

ZONE GRISE DE L'INFLATION PSYCHIQUE DU MOI EN ENTREPRISE CONFLITS COGNITIFS ET SOCIOCOGNITIFS ET TRAUMA PSYCHOSOCIAL DU DEUIL A LA SUBLIMATION

Pour citer la référence

BRUN Gilles (2025). « Zone grise de l'inflation psychique du Moi en entreprise. Conflits cognitifs et sociocognitifs et Trauma psychosocial du deuil à la sublimation », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - n° 02_2025, pp. 241-256

Gilles BRUN

MBA, Docteur en Sciences de Gestion

UPPA – EMEA

Ingénieur, Dirigeant

Résumé : Au sein d'une organisation, face à un conflit cognitif et un conflit sociocognitif, le leader se doit de poursuivre le processus progressif d'ajustement de l'imgo de chacun des membres du groupe, ou mener rapidement un processus de réajustement d'imgo. Toutefois, face à une inflation psychique du Moi qui conduit un de ses membres à ressentir un important écart entre *persona*¹ et personnalité, à subir un trauma psychosocial, le leader aborde une zone grise. Il peut ressentir ou assister à l'expression d'un deuil, d'une pulsion sublimatoire et la création - interne ou externe à l'entreprise - d'un nouvel objet qui deviendrait utilité sociale. La remarquable plasticité du caractère humain alors s'exprime.

Mots-clés : conflit, persona, personnalité, trauma, deuil, sublimation.

GREY ZONE OF EGO INFLATION IN ENTERPRISE COGNITIVE AND SOCIOCOGNITIVE CONFLICTS AND PSYCHOSOCIAL TRAUMA FROM GRIEF TO SUBLIMATION

Abstract: Within an organization, faced with cognitive and sociocognitive conflict, the leader must continue the progressive process of adjusting the imago of each member of the group, or quickly carry out a process of imago readjustment. However, faced with a psychic inflation of the Self that leads one of its members to feel a significant gap between *persona* and personality, to suffer a psychosocial trauma, the leader approaches a grey area. He can feel or witness the expression of mourning, a sublimatory impulse and the creation - internal or external to the company - of a new object that would become socially useful. The remarkable plasticity of the human character is then expressed.

Keywords: conflict, persona, personality, trauma, mourning, sublimation.

1. INTRODUCTION

1.1. Question de recherche

Comment s'exprime la plasticité du caractère humain au conflit cognitif et au conflit sociocognitif tout particulièrement face à un trauma psychosocial dû à un important écart entre *persona* et personnalité ?

1.2. Contribution

Tant d'un point de vue théorique que managérial, le processus² de la gestion intra-personnelle et interpersonnelle d'un important écart entre *persona* et personnalité, zone grise, est très exceptionnellement abordée.

¹ La *persona* est une interface, un simple artifice, un compromis entre la personne et la société, une apparence sociale, une base de conduite répondant à l'autorité, une obéissance un rôle tel qu'attendu par le grand théâtre de la vie, un masque, une posture conforme à l'idéalisation d'une fonction dans l'entreprise.

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'imgo de chacun des membres.

L'originalité de notre contribution tient à éclairer les raisons contextuelles et personnelles de la nécessaire reconstitution régressive de la *persona* à l'origine d'une pulsion sublimatoire et la création d'un nouvel objet qui deviendrait utilité sociale, à nouer le réel avec le symbolique et l'imaginaire.

1.3. Positionnement épistémologique

Nous faisons l'hypothèse que cette contribution relève d'une problématique de nature sociocognitive. 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. ZONE GRISE

Certains contextes amènent aujourd'hui à repenser la façon d'accompagner les membres d'un groupe et les équipes de travail, à prendre en considération les situations de vulnérabilité qu'elles soient liées à l'état physique et psychique des salariés, à leur intimité, aux changements et aux transitions professionnelles. Cette transformation sociale contemporaine s'inscrit dans une zone grise, un lieu qui est le creuset de nouvelles logiques d'organisation subjective, qui illustre ce changement radical des comportements humains donc des « *processus psycho-dynamiques* » (Brun *et al.*, 2023, p. 85).

De plus en plus, les leaders sont appelés à étudier des sujets traitant de comportements intimes déshonorants ou incriminants, de tabous, de déviances, de conflits cognitifs et sociocognitifs éthiques, d'inflations psychiques du Moi, de traumatismes psychosociaux... Des processus qui confrontent les leaders à un déplacement de la notion de normalité, à un entre-deux, là où s'expriment des décharges pulsionnelles, des hésitations et des inhibitions affectives de salariés. A la fois « *terrain d'expression de pratiques divergentes qui bien souvent coexistent, et qui parfois dominent, parfois débordent les règles et les codifications établies* » (Dieudade, 2022, p. 191), espace flottant et mobile de dérégulation et de régulations alternatives voire cachées, bercail des revenants et fantômes et spectres organisationnels (Brun, 2026), champ flou, aire inaudible et à ce titre de dénégation (Bonnet, 2025), expression des vulnérabilités, la zone grise est le terrain de jeu entre la psychanalyse et le management. L'apport de la psychanalyse cherche à questionner les représentations mentales, éclairer les interprétations et les interprétations des interprétations des leaders et des membres de leur équipe, discerner, expliciter l'impensé et l'impensable.

Soumis aux contraintes et opportunités de tous ces facteurs constitutifs de l'environnement, de cette zone grise, ce *télos* transformatif et apporteur de sens est assigné au leader, aidé de la remarquable plasticité du caractère humain face aux conflits. A lui de mener ou accompagner l'un des membres du groupe à faire le deuil, à mener cette « reconstitution régressive de la *persona* » ou « régression symbolique et de potentiel d'individuation » jusqu'à la sublimation.

3. CONFLITS, PROCESSUS D'AJUSTEMENT DE L'IMAGO DE CHACUN DES MEMBRES DU GROUPE

L'Être est impacté par le conflit voire la violence³ (insulte, gifle, crachat), tant dans sa dimension cognitive intra-personnelle que dans celle sociocognitive. Sachant que « *la recherche d'un dépassement du déséquilibre cognitif inter-individuel provoque alors un dépassement du déséquilibre*

³ Conflit et violence n'ont pas la même posture relationnelle voire éthique. Dans le conflit, l'autre est reconnu, il a droit à la parole. Dans la violence, on ne lui reconnaît plus ce droit, car la volonté est imposée par la force, l'humiliation ou l'abandon, car « *il y a dans tout acte de violence une non-reconnaissance de la victime comme un être égal en droits et en dignité à l'auteur* » (Debout, 2011, p. 23).

cognitif intra-individuel » (Gilly, 1989, p. 167), le mécanisme par lequel le conflit voire la violence intervient serait de nature simultanément :

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

3.1 Conflit cognitif, intra-personnel

Un conflit cognitif se développe chez une personne lorsqu'apparaît une prise de conscience de la faillibilité de son état de connaissances du fait d'une information contradictoire ou d'une incompatibilité entre ses idées, ses représentations mentales de lui-même, ses actions. « *Cette incompatibilité, perçue comme telle ou, au contraire, d'abord inconsciente, devient la source d'une tension qui peut jouer un rôle moteur dans l'élaboration de nouvelles structures cognitives* » (Astolfi *et al.*, 2008, p. 35). Elle génère une séquence de curiosité épistémique rythmée par deux étapes : une phase de génération d'hypothèses, puis une phase de validation qui consiste en la mise à l'épreuve de ces hypothèses en les confrontant à la réalité. Ce conflit intra-personnel peut potentiellement donner lieu à une régulation, à un processus d'« *équilibration majorante* » (Piaget, 1975, p.18) grâce à une amélioration du système de connaissance antérieur afin qu'il soit plus avancé et plus adapté à la situation. Ce processus logico-déductif s'arrête dès lors qu'il y a congruence entre l'état de connaissances qu'il vise et l'état de connaissances auquel il parvient au terme de ce test d'hypothèses pour résoudre le dysfonctionnement (Kruglanski, 2004). Ainsi, le mal-être initial généré par la tension psychologique intime se transforme alors en un nouveau bien-être psychologique.

Différents styles de régulation d'un conflit intra-personnel existent (Brun, 2017), bien que dans les entreprises françaises, le style le plus fréquemment adopté est compétitif : 32%, très loin devant la moyenne internationale de 20% (Mohammed *et al.*, 2008, p. 9). Un style qui est considéré comme efficace mais non approprié (Gross et Guerrero, 2000) avec deux variantes soit « forçant », soit « affirmatif et argumenté » (Hammed, 2002).

3.2 Conflit sociocognitif, inter-personnel

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

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

- La motivation personnelle (« *proself motivation* »). Elle permet d'atteindre un résultat élevé pour soi-même, et tend à transformer le comportement du groupe en une compétition dont les principaux critères sont la force et la compétence, l'indépendance et l'autonomie vis-à-vis du leader, le succès personnel devant être perçu par les autres membres. La cohésion recherchée peut être affectée en raison de choix égoïstes, d'agissements manipulateurs, d'agitations internes, d'agressions..., lesquels entravent le processus d'ajustement progressif de l'imago⁴ de chacun des membres au sein du groupe et génèrent du mal-être.
- La motivation pro-sociale (« *prosocial motivation* »), laquelle permet d'atteindre un résultat élevé pour le groupe, tend à transformer le comportement du groupe en une coopération, où l'harmonie, la confiance, le bien-être, l'équité et le succès collectif sont importants. « *Une relation unique existe entre motivation pro-sociale et créativité sous condition de contrôle de la motivation intrinsèque* » (Tian *et al.*, p. 2, 2021).

Ces motivations ont une influence critique sur la façon dont est géré un conflit sociocognitif, de façon « *destructive* » ou « *constructive* » (Deutsch, 1973), de manière « *compétitive* » ou « *coopérative* »

⁴ La représentation mentale que chaque personne a d'elle-même en relation avec les autres membres, et tout spécialement avec le leader.

(Tjosvold, 1998). Sachant que dans un groupe, ces deux motivations extrêmes sont présentes et qu'elles peuvent évoluer dans le temps pour chacun de ses membres (De Dreu *et al.*, 2000).

Le conflit sociocognitif peut se révéler constructif dans un environnement coopératif. Sur le plan intra-personnel où la régulation du conflit passe par un réexamen de la tâche en vue de mieux comprendre le dysfonctionnement. Sur le plan interpersonnel où la régulation relationnelle concentre son attention uniquement sur la comparaison sociale de ses propres compétences avec celles de la source (Astolfi *et al.*, 2008), le leader ou un autre membre du groupe. Un contexte relationnel coopératif correspond à l'imaginaire secondaire, « *la phase finale du processus d'ajustement d'imaginaire dans laquelle le membre renonce à certaines de ses inclinations individuelles en faveur de la cohésion du groupe* » (Berne, 2005, p. 323).

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

- Les échanges sont insuffisants (le télétravail), unilatéraux car provenant essentiellement de l'une des parties, asymétriques en raison du niveau de compétence ou/et de l'autorité de l'une des parties. Ces pseudo-échanges seraient alors illusoire, basés sur de la complaisance avec pour seul objectif d'échapper au conflit (Mugny *et al.*, 1984). Une fois l'accord concédé de cette manière, il n'est plus besoin de traiter la tâche, car « *la régulation relationnelle bloque ou gèle la régulation épistémique. Elle a donc pour effet d'annuler les bénéfices du conflit sociocognitif* » (Astolfi *et al.*, 2008, p. 58).
- Les échanges sont marqués par la compétition, caractérisée par des comportements négatifs, perçus comme dominants, menaçants, hostiles, coercitifs, contraignants, illégitimes, créant une dynamique de défense de sa position et de rejet de l'autre responsable des effets destructifs du conflit. Dans ce type de contexte relationnel, les processus épistémiques (intra-personnels) des personnes impliquées seraient eux-mêmes affectés.

3.3 Remarquable plasticité du caractère humain face au conflit cognitif et au conflit sociocognitif

Même si les effets de l'existence d'une dichotomie motivationnelle dans l'apprentissage et la régulation intra-personnelle et inter-personnelle du conflit soulignent l'importance de :

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

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

3.4 Processus d'ajustement de l'imaginaire de chacun des membres d'un groupe

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) (Brun et Ducatteuw, 2022, p. 176).

Au moment où un futur membre franchit la frontière externe du groupe, va s'opérer un processus d'ajustement de l'imgo 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 inter-relationnel. Cet ajustement est progressif et non linéaire :

- Progressif, car il comporte selon Berne quatre stades différents : provisoire, adaptatif, opératif et secondaire⁵.
- Non linéaire, car il peut survenir une régression dans l'ajustement de l'imgo d'un ou des membres du groupe (Pellerin, 1994) face à un changement au sein d'au moins une des quatre structures⁶ 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).

Parallèlement à ce processus psycho-dynamique, la structuration du temps (celui consacré aux échanges au sein du groupe) évolue aussi, car « *à travers une série d'ajustements dits adaptatif, opératif et secondaire, il est initié - ou se livre - successivement aux rituels, aux passe-temps, aux jeux et à l'intimité du groupe* » (Fox, 1975, p. 229). Progressivement, en participant à des réunions du groupe, au sein de sa structure privée, les sous-groupes indifférenciés constitués de collègues laissent la place à des représentations différenciées de chacun des membres. De plus, parallèlement, son insertion dans le groupe évolue, de participation à implication, puis engagement, enfin appartenance.

3.5 Processus de ré-ajustement de l'imgo de chacun des membres du 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. L'imgo de celle-ci régresse au stade opératif ou au stade adaptatif voire provisoire.

Un processus de ré-ajustement de son imago est alors nécessaire, et au leader de :

- Ré-expliquer les objectifs et stimuler (sans excès),
- Rappeler le canon du groupe en insistant sur ses valeurs, afin que la *persona* de chacun soit respectée,
- Organiser des temps pour la régulation des saines confrontations,
- Valoriser l'intelligence collective par le co-développement professionnel et célébrer les succès pour développer la cohésion.

Le déclin d'un groupe peut prendre des formes différentes, mais a toujours pour origine un affaiblissement de la cohésion dû à un affaiblissement de l'autorité. « *Lorsqu'il y a régression dans l'ajustement de l'imgo d'un ou des membres du groupe, il y a corrélation entre le type de structuration du temps du ou des membres concernés et l'origine du dysfonctionnement, origine qui apparaît dans une colonne précise du tableau de Fox* » (Pellerin, 1994, p. 111). Dans cette optique, le retrait et le rituel renvoient à la colonne leadership, les passe-temps à la colonne canon (constitution, culture, lois), l'activité sans intimité (c'est-à-dire en présence de jeux psychologiques) renvoie à la colonne travail du groupe, et les jeux psychologiques concernent la colonne membres du groupe (à savoir, on ne sait plus qui fait quoi).

⁵ Selon Ducatteuw, l'ajustement progressif de l'imgo comprendrait cinq stades. Le stade de l'imgo 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 Ducatteuw, 2020, p.147)

⁶ Structure physique, structure organisationnelle, structure individuelle et structure privée du groupe.

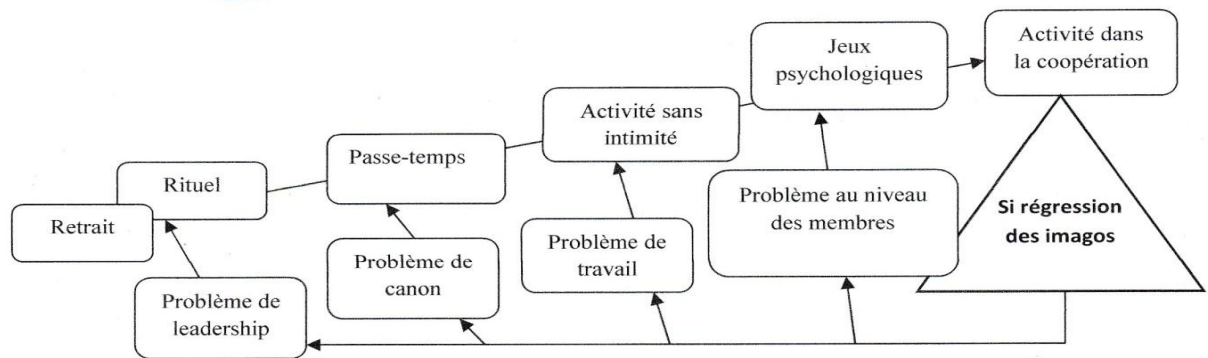


Schéma 1 : Régression dans l'ajustement des imagos et dysfonctionnements (Brun et Ducatteeuw, 2019, p.31)

4. CONFLITS COGNITIF ET SOCIOCOGNITIF, TRAUMA PSYCHOSOCIAL

4.1 Ecart entre *persona* et personnalité

Générateur d'un mal-être au travail, la combinaison d'un conflit intra-personnel et d'un conflit inter-personnel peut 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 personnalité⁷ (la façon dont il est réellement perçu). « On peut dire, sans trop d'exagération, que la *persona* est ce quelqu'un n'est pas en réalité, mais ce que lui-même et les autres pensent qu'il est » (Jung, 1990, p. 633). Un écart qui empêche le collaborateur d'atteindre l'imgo secondaire, génère une régression de son imago pouvant aller jusqu'au retrait physique : du télétravail jusqu'à l'arrêt maladie, voire l'inaptitude au poste.

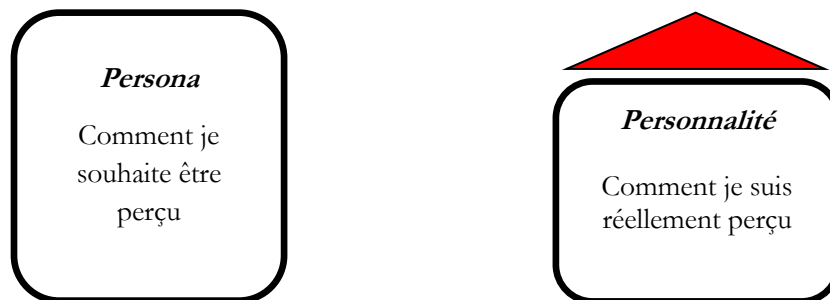


Schéma 2 : L'écart entre *persona* et personnalité, source de tension psychologique (Brun et Ducatteeuw, 2022, p. 191)

Cet écart peut résulter pour partie d'un très (trop ?) haut niveau d'exigence du collaborateur quant à sa *persona* (à son poste/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 perfectionnisme qui peut générer un état permanent de vigilance et de stress pour camoufler ses faiblesses réelles ou supposées au regard des autres, une tension psychologique issue de sa part d'ombre avec laquelle ce collaborateur est invité à faire la paix (Rosset-Capt, 2017). Issu d'un conflit cognitif et sociocognitif, ce mal-être tend à souligner la distance prise entre la *persona* partie visible de la psyché et le Moi profond (intra-personnel), le déséquilibre créé par souci d'adaptation à la société et à son entourage (inter-personnel). « C'est pour éviter cet écueil que Jung considère que le Moi ne doit pas être trop éloigné du masque » (Lenoir,

⁷ 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.

2021, p. 274). Un masque qui dissimule ainsi une partie de la psyché collective et l'illusion de l'individualité.

La personne doit 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* »⁸ ou « régression symbolique et de potentiel d'individuation ». Doit être retravaillée : sa *persona*, « une identité de circonstance », laquelle est différente de « l'identité personnelle⁹, celle qui se demande qui on est et qui a besoin de retrouver sa voix profonde » (Teneau, 2017, p. 41), son Soi¹⁰ authentique. L'objectif téléologique de chacun, le but de la vie, étant « la réalisation de son Soi dans ce qu'il a de plus personnel et de plus rebelle à toute comparaison » (Jung, 1964, p. 63). Conscientiser la compensation de l'écart entre le Moi et le Soi permet aussi de mieux trouver le vrai centre, le Soi. « *Quoi qu'il en soit, au cours du processus d'individuation, la persona se révèle et doit disparaître au profit du Moi, étape importante permettant de cheminer vers le Soi* » (Lenoir, 2021, p. 274).

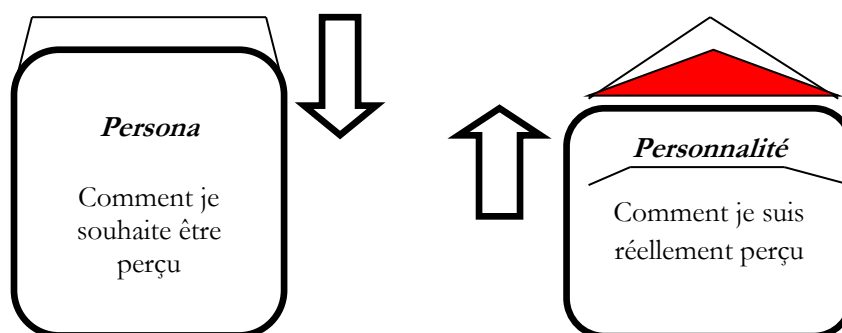


Schéma 3 : Diminution de l'écart entre *persona* et personnalité, source de tension psychologique. (Brun et Ducatteuw, 2022, p. 191)

Durant cette période de tension, c'est opportunément et managérialement au leader d'intervenir car « la structure privée ressort dans les périodes de tension ../., le leadership psychologique peut apparaître de façon plus évidente dans les situations historiques » (Berne, 2005, p. 150). Il doit prendre conscience de l'intérêt à inciter le membre du groupe de mener trois mouvements : de recentrement sur soi, de décentrement dans la relation avec les autres en veillant à la qualité de la relation interpersonnelle afin d'accroître la compréhension partagée de l'étiquette (du contrat social) et du caractère du groupe, de sur-centrement qui consiste à conscientiser la compensation de l'écart entre le Moi et le Soi (Brun et Ducatteuw, 2021). Ces trois actions correctrices sont immédiatement mises en œuvre de manière itérative plutôt que strictement linéaire. 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 et exige le respect mutuel de la *persona* de chacun des membres. Il valorise l'intelligence collective des membres et célèbre les succès pour développer la cohésion.

4.2 Trauma psychosocial

En l'absence d'identification et de diminution du risque généré par la conflictualité qui réside entre la *persona* ou les *personas* (les masques ou statuts différents dont chacun relève d'un sous-système social cloisonné incluant un rôle ou une apparence sociale associée spécifique) et la personnalité, un

⁸ Lorsque le sujet perd ses structures conscientes, c'est l'inconscient collectif qui prend alors la direction de l'être. Si la personne adhère aux contenus inconscients, cela peut aboutir à un état de paranoïa ou de schizophrénie. La reconstitution régressive de la *persona* constitue une tentative salvatrice pour extraire et libérer l'individualité de la psyché collective.

⁹ Identité individuelle : La socialisation oblige le sujet à s'approprier des identités de références en intégrant les normes et les limites proposées par ces groupes, les valeurs d'appartenance, sa propre dynamique.

¹⁰ Selon Jung, le Soi signifie l'unification du conscient et de l'inconscient chez une personne et représente la psyché dans son ensemble.

trauma psychosocial peut naître. Entre l'apparence que se donne la personne et sa réelle personnalité, entre l'identité individuelle de circonstance et l'identité personnelle¹¹ aux caractéristiques originales spécifiques et relativement stables dans le temps, entre le « Je » le Moi et le Soi authentique, ce trauma est la conséquence de la tension intra-personnelle résultant d'une contradiction inter-personnelle. Un trauma qui nécessitera de mener une « reconstitution régressive de la *persona* » ou « régression symbolique et de potentiel d'individuation » selon les concepts jungiens.

Subjective, personnelle, tonique, située dans une continuité temporelle, cette adaptation du sujet au monde exige une harmonieuse évolution. L'épanouissement d'une personne provient de l'expression de ses besoins affectifs, cognitifs, sociaux et conatifs¹² en vue de se constituer une identité à travers les processus d'affiliation (continuité intergénérationnelle, inconscient collectif), d'accomplissement, d'autonomie sociale, et d'idéologie (valeurs). Une telle tension va à l'encontre de l'épanouissement et de l'inscription de la personne au sein de la communauté humaine (groupe, organisation...) avec laquelle elle partage un ensemble de valeurs. Elle crée chez le salarié un choc, un fracas, un arrêt de son inscription dans le processus d'affiliation envers le groupe et l'entreprise, de son accomplissement autonome devenu totalement incohérent, de son adhésion aux valeurs autrefois partagées portées par l'entreprise. Nous sommes pleinement au cœur du conflit, il y a atteinte à l'identité. « *La notion de traumatisme fait référence à la manière dont le trauma, sous la forme d'un choc violent ou d'une épreuve durable, produit chez le sujet une effraction psychologique dès lors que le choc ou l'épreuve se métabolise en représentations qui dépassent le seuil de tolérance de son appareil psychique* ». Et la perception par le sujet lui-même du traumatisme constitue une composante essentielle du processus de résilience, car « *il va être en mesure d'identifier non plus un avant et un après le trauma, mais un autrement qui modifie le contexte vital délétere dans lequel il a été contraint d'évoluer* » (Pourtois et al., 2012, p. 8). Après un choc, la personne est au carrefour de possibles, l'autrement ou l'après peut revêtir différentes formes : la résistance, la désistance, la résilience, la désilience¹³ (Brun, 2023, p. 284).

Les phénomènes individuels de résilience, de désistance et de résistance, retiennent l'attention du leader car ils consistent en une poursuite totale ou partielle du potentiel de développement. Ceux-ci s'inscrivent dans la durée, une durée qui est fortement propice à l'accompagnement de la personne. « *Porté par les conditions situationnelles de poursuite de son épanouissement psychosocial, l'engagement continu du salarié affectera alors ses attitudes (conséquences sociocognitives) et/ou ses agissements ultérieurs (conséquences comportementales)* » (Beauvois et Joule, 1998, p. 63).

5. DU DEUIL A LA SUBLIMATION

Le deuil de l'inflation psychique du Moi et du perfectionnisme exacerbé suscite une disparition qui génère un manque, un défaut dans la chaîne signifiante. Il impacte la dynamique reposant sur les trois axes de la personnalité : le développement biographique, la conception de soi-même (aspect cognitif) et la tension des relations sociales (aspect sociocognitif). Cette mort symbolique, ce meurtre de la chose, provoque une blessure, soignée par le processus de la régression symbolique et du potentiel

¹¹ Identité personnelle : « *sa voix profonde* ». Personnalité.

¹² La conation est la troisième composante de l'action, avec la cognition et l'affectivité. C'est un ensemble de processus psychiques permettant d'aboutir à l'action, par opposition à cognition, ensemble des processus psychiques permettant d'aboutir à la connaissance.

¹³ La résistance, avec un maintien du potentiel de développement dans l'état où il était avant l'exposition au trauma, un avant et un après qui requiert un tel investissement personnel en raison de la lutte permanente, continue, exercée qu'il peut préfigurer un futur effondrement psychique,

La désistance, caractérisée par un désinvestissement partiel ou total d'une sphère spécifique du potentiel de développement, une indifférence, un désintérêt, dont l'objectif serait de préserver la facette la plus fragile de la personnalité,

La désilience, processus à travers lequel s'opère un nouveau développement renonçant volontairement ou non à toute perspective d'épanouissement psychosocial, provoquant une déliaison sociale voire une exclusion sociale dans un environnement dépourvu de sens, une pathologie abyssale de l'être qui conduit à une psychothérapie,

La résilience, accompagnée d'un nouveau développement émancipatoire qui se met en œuvre, un avant et un autrement. Ce mot issu du latin *resilio* (*re* et *salio*) indique l'idée de sauter en arrière, puis de rebondir, de rejaillir.

d'individuation, une « quête solitaire » apparentée quelque peu « à un processus de morts » successives. Et pour y parvenir, il faut accepter de « se confronter à l'impersonnel » selon Jung, donc se confronter et en accepter le sens. La cicatrisation et la rémission entrouvrent autrement la relation fondamentale au désir, susciterait une réaction psychique entreprenante et originale. Il faut effacer la trace mnésique, atténuer la dépense énergétique du refoulement émotionnel, réparer, remplacer certaines activités par des plus adaptées, travailler ardemment et autrement car « *l'activité professionnelle procure une satisfaction particulière, quand elle est librement choisie ; donc elle permet de rendre utilisable par sublimation des penchants existants, des motions pulsionnelles* » (Freud, 1917, p. 267). Une sublimation, c'est-à-dire une formation réactionnelle, un détournement du but de la libido d'objet qui a lieu sans refoulement et qui est en accord avec le Moi.

La sublimation est « *le résultat d'une double tension : la première entre phénomène d'adaptation sociale et processus original de création ; la seconde entre soumission à la métamorphose et volonté de savoir* » (Saint-Girons, 2002, p. 57).

- Une première tension générée par l'énergie des pulsions, laquelle est détournée de son but initial sexuel en une activité acceptée par l'ordre social, éthique, culturel, en un élément réparateur « *jamais (pré)conscient* » (Glover, 2016, p. 6), un autre médiateur de satisfaction au fort degré d'éloignement psychique par rapport à la pulsion d'origine. Une sublimation qui n'implique pas un simple accroissement de l'intensité pulsionnelle mais une modification qualitative profonde (une déssexualisation), un barrage contre le mouvement spontané de la pulsion le conduisant à une dérivation forcée, qui entame une négociation spécifique avec le narcissisme (Mijolla-Mellor, 2005).
- Une seconde tension issue du tissage d'un lien aucunement « *anodin avec autrui et avec le monde, dont il me serait loisible de me retirer sans peine. Mon être entier s'y trouve engagé en partie malgré lui, mais en partie aussi volontairement* » (Saint-Girons, 2002, p. 59). Un lien inventif entre volonté de connaissance et soumission à la métamorphose, une troisième voie qui n'est ni celle de la réalisation pulsionnelle, ni celle de la défense, qui ignore l'interdit en ne s'y confrontant pas. « *En fait, la sublimation, contrairement à l'inhibition et à l'obsession, possède cette particularité de tenir compte de l'interdit, mais de le dépasser ; ce faisant, elle donne l'impression de l'ignorer* » (Mijolla-Mellor, 2005, p. 3).

Face au deuil de l'inflation psychique du Moi, les personnes rebondissent et atteignent la rive de la sublimation. Destin de la pulsion, choix risqué conscient et volontaire, « *elle n'est offerte à personne qu'au sujet et, accomplie en son nom propre, elle n'a donc pas à être justifiée ou expliquée autrement que par le plaisir qu'elle lui procure* » (Mijolla-Mellor, 2009). Un temps de choisir qui semble paradoxal dans la mesure où ce sont au contraire les déterminations inconscientes, les reviviscences qui les guident.

Cette disposition à la sublimation n'est pas forcément accessible à tout le monde. Concernant les salariés, elle pose les questions pertinentes de la difficile sélection de l'autre travail socialement reconnu et réparateur à mener ardemment, de son exercice continu, de la répartition des investissements pulsionnels chez chacun des salariés bondissants :

- Un trauma serait nécessaire : le rejet de sa *persona*, la rupture du contrat social, la désunion avec soi-même, la brisure du cercle infernal de la répétition. Cette confrontation au brutal processus de régression de l'imgo, à l'irruption du réel, à la perte de confiance, génère un afflux pulsionnel, crée des conflits cognitifs et interpersonnels, convoque les précédents morts.
- Une pulsion suivrait : une poussée énergétique et motrice qui fait tendre l'organisme des salariés bondissants vers un but et une nouvelle répartition de leurs investissements énergétiques et de symbolisation, le Moi tentant la sublimation, ou ressentant la persécution, la haine, le vide interne, sources de fixation et de refoulement, expressions de la pulsion de vie ou de la pulsion de mort.
- Une création d'un nouvel objet, accompagnée d'une naïveté méthodique et/ou réelle, qui deviendrait utilité sociale. « *Une réalisation sublimatoire mesurée à l'aune des exigences du Surmoi, un jugement interne réalisé avant même d'affronter à l'extérieur l'évaluation du socius. En outre, il faut ajouter à cette fonction surmoïque l'importance de l'idéalisation issue du*

narcissisme primaire et du narcissisme parental. Le moi-idéal - héritier du narcissisme - se différencie de l'idéal du moi - lien entre la collectivité la norme sociale et l'individu - » (Sechaud, 2005, p. 1328).

Au-delà d'être d'essence naïve, ce saut serait « une « ruse » dans la mesure où elle perfectionne l'exigence culturelle qui va peser sur le reste des individus » (Mijolla-Mellor, 2005, p. 1). Une ruse qui s'inscrit dans le temps et la répétition, car le saut et le travail de sublimation nécessitent un délai de distanciation personnelle vis-à-vis du trauma, un effort d'appropriation, d'assimilation, de production à la fois d'une nouvelle réalité sociale et de réflexivité intime qu'est le processus d'individuation.

Jaillissant du choix, cette double ardeur intrapsychique et psychosociale serait comparable à la dynamique des deux faces d'une même pièce oscillante dont la vitesse de rotation serait continue. Contrairement au disque d'Euler, elle ne s'arrêterait jamais, l'énergie sublimatoire contrecarrant toute viscosité de l'air social ambiant et volonté de résistance intime au roulement.

Perdre et sublimer sont deux processus qui constituent chez les salariés bondissants une interface entre le psychisme collectif et individuel, une réparation issue du remplacement de l'angoisse personnelle et du remplissage du vide par le monde extérieur. Deux processus qui sont aussi une amorce conflictuelle entre le Surmoi qui exige ordre et contrainte et les revendications narcissiques et grandioses du Moi idéal, une imagination active ou vision ou rêve éveillé ou « *extrait concentré des forces vivantes aussi bien physiques que psychiques* » (Jung, 1964, p. 359).

Pour certains, l'apogée du bond de la régression symbolique résulterait d'une naïveté méthodique ou réelle, qui relierait la mort et le désir, qui rapprocherait perte et sublimation. La feinte consisterait en une quête permanente, une constante posture de non-savoir, de créativité, de prise de risque et d'innovation, d'esthétisme, dont le développement intime alimenterait en permanence le processus d'individuation menant au Soi. La ruse consisterait en une ouverture sur les autres, un continu développement culturel, un renversement du pouvoir des pires en prônant la collaboration et l'apport de sens à l'activité de chacun. Nous serions incités à sortir de cette vision linéaire du mouvement d'un curseur entre les deux bornes : le cauchemar de l'inflation psychique du Moi et la soif sublimatoire de Soi, à développer une nouvelle perception de l'intrication de ces deux éléments. Il faudrait imaginer dans l'espace un anneau de Moebius, ce ruban torsadé à une face, lequel représenterait le cauchemar de l'inflation psychique du Moi et la soif sublimatoire de Soi ne s'opposant pas mais l'un alimentant l'autre. L'étirement voire la rupture de ce ruban proviendrait d'un trauma dû au rejet de la *persona*, d'une pulsion de changement de paradigme déclenchant une authentique adaptation sociale et un processus original de création.

6. LA PRAGMATIQUE DE L'ÉPREUVE, EXEMPLE N° 1

6.1 Terrain

Au sein d'une multinationale industrielle, focalisé sur la gestion de projets, un service comprend des collaborateurs dotés d'une très forte et individuelle spécialisation technique, et il se caractérise par un développement de pratiques collaboratives qui s'inscrivent dans un contexte d'hyperconnexion.

Un jeune ingénieur doté de quelques années d'expérience professionnelle rejoint ce service projets composé d'un responsable et de six collaborateurs. Lors de l'animation de ses premières réunions interservices, son responsable hiérarchique est présent afin de contrôler la qualité de son travail et des interrelations. Sa présence tend à conforter le nouveau collaborateur.

Pendant les deux années suivantes, cet ingénieur s'implique fortement dans son travail, gagne en connaissance des technologies et procédés, atteste de sa pédagogie. Il souhaite dorénavant être perçu comme un des experts techniques du service.

Très récemment, un événement est survenu :

- « *Suite peut-être à l'accumulation de situations identiques qui l'ont rendu plus intolérant à certaines situations ou à une perte de recul sur l'importance à accorder à des remarques* », l'ingénieur a désapprouvé la présence de son responsable à une phase de test, « *une phase non cruciale qui ne nécessite pas la présence de deux ingénieurs pendant 3 heures 30* ». Le lendemain,

« compte tenu de la charge de travail de chacun, être mobilisé ensemble ne lui semblant pas pertinent et voulant partager ce point avec son responsable .../... il tente de développer l'idée de répartir leurs efforts sur des projets distincts, par souci de performance .../... la discussion a tourné court, puisque selon le responsable, il n'y avait pas de problème ».

- Le responsable met en avant sa légitimité d'« aller en salle de contrôle et sur le terrain, cela n'est même pas à discuter » et son ancienneté dans l'entreprise soulignant que « de nombreuses personnes pourraient témoigner de son investissement ainsi que de sa volonté permanente de tenir compte des personnes et de leurs difficultés ». Et de dénoncer comme « inadmissible .../... la perte de contrôle des propos de son collaborateur » d'autant qu'il a « fait preuve de compréhension jusque là par exemple en lui accordant deux journées de télétravail par semaine », et « le parti pris » d'un autre membre du service qui a pris fait et cause pour l'ingénieur.

La présence réitérée de son responsable à des réunions interservices lors de phases non cruciales d'un projet, réunions qu'il anime, incite cet ingénieur à imaginer que son leader lui témoigne une certaine défiance, implicitement exprimée auprès des autres services. Il croit que son responsable ne comprend ni ne respecte sa *persona*. Une représentation mentale qui présente des risques :

- Un éventuel passage d'une situation conflictuelle à violente car les émotions intériorisées sont de plus en plus difficilement contenues. La situation perçue comme « tétanisante » et « angoissante », susceptible de « le faire craquer nerveusement ».
- Une régression de son imago pouvant l'amener jusqu'au retrait physique : du travail à distance jusqu'à l'arrêt maladie pour dépression sévère, la demande d'une rupture conventionnelle, l'inaptitude au poste associée à une action prud'homale...
- Une éventuelle tentative de la modification de la structure du groupe en tenant des propos délétères envers son responsable auprès de sa hiérarchie.

Un collaborateur dont la personnalité est perçue par son responsable comme spontanée et expressive, directe et affirmée, laissant transparaître sa frustration et parfois l'exprimer avec colère ou agressivité. Un comportement qui heurte certaines valeurs de son leader comme le respect et la bienveillance, le perturbe et l'attriste, génère chez lui des difficultés à communiquer et l'a incité à lui accorder deux journées de télétravail par semaine. Un responsable qui reconnaît « être dans le contrôle » car « devant rendre des comptes ».

6.2 Actions mises en œuvre et discussion

Informé, aidant et réactif, le service des ressources humaines propose un accompagnement individuel au responsable et au collaborateur, afin d'induire un décentrement et une prise de recul. Un choix se présente : « se replier sur soi et laisser l'événement prendre toute la place ou exploiter sa capacité de résilience pour l'affronter et saisir l'opportunité de rebondir ». Chacun accepte, donc choisit de mettre en œuvre un processus de résilience « qui fait appel aux notions de résistance, émotion, défense, recherche de sens, adaptation, interaction, lien, appuis, relations, reconstructions, confiance, sentiments qui sont à l'œuvre dans la durée et non dans l'immédiat ». Deux processus de résilience individuelle qui s'inscrivent dans un système groupal composé de sept personnes et qui vont rechercher la stabilité du système autour d'un point d'équilibre.

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

Dans un premier temps, « naturellement inquiet et anxieux », « troublé et ébranlé », « heurté et affecté » par ce conflit, le leader souhaite mener un recentrement sur soi. Conscient de l'apprentissage à réaliser, de l'effort de réflexivité qu'il doit faire au seuil de la décision inaugurale, de la joie mêlée d'appréhension de démarrer dans la douleur de risquer, il souhaite surpasser certaines de ses peurs.

Dans un deuxième temps, le chef de service consacre davantage de temps aux membres de son équipe. Avec le souci d'impliquer chacun d'entre eux, le leader mène immédiatement deux actions correctrices :

- Concernant le niveau de compréhension partagée de l'étiquette et du caractère du groupe, un travail collectif est animé afin de définir les quatre principales valeurs de la qualité de la relation interpersonnelle au sein du groupe : respect, entraide, professionnalisme, confiance réciproque. Des valeurs qui sont dans la ligne de la finalité, du bien, au sens aristotélicien de ce qui est désiré ou désirable. L'identification des valeurs qui animent, motivent et donnent force à l'action du groupe lui semble essentielle. Le leader se les représente comme une boussole dans un système social incertain et complexe, jouant le rôle d'aiguillon car influençant attitudes et comportements, apportant une stabilité aux membres du groupe face aux tensions créées par les injonctions paradoxales managériales.

Le chef de service propose qu'elles soient rappelées au tout début de chacune des réunions hebdomadaires de service.

- Concernant les règles, une revisite collective de la gestion des priorités est entreprise parmi les projets techniques, à l'aide d'une matrice prenant en compte deux axes : l'importance et l'urgence. Selon Dwight David Eisenhower, l'importance est un choix et l'urgence est un fait, et il faut donc prioriser l'importance sur l'urgence. L'objectif du leader est de proposer une première version, puis de la soumettre pour améliorations et en discuter avec chacun des membres, enfin de co-construire la version finale de cette matrice.

Outre qu'elle s'avère un précieux outil vers la libération du joug de l'urgence, cette matrice sera éventuellement réactualisée lors des réunions hebdomadaires du service en fonction de l'actualité projets.

Parallèlement, de manière individuelle avec le jeune ingénieur puis avec son autre collègue, le responsable du service revient sur le caractère du groupe, « *l'aspect émotionnel de la culture du groupe, la marge de manœuvre pour des modes archaïques d'expression individuelle dans les limites de l'étiquette du groupe* ». Voulant attester d'un niveau d'engagement comportemental exemplaire, avec bienveillance, le leader rappelle fermement à chacun de respecter les valeurs du groupe et l'étiquette, le contrat social dont l'objectif est de « *canaliser le développement des anxiétés individuelles* ». En prenant soin de chacun et en le faisant grandir, il est convaincu de gagner ainsi en puissance. Au-cours de ces différents entretiens individuels, le leadership psychologique reconnaît le rôle et souligne la contribution du collaborateur au sein du groupe au travers de la matrice co-construite importance/urgence. Le processus de ré-ajustement est en cours.

Puis, nous constatons que le chef de service tend à valoriser l'intelligence collective de ses ingénieurs par le co-développement professionnel, cherche des occasions pour célébrer les succès afin de développer la cohésion du groupe malgré les contraintes sanitaires du Covid.

Dans un troisième temps, nous observons la mise en œuvre d'une autre dynamique de la part du leader. Il aspire à acquérir un horizon, se donner et donner du sens, engager ses valeurs et se soucier des autres à moyen et long terme. Sa réflexion se tourne vers une conscience plus vaste de la réalité, une expansion de conscience, une dimension spirituelle¹⁴ de l'être humain.

7. LA PRAGMATIQUE DE L'EPREUVE, EXEMPLE N° 2

7.1. Terrain

Dotée d'un diplôme d'ingénieur, cadre, professionnellement très impliquée depuis plus d'une vingtaine d'années, L.D. évolue au sein de différentes filiales de groupes multinationaux jusqu'à être nommée directrice de centre de profit. Parallèlement, elle suit des formations complémentaires, à ses propres frais, obtient entre autres un MBA. Après quatre années comme directrice des ressources humaines, marquée par la mise en œuvre de quatre plans de sauvegarde de l'emploi (modalité de mise en œuvre de licenciements économiques collectifs), âgée de 54 ans, elle est confrontée à un accident cardiaque et à un burn-out sévère. Le trauma est bien installé. Deux années lui sont nécessaires pour que son état de santé soit apprécié comme consolidé, celui-ci ayant cessé de se détériorer ou s'étant

¹⁴ Toutefois « *la notion de spiritualité dans la littérature en leadership est ambiguë et ses fondements demeurent flous* » (Laviolette, 2017, p. 37).

stabilisé, tout en gardant des séquelles de son accident du travail. Durant cette longue période, elle reste cloîtrée chez elle. L.D. et se décrit comme « *une naufragée* » vivant « *un cauchemar* », un être en état de crise et en rupture de liens sociaux, emprisonnée, prise dans ses ruminations et ses angoisses, risquant l'exclusion car « *la solitude est partout* ».

Durant ces deux années, elle se bat pour faire reconnaître son arrêt comme accident du travail, son licenciement pour faute grave comme un licenciement abusif sans cause réelle et sérieuse. Un engagement offensif et déterminé qui lui sert de « *bouée de secours* » durant cette période d'isolement, avec pour seul interlocuteur son avocat. Une âpre bataille juridique dont les pleins succès lui permettent de se libérer de sa souffrance, soulager sa blessure narcissique, réparer les altérations du sentiment d'amour et d'estime pour elle-même, de « *panser mais pas de grandir* ».

Durant une période complémentaire de convalescence, d'une durée de dix huit mois, inscrite à pôle emploi :

- Elle décide de ne pas soutenir son mémoire de thèse dont le sujet en droit du travail collectif lui semble trop impersonnel et sophistiqué. Elle trouve un nouveau directeur de thèse au sein d'une école doctorale en sciences sociales et humaines, et s'intéresse aux aspects sociocognitifs du changement organisationnel et de la relation de pouvoir.
- Elle s'inscrit à une formation dédiée à l'étude des dysfonctionnements des groupes et organisations, de la cohésion d'équipe et du leadership.
- Elle rédige des articles et participe à des colloques afin de « *progressivement se re-socialiser* ».
- Elle devient conseillère du salarié, remplit donc une mission bénévole d'assistance et d'accompagnement du salarié lors de son entretien préalable, car munie d'une expérience du monde de l'entreprise et des relations entre employeurs et salariés.
- Elle prend contact avec un cabinet de conseil en ressources humaines, participe à différentes missions comme consultante senior.

Une frénésie d'apprentissage qui répond à l'expression de sa pulsion de vie, son besoin « *viscéral* » quoique « *précautionneux* » de re-tisser les liens, de mieux comprendre l'autre, d'accroître ses efforts de réflexivité.

Vient le moment critique de reprendre une activité professionnelle pour L.D., de penser à une nouvelle répartition de ses investissements énergétiques et de symbolisation. Est exclu le retour à une organisation bureaucratique, un système de management autoritaire et pyramidal, un fonctionnement pluridisciplinaire cloisonné et apparemment rassurant.

Dorénavant, ayant progressé dans le processus du deuil de l'inflation psychique du Moi, ressentant une pulsion dont l'objet est d'effectuer le bond vers une inédite métamorphose, elle recherche ardemment à associer :

- L'humble posture de l'ignorante savante, naïveté méthodique feinte,
- L'accompagnement à la cohésion d'un groupe ou d'une équipe dont les membres sont en proie à un conflit enkysté voire violent, lors de missions en entreprise, qu'elle négocie en tant que consultante senior indépendante sous la marque du cabinet en ressources humaines,
- Le contact à un foisonnement collectif, novateur et respectueux de connaissances, à une concentration de production de savoirs, ce qui l'entraîne vers l'approche exigeante transdisciplinaire, intéressée plus particulièrement par le lien entre management et psychanalyse. Une ouverture à la psychanalyse lui permettant de poursuivre son processus d'individuation, son perfectionnement dans la posture du non savoir, son voyage du Moi vers Soi.
- Le renforcement de l'activité bénévole comme conseillère du salarié et conciliatrice auprès du tribunal judiciaire, activité concrète et aidante auprès de personnes ébranlées par un conflit ou une violence, une découverte émotionnelle toujours renouvelée et spécifique.

Dix années plus tard, L.D. atteint l'autre rive, jubilatoire, celle de la création d'un nouvel objet, la rédaction et l'édition d'un ouvrage de plus de 340 pages, réalisé avec trois autres co-auteurs, avec pour thème le gain en puissance du leadership, associant management et psychanalyse.

7.2. Discussion

Il s'agit d'un exemple parmi tant d'autres de techniciens, cadres, managers et dirigeants confrontés au trauma de la rupture du contrat social, de la prise de conscience de la fin de l'idéologie du progrès, et du terme de la croyance en un avenir meilleur. Caractérisé par un accident cardiaque, un burn-out sévère associé à un licenciement pour faute grave, le fait de vivre ce trauma compromet le sentiment de sécurité de L.D. Ce vécu traumatique crée un vide abyssal, questionne fortement sa perception de cohérence, d'appartenance, de valeur, d'autonomie et de confiance organisés autour d'une volonté d'existence professionnelle, amicale, familiale et personnelle. Occupant des statuts différents dont chacun relève d'un sous-système social cloisonné incluant un rôle ou une apparence sociale associée spécifique, les *personas* de L.D. sont mises à mal. Sa capacité à réguler ses émotions et à orienter ses liens interpersonnels est perturbée, la sidération puis le déni puis la colère l'envahissent. Elle se cantonne à un seul interlocuteur, son avocat, et focalise son énergie sur les procédures prud'homales.

Puis vient la phase de négociation intime, de refondation intérieure, elle choisit ce qu'elle quitte (l'entreprise en refusant sa réintégration, sa thèse en droit...), et ce qu'elle garde et veut développer (les sciences sociales et humaines, le conseil et le soutien des autres, le chemin vers Soi...). Elle bondit vers l'autre rive, elle commence à ressentir un soulagement, à saisir les différents temps, le présent et le passé, le dedans et le dehors, le moi et l'autre, à symboliser autrement, à se sentir à l'aise, à gagner en sérénité et en contentement. Elle est à la fois, lucide quant à feindre une ignorance savante afin de mieux comprendre les interactions et rétroactions à l'intérieur d'un système complexe et incertain, désireuse de mener son processus d'individuation.

L'édition de cet ouvrage témoigne du bond mené entre perte et sublimation par L.D., manifeste son énergie à respecter une constante posture de non-savoir, incite de manière rusée au développement culturel des futurs lecteurs, atteste de son chemin parcouru vers Soi. Cet ouvrage est devenu utilité sociale, issu d'un processus original de création, résultat d'une tension sublimatoire ressentie pendant dix années.

Ecouter l'histoire de L.D., c'est prendre conscience du processus d'introjection de l'expérience subjective traumatique et de ses dynamiques pulsionnelles et émotionnelles, de l'intensité d'appropriation de son expérience et de symbolisation de son impact à travers cet ouvrage qui rassemble ses principaux centres d'intérêts. Il puise dans son inconscient, dans un travail d'appropriation et d'élaboration narrative des empreintes de ses expériences. Cet objet est trace d'histoire, administrateur de la pulsion qui l'a conduite à prendre le risque de mener un processus original qui s'affranchisse des œillères conformistes organisationnelles, des jeux de pouvoir et des barrières, à faire le bond vers l'incompétence choisie et durable, révélateur de sa psyché dans son travail et ses autres activités.

8. CONCLUSION

Face à un conflit cognitif et à un conflit sociocognitif, lesquels pourraient générer un trauma psychosocial dû à un important écart entre *persona* et personnalité, questionner les raisons contextuelles et personnelles de la plasticité du caractère humain relève de l'insolite tant d'un point de vue théorique que managérial. Au sein de cette zone grise, la nécessaire reconstitution régressive de la *persona* est à l'origine d'une pulsion sublimatoire et la création d'un nouvel objet qui deviendrait utilité sociale, permet de nouer le réel avec le symbolique et l'imaginaire.

Nous sommes incités à sortir de cette vision linéaire du mouvement d'un curseur entre les deux bornes : le cauchemar de l'inflation psychique du Moi et la soif sublimatoire de Soi, à développer une nouvelle perception de l'intrication de ces deux éléments. Afin d'améliorer notre appréhension de cette représentation mentale, deux études de cas viennent illustrer cet enchevêtrement dont le mouvement intime alimente le processus d'individuation menant au Soi.

Face à une crise traumatique d'un membre d'un groupe ou d'une équipe, existe l'*optio* de cette démarche de « reconstitution régressive de la *persona* » ou de « régression symbolique et de potentiel d'individuation ». Elle ouvrirait davantage le management à la psychanalyse, à la prise de risque quant à mener ou assister à un processus original qui s'affranchisse des œillères conformistes organisationnelles, des jeux de pouvoir et des barrières, à la naïveté méthodique et à la ruse sublimatoire pour arriver sur l'autre rive, celle d'une nouvelle et réjouissante utilité sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUVOIS J.L. et JOULE R.V. (1998), « La soumission librement consentie. Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire », *Bulletin de psychologie*, p. 815-816, Ed. Presses Universitaires de France.
- BERNE E. (2005), *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, traduction sous la coordination de KLEIN F., de MIRIBEL M. et MOUCHARD M., Les Editions d'Analyse Transactionnelle.
- BONNET D. (2025), « Les zones grises du management - Le management dans les zones grises », *Appel à communication colloque annuel de l'Institut Psychanalyse & Management*, 19 et 20 novembre 2025.
- BRUN G. (2017), « Potentialités et régulation des conflits ; Être, Bien-Être et Mal-Être au sein des TPE et PME », *Colloque I.P&M*, Lyon, 16 et 17 novembre 2017.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2020), « Risque de perte de cohésion des membres d'une TPE - Sociologie d'intervention & Théorie Organisationnelle de Berne », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°09/2017, p. 143-168, Ed. I.P&M.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2019), « Apprentissage de la réflexivité dans l'action en Très Petite Entreprise & Théorie Organisationnelle de Berne », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°08/2016, p. 23-47, Ed. I.P&M.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2021), « Cohésion sociale en souffrance & T.O.B. : Dysfonctionnements dus à la régression dans l'ajustement des imagos au sein d'une P.M.E. », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n° 11/2018, p.207-226, Ed. I.P&M.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2022), « 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., P. DUCATTEUW, ERARD A.G. et MAINENTI M. (2023), *Gagner en puissance de leadership avec la théorie organisationnelle de Berne*, Ed. L'Harmattan.
- DARNON C., BUTERA F. et MUGNY G. (2008), *Des conflits pour apprendre*, Ed. PU de Grenoble.
- DEBOUT M. (2011), introduction de *Risques psychosociaux au travail, Vraies questions, bonnes réponses*, Ed. Liaisons.
- DEUTSCH M. (1973), *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*, New Heaven, Ed. Yale University Press.
- DIEUDADE 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.
- DREU De C.K., WEINGART L.R., KWON S. (2000), Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories », *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, p. 889-905.
- FOX E.M. (1975), « La théorie organisationnelle de Berne », *Les Classiques de l'analyse transactionnelle*, vol. 1, 1978, p. 224-230, Ed. IFAT.
- FREUD S. (1917), « Deuil et mélancolie », *Œuvres complètes*, tome XIII, 1988, Ed. PUF.
- GILLY M. (1989), The psychological mechanisms of cognitive constructions: Experimental research and teaching perspectives », *International Journal of Educational Research*, vol. 13, Issued 6, p. 607-621, Ed. Elsevier.
- GLOVER E. (2016), « Sublimation, substitution et angoisse sociale », *Essaim*, n° 36, p. 7-26, Ed. Erès.
- HAMMED T.A. (2002), « Conflict management at work », in *Psychological principles of success in life and workplace*, Ibadan, Ed. Sterling-Horden Publishers.
- JUNG C.G. (1964), *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, Ed. Gallimard.
- JUNG C.G. (1990), *L'Ame et le soi*, Ed. Albin Michel.
- KRUGLANSKI A. (2004), *The psychology of closed mindedness*, Hove, Ed. Psychology Press Lambertucci.
- LARRASQUET J.M. (2003), « Préface aux 9èmes journées de projectique, Actions de recherche Topik, gestion des compétences liées à la transformation des organisations », *Cognitives*, n°7, Ed. Institut de cognitique.
- LAVIOLETTE S. (2017), *Le processus de croissance spirituelle de leaders de développement de la conscience et de l'innovation sociale : une théorisation émergeant des propositions de Thérèse d'Avila, de Dürckheim et de Scharmer*, Thèse, Faculté des sciences de l'éducation, Québec, Ed. Université Laval.

- LENOIR F. (2021), *Jung, Un voyage vers soi*, Ed. Albin Michel.
- MIJOLLA-MELLOR S. de (2005), « La sublimation : un concept majeur », *Journal des psychologues*, n° 230, septembre 2005, Ed. Martin Média.
- MIJOLLA-MELLOR S. de (2009), *Le choix de la sublimation*, Ed. PUF.
- MOHAMMED U.K., WHITE G.R. & PROBHAKEAR G.P. (2008), « Conflict Management Styles by Country », *International Journal of Business and Management*, vol. 3, n°5.
- MUGNY G., De PAOLIS P. & CARUGATI F. (1984), Social regulations in cognitive development, in *social interaction in individual development*, p. 127-146, Ed. Cambridge Press University.
- PELLERIN G. (1994), « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation », *Actualités en analyse transactionnelle*, volume 71, p. 111, Ed. IFAT.
- PIAGET J. (1975), *L'équilibration des structures cognitives*, Paris, Ed UF.
- POURTOIS J.P. et DESMET H. (1997), *L'éducation post-moderne*, Ed. Presses Universitaires de France.
- ROSSELET-CAPT M. (2017), *Découvrir et accueillir sa part d'ombre, Construire son identité*, Ed. Jouvence.
- SAINT GIRONS B. (2002), « À quoi sert la sublimation ? », *Figures de la psychanalyse*, n° 7, p. 57-80, Ed Erès
- SCHELLING T.C. (1960), *The strategy of conflict*, Cambridge, Ed. Harvard University Press.
- SECHAUD E. (2005), « Perdre, Sublimer », *Revue française de psychanalyse*, vol. 69, p. 1309-1379, Ed. PUF.
- TENEAU G. (2017), *La résilience des organisations, Les fondamentaux*, Ed. L'Harmattan.
- TIAN X., PENG X., XIAPONG P. (2021), « Influence of Prosocial Motivation on Employee Creativity: The Moderating Role of Regulatory Focus and the Mediating Role of Knowledge Sharing », in *Frontiers in Psychology*, Ed. Jaipuria Institute of Management, India.
- TJOSVOLD D. (1998), Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges », *Applied Psychology: An international Review*, 46, p. 285-342.