

Mal-être et Bien-être du management intermédiaire au sein d'une zone grise des organisations et des groupes

Apport de la théorie organisationnelle de Berne

Pour citer la référence

BRUN G. (2025). « Mal-être et Bien-être du management intermédiaire au sein d'une zone grise des organisations et des groupes. Apport de la théorie organisationnelle de Berne », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02_2025, pp. 157-168

Gilles BRUN

Université de Pau et des Pays de l'Adour

EMOTIV-ETHIC-ACTION

Résumé : Au sein des organisations et des groupes, se développe progressivement un espace original de régulation et de transformation où s'entremêlent des forces de rupture, de compromis ou de résistance, mal-être et bien-être. Une zone grise de décharge pulsionnelle qui pose la question de l'accueil et de l'intégration du nouveau à l'étrangeté perturbatrice quand le discours social entretient des paradoxes entre permissions, laxisme et interdits. Générant un silence dissimulant son sentiment de culpabilité face à ces nouveaux modes de subjectivation, voire une angoisse logée dans le vide, le management intermédiaire doit-il continuer à se sentir perdu, c'est-à-dire d'être en fusion avec le vide, réduit au néant ? Va-t-il rester silencieux, réagir ou s'effondrer dans le vide ? Alors que les employeurs cherchent à attirer et à retenir les candidats de cette génération, doit-il rester les bras croisés, détourner les yeux et laisser tomber ? Soit le « Je » intervient dû à un ressort énergétique, soit le déploiement d'une forme d'inhibition indolente résignée fataliste caractérise un mal-être profond. Le leader psychologique doit ajuster l'imgo de chacun des membres du groupe.

Mots-clés : Zone grise, Mal-être et Bien-être, Management intermédiaire, Ajustement d'imgo, Théorie Organisationnelle de Berne

Ill-being and Well-being of Middle Management in a gray zone of Organizations and Groups

Contribution of Berne's organizational theory

Abstract: Within organizations and groups, a unique space of regulation and transformation is gradually developing, where forces of rupture, compromise, or resistance, ill-being and well-being, intertwine. A gray area of impulsive discharge raises the question of welcoming and integrating the new with disruptive strangeness when social discourse maintains paradoxes between permissions, laxity, and prohibitions. Generating a silence that conceals its sense of guilt in the face of these new modes of subjectivation, or even an anxiety lodged in the void, should middle management merged with the void continue to feel lost, reduced to nothingness? Will it remain silent, react, or collapse into the void? As employers seek to attract and retain candidates of this generation, should it sit back, look the other way, and give up? Either the "I" intervenes due to an energetic spring, or the deployment of a form of indolent, resigned, fatalistic inhibition characterizes an ill-being. The psychological leader must adjust the imago of each member of its group.

Keywords: Gray area, Ill-being and Well-being, Middle management, Imago adjustment, Organizational Theory of Berne

1. INTRODUCTION

1.1. Zone grise

Le terme de zone grise dont « *l'usage est devenu fréquent, voire familier* », dont « *l'utilisation se justifierait, selon les auteurs du dictionnaire sociologique « Les zones grises des relations de travail et d'emploi » (Bureau et al., 2019), chaque fois que le chercheur se trouve confronté à un*

problème d'obsolescence ou d'usure des concepts face à une réalité économique, sociale ou politique qui lui échappe ou, ce qui revient au même, demeure inintelligible » (Dieudade, 2022, p. 189). Et cet auteur de proposer une autre approche de la zone grise, « *une réalité massive, variée, qui tend à perdurer .../... et qui est le terrain d'expression de pratiques divergentes qui bien souvent coexistent, et qui parfois dominent, parfois débordent les règles et les codifications établies. Elle désigne un espace intermédiaire de régulation plus ou moins « alternatif » mais ayant une consistance et une dynamique propres. Dans cette perspective, il ne s'agit donc pas, pour le chercheur, de minimiser, de réduire, voire d'ignorer les zones grises, mais au contraire d'identifier les forces de rupture, de compromis ou de résistance qui les caractérisent comme telles. En d'autres termes, développer une analyse des transformations .../... à partir de la notion de « zone grise » consiste à s'interroger sur les fondements et sur la dynamique de ces espaces singuliers qui résistent ou échappent durablement (au moins pour un temps) au pouvoir et aux normes des institutions classiques* » (Dieudade, 2022, p. 191).

Sous l'effet d'un contexte économique très concurrentiel, de l'évanouissement de l'autorité du père comme cadre symbolique en raison de la disparition sociale tant individuelle que collective du complexe d'Œdipe, d'une culture de l'immédiateté apportant jouissance sans éprouver de manque, une zone grise se développe au sein des organisations, des équipes et des groupes. Un lieu qui témoigne de la transformation sociale contemporaine, qui est le creuset de nouvelles logiques d'organisation subjective, qui illustre ce changement radical des comportements humains donc des « *processus psycho-dynamiques*¹ » (Brun et al., 2023, p. 85) générateurs de bien-être ou de mal-être. Une transformation qu'est le rapport constant entre bien-être et mal-être, « *celle de son retournement en son contraire, de la satisfaction finalement prohibée dans le monde du travail humain* » (Bonnet, 2022, p. 14). Des processus² qui confrontent le management de proximité à un déplacement de la notion de normalité, là où s'expriment les hésitations et les inhibitions affectives de certains salariés, des forces de rupture, de compromis ou de résistance, là où règnent le silence et le vide, là où s'opèrera un mécanisme psychologique d'ajustement et de réajustement de l'imago de chacun des membres du groupe (Brun et Ducatteuw, 2022a, p. 176).

1.2. Processus d'ajustement ou de réajustement de l'imago de chacun des membres d'un groupe, recherche du bien-être

Toute personne « *qui intègre un groupe le fait nécessairement avec le bagage suivant : (1) des besoins biologiques, (2) des besoins psychologiques, (3) des pulsions, (4) des modèles répétitifs de comportement, (5) une expérience passée et (6) des capacités d'ajustement* » (Berne, 2005, p. 215) :

- Un besoin biologique de stimulation sensorielle, répondant à la peur de la solitude,
- Un besoin psychologique de structuration du temps,
- Une quête de l'intimité,
- Un besoin nostalgique de transactions programmées, un scénario, un modèle répétitif de comportement, un plan de vie inconscient formulé dès le plus jeune âge et durant son enfance dont toute personne saisit les occasions de le faire avancer autant qu'elle l'ose dans une situation donnée.
- Un ensemble d'attentes provisoires fondées sur des expériences antérieures, une idée préliminaire ou des fantasmes,
- Des capacités d'ajustement, lesquelles impliquent deux capacités différentes : l'adaptabilité et la flexibilité.

¹ La psycho-dynamique est une approche d'introspection visant à étudier les conflits intrapsychiques inconscients d'une personne.

² 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) et l'ajustement de l'imago de chacun des membres.

Au moment où un futur membre franchit la frontière externe du groupe, va s'opérer un processus d'ajustement de l'image de l'entrant, des membres du groupe et du leader. Il s'agit de la capacité de chacun à ajuster ses représentations mentales et à différencier chacun des membres, laquelle peut s'observer par l'investissement interrelationnel. « *Cet ajustement est progressif et non linéaire* » (Brun et Ducatteeuw, 2022a, p. 176) :

- Progressif, car il comporte selon Berne quatre stades différents : provisoire, adaptative, opérative et secondaire³.
- Non linéaire, car il peut survenir une régression dans l'ajustement de l'image d'un ou des membres du groupe (Pellerin, 1994) face à un changement au sein d'au moins une des quatre structures⁴ du groupe, ou une acceptation par certains « *des satisfactions qu'ils peuvent obtenir par les jeux psychologiques et par les plus timorés de ne pas dépasser les passe-temps* » face à la menace de l'intimité (Berne, 2005, p. 218).

Le rôle du leader est primordial dans ce processus d'ajustement de l'image au sein d'un groupe.

L'appartenance au groupe reste une situation indéfiniment temporaire car si la personne retourne vers ses inclinations individuelles ou si elle ne respecte pas les modalités de canon établies par le groupe, l'acceptation peut être retirée. Selon la théorie organisationnelle de Berne, l'image de celle-ci régresse au stade opératif ou au stade adaptatif voire provisoire. Un processus de réajustement de son image est alors nécessaire, et au leader de réexpliquer les objectifs et stimuler (sans excès), rappeler le canon du groupe en insistant sur ses valeurs afin que la *persona*⁵ de chacun soit respectée, organiser des temps pour la régulation des saines confrontations, enfin valoriser l'intelligence collective par le co-développement professionnel et célébrer les succès pour développer la cohésion (Brun *et al.*, 2023).

1.3. Zone grise, ajustement ou réajustement d'image, bien-être versus mal-être

Toute transformation sociale avec ses nouvelles logiques d'organisation subjective génère des conflits cognitifs intra-personnels et des conflits sociocognitifs au sein d'un groupe. Un conflit cognitif qui se développe lorsqu'apparaît une prise de conscience individuelle 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). Un conflit sociocognitif qui émerge d'une interaction dialogique 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). Sachant que l'interdépendance des membres d'un groupe résulte d'une double motivation personnelle et pro-sociale (Schelling, 1960) :

Générateur d'un mal-être, un conflit semble provenir de l'écart entre la *persona* du collaborateur (la façon dont il souhaite être perçu par les autres membres du groupe et tout particulièrement le leader) et sa personnalité⁶ (la façon dont il est réellement perçu). « *On peut dire, sans trop d'exagération, que la persona est ce quelque'un n'est pas en réalité, mais ce que lui-même et les*

³Selon Ducatteeuw, l'ajustement progressif de l'image comprendrait cinq stades. Le stade de l'image prévisionnelle est ajouté, « *car avant qu'un groupe ne prenne corps, il doit d'abord exister, même de manière succincte, sous forme d'idée dans l'esprit de son organisateur* ». (Brun et Ducatteeuw, 2020, p.147)

⁴ Structure physique, structure organisationnelle, structure individuelle et structure privée du groupe.

⁵ « *La persona émane bien souvent des désirs ou des attentes de la société envers tel type de profession, mais aussi de l'individu envers lui-même. En ce sens, elle est aussi le personnage qu'il choisit d'être, quand bien même le processus est inconscient. La persona doit être considérée comme un partenaire du Moi, indispensable pour établir un lien avec le monde extérieur et organiser les relations. Pour bien fonctionner socialement, l'individu se sent obligé de jouer un rôle, voire plusieurs rôles* » (Lenoir, 2021, p. 272).

⁶ La personnalité est ce qui appartient essentiellement à la personne, ce qui lui est propre, la façon dont elle est perçue, ce qui fait qu'elle est elle-même, et non pas une autre.

autres pensent qu'il est » (Jung, 1991, p. 633). Un écart qui empêche le collaborateur d'atteindre l'« imago⁷ secondaire⁸, génère une régression de son imago pouvant aller jusqu'au retrait physique.

Tout conflit affecte la cohésion du groupe, la ou les parties prenantes de manière directe, et les autres indirectement. Chacun est impacté par une tension psychologique, un mal-être. Attestant de sa disponibilité, de son écoute et de sa volonté de dialogue avec chacun des membres du groupe, le leadership psychologique va réajuster progressivement leur imago. Il précisera de manière explicite et individuelle que le contrat social du groupe repose sur le respect de son étiquette (les règles implicites de vie du groupe) et exigera le respect mutuel de la *persona* de chacun des membres, source de bien-être.

1.4. Question de recherche

Comment déceler le silence voire le sentiment de vide du management intermédiaire confronté à une zone grise, à cette nouvelle dynamique transformatrice initiée par de nouveaux collaborateurs qui refusent de se laisser absorber par un idéal de perfection dont le seul résultat serait de créer de la souffrance, lesquels prônent le repli sur Soi voire l'isolement, préfèrent l'inertie et le laisser-aller voire la déresponsabilisation quant au futur, célèbrent la fuite de la réalité dans l'autodérision et le fantasque ? Comment l'accompagner pour y faire face et recouvrer du bien-être ?

1.5. Contribution

Tant d'un point de vue théorique que managérial, l'originalité de notre contribution tient à l'utilisation des travaux de Berne pour susciter des questionnements, puis pour approfondir notre compréhension quant à une zone grise du management intermédiaire lorsque l'ajustement progressif de l'« imago d'un nouveau membre du groupe est difficile, provoquant silence et vide, enfin pour proposer des pistes de réflexion quant à l'attitude positive que le management intermédiaire adopterait pour ressentir le bien-être, à l'attitude négative source de mal-être à laquelle il devrait s'abstraire.

1.6. Positionnement épistémologique

Nous faisons l'hypothèse que cette contribution relève d'une démarche dite transformative (Savall et Zardet, 2004) portant sur l'exploration et la meilleure compréhension des notions de zone grise, du silence et du vide (potentiellement ressenti par le management intermédiaire), d'ajustement ou de réajustement d'« imago (par le leader psychologique), dans la quête du bien-être.

1.7. Présentation du plan de l'article

La logique de construction de cet article s'articule autour de quatre chapitres, lesquels abordent les thèmes suivants :

- La zone grise des managers de proximité et l'accueil aléatoire, hasardeux, compliqué du nouveau collaborateur,
- La zone grise des managers de proximité et leur silence face à l'évocation de toute tension persistante et toute détresse émotionnelle,
- La zone grise des managers de proximité et le vide ressenti, avec pour réponse soit une attitude active, soit une attitude passive, auxquelles le leader psychologique veille.

2. ZONE GRISE DES MANAGERS DE PROXIMITÉ ET ACCUEIL DU NOUVEAU COLLABORATEUR

Les managers de proximité éprouvent beaucoup de difficulté à parler des journées qui se passent mal avec un nouveau membre de leur équipe, faute d'être disponible, d'accueillir, de partager, de s'accorder, pour cause de fatigue, de mauvaise humeur, d'accaparement prioritaire. Honteux ou de

⁷ La représentation mentale que chaque personne a d'elle-même en relation avec les autres membres, et tout spécialement avec le leader.

⁸ Imago secondaire : « phase finale dans laquelle, le membre renonce à certaines de ses inclinations individuelles en faveur de la cohésion de groupe » (Berne, 2005, p. 323).

peur de paraître piètres, médiocres, insuffisants, ces professionnels taisent, cachent, omettent ces journées loupées, manquées, ratées. Leur silence fait office de kakémono, de paravent, d'écran, sur l'expérimenté, l'éprouvé, le vécu réel du négatif concernant leur tentative à « *progressivement ajuster voire réajuster l'image de chacun des membres du groupe* » (Brun et al., 2023, p. 75). Pourquoi une telle censure managériale face aux contraintes de la *praxis* alors que le besoin relationnel, le mécontentement, le mal-être du membre de l'équipe est bien visible ? Pourquoi une telle hypocrisie à vouloir constamment, intensément et de manière idéalisée afficher un haut degré de leadership psychologique, un « *tout va bien* » synonyme d'un bien-être collectif ? Pourquoi créer une telle « *zone grise* » empreinte de non-dit, de frustration personnelle, de contrariété, de nervosité, de déception, de colère froide, de répulsion envers soi-même, d'un tel écart entre *persona* et personnalité, là où « *une part des pratiques professionnelles, d'action .../... qui ne se justifient pas par les idéaux, les valeurs .../... se justifient par des impératifs organisationnels* » ? (Moisset, 2022).

Une zone grise de décharge pulsionnelle qui pose la question de l'accueil du nouveau, d'un intrus, aux frontières de l'inquiétante étrangeté, là où « *l'angoisse fait alors son apparition et le rapport au temps se modifie* » (Cote, 2024, p. 18), là où les lisières entre le Moi et les autres se dissolvent. Une rencontre qui interroge la problématique de la relation à l'autre, à l'étranger, à « *l'occidentale idéalisation obligée de toutes les différences et le déni de toutes les conflictualités inéluctablement présentes dans la rencontre de l'altérité* » qui « *engendrent, par effet de retour du refoulé, l'explosion des retraits communautaires et surtout communautaristes, le surgissement et l'émergence des phobies de l'altérité et des haines racistes qui se masquaient sous les bons sentiments du politiquement correct ou du religieusement prescrit* » (Diet, 2017, p. 65). Un accueil qui déstabilise l'ensemble des relations et des liens inconscients, ébranle les imagos de chacun des membres, menace les prérogatives des anciens, perturbe la perpétuation des coutumes et des usages, dérange les certitudes, les petits arrangements conscients et surtout inconscients qui cimentent la culture des organisations, les alliances et les pactes qui identifient et structurent le groupe d'appartenance. Un accueil toujours aléatoire, hasardeux, compliqué, car cet espace met en scène à la fois la rivalité originelle qui oppose les aînés au nourrisson qui vient s'emparer de la mère, de son sein et de son lait, et l'enjeu narcissique et la demande de reconnaissance qui sont à l'origine de projections, d'une excitation pulsionnelle de désir de séduction et de peur d'agression de la part du nouvel arrivant. Ainsi, les managers de proximité devraient porter une attention toute particulière aux liens œdipiens sur la scène sociale et aux excitations excessives sources de relations interpersonnelles potentiellement tumultueuses. Mais ceux-ci sont accaparés par la mise en œuvre du rituel d'intégration, du dispositif initiatique à une nouvelle identité d'appartenance, processus officiel de réajustement d'images. Une logique d'affiliation dont l'objectif est de protéger le collectif et de fournir une place et un rôle au nouveau dans la structure organisationnelle, de contenir et de réguler une éventuelle agressivité grâce à un apprivoisement de l'altérité.

Un lieu où s'entremêlent une première interrogation quant aux préjugés, projections et incorporats au sein d'un contexte groupal professionnel qui a ses revenants et secrets, ses fantômes et cryptes, ses spectres (Brun, 2025), ses pactes de déni, et une seconde interrogation quant aux modalités d'intégration dans le monde du travail d'éventuelles nouvelles formes d'organisations psychiques dont le point commun relève des limites, du silence et du vide.

3. ZONE GRISE DES MANAGERS DE PROXIMITÉ ET SILENCE

Une zone grise qui génère un silence de la part des managers de proximité, lequel rend tabou l'évocation de toute tension persistante et toute détresse émotionnelle. Ils affichent un calme serein consensuel alors que se développent insidieusement une instabilité de motivation, d'engagement et d'autonomisation de la part du nouveau collaborateur, une érosion de la confiance et une insatisfaction des autres membres de l'équipe, préjudiciables à l'intégration du nouvel élément. Un silence qui peut être soit indicateur de puissance car celui qui se tait exercerait un pouvoir sur celui qui désirerait connaître sa pensée, soit une protection envers les frustrations et la destruction du véritable Soi. Le silence peut alors représenter une résistance à l'énonciation en raison de la difficulté à verbaliser ou de la pénibilité des contenus psychiques à confier, ou une assimilation

progressive et sereine de contenus psychiques éventuels ferments de verbalisation à venir (Mafféi, 2005). Un silence des managers de proximité, du chef d'équipe, du chef de quart, du chef de service, du superviseur..., qui dissimule leur difficulté à énoncer et partager leur réalité psychique « *ce qui dans le psychisme du sujet présente une cohérence et une résistance comparables à celles de la réalité matérielle ; il s'agit fondamentalement du désir inconscient et des fantasmes connexes* » (Laplanche et Pontalis, 1967, p. 391).

Un silence nourri du sourire contraint du manager de proximité dans le couloir dissimulant son sentiment de culpabilité, du regard inquiet et démuné du nouveau à son poste de travail craignant le rejet, de l'interrogation réservée et fuyante des autres membres travaillant avec lui. Un silence épais qui comble l'espace, un silence hors temps renfermé sur lui-même, hors altérité. Un silence toutefois occupé par des pensées, des représentations, des affects, donnant le sentiment d'un vide impossible à remplir mais peuplé de fantasmes. Un silence qui dissimule un écart pouvant résulter pour partie d'un très (trop ?) haut niveau d'exigence du management intermédiaire quant à sa *persona* (en l'espèce à son poste et à sa fonction), d'une inflation psychique du Moi, d'un éventuel manque de flexibilité quant à la mise en œuvre intime de son scénario, qui conduisent à une dépersonnalisation au profit d'une importance imaginée. Un silence qui est à la fois l'aurore de la parole authentique liée au choix des mots issu de ce vide d'où le langage ferait émerger le manager, et l'éclipse de la parole et non pas du sens puisque « *l'homme possède dans son activité intellectuelle inconsciente un appareil qui lui permet d'interpréter les réactions d'autres hommes, c'est-à-dire de redresser, de corriger les déformations que ses semblables impriment à l'expression de leurs mouvements affectifs* » (Freud, 1972, p. 182).

Une zone grise qui s'étend progressivement au sein des organisations et des groupes en raison d'un discours social qui entretient des paradoxes entre permissions, laxisme et interdits dans le même mouvement (Lahlou, 2023), une représentation discursive du monde telle qu'elle s'inscrit dans un état de société (Angenot, 2006). Un discours social auquel est confronté le management intermédiaire face au besoin prééminent d'un (ou plusieurs) membre du groupe d'une jouissance immédiate égotique, d'une continue confirmation narcissique pour atteindre des objectifs variables en fonction des moments, d'un amour de Soi autour duquel se construirait le vivre ensemble. Dans le silence, il devient de plus en plus difficile de bâtir une cohésion de groupe avec un nouveau collaborateur en rupture avec le modèle familial traditionnel éradiquant ainsi tout lien fixe et durable, aux intérêts éphémères, aux émotions instables, aux retards fréquents et à l'absentéisme élevé alors que sa présence est nécessaire pour l'activité de l'entreprise (comme le sont les boulangers et les pâtisseries tôt le matin...). Continuellement insatisfait, son autonomie cache en fait une précarité relationnelle et subjective, dont le repli sur Soi est « *nourri de l'idée qu'il est une denrée périssable, interchangeable et jetable à tout moment comme lors des contrats d'intérim, des embauches à durée déterminée ou des plans de licenciements pour préserver la compétitivité de l'entreprise* » (Lahlou, 2023, p. 110), dont le comportement pourrait attester d'une imbrication étroite entre la pulsion de vie et la pulsion de mort en raison du soupçon de consommation de drogues ou d'alcool.

Face au réel, le silence du management intermédiaire fait face à l'ennui, à la solitude, à la passivité, à l'indifférence ou à la résignation du nouveau collaborateur, confirmant en cela les résultats 2025 du baromètre Actineo de la qualité de vie au travail⁹ lesquels précisent que 54% des travailleurs de la "génération Z" disent s'ennuyer au travail et que 67% d'entre eux font « ce qu'il y a à faire, sans plus ». Dans les entreprises qui ne sont aucunement des start-ups, aux métiers hors secteur numérique, aux routines répétitives, la démission silencieuse¹⁰ se développe. Des collaborateurs ont décidé de s'en remettre uniquement aux missions de leur fiche de poste, de ralentir la cadence, de rejeter toute pression, de se désengager progressivement de la vie d'équipe en refusant d'apporter leur aide ou soutien, de décliner tout partage de moments conviviaux avec leurs collègues lors des

⁹ Le Baromètre Actineo de la qualité de vie au travail, réalisé à l'initiative de l'Ameublement français, avec le soutien du CODIFAB et en partenariat avec Saguez & Partners, revient avec un nouveau décryptage des modes de vie au travail des Français en 2025 par Sociovision (Groupe Ifop). Publié le 6 mars 2025.

¹⁰ Quiet quitting.

pauses ou/et en dehors des horaires de travail, de se concentrer davantage sur leur vie privée. Dans les entreprises et métiers où font défaut des options de télétravail, des possibilités d'horaires de travail flexible, de la polyvalence ou de la rotation des postes, certains se soustraient aux contraintes et aux efforts de la vie professionnelle. La démission silencieuse se développe alors que déjà « 41 % des actifs âgés de moins de 30 ans imaginent de rester dans leur poste actuel moins de 3 ans » (Gorge et Pech, 2024, p. 33). Reclus dans l'instant présent, certains ne se projettent plus. Leur angoisse¹¹ intime se leurrerait d'un éventuel comblement du vide et du manque-à-être à travers des écrans, des réseaux sociaux, des liens virtuels, des activités à risque dépouillées de toute limite et contrainte. De nouveaux modes de subjectivation qui proviennent d'une difficulté contemporaine à maîtriser l'afflux d'excitations extérieures à jouissance immédiate, un trop-plein imitatif et non identitaire, où l'unification intégrative de la multiplicité des pulsions du Moi s'estompe. Logée dans le vide, cette angoisse perçue questionne le management intermédiaire quant à l'expression de son autorité, à la capacité d'énergie et de temps à consacrer à ce nouveau membre, à sa gestion émotionnelle, à ses attentes professionnelles de résultat vis-à-vis de sa hiérarchie.

Dans la dimension de cette zone grise et de son silence, où il y a un tel vide inconditionnel et total, où il y a une discontinuité complète du mouvement du connu, du passé, du limité, du conditionné (Thakar, 2024), qu'arrive-t-il au management intermédiaire ? Situé en résonance et en miroir de ces nouveaux modes postmodernes de subjectivation caractérisés par l'immédiateté et la séduction narcissique, sous pression de l'activité économique, le management intermédiaire doit-il continuer à se sentir perdu, c'est-à-dire d'être en fusion avec le vide, réduit au néant ? Va-t-il rester silencieux, réagir ou s'effondrer dans le vide ? Alors que les employeurs cherchent à attirer et à retenir les candidats de cette génération, doit-il rester les bras croisés, détourner les yeux et laisser tomber ?

4. Zone grise des managers de proximité et vide, attitude active

Quand l'état de silence enveloppe le management intermédiaire, le vide l'étreint. Le « Je » intervient, tente de nommer le vide, de l'identifier, de s'accrocher, mais il n'y a aucune stimulation sensorielle, aucune expérience à acquérir, aucune amarre, aucune orientation, il reste en suspens, muet, seul. Le vide est une réponse aux incertitudes contemporaines. Il attire le management intermédiaire dans une logique de survie, agit comme une enveloppe protectrice psychique pour le sujet excluant tout ébranlement qui prendrait la forme d'une menace et réactiverait l'angoisse d'un effondrement et la chute dans le trou. Cependant, le management intermédiaire ne parvient pas toujours à s'en éloigner suffisamment pour échapper à l'angoisse sous-jacente, ce qui fait persister une alerte permanente et soutenue. Le risque provient de la poursuite de la routine quotidienne, en l'absence de toute initiative psychologique ou intellectuelle, attestant d'un manque d'envie de faire quelque chose. Toutefois, à un moment, un ressort énergétique produira un mouvement. Les énergies non conditionnées dissimulées dans le vide du silence, les énergies de guérison contenues dans le corps, opéreraient (Thakar, 2024). Le management intermédiaire va chercher à se confier.

Le silence chargé de maux et de mots s'adressera à un autre dans l'organisation, un leader puissant pour qui le matériel produit constituerait une vérité particulière, un point de vigilance. Car le silence s'observe, s'écoute, s'entend, pour que de ce trou dans le signifiant, de cette béance abyssale, de cette saisie sensorielle naît l'interprétation, apparaît son sens, perce sa véridicité (Brun, 2025). Un silence adressé à la personne dont l'image est la plus forte en termes de leadership dans la structure privée¹² de l'organisation ou du groupe. Celle à laquelle on attribue des qualités de gestion des réalités humaines (charisme, discernement, résolution de conflits, prise soin des autres, accompagnement des processus de deuil, souci de justice, apport d'une certaine neutralité...), la personne détentrice du leadership psychologique qu'elle soit ou non en même temps leader

¹¹ « *Lorsque le Moi est obligé d'avouer sa faiblesse, il éclate en angoisse, angoisse de Réel devant le monde extérieur, angoisse de morale devant le Surmoi, angoisse névrotique devant la force des passions dans le ça* » (Freud, 1932).

¹² L'imago de groupe de chaque membre.

responsable et effectif. 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). C'est lui qui se pose les questions suivantes concernant ses collaborateurs : « Sont-ils capables de faire ? Faut-il les accompagner ? Ont-ils besoin d'une protection ? Si oui, laquelle pour chacun d'entre eux ? ». Proche des managers de proximité, c'est lui qui sera à l'écoute de cette vérité du moment, énoncée du silence originnaire au silence conclusif qui incite à être présent dans le présent (« presentness ») en raison de « sa caducité » (Maffei, 2005, p. 20), sa fugacité.

Le silence du management intermédiaire doit être rompu par le leader psychologique de l'organisation ou du groupe afin que celui-ci puisse le protéger psychologiquement, l'inciter à instaurer et maintenir une juste distance émotionnelle, à définir un cadre avec ce nouveau collaborateur qui tend à tester les limites alors que les possibilités de recrutement sont extrêmement tendues. Comme le cas de ce jeune pâtissier qui arrive le matin fréquemment en retard, prend le temps de s'accorder un petit-déjeuner sur place avant de se mettre au travail et ce aux frais de l'employeur, exige une augmentation de salaire afin de rester dans l'entreprise alors même qu'il est encore en période d'essai, garde confidentielles les modalités de l'amélioration d'une recette d'un gâteau... Ce comportement actif, de narration dans l'action, ce bouillonnement pulsionnel induit par la posture active, permet de libérer et de débarrasser le management intermédiaire du vide et de revendiquer une existence, de confirmer son rôle, de développer une nouvelle facette de maîtrise de soi-même, de gagner en légitimité, de retrouver du bien-être. Le management intermédiaire peut alors prendre conscience du niveau excessivement élevé de son exigence, de la nécessité de reconstruire une *persona* moindre, de mener une éventuelle reconstitution régressive de la *persona* ou régression symbolique et de potentiel d'individuation. Doit être travaillée sa *persona*, « une identité de circonstance » différente de « l'identité personnelle, celle qui se demande qui on est et qui a besoin de retrouver sa voix profonde » (Teneau, 2017, p. 41), son Soi authentique. Dans ces conditions, le refoulement est mis au second plan. Un changement radical comportemental qui ne va pas de soi car est remis en cause le cadre traditionnel du management fondé sur l'obéissance envers la hiérarchie. Sont questionnées sa capacité inspirante, son aptitude à définir un cadre et des repères, sa faculté à veiller à la cohésion du groupe, son habileté à résoudre et à apaiser les conflits, son adresse à attirer, à fidéliser, à motiver et à stimuler. Ces nouveaux modes de subjectivation interpellent les structures organisationnelle, individuelle et privée de l'entreprise, ses pratiques en termes d'expression des leaderships responsable, effectif et psychologique autour de l'horizontalité, et non plus uniquement de la verticalité (Boncori et Gentina, 2021).

Le leader psychologique bénéficie de deux atouts émanant du management intermédiaire :

- Ce dernier éprouve très fréquemment le désir de comprendre la situation, confirmant en cela que le vide est une condition nécessaire et préalable au désir (Winnicott, 2000). Il veut apprendre à y faire face en raison de la croissance continue dans le milieu professionnel de la démission silencieuse, du phénomène d'instabilité impulsive de l'humeur, de perte du sens du réel, d'instabilité de l'image de Soi et de la précarisation des centres d'intérêt générateur d'un turnover au sein des équipes. Parfois, il peut être confronté à la présence de plusieurs membres aux modes originaux de subjectivation dans son groupe.auprès des nouveaux collaborateurs, il va être à l'écoute et détecter d'éventuels troubles d'attachement ou de traumatismes de la vie, repérer les signes avant-coureurs de perturbation relationnelle ou de dérégulation émotionnelle, apaiser les tensions, maintenir un seuil tolérable pour l'appareil psychique du collaborateur.
- Le management intermédiaire éprouve du plaisir à partager avec ses pairs son processus de métamorphose intérieure, d'évolution de ses représentations, répondant à sa soif de reconnaissance des efforts entrepris. Et ce plaisir est ressenti et autorise une certaine décharge de l'affect d'angoisse des collaborateurs. Accepter sa vulnérabilité dans l'épreuve y compris conflictuelle, c'est gagner en puissance pour le leader d'une équipe. « Il faut tordre le cou aux mythes de la vulnérabilité [...]. Elle est source de l'espoir, de la responsabilité et de l'authenticité [...] La vulnérabilité a le goût de la vérité et l'odeur du courage » (Brown, 2014,

p.87). Le management intermédiaire doit avoir le courage de surmonter ses peurs, mener en continu le processus d'ajustement progressif de l'imaginaire de chacun des membres du groupe, promouvoir le retour d'expérience, tendre à fortement renforcer son influence dans la structure privée des membres du groupe. Au-delà d'acquiescer progressivement une autorité saine, le manager de proximité doit accepter de 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. Responsable social, individuel et collectif, il lui faut donner du sens, engager ses valeurs, se soucier des autres, voire rendre le monde plus sage. Ayant accepté sa vulnérabilité, profondément convaincu que la vulnérabilité partagée est à la source du « care », le manager de proximité développera alors un magnétisme et une spiritualité (Brun et Ducatteuw, 2022b).

Le leader psychologique fait toutefois face à des contraintes opérationnelles dans les métiers traditionnels comme l'absence de télétravail, d'horaires de travail flexible, de rotation des postes, de polyvalence, de promotion... Avec le management intermédiaire, la réflexion devrait davantage porter sur l'écoute individuelle lors d'entretiens facilitant la communication, l'investissement dans le développement des employés grâce à des programmes de formation, la mise en œuvre de programmes de reconnaissance et de récompense peu coûteux, l'organisation d'un environnement de travail stimulant et inclusif...

5. ZONE GRISE DES MANAGERS DE PROXIMITE ET VIDE, ATTITUDE PASSIVE

Autre destin du vide, la posture passive se traduit par le déploiement d'une forme d'inhibition caractérisée par l'absence d'opposition et d'affirmation, un détachement indolent, un refus de la fuite, une posture de résignation fataliste, une inaction sur son environnement, caractérisant un mal-être profond. L'écart entre *persona* et personnalité peut s'accompagner d'un sentiment de défiance, de mécanismes de protection implémentés, d'apathie par mollesse ou indifférence. Le management intermédiaire préfère alors se réfugier et se loger dans son vide qui se trouve être pour lui un état préférable à la combativité. Cette posture ne proviendrait aucunement d'un consentement subjectif du vide mais correspondrait plutôt à un abandon de lutte sous l'effet du négatif qui envahit l'ensemble de la psyché, à une passivité silencieuse face à un événement perçu comme prédéterminé et inéluctable. Au sein de cette zone grise, de cette situation de déphasage entre les vécus subjectifs des managers et les contraintes des logiques socioéconomiques actuelles, le vide apparaît comme une attitude figée et indigente, un état stable manifestant une pauvreté dans la pensée, un blanc, un temps mort de longueur indéterminée pendant lequel il ne se passe rien, des silences prolongés, une négativation des affects. D'une durée plus ou moins longue, dépendant de l'intensité et de la profondeur de l'attachement pour leur métier, l'attitude passive du management intermédiaire se rapporterait à une relaxation totale dans cet état où l'on se perd, où l'on est complètement perdu. Aucune initiative n'est prise. Le management intermédiaire poursuit sa routine quotidienne, prend soin de son corps..., mais aucune initiative psychologique ou intellectuelle n'est prise. Il n'y a pas d'envie de faire quelque chose (Thakar, 2024). A la hiérarchie de s'occuper du cas du jeune pâtissier « borderline », l'augmenter ou non... S'installent des tentatives de mise en arrêt d'un mouvement incessant que constitue le vide sans que cet arrêt et ce désinvestissement n'entraînent, pour autant, l'effondrement. Le management intermédiaire se protège en évitant tout affect ou en récusant toute représentation mentale dangereuse car source d'effondrement psychique. La peur de l'effondrement, la hantise de l'anéantissement de Soi sont à l'origine de cette recherche de maîtrise des éventuelles énergies et place le vide comme opérateur processuel (Lahlou, 2023).

Au leader psychologique de veiller parmi ses managers intermédiaires aux comportements d'isolement social, de résignation, d'abyssal désarroi, de retrait protecteur envers un nouveau collaborateur égotique, instable émotionnellement, toujours insatisfait, narcissique. Il est difficile pour les êtres humains de faire face à un espace de temps vide, sans structure d'aucune sorte, surtout quand il s'agit d'un long moment. « Cette « soif de structure » est « la soif de leadership »

.../... Si l'Adulte¹³ n'est pas constamment occupé, ou si les activités de l'Enfant¹⁴ ne sont pas canalisées, il existe un danger que l'Enfant ne devienne sauvage, pour ainsi dire, sans que l'individu ne soit préparé à la contrôler. Le besoin d'éviter cette sorte de chaos est l'un des principaux moteurs qui pousse les gens à intégrer un groupe et à faire les sacrifices et les ajustements nécessaires pour y rester » (Berne, 2005, p. 217). Le leader psychologique doit éviter toute tension psychique paroxystique, toute tentative de saut dans l'inconnu, tout pari, tout passage à l'acte perçu comme une coupure à même le Réel, une affirmation radicale du sujet, quitte à être perçu comme intrusif. La formation d'un groupe possède une fonction de prévention des risques psychosociaux, par rapport au besoin de contact social et à la soif de structuration du temps. Une structuration du temps qui correspond à la façon dont « chacun des membres agence son temps lorsqu'il est en relation, organise ses interactions pour répondre aux soifs de stimulation et de reconnaissance » (Laurier, 2023, p. 108). Le leader psychologique est confronté à un écart entre l'inclination individuelle d'un membre en proie à un conflit cognitif intra-personnel et la cohésion de groupe telle qu'elle se veut par le leadership, à un processus à la frontière majeure interne¹⁵ du groupe.

Au leader psychologique d'inciter le management intermédiaire à mener de manière davantage itérative plutôt que strictement linéaire trois mouvements : « un recentrement sur Soi dans l'intériorité, un décentrement dans la relation avec les autres, un sur-centrement pour se situer dans un environnement plus large afin de donner du sens, d'engager ses valeurs et se soucier des autres » (Brun et al., 2023, p. 284). Un sur-centrement qui aide à conscientiser la compensation de l'écart entre le Moi et le Soi¹⁶, à recouvrer le bien-être.

- Le mouvement de recentrement sur Soi incite le manager intermédiaire à s'interroger quant à son *télos* intimement personnel, à se questionner quant à l'acceptation de ses limites et de sa vulnérabilité, à lâcher prise, à identifier et reconnaître ses peurs, à assumer et intégrer ses failles, à réfléchir au courage et au retour d'expérience, à lister ses valeurs essentielles, à célébrer sa gratitude.
- Le mouvement de décentrement dans la relation avec les autres incite le manager intermédiaire à développer dans l'épreuve sa capacité à bien penser et à bien agir¹⁷, en conformité avec ses valeurs et celles du groupe. Il va ainsi s'entraîner pour acquérir des dispositions stables, des réflexes, des forces spirituelles qui vont l'aider à agir bien et à développer une intelligence de l'humain. Selon Aristote, l'acquisition d'une *praxis* demande de l'effort et du temps, requérant une accumulation d'un ensemble de connaissances et de compétences. Outil de régulation face au découragement et à la précarisation morale, une telle *praxis* matérialise la responsabilité sociale, individuelle et collective du manager. Celui-ci regagne déjà de la légitimité.
- Le mouvement de sur-centrement incite le leader à conscientiser la compensation de l'écart entre le Moi et le Soi, lui permet aussi de mieux trouver le vrai centre, le Soi. Un choix s'opère entre la tension psychique générée par la façon dont chacun doit plus ou moins se couler dans un personnage socialement prédéfini afin de tenir son rôle social, et « la réalisation de son Soi dans ce qu'il a de plus personnel et de plus rebelle à toute comparaison » (Jung, 1964, p. 63).

¹³ Adulte : « Un des Etats du Moi. Constituant de la personnalité qui a pour vocation principale le traitement rationnel des données et l'estimation des probabilités » (Berne, 2005, p. 315).

¹⁴ Enfant : « Un des Etats du Moi. Aspect de la personnalité qui fonctionne selon un mode archaïque » (Berne, 2005, p. 320).

¹⁵ Frontière majeure interne : « distinction constitutionnelle, psychologique ou spatiale entre l'autorité et les membres » (Berne, 2005, p. 321).

¹⁶ Selon Jung, le Soi signifie l'unification du conscient et de l'inconscient chez une personne et représente la psyché dans son ensemble.

¹⁷ Le livre I de l'*Éthique à Nicomaque* commence ainsi : « Tout art et toute recherche, de même que toute action et toute délibération réfléchie, tendent, semble-t-il, vers quelque bien. Aussi a-t-on eu parfaitement raison de définir le bien : ce à quoi on tend en toutes circonstances ».

6. CONCLUSION

L'objet de notre article consiste à mieux déceler le silence et réagir au sentiment de vide du management intermédiaire confronté à une zone grise, à cette nouvelle dynamique transformatrice initiée par de nouveaux collaborateurs qui refusent de se laisser absorber par un idéal de perfection dont le seul résultat serait de créer de la souffrance, qui prônent le repli sur Soi voire l'isolement, qui préfèrent l'inertie et le laisser-aller voire la déresponsabilisation quant au futur, qui célèbrent la fuite de la réalité dans l'autodérision et le fantasque.

Tant d'un point de vue théorique que managérial, l'originalité de notre contribution tient à l'utilisation des travaux de Berne pour approfondir notre compréhension d'une zone grise du management intermédiaire, là où l'ajustement progressif de l'image d'un nouveau membre du groupe est difficile, provoquant silence et vide. Et pour proposer des pistes de réflexion quant à l'attitude positive que le management intermédiaire pourrait adopter pour ressentir le bien-être, à l'attitude négative source de mal-être à laquelle il devrait s'abstraire.

Au sein des organisations et des groupes, se développe progressivement un espace original de régulation et de transformation où s'entremêlent des forces de rupture, de compromis ou de résistance, mal-être et bien-être. Une zone grise de décharge pulsionnelle qui pose la question de l'accueil et de l'intégration du nouveau à l'étrangeté perturbatrice quand le discours social entretient des paradoxes entre permissions, laxisme et interdits. Générant un silence nourri du sourire contraint du manager de proximité dissimulant son sentiment de culpabilité face à ces nouveaux modes de subjectivation, voire une angoisse logée dans le vide, soit le « Je » intervient dû à un ressort énergétique, soit le déploiement d'une forme d'inhibition indolente résignée fataliste caractérise un mal-être profond. La personne détentricice du leadership psychologique se doit d'être à l'écoute et agir, soit pour libérer et débarrasser le management intermédiaire du vide en revendiquant et confirmant son rôle légitime et maîtrisé afin d'attester de son bien-être, soit éviter toute tension psychique paroxystique et radicale quitte à être perçu comme intrusif en l'incitant à rentrer dans une dynamique de recentrement sur Soi, de décentrement dans la relation avec les autres et de sur-centrement pour conscientiser la compensation de l'écart entre le Moi et le Soi afin de recouvrer le bien-être.

BIBLIOGRAPHIE

- Angenot, M. (2006), « Théorie du discours social », dans *COntEXTES*, mis en ligne le 15 septembre 2006. <http://journals.openedition.org/contextes/51> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/contextes.51>
- Astolfi, J.P., Darot, E., Ginsbirger-Vogel, Y et Toussaint, J. (2008), *Conflit cognitif, conflit socio-cognitif*, Ed. De Boeck.
- Benslama, F. (2004), « Il n'existe pas un silence », dans *Silences, paroles de psychanalystes* sous la direction de Piérac Daoud, S. et Platier-Zeitoun, D., p. 23-33, Ed. Erès.
- 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.
- Boncori, A.L. et Gentina, E. (2021), « Manager la génération Z par « le vide encadré » », dans *Harvard Business Review France*, rubrique Management, 1^{er} avril 2021, Ed. HBR France.
- Bonnet, d. (2022), « Quels rapports constants entre le Bien-Etre et le Mal-Etre », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, collection Editions spéciales & Hors Séries, Agadir, n° 3, p. 12-15, Ed. I.P&M.
- Brown, B. (2014), *Le pouvoir de la vulnérabilité*, Ed. Guy Trédaniel.
- Brun, G. (2025), « De la saisie sensorielle de la perception à l'interprétation de l'interprétation d'un modèle », dans la *Revue Management des Technologies Organisationnelles*, vol. 17, p. xx-xx, Ed. Presses des Mines.
- Brun, G. (2025), « Confrontation du leader au leader primal et à l'Evhémère : Revenants, Fantômes, ou spectres organisationnels ? Apport de la théorie organisationnelle de Berne (TOB) », *I.P&M*, Série ateliers de recherche, 27 juin 2025.
- Brun, G., Ducatteeuw, P., Erard, A.G. et Mainenti, M. (2023), *Gagner en puissance de leadership avec la théorie organisationnelle de Berne*, Ed. L'Harmattan.

- Brun, G. and Ducatteeuw, P. (2022a), « Régulation du conflit intra et inter-personnel au sein d'un groupe : bien-être individuel et collectif des membres », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, collection Editions spéciales & Hors Séries, Agadir, n° 3, p. 171, Ed. I.P&M.
- Brun, G. and Ducatteeuw, P. (2022b), « Gaining leadership power: accepting your vulnerability in the test », *Colloque Institut Psychanalyse & Management*, Vol. 50, 2nd trimestre 2022, p. 242-278, Ed. Resadderse International.
- Bureau, M.-C., Corsani, A., Giraud O., Rey F. (2019), *Les Zones grises des relations de travail et d'emploi. Un dictionnaire sociologique*, Ed. Teseo.
- Cote, A. (2024), « La zone grise », dans la revue *Mémoires, Infranchissables frontières ?* n°88, p. 18-19, Ed. Centre Primo Levi.
- Diet, E. (2017), « L'accueil du nouveau », dans la *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de groupe*, n° 69, Ed. Erès.
- Dieuaide, P. (2022), « La notion de « zone grise » : sens et enjeux pour une analyse du salariat à l'ère du numérique », dans *Les travailleurs des plateformes numériques*, p. 189-212, Ed. Teseo.
- Dunand, N., Golay, P., Bonsack, C., Spagnoli, D., Pomini V. (2025), « « Good Psychiatric Management » pour le trouble de la personnalité borderline dans le cadre du soutien à l'emploi : étude de cas multiples sur l'expérience des clients », dans les *Annales Médico Psychologiques*, Ed. Elsevier.
- Freud, S. (1932), « Nouvelle suite des leçons d'introduction à la psychanalyse », dans les *Œuvres complètes de psychanalyse*, Ed. PUF.
- Freud, S. (1972), *Totem et tabou*, Ed. Payot.
- Gorge, S. et Pech, T. (2024), *Un portrait positif des jeunesses au travail : au-delà des mythes*, Ed. Terra Nova.
- Jung, C.G. (1964), *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, Ed. Gallimard.
- Jung, C.G. (1991), « *Ma vie* ». *Souvenirs, rêves et pensées*, Ed. Gallimard.
- Lahlou, Y. (2023), *La clinique du vide dans les fonctionnements limites de l'adolescent et du jeune adulte*, École Doctorale Recherches en Psychopathologie et Psychanalyse (ED 450), Université Paris Cité, 29 novembre 2023.
- Laplanche, J. et Pontalis, J.B. (1967), *Vocabulaire de la psychanalyse*, Ed. PUF.
- Laurier, C. (2023), *Manager avec l'analyse transactionnelle*, Ed. Dunod.
- Lenoir, F. (2021), *Jung, Un voyage vers soi*, Ed. Albin Michel.
- Mafféi, G. (2005), « Le silence », dans *Les Cahiers jungiens de psychanalyse*, n°113, p. 15-28, Ed. Société Française de Psychologie Analytique.
- Moisset, P. (2022), « Zones grises et part négative », dans *Les pros de la petite enfance*, 4 novembre 2022, <https://www.lesprosdela petiteenfance.fr>
- Schelling, T.C. (1960), *The strategy of conflict*, Cambridge, Ed. Harvard University Press.
- Teneau, G. (2017), *La résilience des organisations, les fondamentaux*, Ed. L'Harmattan.
- Thakar, V (2024), « Le silence et le vide », blog du 3 mars 2024, Ed. *La Revue Troisième Millénaire*.
- Winnicott, D.W. (2000), *La Crainte de l'effondrement et autres situations cliniques*, Ed. Gallimard.