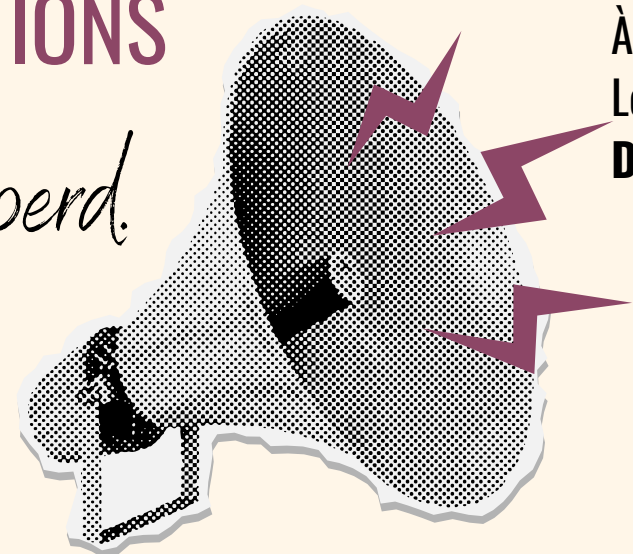


LES FRONTIÈRES

QUI STRUCTURENT NOS ORGANISATIONS

Sans frontières claires, l'énergie se perd.



Un cadre lisible pour un collectif vivant

Toute organisation est traversée par des frontières. Quand elles sont floues, l'énergie se perd à se défendre, se justifier, se réparer. Quand elles sont claires, l'énergie circule, l'activité se déploie, le collectif respire. Lorsque ces frontières sont floues, implicites ou mouvantes, l'énergie collective se disperse : on passe plus de temps à se défendre, à se justifier ou à réparer qu'à agir. Les tensions s'installent, les malentendus s'accumulent, l'activité s'essouffle. À l'inverse, lorsque les frontières sont claires, partagées et incarnées, l'énergie circule. Chacun sait où est sa place, ce qui relève de son rôle, et à qui s'adresser. Le cadre devient un appui plutôt qu'un frein. Comme le rappelait Eric Berne, « la clarté du cadre est une condition de la coopération ».

Des frontières claires ne rigidifient pas l'organisation : elles la rendent vivante, efficiente et respirable.

« Là où le cadre n'est pas clair, la confusion prend le pouvoir, » Eric Berne

EMANCÍPE
DU JE AU NOUS

Frontière majeure externe: l'organisation et l'environnement

Cette frontière délimite qui est dedans et qui est dehors : salariés, consultants, clients, partenaires. Elle renvoie directement au contrat et à la manière dont l'organisation se relie à son environnement. Lorsqu'elle est claire, l'identité est stable et les échanges sont ajustés. Lorsqu'elle est floue, la confusion s'installe et l'organisation se suradapte.

Questions clés : Qui fait partie de l'organisation, et à quel titre ? Le contrat est-il clair, connu et partagé ? Qui répond aux sollicitations de l'environnement ?

🧠 Une frontière externe floue génère confusion, tensions et épuisement.

Frontière majeure interne: Leadership / Management

Là où le cadre est posé ou laissé vacant. Elle définit : qui pose la règle ; qui décide ; qui garantit le cadre. Rôles essentiels du leadership : observer l'environnement ; poser et communiquer la règle ; réguler quand la règle n'est pas respectée ; contenir les tensions.

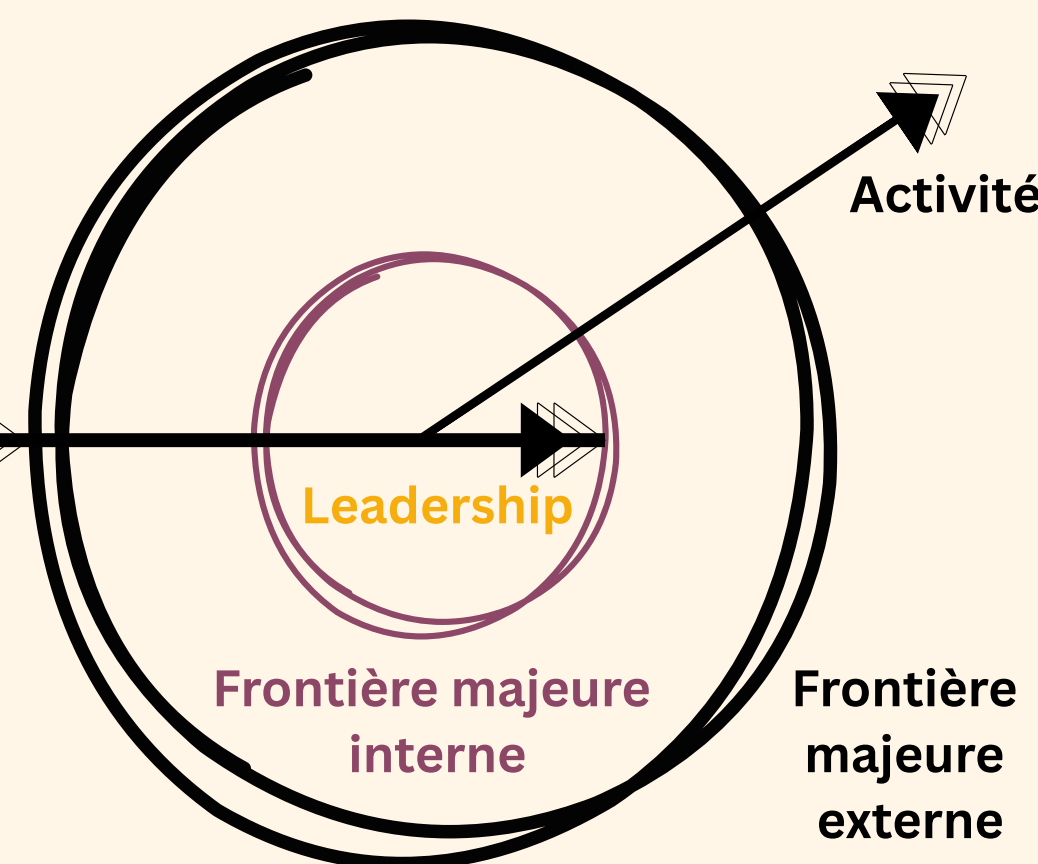
Lorsque ce rôle est clair et incarné, il sécurise, régule et permet à l'énergie de revenir vers l'activité. Lorsqu'il est flou, absent ou inaccessible, les tensions s'accumulent et la plainte devient le principal mode d'expression.

Questions clés : Qui fait fonction de leader, réellement ? La frontière est-elle accessible ou hermétique ? Le cadre protège-t-il ou étouffe-t-il ?

🧠 Un leadership absent ou flou = énergie aspirée par la plainte.



Environnement



Activité

Frontière majeure interne

Frontière majeure externe

Frontières internes mineures Entre groupes, rôles, catégories

Là où se jouent les tensions du quotidien. Les frontières internes mineures séparent les groupes, rôles et appartenances au sein de l'organisation. Nécessaires pour structurer le travail, elles deviennent coûteuses lorsqu'elles restent implicites ou non régulées. Rivalités, incompréhensions, stéréotypes et jeux psychologiques s'y développent facilement, détournant l'énergie de l'activité. **Exemples :** Production / maintenance · terrain / siège · anciens / nouveaux · salariés / consultants · clans informels

🧠 Chaque frontière non régulée consomme de l'énergie collective.

T o g e t h e r

Les imago : comment chacun se représente le groupe

Les grandes étapes des imago dans un groupe. **Imago 1 – Dépendance:** Je me repère surtout par rapport au cadre et au leader. Je cherche des règles, des repères, de la sécurité. **Imago 2 – Appartenance sélective:** Je me rapproche de certains, je m'éloigne d'autres. Des sous-groupes se forment, les affinités jouent un rôle clé. **Imago 3 – Affirmation / confrontation.** Je cherche ma place, je teste le cadre, je m'affirme. Des tensions apparaissent, parfois des jeux psychologiques. **Imago 4 – Interdépendance:** Je connais ma place et celle des autres. La coopération devient plus fluide, l'énergie revient vers l'activité.



Quand l'énergie ne circule plus, l'organisation s'épuise

Une frontière floue n'ouvre pas à la relation, elle ouvre à la confusion. Toute organisation dispose d'une quantité d'énergie limitée. Cette énergie, que l'on peut symboliquement fixer à 100 %, est en permanence répartie entre plusieurs zones : l'activité réelle à accomplir, la gestion de l'environnement extérieur, les tensions internes entre les personnes ou les services, et la régulation assurée par le leadership. Plus les frontières sont floues ou mal régulées, plus l'énergie se déplace vers la gestion des conflits, des incompréhensions et des ajustements permanents. Ce qui est alors soustrait à l'activité elle-même. **Lorsque l'essentiel de l'énergie est mobilisé pour contenir les tensions, l'organisation ne produit plus : elle survit.** Et quand l'énergie ne circule plus vers l'activité, celle-ci finit par s'arrêter.



« La clarté des frontières fonde la justesse du lien.

Ce qui est nommé peut être relié.

Ce qui ne l'est pas envahit.»