leader et un ou plusieurs membres du groupe, entre la zone de leadership et de membership, la mise en œuvre de ces différentes méthodes est très imbriquée. Toutefois, lorsque le conflit a suscité l'intervention officielle des instances représentatives du personnel, ou de la médecine du travail ou de l'inspection du travail, requérant le recours à un médiateur, le dispositif de retour à la qualité interrelationnelle précède celui de diagnostic et de proposition d'actions.

L'objectif commun de ces différentes méthodes est d'amener les salariés et les managers à progressivement abandonner un certain nombre de prémisses, de schémas traditionnels de pensée, de représentations et à en développer d'autres. Il s'agit de mieux savoir écouter, dialoguer, animer, mobiliser, orchestrer, satisfaire la totalité de son être conscient et inconscient. C'est en aidant les salariés à modifier leur théorie d'action que le médiateur va les rendre apprenants. Ce troisième type d'apprentissage, appelé « deuterio learning » (Ruesh & Bateson, 1988) ou « en triple boucle » (Argyris & Schön, 2002), nécessite une grande capacité individuelle de recul. Il requiert fréquemment un accompagnement par une tierce personne en raison de la difficulté à mobiliser de façon individuelle et profonde une telle réflexion, une telle investigation, et à énoncer, c'est-à-dire traduire des connaissances tacites en informations, exprimer « l'inexprimable » (Nonaka, 1991). C'est dans ce troisième type d'apprentissage que nous pouvons parler de compétences métacognitives, une remise en cause des connaissances du sujet de ses propres processus cognitifs.

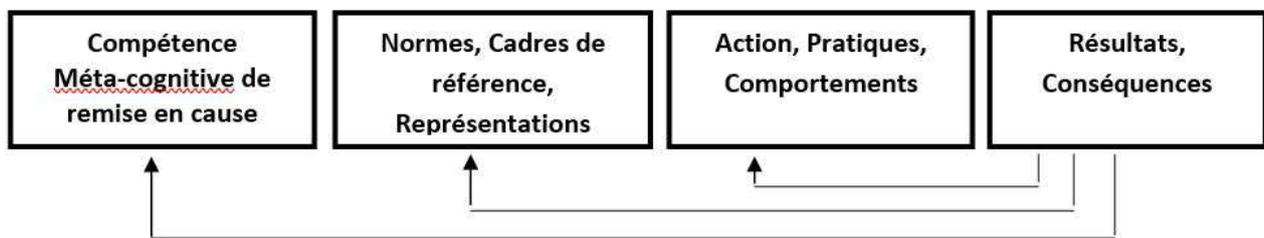


Schéma 7 : Les changements à opérer, apprentissage en simple, double et triple boucle (Brun, 2012, p. 320)

5. Analyse des résultats :

5.1. Exposé des résultats

5.1.1. : J+1 : Première séance individuelle de médiation avec le contremaître, puis avec le contremaître adjoint : leur représentation individuelle de la situation conflictuelle :

A la suite de la demande formulée à chacun quant à ce qu'il attend du médiateur, à ce qu'il en imagine, et l'en avoir remercié, il est questionné ce qui pourrait faire obstacle à cette médiation, les choses qu'il n'aimerait pas qu'on dise de lui, qu'on pense de lui, qu'on lui fasse.

Le Contremaître (CO) éprouve :

- Une incompréhension quant à l'attribution d'une part de responsabilité quant à l'absence d'évolution comportementale du contremaître adjoint face aux incompréhensions et inquiétudes exprimées par les autres membres du groupe relatif à son refus réitéré de mise en œuvre des règles d'hygiène et gestes barrière,
- Une colère quant à la persistante relativisation par le contremaître adjoint de sa responsabilité et de son refus à se conformer à l'exigence d'exemplarité concernant la mise en œuvre des gestes barrière, arguant du comportement laxiste de certains collègues d'autres équipes,

- Un agacement face au manque d'implication du contremaître adjoint auprès des membres de l'équipe en salle de contrôle, et à l'absence de recueil d'informations, d'accompagnement, de passage des consignes, de la réalisation de certaines tâches, auxquels le contremaître doit pallier,
- Une frustration et une amertume faute de réaction disciplinaire suffisante de sa hiérarchie,
- Une désapprobation des raisons de la nomination du contremaître adjoint, une « *erreur de casting* » en termes de management d'un groupe.

Le Contremaître Adjoint (COA) éprouve :

- Une crainte de remise en cause de la confiance accordée lors de sa nomination,
- Une crainte de remise en cause de son implication dans le travail, de son professionnalisme,
- Un agacement quant à l'iniquité de traitement relative à l'exigence unilatérale de mise en œuvre des règles d'hygiène et gestes barrière face au Covid-19 comme le port du masque, alors que deux à trois collaborateurs dans l'équipe ne le mettent pas correctement, d'autres équipes ne le mettent pas en salle de contrôle.
- Une incompréhension quant aux raisons de mise en œuvre des gestes barrière alors qu'il n'y a qu'un seul téléphone portable pour l'ensemble de l'équipe, non nettoyé à chaque utilisation,
- Une exaspération quant à lui reprocher un manque de lien avec le CO et des membres de l'équipe, alors qu'il est présent dans son bureau et qu'il traverse toutefois la salle de contrôle, il est vrai sans s'arrêter faute d'avoir mis un masque,
- Une appréhension de recevoir d'autres menaces de la part du contremaître.

L'analyse du jeu des influences au sein de la zone de leadership permet de mieux comprendre le stratagème psychologique mis en place, pour partie de manière inconsciente. Le diagramme d'autorité a pour principal intérêt de faire percevoir au consultant / coach à qui et sur quels aspects de l'autorité les deux co-leaders s'appuient individuellement.

Au-moins quatre influences étroitement liées constituent l'autorité dans le groupe :

Influences	Définition	Contremaître	Contremaître adjoint
Personnelles	Des référents du leader, ces personnes auxquelles il attribue de l'autorité et auxquelles il se réfère	Le manager de son équipe dans sa précédente société pour son charisme, son leadership politique	Son père et son oncle, sans diplôme initial, dont l'ascension sociale s'est faite à la force des bras et dans la durée dans l'industrie ou le bâtiment
Organisationnelles	Des lois et des règles qui conditionnent les relations des membres du groupe	Sécurité personnes et biens Travail en équipe Performance Responsabilisation Simplicité Inclusion sociale	Indépendance d'appréciation Prêt à être isolé Performance Responsabilisation Simplicité Inclusion sociale
Culturelles	D'un ensemble de croyances et pratiques traditionnelles, en phase avec la culture de l'entreprise	Industrie - Production Innovation Maîtrise risques majeurs Protection environnement	Industrie - Production Innovation Maîtrise risques majeurs Protection environnement
Historiques	Des possibilités de comparaison des méthodes du nouveau leader avec celles des anciens	37 ans, a connu une autre entreprise industrielle avant d'intégrer celle-ci il y a quelques années	Déjà rejeté d'une équipe de production sur le même site comme contremaître adjoint Responsable associatif activité sportive à risque en équipe

Tableau 1 : Première analyse des influences exercées sur le contremaître et le contremaître adjoint

Cette analyse du jeu d'influences « est rarement aussi simple ou aussi évidente qu'il y paraît à première vue. Elle comporte des facteurs psychologiques qui ne peuvent être mis à jour que par une recherche soignée » (Berne, 2005, p. 59). En effet, « le désir d'intimité entre à tout moment en concurrence avec un autre qui paraît lui être diamétralement opposé, qui est de mettre en avant une partie de sa vie intime, autant physique que psychique, et que l'on peut appeler pour cela un désir d'extimité^{xii} » (Tisseron, 2003, p. 59).

Le jeu des influences organisationnelles du Contremaître Adjoint est difficile à appréhender. Toutefois il communique certains éléments de son monde intérieur pour susciter des échanges avec l'espoir que notre regard évolue, notre compréhension se développe quant à son indépendance d'appréciation des lois et des règles internes, notre éventuelle validation de son comportement soit exprimée. Au risque de provoquer le désintérêt ou même le rejet des membres du groupe, lui-même étant prêt à un certain isolement professionnel. Si sa revendication d'une « certaine indépendance d'appréciation des risques Covid » peut être partagée par les récalcitrants à la vaccination, elle semble illégitime quant au port du masque. Et le contremaître adjoint s'isole progressivement.

5.1.2. J+8 : Entretien individuels avec 9 membres de l'équipe de la salle de contrôle sur la base du questionnaire relatif aux principaux facteurs de risques psychosociaux :

N'excluant aucunement que des dysfonctionnements puissent caractériser certains aspects du travail quant à ses exigences (quantité, pression temporelle, complexité), son autonomie procédurale, sa prévisibilité, notons que les rapports sociaux et les relations au travail monopolisent le discours.

La coopération entre collègues est perçue comme bonne (7).

Le soutien de la hiérarchie envers les membres de la salle de contrôle est différemment apprécié :

- Le CO semble être respecté comme responsable hiérarchique « *prenant à cœur son rôle* », perçu comme « *de bon conseil* », « *inspirant confiance* » (2), « *très compétent* » (3), accordant du temps, « *agréable* », « *sociable* », « *doté d'un bon relationnel* » (2), « *pédagogue* », « *respectueux* », « *calme* », « *soucieux de créer une bonne ambiance de travail* ». Toutefois, il pourrait se lasser de cette situation conflictuelle [Dysfonctionnement n°1].
- Le contremaître adjoint « *a perdu de l'autorité faute de comportement exemplaire* » (2) relatif à « *son refus de porter le masque dans les locaux et lors des relèves* ». Un refus qui « *dérange* », « *est inacceptable* » (2), « *constitue une négligence potentiellement coupable* ». Un refus réitéré suite à « *des promesses non tenues faute d'effort de sa part d'appliquer les règles de l'entreprise* » et à « *sa désinvolture* » (3). Son leadership responsable est contesté. Sa légitimité au poste est questionnée, confirmant ainsi sa crainte de remise en cause de la confiance accordée lors de sa nomination comme contremaître adjoint [Dysfonctionnement n°2].
- Il est perçu comme techniquement compétent (2). Son leadership effectif est souligné, tout comme celui du contremaître.
Devenu « *compliqué* » (2), « *irritable depuis 6 mois* », « *incisif* », « *énervé* », « *impulsif* » (2), « *hystérique* », « *impatient* » (2), « *agressif* » (2), « *il hurle* » (2), « *envoie "péter"* », il est « *irrespectueux envers les autres* » (6) « *qu'il prend de haut* » et « *auxquels il parle mal* » (2) [Dysfonctionnement n°3].
« *Il s'est braqué et est devenu provocateur* » (2), tendant à souligner que l'iniquité contestée de traitement serait davantage une posture de principe revendicatrice voire un acte de mauvaise foi. L'écart à l'étiquette semble grand et son leadership psychologique est fortement questionné [Dysfonctionnement n°4].
Il ne dit plus bonjour, il « *reste dans son coin* » (2), « *n'a quasiment aucun échange, aucune conversation avec l'équipe* » (2), « *il s'est retranché* ». Le stade de son imago de mise en retrait va jusqu'à générer une inquiétude : « *J'éprouve de l'inquiétude en cas de problème, car quel pourra être sa réaction ?* » [Dysfonctionnement n°5].
Il est « *irrespectueux envers le contremaître : les pieds sur le bureau, bras croisés derrière la tête* » (2) et ne fait aucun effort (4) [Dysfonctionnement n°3].
- La hiérarchie (hors la frontière externe du groupe), « *parfaitement informée de la situation quant au relationnel difficile du contremaître adjoint en raison d'un historique* » (3), est « *décevante car elle tarde à réagir* » (6).

Concernant les conflits de valeur, certains soulignent les efforts de l'entreprise, son humanisme, toutefois lui reprochent un certain laxisme dans l'application des règles d'hygiène et des gestes barrière comme le port du masque concernant le COA. « *Il faut le recadrer* » (2) et « *faire preuve de davantage de sévérité* » [Dysfonctionnement n°6].

L'insécurité socio-économique n'est aucunement mentionnée.

Ainsi, à l'issue des entretiens individuels menés, les principaux dysfonctionnements identifiés et précisément localisés sont les suivants :

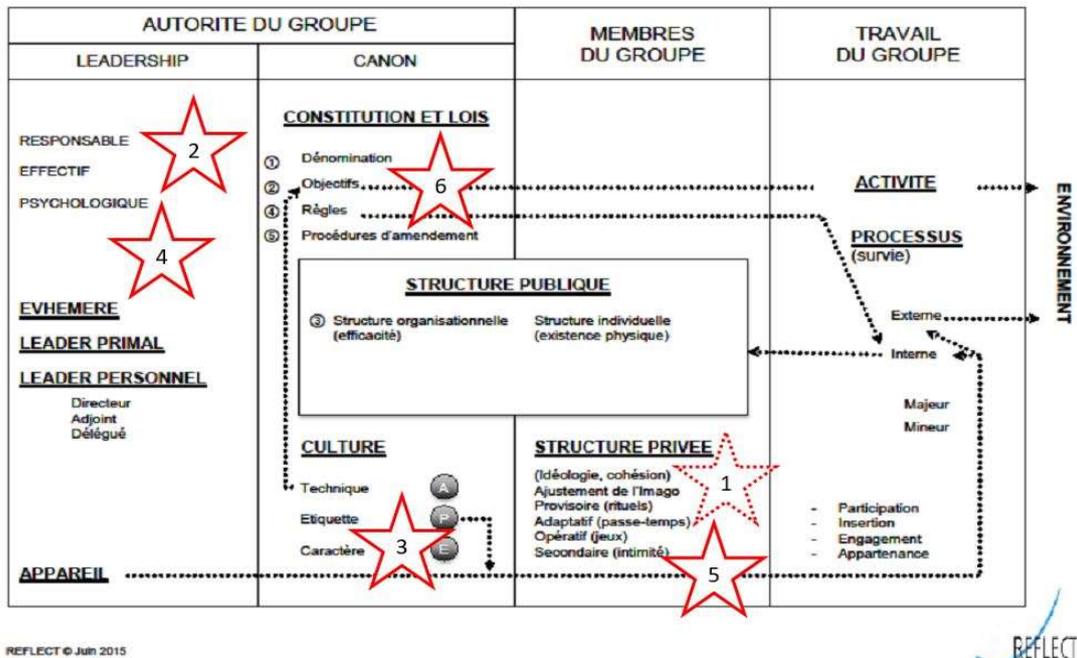


Schéma 8 : Schéma des 6 principaux dysfonctionnements selon le schéma de Fox

5.1.3. J+10 : Deuxième entretien individuel avec le contremaître adjoint : dialogue concernant les perceptions relatives aux principaux dysfonctionnements :

Un apport en C.N.V. est réalisé afin de faire prendre conscience de l'intérêt à préserver la qualité relationnelle lors des échanges et d'éviter les jugements accusatoires, les prêts d'intention négatifs, l'exercice de contraintes, la pensée binaire, le langage déresponsabilisant. L'apprentissage démarre aussitôt avec plusieurs exercices concrets issus du domaine professionnel.

Puis la présentation des principaux dysfonctionnements tels que perçus par des membres du groupe conduit à préciser « les leaderships » et « la puissance de leadership » du Contremaître Adjoint :

- Un leadership responsable remis en cause, car sa légitimité est fortement questionnée à la fois par l'autre leader et la plupart des autres membres, pour cause d'irrespect du canon du groupe,
- Un leadership effectif fort,
- Un leadership psychologique très critiqué en raison de son isolement, son comportement insultant^{xiii} et impertinent envers l'autre leader et certains membres du groupe.

En raison du faible niveau du leadership responsable et du leadership psychologique, sa puissance est faible :

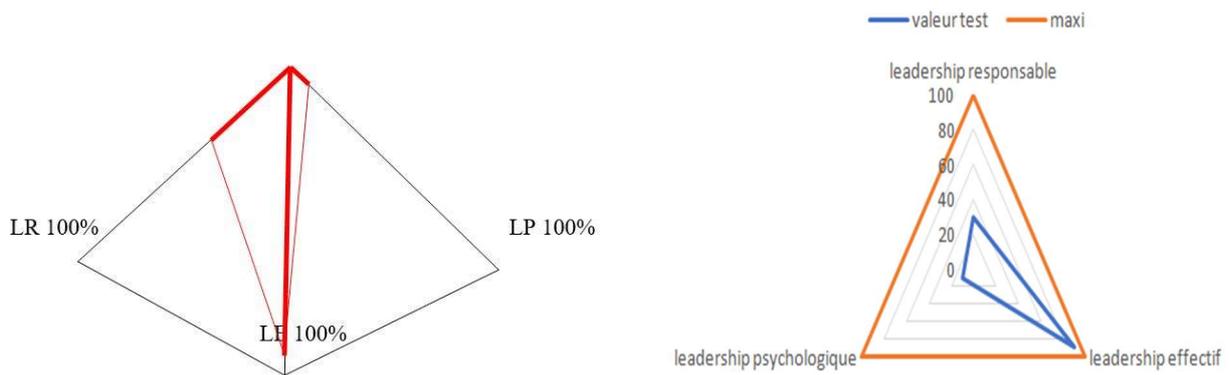


Schéma 9 : Leaderships et puissance de leadership du COA

Sa revendication d'exprimer une certaine indépendance d'appréciation des risques Covid quant au port du masque devient illégitime car son comportement s'attaque au canon du groupe, à une règle primordiale : la sécurité des personnes. Une telle entorse au contrat social est rejetée. Cette expression d'un aspect plus archaïque de sa personnalité dépasse la limite du raisonnable du caractère du groupe. Ses collègues lui demandent de modifier son stratagème psychologique, tout particulièrement l'objet et sa dynamique de l'extériorisation de l'intimité engagée, de son désir d'extimité. Y remédier nécessite à la fois une revisite de ses influences, une prise de conscience des effets de l'écart au caractère, et l'expression d'une volonté de changement, première étape du coaching individuel du COA.

5.1.4. J+15 : Première réunion tripartite :

L'apprentissage de la C.N.V. continue car les deux leaders doivent ré-apprendre à se saluer afin de témoigner d'une marque de respect, et dialoguer donc faire preuve de courage pour passer de l'implicite à l'explicite tout en veillant à la qualité relationnelle.

Le compte-rendu d'un entretien de situation de la relation, la notice concernant les modalités de mise en œuvre des règles d'hygiène et gestes barrière face au Covid-19, sont discutés.

Ils prennent davantage conscience que leur conflit impacte l'ensemble des autres membres du groupe, devenus parties prenantes du conflit enkysté, et qu'un effort de ré-ajustement de leur imago sera nécessaire avec pour préalable la résolution du conflit dans la zone de leadership.

5.1.5. J+23 : Nouvelle réunion individuelle avec le contremaître adjoint :

L'engagement du contremaître adjoint d'appliquer les gestes barrière face au Covid-19, dont le port du masque, est de nouveau pris en défaut. Sont rappelées la notice concernant les modalités de mise en œuvre des règles d'hygiène et des gestes barrière face au Covid-19 et la nécessité d'arriver à un accord entre leaders afin de pouvoir harmonieusement ré-ajuster l'imago des autres membres du groupe.

Générateur d'un mal-être, ce conflit sociocognitif semble provenir de l'écart entre la *persona* du COA (la façon dont il souhaite être perçu par les autres membres du groupe et tout particulièrement le contremaître) et sa personnalité^{xiv} (la façon dont il est réellement perçu). Doté de 25 années d'ancienneté et co-leader d'une équipe de production, son souhait d'être perçu comme animé d'une certaine liberté et indépendance d'esprit va à l'encontre de l'attendu des membres quant au strict respect du port du masque représentant la sécurité, première valeur portée par l'entreprise. Il lui faut revoir l'objet de son désir d'extimité. Conscient de la vulnérabilité de cette posture d'Enfant^{xv}, il lui faut réduire l'insatisfaction et les tensions psychologiques nées de cet écart entre l'image idéale qu'il souhaiterait renvoyer et la réalité fragile de ce qu'elle est. D'autant plus que « *le rôle d'adjoint est difficile à assumer* » (Vergonjeanne, 2021, p. 85).

Etant le leader dans un sport d'équipe nécessitant le suivi strict de règles de sécurité, l'accompagnement individuel du contremaître adjoint se nourrit d'exemples pratiques de management de la cohésion d'un groupe, de respect de son canon, des règles, et tout particulièrement des consignes de sécurité.

5.1.6. J+38 : Deuxième réunion tripartite : rédaction et signature d'un accord de médiation :

A l'issue de cette deuxième réunion tripartite, les deux leaders du groupe conviennent de co-signer un accord de médiation.

Un rappel d'éléments du Code de la médiation (Tavel et Lascoux, 2009) est inclus en avant-propos : « *A l'issue de la médiation, le médiateur note éventuellement à la demande des parties les accords intervenus, le cas échéant les points d'accord sur les désaccords. Cet écrit est rédigé sur papier libre. Le médiateur fait réfléchir les parties sur les conséquences de leur choix, sans que cet accompagnement dans la réflexion ait pour finalité de leur faire adopter une solution que le médiateur lui-même aurait pu proposer dans le cadre de l'accompagnement créatif. En aucun cas, le médiateur ne saurait apposer sa signature sur un document engageant les parties. Le médiateur peut, à la demande des parties, effectuer un suivi de l'accord, dans le respect de l'autodétermination des personnes, notamment dans le cadre d'accord intermédiaire lorsque les parties ont besoin de procéder à une résolution de leur différend étape par étape* ».

L'accord de médiation comprend en fait six thèmes, et pour chacun un accord spécifique :

- Décision commune de rédiger un accord,
- Volonté commune de remédier à cette situation conflictuelle,
- Engagement individuel d'exemplarité concernant l'application des règles d'hygiène et des gestes barrière face au Covid-19, tout spécialement le port du masque dans tous les lieux clos,
- Engagement des deux leaders à remédier à leur divergence d'inclinations personnelles, étape préalable et nécessaire au travail conjoint de ré-ajustement de l'image de chacun des membres du groupe,
- Engagement des deux leaders à être accompagné dans ce travail par le Contremaître principal exploitation,
- Accord pour parler de leur co-leadership en ces termes : « *Nous allons travailler ensemble afin que chacun des membres du groupe et l'équipe soient autonomes, dynamiques et épanouis* ».

5.1.7. J+49 : Réunion quadripartite :

Après un délai de 10 jours, la réunion a pour objectifs de vérifier l'application stricte du port du masque, les modalités de mise en œuvre d'un dialogue entre les deux leaders afin de mieux se connaître, développer une alliance et une force de cohésion pour répondre aux agitations émanant de la zone de membership, discuter des modalités du re-démarrage de l'accompagnement du COA envers chacun des collaborateurs : style de leadership à adopter, difficultés encore à résoudre...

Nous constatons un atermoiement de la mise en œuvre du dialogue et nous incitons chacun des leaders à ne plus ajourner, à ne plus hésiter, car les autres parties prenantes attendent un signe de leur part. Chacun réfute toute manœuvre dilatoire. Contremaître principal exploitation, contremaître et contremaître adjoint prennent rendez-vous pour mener le travail préparatoire de ré-ajustement de l'image de chacun des membres du groupe.

5.1.8. J+2 mois : Résilience individuelle en zone de leadership et ré-ajustement de l'image de chacun des membres :

Entre « se replier sur soi et laisser l'événement prendre toute la place ou exploiter sa capacité de résilience pour l'affronter et saisir l'opportunité de rebondir » (Teneau, 2017, p.18), chacun des leaders accepte de prendre du recul, de remettre en cause ses connaissances quant à ses propres processus cognitifs, de mettre en œuvre les décisions de la médiation, de communiquer de manière non violente. Chacun choisit de mettre en œuvre un processus de résilience. Deux processus de résilience individuelle qui s'inscrivent d'abord dans la zone de leadership puis au sein d'un système groupal composé de dix-huit membres, et qui vont rechercher le bien-être individuel puis collectif, la stabilité du système autour d'un point d'équilibre (Koninckx et Teneau, 2010).

Nos observations portent dorénavant sur les effets de cet espace de co-construction, de ce processus de déconstruction et de reconstruction des représentations par le biais du questionnement, de cette approche systémique et de mise en action qu'est le coaching.

Dans un premier temps, naturellement troublés et affectés par ce conflit, le contremaître et le contremaître adjoint manifestent le besoin personnel de mener un recentrement sur soi. Chacun est conscient de l'apprentissage à réaliser, de l'effort de réflexivité qu'il doit faire, de la difficulté à exprimer l'inexprimable. Nous veillons tout particulièrement à accompagner le contremaître adjoint dans cette démarche métacognitive.

Dans un deuxième temps, contremaître principal exploitation, contremaître et contremaître adjoint consacrent du temps à co-construire les processus de ré-ajustement de l'image de chacun des membres d'un groupe, lesquels devront être quotidiennement menés par les co-leaders, et cela « dans l'épreuve de l'action, dans le terreau même des émotions vives » (Allard et Bravo, 2020, p. 98). L'objectif commun de cette phase de décentrement est de « canaliser le

développement des anxiétés individuelles » (Berne, 2005, p. 38), de veiller à respecter et à faire respecter le canon du groupe pour développer leur puissance de leadership respective.

Un troisième temps semble se profiler, nous observons la mise en œuvre d'une autre dynamique de la part du contremaître, une phase de sur-centrement. Il aspire à acquérir un horizon, se donner et donner du sens, engager ses valeurs et se soucier des autres à moyen et long termes. Sa réflexion se tourne vers une conscience plus vaste de la réalité, une expansion de conscience, une dimension spirituelle de l'être humain.

5.19. J+4 mois : Accord de médiation remis en cause :

Malheureusement, l'engagement d'une application stricte du port du masque est de nouveau enfreint deux mois plus tard. Constatant l'échec d'une stratégie d'encouragement à co-construire leur solution au conflit dans la zone de leadership, la direction décide d'appliquer une sanction disciplinaire envers le contremaître adjoint et exige de sa part de mettre fin à son isolement, ses multiples provocations, son comportement irrespectueux envers l'autre leader et la plupart des autres membres du groupe. La direction apporte son soutien au contremaître et l'inscrit à une formation en management. Le potentiel d'écoute et la volonté de co-construction d'une solution de la part de direction sont soulignés auprès des collaborateurs et des organisations syndicales.

5.2. Discussion

Apurer un conflit dans la zone de leadership exige une démarche méthodologique transdisciplinaire qui associe un dispositif de retour à la qualité interrelationnelle, puis un dispositif de diagnostic et de proposition d'actions. Une articulation, une synergie, qui s'instaurent entre plusieurs dynamiques : médiation conventionnelle ou sociocognitive, Communication NonViolente, puis prévention des risques psychosociaux, théorie organisationnelle de Berne et accompagnement individuel et collectif, dans la zone de leadership puis dans celle de membership du groupe. Bien que parfois perçues comme des recettes, à usage rhétorique et idéologique, ces différentes techniques sont des humbles possibilités de gagner en puissance de leadership, c'est-à-dire accepter notre vulnérabilité dans l'épreuve.

Inspiré des travaux de Berne, le schéma de Fox propose une matrice sociologique et systémique au puissant potentiel de diagnostic des dysfonctionnements, dont les aspects psycho-dynamiques peuvent être renforcés. Si l'analyse du jeu des influences au sein de la zone de leadership permet de mieux comprendre le stratagème psychologique mis en place pour partie de manière inconsciente par les deux co-leaders, le désir d'extémité la complexifie. La puissance de leadership de l'un ou de l'autre peut être réduite si le respect du canon du groupe en est affecté. L'écart entre *persona* et personnalité n'est nullement réduit. En est perturbé le long et constructif cheminement individuel vers une résolution de ses conflits cognitifs, vers soi-même, son Soi authentique, qui se poursuit par une recherche de l'altérité. L'accompagnement est rendu extrêmement difficile. Alors, l'autorité supérieure intervient finalement dans ce conflit socio-cognitif situé dans la zone de leadership pour réduire le délai nécessaire à la résorption des dysfonctionnements.

Apurer un conflit dans la zone de leadership ne constitue aucunement un objectif aguicheur pour un consultant narcissique en recherche de jouissance facile, ponctuelle et improvisée, et apporteur d'une solution rapide, simple, efficace, accessible et pleine de promesses. La transdisciplinarité demande à croire à certaines valeurs humanistes, à courageusement préférer un réel douloureux à une illusion réconfortante, à faire preuve d'une certaine résilience, et exige une certaine dépendance à l'égard d'autrui et des efforts conséquents sur la durée.

Conclusions :

L'objet original de la recherche consiste à étudier l'impact de la survenance d'un conflit dans la zone de leadership sur la cohésion d'un groupe. Tant d'un point de vue théorique que managérial, se pose la question de la mise en œuvre dans le temps et l'espace d'une approche transdisciplinaire pour apurer la dimension émotionnelle entre les co-leaders et recréer une cohésion d'équipe.

La première contribution-clé de la recherche tient à ce que la résolution d'un conflit socio-cognitif dans la zone de leadership exige la mise en action successive d'un dispositif de retour à la qualité interrelationnelle puis d'un dispositif de diagnostic et de proposition d'actions. Cette démarche méthodologique transdisciplinaire accompagne les trois mouvements de recentrement sur soi, de décentrement dans la relation avec les autres, de sur-centrement lequel incite le leader à conscientiser la compensation de l'écart entre le Moi et le Soi. Ces trois mouvements sont déployés dans le temps de manière davantage itérative plutôt que strictement linéaire.

La deuxième contribution-clé de la recherche tient à l'apport des travaux de Berne pour l'étude des processus psychodynamiques des co-leaders, l'identification et la localisation des principaux dysfonctionnements sur une matrice sociologique et systémique, la compréhension de la puissance de leadership d'un manager, l'élaboration d'actions correctrices, le processus d'ajustement et de ré-ajustement de l'imgo de chacun des membres pour un leader de groupe qui recherche une cohésion et une activité maximales.

La troisième contribution-clé de la recherche tient à souligner la difficulté à mener l'analyse du jeu des influences au sein de la zone de leadership, un stratagème psychologique provenant pour partie de manière inconsciente par les deux co-leaders. Un désir d'extémité qui peut potentiellement se révéler non constructif faute d'environnement coopératif, porter préjudice à la résolution du conflit. L'accompagnement est alors rendu extrêmement difficile, et l'autorité supérieure devra finalement intervenir dans ce conflit socio-cognitif situé dans la zone de leadership.

Bibliographie :

ARGYRIS C. et SCHON D.A. (2002), *Apprentissage organisationnel, théorie, méthodes et pratiques*, traduction de la première édition américaine par AUSSANAIRE M. et GARCIA-MELGARES P., Ed. De Boeck.

- ASTOLFI J.P., DAROT E., GINSBURGER-VOGEL Y et TOUSSAINT J (2008), *Conflit cognitif, conflit socio-cognitif*, Ed. De Boeck.
- BERNE, E. (2005), *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, traduit de l'anglais par Klein F., de Miribel, M., et Mouchard, M., Ed. EAT.
- BONNET G. (2004), « Le Moi et ses doubles », L'esprit du temps, *Revue Imaginaire & Inconscient*, n° 14, Ed. Cairn.
- BRONNER G. (2021), *Apocalypse cognitive*, Ed. PUF.
- BRUN G. (2012), « Complexité et Incertitude : l'Éthique managériale, Vers un nécessaire et gigantesque effort de repensée », *Revue Internationale de Projectique*, n° 10, p. 29-39, De Boeck.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2019), « Apprentissage de la réflexivité dans l'action en Très Petite Entreprise & Théorie Organisationnelle de Berne », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°08/2016, p. 23-47, Ed. I.P&M.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2020), « Risque de perte de cohésion des membres d'une TPE - Sociologie d'intervention & Théorie Organisationnelle de Berne », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°09/2017, p. 143-168, Ed. I.P&M.
- CHEVALIER C. et PELLERIN G. (2005), préface de la traduction française de *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, Editons d'Analyse Transactionnelle.
- CRUCIANI P. (2009), Réflexions sur la psychologie des phénomènes collectifs à partir de Freud, *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 52, Ed. Eres.
- DARNON C., BUTERA F., MUGNY G. (2008), *Des conflits pour apprendre*, Ed. PU de Grenoble.
- DEBOUT M. (2011), introduction de *Risques psychosociaux au travail*, Ed. Liaisons.
- DEUTSCH M. (1973), *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*, New Heaven, Ed. Yale University Press.
- DREU De C.K., WEINGART L.R., KWON S. (2000), « Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories », *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, p. 889-905.
- DUCATTEUW P. (2009), « Appareil psychique, psycho-dynamique et engagement », *Actualité Analyse Transactionnelle*, n°130, Ed. AAT.
- DURKHEIM E. (2004), « Détermination du fait moral. Réponse aux objections », dans *Sociologie et philosophie*, Paris, Ed. PUF.
- EHRENBERG A. (1998), *La fatigue d'être soi, Dépression et société*, Ed. Odile Jacob.
- FOX E.M. (1975), « Eric's Berne Theory of Organization », *Transactional Analysis Journal*, volume 4, p. 345-353, Ed. ITAA.
- GAULEJAC V. de (2009), *Le sujet, le « je » et l'inconscient. Qui est « je » ?*, Paris, Ed. Le Seuil.
- GILLY M. (1989), « The psychosocial mechanisms of cognitive constructions: Experimental research and teaching perspectives », *International Journal of Educational Research*, volume 13, Issue 6, p. 607-621, Ed. Elsevier.
- GROSS M. et GUERRERO L. (2000), « Managing conflict appropriately and effectively; an application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles », *The International Journal of Conflict Management*, 11.3, p. 200-226.
- GROYSBERG B. et CONNOLLY BADEN K. (2019), « Managing conflicts - Case Study: When Two Leaders on the Senior Team Hate Each Other », *Harvard Business Review*, January-February 2019, p. 145-149, Ed. HBR Press.

- HAMRAOUI E. (2010), « Servitude volontaire ou désobjectivation », *ouvrage collectif Travail et Santé*, sous la direction de CLOT Y. et LHUILLIER D., Ed. Erès.
- KONINCKX G. et TENEAU G. (2010), *Résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences*, Ed. De Boeck.
- KRUGLANSKI A. (2004), *The psychology of closed mindedness*, Hove, Ed. Psychology Press Lambertucci.
- LARRASQUET J.M. (2003), « Préface aux 9èmes journées de projectique, Actions de recherche Topik, gestion des compétences liées à la transformation des organisations », *Cognitiques n°7*, Ed. Institut de cognitique.
- LASCH C. (2010), *La culture du narcissisme*, Ed. Flammarion.
- LENOIR F. (2021), *Jung, Un voyage vers soi*, Ed. Albin Michel.
- MADORE S. (2022), « Les sources d'autorité dans une organisation », *Intervenir dans les organisations avec l'Analyse Transactionnelle. La théorie organisationnelle de Berne à l'ère du digital*, Ed. InterEditions.
- MAINENTI M. et DUCATTEUW P. (2019), *Quelle place pour le leadership dans le pilotage des organisations aujourd'hui ?*, Lyon, Ed. REFLECT.
- MARCH J. *et al.* (1991), « Learning from samples of one or fewer », *Organization Science*, vol. 2, n°1.
- MOHAMMED U.K., WHITE G.R., PROBHAKAR G.P. (2008), « Conflict Management Styles by Country », *International Journal of Business and Management*, volume 3, N°5.
- NONAKA I (1991), « L'entreprise créatrice de savoir », *Harvard Business Review*, réédition 91608, p. 47, Editions d'Organisation.
- PARIENTY A. (2008), « Déclin ou évolution des conflits du travail ? », *Alternatives Economiques*, n° 275, 1^{er} décembre 2008, <https://www.alternatives-economiques.fr/declin-evolution-conflits-travail/00037973>.
- PELLERIN G. (1994), « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation », *Actualités en analyse transactionnelle*, volume 71, p. 111, Ed. IFAT.
- ROUX M. (2018), *La dictature de l'Ego, en finir avec le narcissisme de masse*, Ed. Larousse.
- RUESH J. et BATESON G. (1988), *Communication et société*, Ed. Le Seuil.
- SHELLING T.C. (1960), *The strategy of conflict*, Cambridge, Ed. Harvard University Press.
- TAVEL A. et LASCoux J.L. (2009), *Code de la médiation*, Médiateurs Editeurs.
- TENEAU G. (2017), *La résilience des organisations, les fondamentaux*, Ed. L'Harmattan.
- TISSERON S (2003), « Le désir « d'extémité » mis à nu », *Revue le Divan Familial*, n° 11, Ed. Cairn.
- TJOSVOLD D. (1998), « Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges », *Applied Psychology: An international Review*, n° 46, p. 285-342.
- VERGONJEANNE F. (2021), *Coacher groupes et organisations, La théorie Organisationnelle d'Eric Berne (T.O.B.)*, InterEditions.

ⁱ Il faut distinguer process et processus. Un process est défini par une activité, des éléments d'entrée et des éléments de sortie. Un processus est déclenché dès qu'il y a une modification d'au-moins une structure (physique, organisationnelle, individuelle ou psychologique), il est d'ordre psychologique et encadré par la culture du groupe (technique, étiquette, caractère).

-
- ⁱⁱ La transdisciplinarité se distingue ainsi de la pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité en ce sens qu'elle déborde les disciplines d'une part, mais surtout d'autre part parce que sa finalité ne reste pas inscrite dans la recherche disciplinaire proprement dite. La transdisciplinarité s'oppose à la division des savoirs et des problèmes en disciplines isolées.
- ⁱⁱⁱ Conflit et violence n'ont pas la même posture relationnelle voire éthique car dans le conflit, l'autre est reconnu, il a droit à la parole. Dans la violence, on ne lui reconnaît plus ce droit, car la volonté est imposée par la force, l'humiliation ou l'abandon, car il y a dans tout acte de violence une non-reconnaissance de la victime comme un être égal en droits et en dignité à l'auteur (Debout, 2011).
- ^{iv} Notons la distinction entre fin précise, limitée ou *skopos*, et finalité, fin ultime, fin-horizon ou *telos*. Le *skopos* est aussi précis, déterminé, conscient et intentionnel, arbitrairement défini comme un but (un *causa finalis*) que le *telos* est imprécis, indéterminé, conscient ou inconscient.
- ^v Le leader primal est « celui qui établit ou qui change radicalement la structure et le canon du groupe face à une forte opposition » (Berne, 2005, p. 324), et le leader Evhémère est un leader primal ou héros décédé.
- ^{vi} Les déterminants sont « des paquets d'énergie psychique » et ont « trois origines possibles : les normes externes incorporées, l'élaboration autonome es données, les forces biologiques » (Ducatteuw, 2009, p. 39).
- ^{vii} Egotisme : tendance à se prendre régulièrement pour l'objet d'analyse et de discours. L'*égotique* développe une confiance en lui-même et une estime de soi extrêmement importantes, voire excessives.
- ^{viii} L'*individu* est selon le dictionnaire Le Petit Robert « Tout être formant une unité distincte, dans une série hiérarchique, formée de genres et d'espèces... Corps organisé vivant d'une existence propre et qui ne saurait être divisé sans être détruit ». Etymologiquement, l'*individu* est indivis, indivisible, insécable sous peine de disparaître. L'*individu* est donc un être unique et interchangeable. La *personne*, c'est d'abord un *personnage unique*, un masque de théâtre (*persona*) spécifique, un acteur social qui reflète un caractère complexe, incertain et insaisissable.
- ^{ix} L'*holisme* se définit donc globalement par la pensée qui tend à expliquer un phénomène comme étant un ensemble indivisible, la simple somme de ses parties ne suffisant pas à le définir.
- ^x Processus d'individuation ou de subjectivation : selon Jung, les tendances naturelles de l'être vivant vont vers l'individualité et la lutte contre la primitive uniformité. Ce processus incite à devenir un être réellement individuel, dans la mesure où nous entendons par individualité la forme de notre unicité la plus intime, notre unicité dernière et irrévocable. Il s'agit de la réalisation de son Soi dans ce qu'il y a de plus personnel et de plus rebelle à toute comparaison.
- ^{xi} Qualifie la connaissance, l'étude originelle et scientifique de ce qui a du sens, une philosophie, une croyance, une orientation collective.
- ^{xii} « Ce terme d'*extimité* est construit sur celui d'*intimité*. Ce n'est pas le contraire car l'*extime* c'est bien l'*intime*. C'est même le plus intime. *Intimus*, c'est déjà, en latin, un superlatif » (Miller, 1985, p. 3).
- ^{xiii} « L'*affront* est une atteinte illégitime à la personnalité d'autrui, l'*impertinence* est une atteinte illégitime à la *persona* d'un individu » (Berne, 2005, p. 315). (*Insult vs Rudeness*).
- ^{xiv} La personnalité est ce qui appartient essentiellement à la personne, ce qui lui est propre et différente, la façon dont elle est perçue, ce qui fait qu'elle est elle-même, et non pas une autre.
- ^{xv} « Un des états du Moi. Aspect de la personnalité qui fonctionne selon un mode archaïque » (Berne, 2005, p. 320).