

# DYNAMIQUE DE L'INCERTITUDE & DU CONSENTEMENT AU SEIN D'UN GROUPE SELON LA THEORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE (T.O.B.)

Gilles BRUN

Consultant RH Sénior, Coach  
Médiateur, Gérant EMEA  
Université de Pau et des Pays de l'Adour

*Pour citer la référence*

BRUN Gilles (2024). « Dynamique de l'incertitude & du consentement au sein d'un groupe selon la Théorie Organisationnelle de Berne », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - n° 01\_2024, pp. 255-266

**Résumé :** L'incertitude génératrice de stress et d'anxiété, dont la perception peut engendrer du doute, provient d'un rapport contradictoire entre la volonté personnelle de ressentir une stabilité durable et l'expérience sociale concrète de l'instabilité et de la précarité. Cette contradiction tend à rompre « *le contrat social* »<sup>1</sup> (Berne, 2005, p. 38) et sa suppression nécessite une cognition<sup>2</sup> sociale délibérative et une coordination.

Portant en lui une énigme sur fond d'un contrat entre l'intime de la personne et le sous-système social où se situe le groupe, le consentement requiert un débat. Il permet l'atteinte d'un consentement éclairé, et il reste alors à discuter des conditions et des modalités pratiques de l'action responsable revêtue de sa propre incertitude en raison de la complexité du réel et du jeu des interactions qui font sa trame.

Une dynamique se révèle, car l'incertitude préalable aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Dans le système complexe qu'est le groupe, il revient au leader d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

**Mots-clés :** Incertitude    Consentement    Cognition sociale    Coordination    Erreur

1. **Introduction :** Au sein d'un groupe, « *un agrégat social qui a une frontière externe et au-moins une frontière interne* » (Berne, 2005, p. 321), ayant accepté sa vulnérabilité, « *le leader doit grandir encore, trouver un intérêt à apprendre à être centré sur soi, décentré sur autrui et sur-centré pour se situer dans un champ téléologique et spirituel plus large* » (Brun et Ducatteeuw, 2022d). Sachant selon nous qu'il ne peut se débarrasser ni de l'incertitude ni des émotions inhérentes à l'expérience du quotidien, afin d'éviter toute impasse, la seule option dont le leader dispose c'est la façon dont il éprouve l'incertitude, gère socialement pour permettre le consentement, perçoit l'acceptabilité des décisions prises et l'atteinte de l'objectif.
- 1.1. Question de recherche : Comment pragmatiquement accepter l'incertitude du consentement et le consentement incertain au sein d'un groupe pour un leader ?
- 1.2. Contribution : Tant d'un point de vue théorique que managérial, l'originalité de notre contribution tient à l'étude de la dynamique générée par l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain, et à l'utilisation du modèle sociologique et systémique issu des travaux de Berne, lequel recherche à comprendre la complexité des phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations.
- 1.3. Positionnement épistémologique : Nous faisons l'hypothèse que cette contribution relève d'une problématique plus large, de nature sociocognitive. Concernant la problématique du

---

<sup>1</sup> « Contrat non dit, faisant partie de l'étiquette d'un groupe, qui exige des membres le respect de la persona de chacun telle qu'elle est présentée dans la structure individuelle » (Berne, 2005, p. 317).

<sup>2</sup> Processus d'acquisition de la connaissance.

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. Revue de littérature

### 2.1. Incertitude

Le terme « incertitude » vient du latin *incertitudinem* (Quicherat, 2010) composé de *in* (sans) et de *certitude*. Le Littré précise qu'il s'agit de la qualité de ce qui est incertain, d'un état d'une personne incertaine de ce qui arrive ou doit arriver, ou indécise ou irrésolue sur ce qu'elle fera. L'incertitude renvoie à des notions aussi variées que l'indécision, l'hésitation, l'indétermination, le doute, le tâtonnement, l'instabilité, la perplexité, l'obscurité, la vacillation, l'irrésolution, la précarité, la fluctuation, le désordre, l'incomplétude et la complexité car la connaissance progresse en intégrant en elle l'incertitude, non en l'exorcisant (Morin, 1977). Ces dernières décennies, le terme non univoque d'incertitude relève aussi de la notion de rationalité (Postel, 2008), de probabilité (Deprins, 2010), du risque (Haddad et Benois, 2014), de la croyance (Gantheret, 2020), de la menace<sup>3</sup> (2022), de l'obsessionnel où « *la folie du doute transforme la vie quotidienne en un enfer qui pourrait bien, faisant d'une pierre deux coups, être aussi la punition pour les désirs coupables dont l'accès à la conscience est refusé* » (Tabone-Weil, 2022, p. 2)

Au sein d'une entreprise, la formulation d'une stratégie de changement peut générer trois types d'incertitude :

- 1- Un état d'incertitude lié à l'objectif (à quoi ressemblera l'environnement futur ? Quelles sont les principales tendances ?),
- 2- Une incertitude des effets (qu'est-ce que ces événements ou tendances signifient pour nous dans notre organisation ?)
3. Une incertitude de réponse collective ou individuelle (que devrions-nous faire à ce sujet ? Que devrais-je faire à ce sujet ?).

Et ces trois types d'incertitude covarient différemment (Sigismund-Huff et *al.*, 2016).

Au sein d'une entreprise, bien qu'il y ait beaucoup de thèmes sur lesquels les leaders peuvent être incertains, la rhétorique commerciale accorde une très grande valeur à la confiance et à la certitude. Ce discours peut engendrer un déni ou une cécité, comme attribuer des probabilités à la survenance d'événements futurs sans en connaître leur véritable nature, utiliser des modèles aux hypothèses incertaines. Prétendre avoir aveuglément confiance en nos croyances signifie qu'il est difficile d'admettre l'incertitude, car celle-ci est associée au manque de contrôle, ce qui crée du stress et de l'anxiété. Les leaders la redoutent tellement qu'ils tendent à l'ignorer (Dawes, 1988).

En outre, le désaccord concernant la perception de l'incertitude parmi les parties prenantes qui interagissent dans une entreprise crée du doute. Cette divergence peut avoir comme causes la différence d'expériences professionnelles (Barr *et al.*, 1992), le manque de clarté quant à la nature du changement, l'excessive généralité des objectifs, une distorsion dans les flux de communication ascendants<sup>4</sup> en raison de la difficulté à discuter des sujets douloureux ou potentiellement menaçants,

---

<sup>3</sup> « Covid-19 et maladies cardiovasculaires : des liaisons dangereuses », communiqué de l'Académie nationale de médecine, 28 février 2022. « Troubles cardiaques après le Covid-19 : une menace qui reste incertaine », *Le Télégramme*, 6 mars 2022.

<sup>4</sup> Ce que les membres d'un groupe ne disent pas à leurs leaders.

un biais résultant d'une aversion au risque quand les gains sont mis en évidence et une recherche du risque quand les pertes sont mises en évidence (Kahneman et Tversky, 1984) (Hodgkinson et Sparrow, 2002)...

Au sein d'une entreprise, « *l'expérience psychologique de l'incertitude au travail* » souligne « *le rapport qui sera inévitablement contradictoire entre l'élan individuel visant à donner un sens le plus stable et durable possible à sa propre activité dans le domaine du travail (attitudes, significations, valeurs du travail, parcours de carrière, engagement organisationnel), d'une part, et l'expérience sociale concrète de l'instabilité, de la précarité, de la volatilité liée au fonctionnement de la vie économique et productive de ces dernières années, d'autre part* » (Fraccaroli, 2007, p. 235). L'orientation scolaire, la sélection, le recrutement, l'avenir, la carrière professionnelle, constituent des zones d'incertitude qui exigeraient davantage d'équité et de justice procédurale. Cette incertitude tend à rompre « *le contrat psychologique<sup>5</sup> passé entre la personne et l'organisation* » (Delobbe, 2016, p. 136), « *le contrat social* » (Berne, 2005, p. 38), et génère une perte d'engagement organisationnel et du stress.

Au sein d'un groupe, selon le leadership mis en œuvre, les membres peuvent soit utiliser le désaccord pour alimenter le partage d'informations, soit tenter de le supprimer en faisant pression sur les dissidents pour qu'ils acceptent et ce quitte à fabriquer du conflit. La cognition sociale délibérative et la coordination semblent être les deux déterminants clés de l'efficacité d'un groupe dans le processus de prise de décision, du consentement. Ce consensus réflexif (Yang *et al.*, 2019) doit être mené auprès de tous les leaders, quelque soit leur niveau hiérarchique, faute de quoi le consentement resterait ancré dans les logiques de l'ancien cœur de métier (Sund *et al.*, 2014)

La recherche en neuro-imagerie comportementale apporte des arguments qui suggèrent que les processus<sup>6</sup> de contrôle cognitif sont au cœur de l'incertitude dans les contextes de prise de décision :

- Il existe un fort chevauchement conceptuel entre les concepts d'incertitude et de contrôle cognitif,
- Il existe un chevauchement remarquable entre les réseaux de neurones associés à l'incertitude et les réseaux cérébraux au service du contrôle cognitif,
- La perception et l'estimation de l'incertitude pourraient jouer un rôle clé dans les processus de surveillance et l'évaluation du « besoin de contrôle »,
- Les interactions potentielles entre l'incertitude et le contrôle cognitif pourraient jouer un rôle important dans plusieurs troubles affectifs (Mushaq *et al.*, 2011).

La relation variable entre l'incertitude et l'affect tend à souligner l'importance des différences contextuelles dont sociales et individuelles telles que la tolérance à l'incertitude, ainsi que des stratégies de régulation des émotions (Anderson *et al.*, 2019).

## 2.2. Consentement

La langue grecque compte au moins deux verbes pour désigner l'attitude de celui qui consent à quelque chose : *ethelein* et *boulesthai*<sup>7</sup>. « *L'Antiquité ne conceptualise que relativement tardivement le consentement comme acte procédant du désir ou de la volonté* ». Chez Platon puis Aristote, « *nous ne trouvons aucune trace d'un quelconque acte de consentement, pas plus que d'une faculté de vouloir à part entière. Pourtant Platon, et surtout Aristote, n'en thématisent pas moins les actes*

---

<sup>5</sup> Le contrat psychologique se définit comme « *des croyances individuelles, modelées par l'organisation, relatives aux termes d'un accord d'échange réciproque entre l'individu et son organisation* » (Rousseau, 1995, p. 9) avec ses deux facettes : le contrat transactionnel et le contrat relationnel.

<sup>6</sup> 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 avec des conséquences physiques.

<sup>7</sup> *Ethelein* signifie que « *le sujet est prêt, disposé à, consentant, sans avoir pris une décision particulière* » et *boulesthai* « *marque le vœu, la préférence pour un objet déterminé, ou encore le choix lié à une délibération* » (Monteils-Lang, 2008, p. 31).

*auxquels on a consenti, que l'on décrit comme accomplis de plein gré, qui peuvent être attribués à un agent tenu pour responsable, voire coupable, en fonction de la teneur de l'action .../... L'Antiquité n'en finit pas moins par formuler le concept de consentement avec les stoïciens. Chez ces derniers, le consentement se voit attribuer une définition précise comme acte d'acceptation dirigé à l'endroit de quelque chose qui nous dépasse, contre quoi on ne peut rien, mais que l'on fait paradoxalement sien en acquiesçant à sa présence » (Monteils-Lang, 2008, p. 31).*

Le terme « *consentement* » provient du latin *cum-sentire* (sentir avec, être d'accord avec), mot qui inspire au X<sup>ème</sup> siècle *consentire* (ressentir ensemble). Il a pour synonymes : tomber d'accord, acquiescer, accepter, permettre, approuver, admettre, bien vouloir, autoriser, tolérer, souscrire, se prêter à, se conformer à, condescendre. Le consentement pose le problème du plein usage de toutes ses facultés (mentales, psychiques, physiques), de l'influence à la libre volonté (liberté et autonomie), de la bonne conscience dans une hypocrisie partagée, du consentement éclairé en toute connaissance de cause, du formel (juridique) et du personnel (Merlier, 2013).

Le consentement formel provient d'une personne qui, en quelque sorte, refuse de légiférer à la place du législateur, se conforme aux réglementations en vigueur. Cela revient à extérioriser l'appréciation du consentement de la scène, à se référer à la légitimité juridique et sociale d'un certain regard sur ce qu'est *cum-sentire*, à continuer à revêtir un masque social. Une persona qui n'est qu'une interface, un simple artifice, un compromis entre la personne et la société, une apparence sociale, une base de conduite répondant à l'éthique culturelle du moment, un rôle tel qu'attendu par le monde extérieur ou le grand théâtre de la vie, une posture conforme à l'idéalisation d'une fonction dans l'entreprise. Elle est une construction particulière, une identité de circonstance prônant la conformité juridique du contrat social, dans un contexte spécifique, un sous-système social cloisonné incluant un rôle ou une apparence sociale associée spécifique. Cette prudence légale n'est pas nécessairement absurde, ni lâche, mais est-elle pleinement satisfaisante ?

Le consentement personnel consiste au contraire à placer la personne au cœur de la scène, connaître sa compréhension des conséquences de l'acceptation, évaluer son appréciation du consentement. « *On découvre presque toujours que le non-consentement obéit à une dialectique bien plus nuancée que ne le laisserait penser l'apparente binarité de l'opposition consentement vs refus. Cette dialectique s'exprime volontiers sous la forme d'un « j'accepterai bien ceci, mais cela, jamais »* (Pellion, 2012, pages 173).

Consentir librement oscillerait entre consentement personnel et consentement formel, accueillerait le possible individuel tout en voyant le nécessaire social, « *tergiverserait constamment entre valoriser le consentement privé du contrat individuel et valoriser le consentement public du contrat social* » (Merlier, 2013, p. 55), balloterait entre désir singulier et contrainte collective, se confronterait en permanence au Moi et au Surmoi. Le consentement est donc « *l'expression d'un dilemme, l'issue d'une délibération* » (Fraisie, 2007, p. 24) et porte en lui une énigme sur fond d'un contrat entre la personne et le sous-système social où se situe l'organisation. Il relève donc de l'intime comme du social, des décisions individuelles et des choix collectifs, de l'historique et inlassable effort d'autodétermination et du déterminisme de la nature ou des contraintes sociales (Bourgeault, 2000). Il peut exprimer une résistance voire une résignation, « *une tension qui oscille entre consentement-adhésion et consentement-soumission* » (Bouquet, 2021, p. 14). Le débat doit être mené afin que chacun puisse exprimer son droit de décider pour lui-même de sa vie et du sens qu'il veut lui donner, et de prendre part aux décisions touchant les conditions qui sont faites, dans une société ou une organisation donnée, à la vie de chacun, y compris du plus faible (Bourgeault, 2000). Bien mené, le débat permet l'atteinte d'un consentement éclairé, et il reste alors à discuter des conditions et des modalités pratiques de l'action responsable revêtue de sa propre incertitude en raison de la complexité du réel et du jeu des interactions qui font sa trame.

Au sein de l'entreprise, le consentement se traduit par l'absence de conflit socio-cognitif, interpersonnel. Bien que l'interaction dialogique ou sociale soit apaisée, un conflit cognitif peut se développer chez un collaborateur, 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 (Brun et Ducatteuw, 2022). Ainsi, la négation

du conflit collectif n'est pas sans poser un problème puisque les résistances individuelles, en tant que formes de régulation, participent de l'acceptation productive des salariés (Goussard, 2008). Ces résistances individuelles issues de « *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). Ces résistances individuelles « *émergent donc dans les interstices des contraintes managériales et constituent une composante essentielle du consentement au travail* ». En raison du consentement, « *leur portée reste à questionner dans la mesure où elles ne semblent plus orientées vers une mise à mal des politiques mises en place dans l'entreprise. La notion de « consentement limité » permet de penser conjointement les deux dimensions paradoxales que sont l'implication comportementale des salariés, incarnée par la faible amplitude de résistances contre-productives, et leur désengagement subjectif, entendu comme un défaut d'intégration aux choix organisationnels et stratégiques de l'entreprise* » (Goussard, 2008, p.175).

### 2.3. Incertitude du consentement et consentement incertain :

Les événements s'inscrivent dans une chronologie, dans une dynamique, car l'incertitude préalable aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Qui me dit par exemple que celui qui, après une phase plus ou moins longue de non-consentement, se présente aujourd'hui comme sincèrement consentant, ne va pas regretter et revenir dans quelques jours sur ce consentement ? (Pellion, 2012).

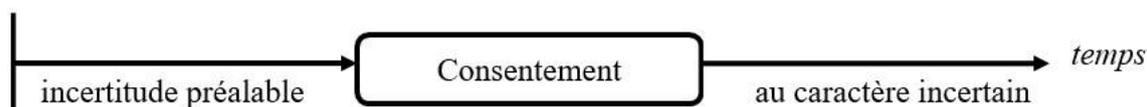


Schéma 1 : Dynamique chronologique linéaire de l'incertitude et du consentement

Exprimée de manière explicite ou implicite donc ambiguë, libre ou contrainte, l'incertitude du consentement varie selon son expression instantanée ou *a posteriori*, individuelle ou mutuelle, personnelle ou substituée<sup>8</sup>, volontaire ou demandée voire requise, intime désiré ou projet collectif. Elle dépend donc du délai accordé, de l'asymétrie de la relation, des valeurs, du niveau de connaissance du thème, de l'intérêt de la personne, du désiré ou du souhaitable...

L'incertitude du consentement pose la question de la justesse éthique et de l'efficacité pragmatique de l'action :

- Une justesse éthique responsable, loyale, consciente qu'il ne faut pas tout abandonner au caprice cynique de l'arbitraire, lequel ne sera toujours que la loi du plus fort imposée au plus faible.
- Une efficacité pragmatique qui s'exprime dans les phases préparatoires, de mise en œuvre et de suivi du consentement, et qui nécessite prudence, lucidité, vigilance, réactivité, humilité...

Tous les libres consentements se prennent dans l'incertitude, faute de principe unitaire de toute connaissance. Ils rendent nécessaires l'émergence d'une pensée complexe qui se démarque de la pensée rationnelle linéaire et causale, qui prend en compte les boucles dialogiques récursives<sup>9</sup> des intercommunications (Morin, 1982). « *L'écologie de l'action complexe suppose de renoncer à une pensée totalisante, d'admettre l'incomplétude et l'incertitude comme consubstantielles à la connaissance, de sorte que la complexité a toujours partie liée avec le hasard* » (Distler et Rasolof-Distler, 2021, p. 111).

<sup>8</sup> Consentement exprimé par autrui.

<sup>9</sup> Le principe de récursion organisationnelle constitue l'une des trois bases inter-reliées de la pensée complexe développée par Edgar Morin, avec le principe dialogique et le principe hologrammique. La récursion s'inspire de l'idée de boucle rétroactive (*corrective feed-back loop*).

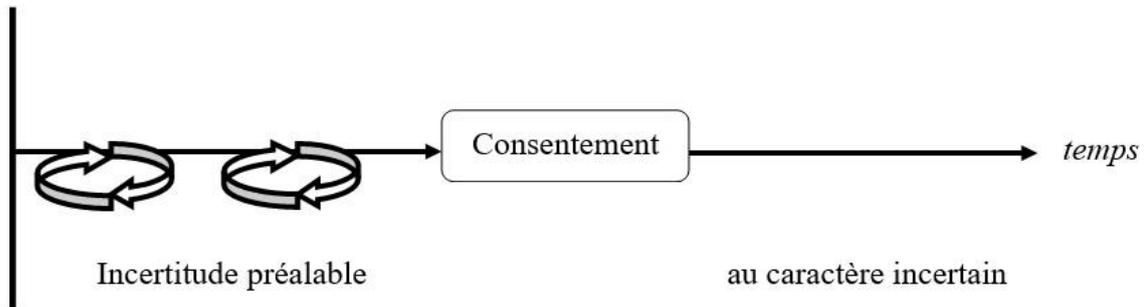


Schéma 2 : Dynamique chronologique complexe de l'incertitude et du consentement

A l'origine du consentement au caractère incertain, cette complexité se retrouve dans le mécanisme de la prise de décision, du consentement, sous l'effet des émotions. Les émotions incidentes (non reliées à la décision) associées à un haut degré de certitude déclencheraient un traitement plutôt heuristique<sup>10</sup> de l'information aux décisions plus avantageuses (Bagneux *et al.*, 2013), tandis que les émotions associées à un haut degré d'incertitude déclencheraient un traitement plutôt délibératif (Tiedens et Linton, 2001). Ces mêmes émotions incidentes peuvent influencer la prise de décision unique et la prise séquentielle de décisions<sup>11</sup>. Des décisions séquentielles qui sont les plus fréquentes, pour lesquelles les décisions subséquentes seraient influencées par les décisions précédentes (Cavaugh *et al.*, 2007). Ainsi, la décision séquentielle « présente la particularité que chaque décision est suivie d'une boucle rétroactive ayant une valeur émotionnelle. Cette source d'influence émotionnelle intégrée peut modifier les décisions suivantes » (Mailliez, 2018, p. 10).

Une interprétation historique de la théorie décisionnelle des systèmes complexes permet de dégager trois grandes étapes successives :

- L'application d'un modèle normatif de la décision, dont l'amélioration du raisonnement passe par une optimisation des calculs afin de les rendre plus rapidement convergeant vers la bonne solution. L'erreur est la seule conséquence d'une faute dans le déroulement de ces calculs.
- La reconnaissance d'un type de raisonnement efficace, fondé sur des heuristiques dont les corollaires sont les biais cognitifs et les erreurs en résultant. « Ces modes de raisonnements heuristiques permettent de résoudre des problèmes pour lesquels l'énumération exhaustive des états de la nature s'avère impossible. Ils constituent un moyen indirect, mais efficace d'appréhender des problèmes complexes pour lesquels la démarche algorithmique est inapplicable. La démarche d'essais et d'erreurs sur lesquels ils reposent permet de rendre opératoire les raccourcis déductifs opérés. Ce mode de raisonnement est donc par nature fondé sur la tolérance à l'erreur. Les raccourcis opérés peuvent être valides et déboucher sur des solutions inaccessibles à une démarche rationnelle, mais ils peuvent aussi entraîner des erreurs et constituent alors un biais de raisonnement » (Lebraty et Pastorelli-Negre, 2004, p. 90). Les biais cognitifs résultent des dévoiements du raisonnement rationnel, lesquels constituent ainsi la contrepartie négative de ce mode de résolution des situations complexes.
- L'intégration dans la prise de décision du contexte, c'est-à-dire de l'ensemble des éléments perçus par le décideur qui exercent une contrainte sur la tâche gérée de la situation décisionnelle. Les processus cognitifs et le contexte sont donc associés. Avant même de développer des stratégies cherchant à éviter les erreurs, les personnes visent à conserver la représentation mentale qu'elles se font de la situation, une image qui les satisfasse.

<sup>10</sup> « Une démarche relativement empirique, établissant des hypothèses provisoires dans laquelle l'imagination, l'expérience, et l'histoire personnelle ont une place non négligeable » (Dictionnaire de l'Académie Française).

<sup>11</sup> Selon le modèle EIC, Emotional Inmued Choice (Lerner *et al.*, 2015).

Dans un système complexe, le consentement qui nécessite une correction des erreurs n'exige plus d'éviter à tout prix celles-ci, mais d'assurer la gestion de sa représentation mentale de la situation pour la maintenir dans des valeurs acceptables et s'assurer que les buts essentiels soient atteints (Lebraty et Pastorelli-Negre, 2004). Ainsi, le processus du consentement atteste de son caractère incertain car la survenance de l'erreur est admise, sa correction éventuelle, le souci de la convenance de la perception primant sur toute autre chose. Alors l'erreur d'un membre d'un groupe peut être envisagée comme une étape de l'apprentissage et une source d'enseignements pour tous, le résultat d'un processus non linéaire qui passe par des tâtonnements et des essais, un droit à l'erreur qui privilégie le climat de confiance à celui de la défiance stigmatisée. Réfléchir à la dynamique de l'incertitude préalable au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain, génère à la fois un effort individuel de réflexivité de chacun des membres et un outil collectif de régulation du stress et du doute au sein du groupe.

### 3. Le leader face à l'incertitude du consentement et au consentement incertain, selon la T.O.B.

#### 3.1. Théorie organisationnelle de Berne

La Théorie Organisationnelle de Berne (T.O.B.) 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 (Fox, 1975). 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<sup>ème</sup> siècle » (Chevalier et Pellerin, 2005, p. 7).

Inspiré des travaux de Berne, le schéma de Fox est essentiel car « la puissance de diagnostic et donc de l'intervention résulte de l'intégration de cet outil » (Pellerin, 1994, p. 111). Il comprend plusieurs entrées : l'autorité du groupe (les leaderships, les appareils, le canon<sup>12</sup>), les structures dites organisationnelle et individuelle du groupe, la structure privée des membres du groupe, le travail du groupe interfacé avec l'environnement. Au sein d'un groupe, chacune de ces entrées est confrontée à la dynamique de l'incertitude et du consentement. Quelques exemples vont illustrer notre propos.

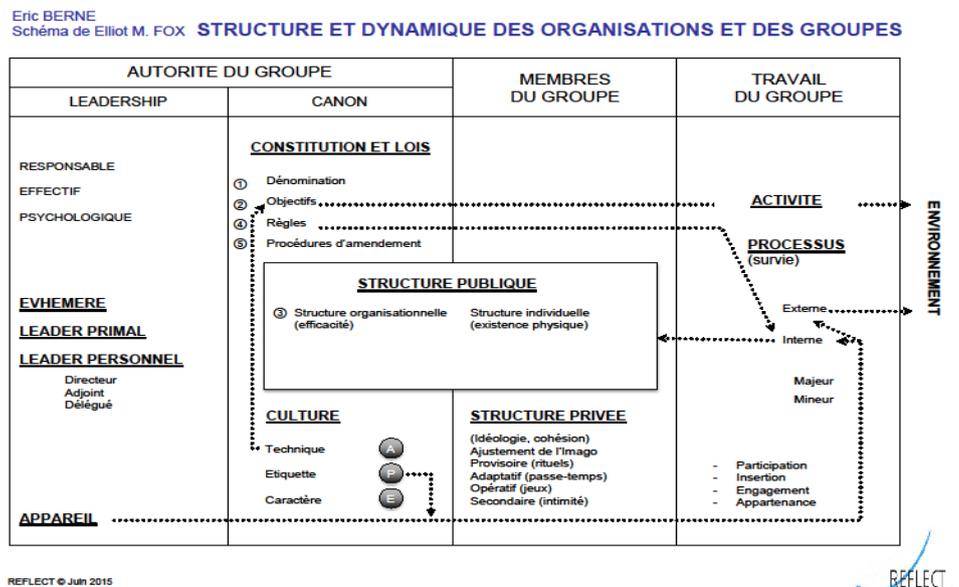


Schéma 3 :  
Structure et dynamique des organisations et des groupes (Fox, 1975)

<sup>12</sup> Dispositions qui permettent à la cohésion du groupe, de prendre forme. Une force de régulation qui comprend la constitution, les lois et la culture (Berne, 2005, p. 316).

### 3.2. Exemples de confrontation à la dynamique de l'incertitude et du consentement

La partie gauche du tableau représente l'autorité du groupe, laquelle a deux aspects : les leaderships (incluant l'appareil) et le canon, « *qui sont en relation réciproque malgré une certaine indépendance mutuelle* » (Fox, 1975, p. 224).

Selon Berne, il existe trois sortes de leadership, correspondant aux trois aspects de la structure de groupe (organisationnelle, individuelle et privée) : le leadership responsable le *télos*, le leadership effectif le *skopos*, le leadership psychologique dont les attributs peuvent ressembler à ceux d'un évhémère<sup>13</sup> dont les valeurs honorées continuent d'inspirer et d'influencer le groupe (Brun et Ducatteuw, 2022c, p. 98). Ils peuvent être assurées par une même personne (de préférence, ou par plusieurs personnes si leur rôle est bien défini).

#### Exemple n° 1

Le leadership responsable est la personne à laquelle l'autorité et la responsabilité sont confiées. Son métier principal est de :

- Connaître son environnement,
  - Hiérarchiser dans le temps les éléments stratégiques, ceux qui vont impacter gravement l'environnement du groupe auquel il faut s'adapter,
  - Surveiller leur évolution,
  - Les verbaliser puis partager sa vision et ce jusqu'à la base, car « *la pratique de la vision partagée implique d'abord de faire émerger des représentations du futur communes à tous, de manière à inciter chacun à l'engagement et à l'adhésion, plutôt qu'à la conformité* » (Senge, 2006, p. 10).

Officiellement nommé, « *le leader responsable est le responsable du groupe, celui qui occupe la position de leader dans la structure organisationnelle* ». Il dirige l'activité du groupe en accord avec « *sa clause téléologique qui donne sa finalité au groupe* » (Berne, 2005, p. 152) car « *toute chose évolue dans et vers un horizon qui donne sens et organisation à ce qu'elle est* » (Goyet, 2002, p. 17). Il apporte une vision, un *télos*. S'il est directeur général, l'environnement est celui de l'entreprise, s'il est responsable d'un service, l'environnement c'est le reste de l'entreprise.

Le leadership responsable négocie et met en place l'organisation en pilotant la rencontre de l'énergie planifiée du leader et l'énergie émergente des collaborateurs, sachant qu'il doit distinguer deux types d'objectifs :

- L'objectif téléologique car correspondant à l'activité du groupe, lequel lui incombe directement, dont il est le pilote. Dans son domaine, s'il y a un projet de réorganisation, il doit demander aux opérationnels de lui faire une proposition d'organisation optimale pour atteindre l'objectif (et ce hors de sa présence pour éviter les jeux psychologiques). La proposition est ensuite négociée avec le leader, lequel décide et met en œuvre.
- Les autres objectifs, délégués à des personnes plus compétentes. Le leadership responsable doit apprendre à déléguer les tâches non stratégiques aux services fonctionnels, lesquels constituent l'appareil, et bâtissent son tableau de bord.

En raison de la complexité des tâches à mener et des décisions à prendre, le leadership responsable est confronté à l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Connaît-il suffisamment son environnement pour correctement hiérarchiser dans le temps les éléments stratégiques afin de communiquer pleinement sa vision jusqu'à la base pour obtenir son implication ? Le groupe fait-il preuve d'intelligence de l'essentiel dans l'analyse de l'orientation de la boussole clients ? Les services fonctionnels sont-ils capables de bâtir un tableau de bord efficace ou ont-ils besoin d'un accompagnement ou d'une protection ?... Il revient au leadership responsable d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont

---

<sup>13</sup> Evhémère : « *un leader primal ou héros décédé* » (Berne, 2005, p. 320).

correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

#### Exemple n° 2

Le leadership psychologique est celui qui gère les réalités humaines, « *celui qui est le plus influent dans les structures privées des membres et qui occupe la position de leader dans leur imago de groupe* » (Berne, 2005, p. 149). Il est capable de résoudre un conflit interpersonnel, de prendre soin des autres, d'accompagner les processus de deuil, de faire régner la justice, d'apporter une certaine neutralité. Le leadership psychologique « *appartient à la structure privée (souvent inconsciente) et parfois on ne peut l'identifier qu'au travers d'une approche psychologique. Mais dans la mesure où la structure privée ressort dans les périodes de tension ou sur le long terme, le leader psychologique peut apparaître de façon plus évidente dans les situations historiques* » (Berne, 2005, p. 149). Dans l'esprit des membres, il est le plus largement doté de caractéristiques supérieures, tels que le charisme, le discernement...

En raison du peu de temps disponible à mener cette tâche complexe et des décisions à prendre relatives au respect de la persona<sup>14</sup> de chacun telle qu'elle est présentée dans la structure individuelle, le leadership psychologique est confronté à l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Connaît-il suffisamment les membres du groupe pour identifier leur persona et pour mener correctement le processus d'ajustement de l'imago<sup>15</sup> de chacun ? Est-il suffisamment informé des réalités humaines pour faire respecter l'étiquette<sup>16</sup> et le caractère<sup>17</sup> de la culture du groupe ? Fait-il suffisamment appel aux talents et à la confiance pour rendre fertile l'incertitude ?... Il revient au leadership psychologique d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

#### Exemple n° 3

En termes de dynamique du groupe, la force de cohésion s'oppose à la pression exercée sur la frontière externe ou à l'agitation mise en œuvre à la frontière majeure interne (Brun et Ducatteuw, 2022a). Cette force de cohésion lutte contre la porosité des frontières (Cardon, 1992). Le pilotage de cette énergie psychique et relationnelle mobilisée revient « *au leader effectif du groupe, lequel utilise à profit son état du moi Parent qui oriente, protège et ferme les frontières* », si souhaité « *l'état de moi Enfant et sa capacité d'ouverture* », et « *l'état du moi Adulte qui reste aux commandes, décide après diagnostic d'agir .../... sur telle ou telle zone du groupe* » (Vergonjeanne, 2021, p. 136). Gérer la cohésion d'un groupe donc les énergies, c'est piloter l'activité<sup>18</sup> face aux facteurs externes et aux interactions collectives et individuelles, et ce dans un souci d'économie de moyens.

En raison de la complexité des tâches à mener, de l'urgence et des décisions à prendre, le leadership effectif est confronté à l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Exerce-t-il correctement son autorité respectueuse du canon du groupe afin que le plus grand nombre de ses membres soient au stade d'imago d'activité secondaire<sup>19</sup> (Brun et Ducatteuw, 2022b) ? Atteint-il une surface appréciée de leadership de la part des membres du groupe ?... Il revient au leadership effectif d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

---

<sup>14</sup> La persona est la façon dont veut être perçu chaque membre du groupe. Son nom vient du latin *per-sonarere* : parler à travers, qui désignait le masque que portaient les acteurs de théâtre.

<sup>15</sup> La représentation mentale « *que chaque personne a d'elle-même en relation avec les autres membres, et tout spécialement avec le leader* » selon Fox.

<sup>16</sup> Règles implicites ou explicites, spécifiques à chaque groupe, destinées à renforcer le contrat social.

<sup>17</sup> « *Ecartés tolérés par rapport au contrat social dans un groupe donné* » (Berne, 2005, p. 317).

<sup>18</sup> Le travail intentionnel fourni par le groupe pour répondre à sa mission, son objectif téléologique.

<sup>19</sup> « *La phase finale du processus d'ajustement d'imago dans laquelle le membre renonce à certaines de ses inclinations individuelles en faveur de la cohésion du groupe* » (Berne, 2005, p. 323).

#### 4. Conclusion

L'objet de notre communication est d'étudier la manière dont un leader doit pragmatiquement accepter l'incertitude du consentement et le consentement incertain au sein d'un groupe, sachant selon nous qu'il ne peut se débarrasser ni de l'incertitude ni des émotions inhérentes à l'expérience du quotidien.

La contribution-clé de cette recherche s'inscrit dans la dynamique de l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Au sein du système complexe qu'est le groupe, il revient au leader d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint. Ainsi, le partage des heurs et des malheurs aboutirait à une solution et non à une impasse.

Afin d'étendre les limites de cette recherche à l'impact sur la cohésion du groupe, il serait opportun de déployer des interventions concernant la survenance d'un conflit à la frontière majeure interne (entre la zone de membership et celle de leadership) et dans la zone de leadership d'un groupe.

#### Bibliographie

- ANDERSON E.C., CARLETON R.N., DIEFENBACH M. et HAN P.K.J. (2019), « The Relationship Between Uncertainty and Affect », *Frontiers in Psychology*.
- ASTOLFI J.P., DAROT E., GINSBURGER-VOGEL Y et TOUSSAINT J (2008), *Conflit cognitif, conflit socio-cognitif*, Ed. De Boeck.
- BAGNEUX V., FONT H. et BOLLON T. (2013), « Incidental emotions associated with uncertainty appraisals impair decisions », *Motivation and Emotion*, 37(4), p. 818–827.
- BARR P.S., STIMPET J.L. et HUFF A.S. (1992), « Cognitive change, strategic action, and organizational renewal », *Strategic Management Journal*, 13(S1).
- BERNE E. (2005), *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, traduit de l'anglais par KLEIN F., de MIRIBEL M. et MOUCHARD M., Les Editions d'Analyse Transactionnelle.
- BOUQUET B. (2021), « Consentement et contrainte : des notions polysémiques », *Vie Sociale*, n° 33, Ed. Erès.
- BOURGEAULT G. (2000), « L'incertitude et la responsabilité. Jalons pour une éthique de l'environnement », *Vertigo*, Ed. Open Edition Journals.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2022a), « Risque de conflit dans la zone de leadership : guerre des chefs & cohésion de groupe (T.O.B.) », *Oriane*, 20<sup>ème</sup> colloque francophone sur le risque, Bayonne, septembre 2022.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2022b), « Régulation du conflit intra et inter-personnel au sein d'un groupe : bien-être individuel et collectif des membres », n° 3 de la Revue Psychanalyse & Management dans la Collection de N° Spéciaux & Hors-Séries à paraître en octobre prochain
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2022c), « Rencontre de l'éthique aristotélicienne du Souverain Bien, du telos et du skopos, et des travaux de Berne concernant l'autorité saine », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°12/2018, p. 95-110, Ed. I.P&M.
- BRUN G. and DUCATTEUW P. (2022d), « Gaining leadership power: accepting your vulnerability in the test », *Colloque Institut Psychanalyse & Management*, Vol. 50, 2<sup>nd</sup> trimestre 2022, p. 242-278, Ed. Resadderse International.
- CARDON A. (1992), *Profils d'équipe et cultures d'entreprises, Mettre votre équipe en valeur*, Les Editions d'Organisation.
- DAWES R.N. (1988), *Rational choice in an Uncertain World*, Ed. Harcourt.
- DELOBBE N. (2016), « Contrat psychologique », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Ed. Dunod.
- DEPRINS D. (2010), « Probabilité et incertitude », *Annales des Mines, Responsabilité et environnement*, n° 57, Ed. ESKA.
- DISTLER F. et RASOLOFO-DISTLER F. (2021), « Dans les pas d'Edgar Morin : vers une écologie de l'action complexe », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, n° 30, Ed. De Boeck.

- FOX E.M. (1975), « La théorie organisationnelle de Berne », *Les Classiques de l'analyse transactionnelle*, vol. 1, 1978, p. 224-230, Ed. IFAT.
- FRACCAROLI F. (2007), « L'expérience psychologique de l'incertitude au travail », *Le travail humain*, vol. 70, Ed. PUF.
- FRAISSE G. (2007), *Du consentement*, Ed. Le Seuil.
- GANTHERET F. (2020), « [Incertain d'Éros](#) », *Vous croyez ? Le présent de la psychanalyse*, Ed. PUF.
- GOUSSARD L. (2008)**, « Le consentement limité au travail. Résistances et consentements des salariés dans l'ingénierie automobile », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, Ed. ENS.
- GOYET F. (2002), « Prudence et « panurgie » : Le machiavélisme est-il aristotélicien ? » dans *Au-delà de la Poétique: Aristote et la littérature de la Renaissance*, études réunies par LANGER U., Ed. Librairie Droz.
- HADDAD B. et BENOIS J.M. (2014), « Risque, incertitude et prise de décision », *Le Sociographe*, n° 45, Ed. Champ Social.
- HODGKINSON G.P. et SPARROW P.R. (2002), *The competent organization: a psychological analysis of the strategic management process*, Ed. Open University Press.
- KAHNEMAN D. et TVERSKY A. (1984), « Choices, values, and frames », *American Psychologist*, n° 39.
- LEBRATY J.F. et PASTORELLI-NEGRE I. (2004), « Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ? », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 9, n° 3.
- LERNER J.S., LI Y., VADEL SOLO P. et KASSAM K. (2015), « Emotion and Decision making », *Annual Review of Psychology*, 66(1), 799-823
- MAILLIEZ M. (2018), *Interaction des influences émotionnelles incidentes et intégrées dans la prise séquentielle de décisions : rôle de l'évaluation cognitive de certitude*, Psychologie. Université Grenoble Alpes.
- MERLIER P. (2013), « Le consentement », *Philosophie et éthique en travail social*, Politiques et interventions sociales, Ed. Presses de l'EHESP.
- MONTEILS-LANG L. (2008), « Perspectives antiques sur la philosophie du consentement », *Revue de Sciences humaines*, Ed. Tracés.
- MORIN E. (1977), *La Méthode*, Tome II, la Vie de la vie, Ed. Le Seuil.
- MORIN E. (1982), *Science avec conscience*, Ed. Sciences.
- MUSHTAQ F. BLAND A.R. et SCHAEFER A. (2011), « Uncertainty and cognitive control », [Frontiers in Psychology](#).
- PELLERIN G. (1994), « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation », *Actualités en analyse transactionnelle*, vol. 71, p. 111, Ed. IFAT.
- PELLION F. (2012), « Le consentement, impossible ? », [Cliniques méditerranéennes](#), n° 86, Ed. Erès.
- POSTEL N. (2008), « Une lecture croisée de Keynes et Simon », [Revue Economique](#), vol. 59, Ed. Presses de Sciences Po.
- QUICHERAT L. (2010) *Addenda Lexicis Latinis: Investigavit, Collegit, Digessit (1862)*, Ed. Kissinger's legacy reprint.
- ROUSSEAU D. (1990), « *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts* », *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 11, Ed. Kellogg School of Management.
- SENGE P. (2006), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Ed. Harmony Books.
- SIGISMUND-HUFF A., MILLIKEN F.J., HODGKINSON G.P., GALAVAN R.J. et SUND K.J. (2016), « A conversation on uncertainty in managerial and organizational cognition », *Uncertainty and Strategic Decision Making*, series New Horizons in Managerial and Organizational Cognition, Ed. Emerald.
- SUND K.J., VILLARROEL J.A. et BOGERS M. (2014), « Organizational Aspects of Business Model Innovation: The Case of the European Postal Industry », *Academy of Management Proceedings*.

- TABONE-WEIL D. (2022), « Eloge de l'incertitude », *Les enfants de la Psychanalyse*, publication 3/01/2022.
- TIEDENS L.Z. et LINTON S. (2001), « Judgment under emotional certainty and uncertainty: the effects of specific emotions on information processing », *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), p.973–988.
- VERGONJEANNE F. (2021), *Coacher groupes et organisations, La théorie Organisationnelle d'Eric Berne* (T.O.B.), InterEditions.
- YANG M., SCHLOEMER H. ZHU Z., LIN Y., CHEN W. et DONG N (2019), « Why and When Team Reflexivity Contributes to Team Performance: A Modera