

IDEALITES ET REALITES DU MANAGEMENT ORGANISATIONNEL APPORT DE LA PSYCHANALYSE POUR L'EXERCICE DU LEADERSHIP

Pour citer la référence

BRUN Gilles (2024). « Idéalités et réalités du management organisationnel. Apport de la psychanalyse pour l'exercice du leadership », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02_2025, pp. 351-368

Gilles BRUN

Consultant sénior, CREG-UPPA et EMEA

Résumé : Toute intervention managériale impacte l'affect des salariés, et leurs pulsions sont sujettes aux vicissitudes du refoulement dans l'inconscient. Le processus idéal d'ajustement ou de ré-ajustement de l'imgo de chacun des membres du groupe exige une certaine endurance ou solidité psychique du leader. Se dessine une dialectique souvent inconsciente d'un leader pris dans ses énergies contraires, ses désirs paradoxaux, ses contradictions. Un management des réalités sociales et affectives qui peut s'enrichir d'un éclairage de la psychanalyse, et ce tout particulièrement quand le leader est en souffrance face à un éventuel conflit individuel entre *persona* et personnalité, à un éventuel excès d'emprise autoritaire ou technique ou morale et affective, à d'éventuels conflits entre les zones de leadership et de membership, ou dans la seule zone de leadership. La psychanalyse peut alors accompagner le leader à relancer la pensée et l'écoute, inciter à l'apprentissage de la sollicitation et du refoulement pulsionnels et de la fomentation fantasmatique, questionner les incorporats socioculturels et les *habitus*, sonder les affects, aider à percevoir l'envers du dehors et du dedans, réfléchir au sens, dévoiler une vérité inconnue, méconnue ou déniée. Face à un conflit affectif intra-personnel ou interpersonnel sous emprises, convoquer management et psychanalyse permet d'accéder à un entre-deux qui ouvre tout un champ des possibles. La tâche du leader consiste à élaborer une démarche psycho-dynamique et une approche méthodologique transdisciplinaire.

Mots-clés : Idéalités, Réalités, Management, Affect, Psychanalyse

Idealities and realities of organizational management

Contribution of psychoanalysis to the exercise of leadership

Abstract: Any managerial intervention impacts the affect of employees, and their impulses are subject to the vicissitudes of repression into the unconscious. The ideal process of adjustment or re-adjustment of the imago of each member of the group requires a certain endurance or psychic solidity from the leader. An often-unconscious dialectic emerges of a leader caught in his contrary energies, his paradoxical desires, his contradictions. A management of social and emotional realities which can be enriched by psychoanalysis, particularly when the leader is suffering from a possible individual conflict between *persona* and personality, a possible excess of authoritarian influence or technical or moral and emotional, to possible conflicts between the leadership and membership zones, or in the leadership zone alone. Psychoanalysis can then support the leader in relaunching thinking and listening, encouraging learning about impulse sollicitation and repression and fantasy fomentation, questioning socio-cultural incorporations and *habitus*, probing affects, helping to perceive the from the outside and from the inside, to reflect on the meaning, to reveal an unknown, unrecognized or denied truth. Faced with an intra-personal or interpersonal emotional conflict under influences, summoning management and psychoanalysis allows access to an in-between which opens up a whole field of possibilities. The leader's task is to develop a psycho-dynamic approach and a transdisciplinary methodological approach.

Keywords: Idealities, Realities, Management, Affect, Psychoanalysis

1.2. Questions de recherche

Sachant que « *toutes interventions managériales ne peuvent faire mieux que laisser un reste ou un résidu de frustration, d'insatisfaction dans l'inconscient, quel que fût dénommé, individuel, groupal ou collectif* » (Bonnet, 2023, p. 12), l'affect de chacun des salariés est impacté, leur imago⁴ concerné.

Face aux dystopies⁵, aux dangers des idéalités du management, comment la psychanalyse peut-elle éclairer le leader dans sa compréhension émotionnelle des événements, dans son élaboration de solutions transformatrices singulières couplée à la mise en œuvre du processus de réajustement d'imago, au niveau personnel comme au niveau groupal ?

1.3. Contribution

Tant d'un point de vue théorique que managérial, l'originalité de notre contribution tient à l'utilisation des travaux de Berne et de l'apport freudien relatif aux affects pulsionnels pour éclairer la bigarrure des manifestations affectives du leader d'une organisation ou d'un groupe, et ce comparativement aux idéalités du management.

1.4. Positionnement épistémologique

Cette contribution relève d'une problématique de nature sociocognitive. Il faut entendre par cognitif essentiellement deux choses :

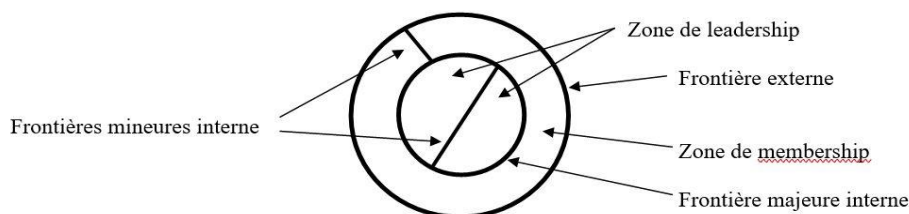
- « *Les aspects qui s'intéressent aux représentations mentales que se construisent les personnes, et autour de ce concept, à la façon dont les personnes comprennent le groupe, tout ce qui concerne leur implication, leur motivation face aux changements.*
- *Les aspects liés aux connaissances et compétences,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

2. IDEALITES DU MANAGEMENT

2.1. Affect et leaderships

Au sein d'une entreprise, en termes de dynamique, deux types de cause peuvent menacer l'existence d'un groupe : les forces de rupture (dont concurrentielles, environnementales...) venant de l'extérieur, celles de désorganisation venant de l'intérieur. Les premières sont mises en œuvre lors d'un affrontement hostile économique (guerre) dont l'objectif stratégique est la violation de la frontière externe. Les secondes résultent soit d'une attaque du leadership par les autres membres du groupe, laquelle s'effectue à la frontière majeure interne, soit d'un conflit entre membres d'une même zone : celle de membership, ou celle de leadership.

Schéma 2 : Les frontières d'un groupe (Brun *et al.*, 2023, p. 68)

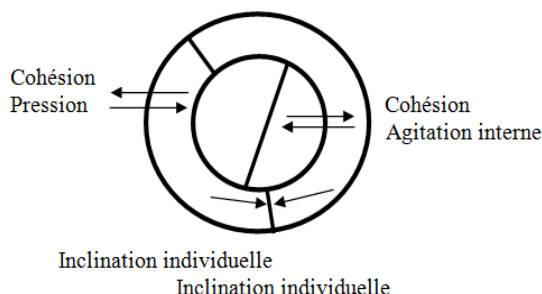


⁴ La représentation mentale que chaque personne a d'elle-même en relation avec les autres membres, et tout spécialement avec le leader.

⁵ La dystopie est un genre littéraire très ancien, proche de l'utopie, dont elle constitue la face négative. Contre-utopie contextuelle, elle reflète les peurs, angoisses, craintes, rêves déçus, déceptions, désillusions de la société qui l'a vue naître.

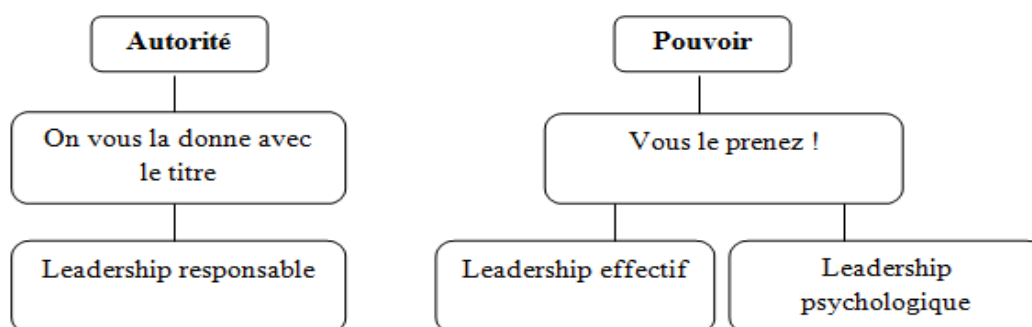
Guerres, rébellions et intrigues internes sont les trois types de conflits qui mettent en danger la structure d'une organisation ou d'un groupe et menacent sa survie opérationnelle. « *Chacun de ces conflits implique d'abord une frontière différente* » (Berne, 2005, p. 104). A chacune de ces frontières, des forces s'opposent. Une lutte sourde ou sonore de titans s'exerce entre des forces civilisatrices créatrices et des forces régressives, entre des forces de cohésion et des forces de rupture, de désorganisation ou conflictuelles.

Schéma 3 : Les différentes forces de la dynamique d'un groupe (Brun *et al.*, 2023, p. 68)



Doté d'un niveau élevé de ses trois leaderships : responsable, effectif et psychologique, le leader a toute la légitimité, l'autorité, la puissance, la capacité à guider le groupe, le pouvoir (Brun *et al.*, 2023, p. 29).

Schéma 4 : Autorité et pouvoir du leader personnel (Brun et Ducatteeuw, 2022a, p. 100)



Le leadership responsable appartient à la personne à laquelle l'autorité et la responsabilité sont confiées, le leader dans la structure organisationnelle qui est constitutionnellement responsable de la mission le télôs⁶, de ses décisions.

Le leadership effectif appartient à la personne qui fait, qui connaît le métier, qui a la compétence opérationnelle, qui détient l'habileté technique, le skopos.

Le leadership psychologique est la personne qui gère les réalités humaines, celui qui est le plus influent dans les structures privées des membres. Il occupe la position de leader dans leur imago, la façon dont chacun souhaite être perçu par les autres membres du groupe et tout particulièrement le leader. Il est capable de veiller à la culture technique, d'accompagner, de prendre soin, de faire respecter l'étiquette⁷ et le caractère⁸ du groupe donc les *personas* des autres, de se soucier de l'émergence des affects.

⁶ La rencontre de l'Éthique aristotélicienne du Souverain Bien et de la pratique managériale en entreprise selon Eric Berne nous permet d'associer *telos* et leadership responsable, *skopos* et leadership effectif. Notons la distinction entre fin précise, limitée ou *skopos*, et finalité, fin ultime, fin-horizon ou *telos*. Le *skopos* est aussi précis, déterminé, conscient et intentionnel, arbitrairement défini comme un but (un *causa finalis*) que le *telos* est imprécis, indéterminé, conscient ou inconscient.

⁷ Règles spécifiques à chacun des groupes, destinées à renforcer le contrat social.

⁸ Ecarts tolérés par rapport au contrat social dans un groupe donné.

2.2. Affect, ajustement ou ré-ajustement de l’imago des membres du groupe par le leader

L’approche interrelationnelle entre le leader et un autre membre du groupe est une situation affective, processus⁹ au-cours duquel se construisent un lien doté de fantasmes préverbaux de part et d’autre, un affect partagé, et s’échangent des mots à l’origine de décharge émotionnelle et d’action, voire une idéation collaborative.

Idéalement, le leadership psychologique a la charge du processus d’ajustement de l’imago de chacun des membres du groupe, et en cas de régression de celui-ci, du processus de ré-ajustement de l’imago des membres impactés.

Un processus d’ajustement mené par le leadership psychologique qui questionne la capacité de chacun à ajuster ses représentations mentales et à différencier chacun de ses membres, laquelle peut s’observer par l’investissement relationnel entre les membres. Cet ajustement est continu, progressif et non linéaire :

- Continu, afin d’assurer quotidiennement la cohésion du groupe.
- Progressif, car il comporte selon Berne quatre stades différents : provisoire, adaptative, opérative et secondaire. Selon Ducatteeuw, l’ajustement progressif de l’imago comprendrait en fait cinq stades, et inclurait le stade de l’imago prévisionnelle, qui est l’image qu’un nouveau membre se fait avant d’être confronté à la réalité du groupe.
- Non linéaire, car il peut survenir une régression dans l’ajustement de l’imago d’un ou des membres du groupe (Pellerin, 1994) face à un changement au sein d’au-moins une des quatre structures 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, de l’absence de jeu psychologique (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 de 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, concomitamment, l’investissement de chacun des membres dans le groupe évolue de participation à implication, puis engagement, enfin appartenance.

Idéalement, le rôle du leadership serait le suivant (Brun et Ducatteeuw, 2023) :

- Lorsqu’une personne arrive dans un groupe, elle a une représentation mentale indifférenciée du groupe, l’imago est provisoire. Elle cherche à identifier le leader et ses priorités, à comprendre le fonctionnement du groupe. Il revient au leader de :
 - Identifier les écarts que perçoit la nouvelle personne par rapport à son imago prévisionnel,
 - Présenter à la nouvelle arrivante la structure organisationnelle,
 - Rencontrer les acteurs clés de la structure individuelle,
 - Clarifier l’activité téléologique, le fonctionnement du groupe donc les règles communes de travail (les principaux process),
 - Encourager les membres du groupe à partager les rituels, valeurs et croyances afin que la nouvelle arrivante perçoive la culture du groupe, cet ensemble de caractéristiques et de comportements appris ou hérités qui régule le travail du groupe.

⁹ 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.

- Progressivement la personne développe une représentation plus affinée plus différenciée des membres du groupe, une imago adaptative. Il revient au leader de :
 - La faire davantage participer aux réunions afin de favoriser les contacts interpersonnels et réaliser des tours de table afin de recueillir son feed-back pour développer son implication,
 - Apporter sécurité, transparence et reconnaissance pour que tous les membres accueillent favorablement le changement de la structure individuelle.
- Avant d'initier ses propres jeux psychologiques, cette série de transactions à double-fond comprenant une motivation cachée, un but bien défini, et des subtiles manipulations émotionnelles de soi-même et d'autrui lesquelles aboutissent systématiquement à des sentiments désagréables, l'imago adaptative doit se changer en imago opérative. « *Cette transformation obéit au principe suivant : l'imago du membre du groupe ne peut devenir opérative que s'il pense connaître sa place dans l'imago du leader et cet imago opératif reste instable tant qu'elle n'a pas reçu des renforcements existentiels répétés* » (Berne, 2005, p. 223). « *Ce haut niveau de différenciation signifie que l'imago est opérative quand l'individu connaît l'ensemble des membres du groupe, d'un point de vue social, c'est-à-dire qu'il connaît, comprend et respecte leur persona. Il sait quelle place il occupe dans l'esprit du leader et des autres membres* » (Madoré, 2014, p. 37).
- Quand l'imago est opérative, alors le membre du groupe se permet d'initier ses propres jeux psychologiques et venir challenger les places et surtout la place qu'il a dans l'imago du leader par des stratagèmes inconscients, lesquels viendront faire avancer son scénario en fonction de son adaptabilité et de sa flexibilité. Ceux-ci peuvent attester soit d'une évolution de l'engagement de ce membre et du développement de la cohésion dans le groupe, soit d'une compétition basée sur des stratagèmes inopportuns voire malsains. Il revient au leader de :
 - Avoir l'intuition du scénario professionnel de chacun des membres, celui-ci « *influençant, dans une certaine mesure, un pourcentage élevé des transactions d'une personne dans n'importe quelle réunion de groupe à laquelle elle participe activement* » (Berne, 2005, p. 228). Le processus d'ajustement progressif de ce scénario, de ce *telos* individuel, exigerait un terreau fécond¹⁰ afin qu'à la fois la flexibilité et l'adaptabilité personnelles puissent s'exprimer (Brun et Ducatteuw, 2022a).
 - Connaître, comprendre, respecter et faire respecter la persona de chacun, et partager sereinement les émotions,
 - Organiser des réunions de service pendant lesquelles chacun se tient informé de ce que fait chacun des autres membres (y compris le leader) du groupe,
 - Encourager les temps d'entraide et de coopération entre les membres,
 - Accepter les tentatives de jeux psychologiques en prenant soin de ne pas y entrer, jeux synonymes d'engagement, qui viennent tester la solidité du leader et les limites du cadre,
 - Reconnaître, encourager et valoriser afin de confirmer chacun dans son rôle et souligner sa contribution au sein du groupe, par le biais d'entretiens réguliers avec chacun des membres du groupe et de l'entretien annuel d'évaluation.
- Au stade de l'imago secondaire, le membre commence à abandonner ses propres jeux psychologiques pour jouer le jeu du groupe, en se conformant à sa culture¹¹. L'investissement relationnel est l'appartenance, laquelle nécessite trois conditions :

¹⁰ Un terreau composé d'une image mentale du groupe (l'imago), les habitudes sociales de celui-ci (la culture), certains schémas idiosyncrasiques et prédéterminés (les jeux psychologiques).

¹¹ La culture provient des influences matérielles, intellectuelles et sociales qui régulent le travail du groupe. Elle comprend la culture technique, l'étiquette et le caractère du groupe.

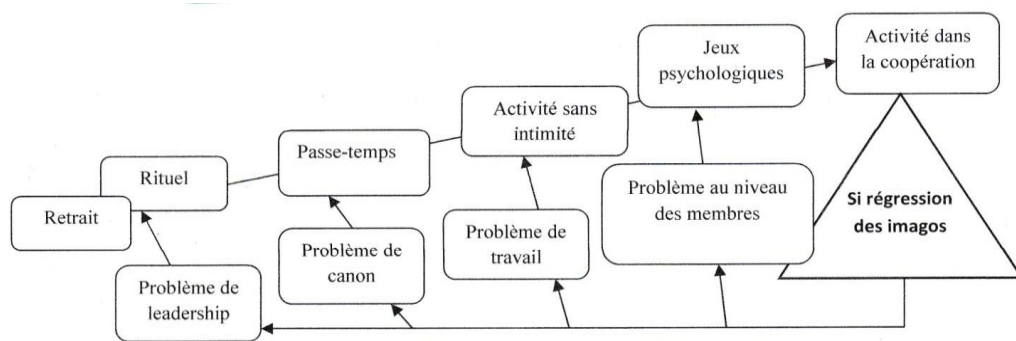
- L'éligibilité, laquelle « signifie qu'il peut répondre aux conditions requises pour être membre du groupe ».
- L'acceptation, laquelle « signifie que les autres membres ont reconnu le fait qu'il a renoncé à certaines de ses inclinations individuelles pour favoriser la cohésion de groupe et qu'il va se conformer au canon du groupe. S'il n'y parvient pas, l'acceptation peut être retirée » (Berne, 2005, p. 226).
- L'ajustement de l'ordre de l'intimité. Une intimité qui n'est pas forcément encouragée car de telles relations privilégiées à l'aspect hautement subjectif peuvent distraire de l'activité de groupe. « Le terme proximité serait à privilégier » (Le Guernic, 2004) et « cette proximité signifie que chacun peut partager ses difficultés personnelles, relatives à l'environnement professionnel, sans crainte de jugement négatif » (Madoré, 2014, p. 40).

Les processus du groupe sont alimentés par la somme des tensions que chaque membre éprouve entre sa représentation idéale attendue du groupe et la réalité pragmatique de son fonctionnement, tensions liées à n'importe quel aspect de la structure publique (physique, organisationnelle, individuelle) ou privée. Ses mouvements de tension sont appelés processus. Moins il y a de tensions, donc de pertes d'énergie attribuée à ces processus, plus la syntonie des inclinations est forte, plus l'énergie investie dans l'activité est forte. L'enjeu est de maintenir cette coopération en évitant toute pénurie, tout secret, tout jeu de pouvoir, tout sauvetage et en respectant l'égalité des droits de chacun (Steiner, 1974). Un jeu de pouvoir relève du conscient, contrairement aux jeux psychologiques qui relèvent de l'inconscient.

Il peut toutefois survenir une régression dans l'ajustement de l'imag¹², un retour dans le temps du sujet à des stades antérieurs et dépassés de l'imag^o, un état psychique en mouvement rétrograde. Conformément à l'hypothèse faite par Pellerin, « lorsqu'il y a régression dans l'ajustement de l'imag^o 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). L'étude de la structuration du temps permet au leader psychologique d'établir un rapide diagnostic en identifiant la colonne du tableau de Fox correspondant au dysfonctionnement :

- Plus un événement est situé à gauche du tableau de Fox (Fox, 1975, p. 225), plus le dysfonctionnement est grave,
- Pour une activité de coopération (la plus efficiente), il faut viser en priorité l'imag^o situé le plus loin de l'imag^o secondaire selon l'approche psycho-dynamique (Ducatteeuw, 2009).

Schéma 5 : Régression dans l'ajustement des imagos et dysfonctionnements (Brun et Ducatteeuw, 2019, p. 31)



¹² Un concept analogue au concept de cybernétique de Wiener qui a inspiré l'idée de boucle rétroactive (*corrective feed-back loop*) (Morin, 1977, p. 182) : le début s'alimente de la fin de la boucle, la fin devenant donc le début.

Pour obtenir ou/et retrouver une activité la plus efficiente donc coopérative, le leader vise prioritairement l'imgo situé le plus loin, celui qui a le plus régressé et qui peut générer un conflit voire de la violence.

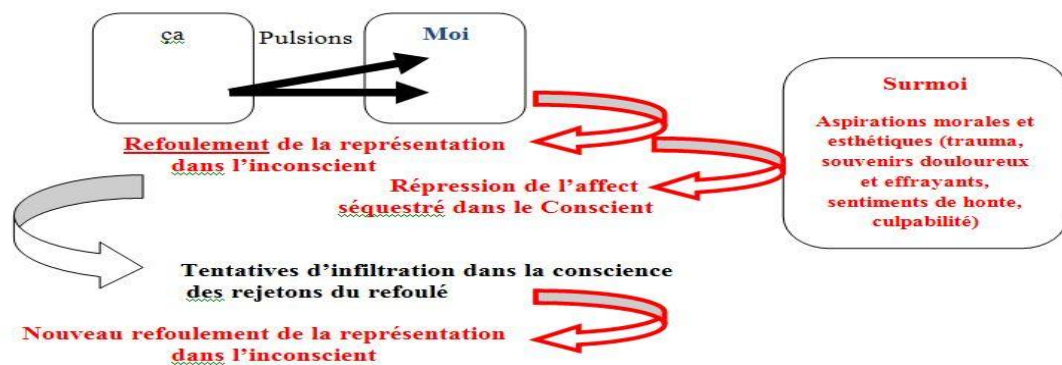
Idéalement, tout leader doit continuellement veiller à la cohésion de son groupe, car l'appartenance au groupe reste une situation indéfiniment temporaire. Si au-moins un membre retourne vers ses inclinations individuelles ou s'il ne respecte pas les modalités de canon établies par le groupe, l'acceptation peut être retirée. L'imgo de celui-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 délai d'obtention de résultats est très variable, d'un mois à un an (Brun *et al.*, 2023, p. 82).

Le processus d'ajustement ou de ré-ajustement de l'imgo de chacun des membres du groupe demande une certaine endurance ou solidité psychique, un flegme bienheureux face à la quantité d'incertitudes que le leader est capable de supporter. Des incertitudes qui nécessitent une « vérification » de l'affect (Lacan, 2001), son expressivité : naturelle ou théâtrale, socioculturelle et rituelle, immédiate ou revêtue d'une symbolique mnémonique, son rapport à l'autre et quel autre, son rattachement au signifiant sachant qu'il existe une séparation entre la représentation mentale (le signifiant de la pulsion) et le quota d'affect. Alors que la pulsion est sujette aux vicissitudes du refoulement dans l'inconscient, « l'affect est déplacé, désarrimé, il s'en va à la dérive : l'affect, écrit Lacan, peut être « fou, inversé, métabolisé, mais il n'est pas refoulé. Ce qui est refoulé ce sont les signifiants qui l'amarrent » » (Miller, 2016, p. 107).

Schéma 6 : Devenir des composantes de la pulsion, la présentation mentale et l'affect (Brun, 2024)



3. REALITES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DU MANAGEMENT

Au sein d'une organisation ou d'un groupe, lieu d'éventuels affrontements et de prédation, face aux jeux psychologiques, aux coups tordus, aux conduites perverses, aux passions folles, le leader risque son Moi symbolique, son poste, son estime de Soi et des autres. Il existe donc une composante tragique de la vie professionnelle, et un leader peut être confronté à cette « action silencieuse ou retentissante de la pulsion de la mort » (Enriquez, 1997, p. 11). Une autre scène plus pragmatique de la vie sociale se joue derrière le miroir des idéalités, une puissance de destruction est présente face à l'impossibilité de résoudre l'altérité.

Se dessine dans l'entreprise une dialectique souvent inconsciente d'un leader pris dans ses énergies contraires, ses désirs paradoxaux, ses contradictions. Une dialectique entre le Moi (« *sorte d'agrégat complexe de sensations, de perceptions, d'affects, de pensées, de souvenirs* » (Lenoir, 2021, p. 80), le Moi idéal (la perfection narcissique de la toute-puissance), l'Idéal du Moi (« *résultat de l'intériorisation des espérances d'autrui à notre sujet et des traits que nous aimons et admirons en eux* » (Roux, 2018, p. 97), et le Soi. Une dialectique qui combine pulsion de vie et pulsion de mort, face aux réalités managériales.

Un management des réalités sociales et affectives au sein d'une organisation ou d'un groupe qui peut s'enrichir d'un éclairage de la psychanalyse, car « *tout lien est d'abord transférentiel, pulsionnel et fantasmatique .../... Il se forme, se déforme ou se transforme dans la contextualité qui le suscite, l'accueille ou le contient* » (Diet, 2023, p. 27). Et ce tout particulièrement quand des sollicitations lui sont adressées par des leaders en difficulté, en souffrance face à un éventuel conflit individuel entre *persona* et personnalité, à un éventuel excès d'emprise autoritaire ou technique ou morale et affective, à d'éventuels conflits entre les zones de leadership et de membership, ou dans la seule zone de leadership.

3.1. Éventuel conflit individuel entre *persona* et personnalité

Pour Jung, la *persona* n'a rien de réel, elle n'est qu'une interface, un simple artifice, un compromis entre la personne et la société, une apparence sociale, une base de conduite répondant à l'éthique culturelle du moment, un rôle tel qu'attendu par le monde extérieur ou le grand théâtre de la vie, une posture conforme à l'idéalisation d'une fonction dans l'entreprise. La *persona* constitue la manière dont une personne souhaite se présenter à autrui et « *c'est sans doute pour cette raison que Berne nous invite à respecter la persona, ou le masque présenté par notre interlocuteur, lorsque nous prenons contact avec lui au sein de l'organisation. Il s'agit en quelque sorte de reconnaître par là que le rôle qu'il nous donne à voir possède une validité qu'il ne s'agit pas de mettre en question ou du moins pas directement* » (Quazza, 2012, p. 47). Notre Moi (l'Ego) en tant que porteur de ce masque « *ne doit pas oublier qu'il est simplement un petit enfant qui commence à peine à dire « je »* » et qui vit dans chacun de nous »¹³, et il est risqué de s'identifier à la *persona*. Ce jeu avec soi-même d'adaptation de sa personnalité aux attentes d'autrui, au rôle escompté, au Moi social, au comportement adéquat est souvent interprété comme un éloignement d'un Soi authentique qui se perdrait dans cette opération (Boussard, 2021).

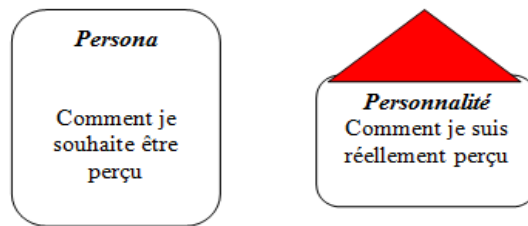
Notons que « *la place qu'une personne occupe dans un système social donné, et dans ses sous-systèmes, renvoie à son statut. Quant aux rôles, ils correspondent aux modèles de conduite associés à un statut donné* ». Le rôle est donc prescrit par des normes de rôle. « *Dans la plupart des cultures, ces normes de rôle proposent donc des modèles de conduite différents selon les statuts, selon le genre, et aussi selon que les domaines concernés sont familiaux et privés ou publics et professionnels* » (Vasiljevic et Oberlé, 2016, p. 101). Ainsi, la même personne peut occuper des statuts différents, dont chacun relève d'un sous-système social cloisonné incluant un rôle ou une apparence sociale associée spécifique, des *personas*.

La personnalité s'appuie sur la perception, la représentation mentale, qu'ont les autres de vous, de vos affects, de vos attitudes, de votre comportement, de votre manière d'être, de caractéristiques originales spécifiques et relativement stables dans le temps, lesquels constituent l'individualité d'une personne.

L'écart est souvent grand entre l'apparence que se donne la personne, et sa réelle personnalité. Un risque existe, en raison de la conflictualité qui réside entre la *persona* (la façon dont une personne souhaite être perçue) et la personnalité (la façon dont elle est réellement perçue).

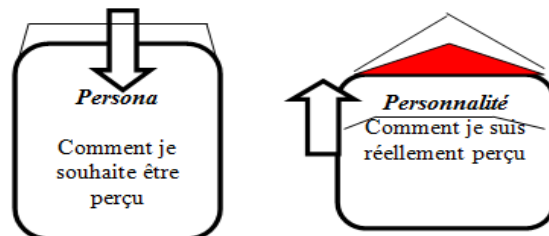
¹³ Dans « *L'homme à la découverte de son âme* », de Jung (1987).

Schéma 7 : L'écart entre *persona* et personnalité, source de tension psychologique (Brun et Ducatteeuw, 2022b, p. 191)



Mener un ré-ajustement de son imago revient à réagir à ce risque, à tenter de réduire l'insatisfaction et les tensions psychologiques nées de cet écart entre l'image idéale que le leader souhaiterait renvoyer et la réalité fragile de ce qu'elle est. Il doit prendre conscience du niveau élevé de son exigence, de la nécessité de reconstruire une *persona* moindre, de mener une éventuelle « reconstitution régressive de sa *persona* » ou « régression symbolique et de potentiel d'individuation » selon les concepts jungiens. Conscientiser la compensation de l'écart entre le Moi et le Soi permet aussi de mieux trouver le vrai centre, le Soi.

Schéma 8 : Diminution de l'écart entre *persona* et personnalité (Brun et Ducatteeuw, 2022b, p. 191)



3.2. Éventuels excès d'emprise autoritaire

L'autorité résulte de la détention légale par une personne d'un droit, d'un mandat pour mener à bien l'objectif téléologique, accepter ou refuser d'éventuelles procédures d'amendement, contrôler les activités de l'appareil du groupe. Cette nomination engendre la faculté d'être écouté et obéi, tant que la légitimité du leader n'est pas questionnée. Ainsi, l'autorité provient du lien dissymétrique entre deux personnes et requiert l'obéissance. Toutefois, pour un leader responsable, existe « *la difficulté pour celle-ci de trouver son homéostasie, son régime tempéré, étant donné le réseau de mouvements psychiques contradictoires au cœur duquel elle opère* » (Carel, 2002, p. 27). L'autorité s'internalise et tend progressivement à muter en Surmoi, car elle proscrit et prescrit.

Le diagramme d'autorité permet de visualiser les influences¹⁴ personnelles, organisationnelles, culturelles et historiques pesant sur le leader du groupe. Son élaboration consiste à analyser quels sont les éléments « *ici et maintenant* » qui lui font penser que ce qu'il fait est « *Bon* » ou « *Mal* » (Berne, 2005, p. 221) afin de faire l'inventaire des déterminants actifs ou pouvant le devenir. Sachant que les déterminants sont « *des paquets d'énergie psychique* » et ont « *trois origines possibles : les normes externes incorporées, l'élaboration autonome des données, les forces biologiques* » (Ducatteeuw, 2009, p. 39).

Depuis les années 1970, le compromis entre besoin de sécurité et besoin de liberté est confronté à la « *métamorphose normative du social et de l'intime* » (Brun, 2023, p. 9). Un changement important s'opère, nous assistons à « *la déqualification du couple Surmoi/Idéal du Moi collectif, en faveur d'une culture où le narcissisme et le Moi idéal qui lui est associé se trouvent renforcés* »

¹⁴ Des effractions de sa personne ou communications mystérieuses et invisibles, occultées si inconscientes, perçues si conscientes. Ce téléguidage de la pensée peut générer une perte de sentiment de spontanéité et d'autonomie, une parole forcée, une perte d'énergie car venant en diminution de celle du pouvoir exécutif.

(Savvopoulos, 2020, p. 141). L'époque de Freud cède sa place à celle de Narcisse, les névroses de transfert cèdent la leur aux névroses de caractère, névroses narcissiques et états limites. Au sein de l'entreprise occidentale, le passage à la postmodernité favorise la liberté au détriment de la sécurité (Bauman, 1977). La capacité de la pulsion de vie à lier les salariés en les associant libidinalement et en leur apportant la sécurité, est confrontée à la force de déliaison sociale de la pulsion de mort.

Sous l'effet d'influences, le leadership responsable peut vouloir éprouver le désir de toute puissance, son Moi idéal refusant de n'être pas tout. Il cherche alors à imposer son emprise autoritaire, ses règles, ses désirs, sans vouloir accepter ce que les autres membres proposent. D'essence narcissique, l'autorité extrême a pour objectif d'obtenir certains comportements homogènes et uniformes mus par la libido de la relation avec le maître, de piéger les autres salariés dans le miroir, d'asseoir un asservissement. Elle est désir de l'un, utopie unitaire, totalisation idéale (Green, 1983). La relation d'autorité devient pernicieuse, atrophique, dominée par l'impératif du secret et du contrat. Elle se transforme en une volonté de soumission entropique, une servitude volontaire au temps mesuré et au travail surveillé, une obsession statistique, une anesthésie de la pensée, une aliénation en raison d'un Surmoi fréquemment cruel. Une violence par excès qui se révèle être une condition nécessaire à l'entrée des membres du groupe dans un ordre symbolique, fait de censure et de répression. Une relation duelle s'installe, « *une relation où l'autre est appréhendé totalement et sans médiation, où il n'existe que comme instrument de sa propre satisfaction, où il est directement englué dans l'image qui a pour lui une importance privilégiée. Relation duelle, qui, si elle pensait se maintenir, permettrait de croire à la réalité du phantasme du sujet sans faille* » (Enriquez, 1997, p. 81).

Une prise de conscience du manager est nécessaire, une transformation de la qualité de l'interrelation devient indispensable.

Ce leader ne peut raisonnablement pas compter sur les autres membres du groupe, car l'imaginaire triomphant et aveuglant du maître, « *sa toute-puissance demanderait, au moins apparemment, la connivence de l'autre* » (Clit, 2004, p. 314), puisque les soumis volontaires peuvent tirer bénéfice de leur soutien inconditionnel. Si le leadership responsable totalitaire, seul jouisseur et producteur de la loi, évite la castration¹⁵ en castrant les autres membres du groupe, leur castration les met à l'abri de dangers nouveaux, ils se sentent en sécurité. Le lien libidinal est scellé, le seul désir pris en compte est celui du leader, le narcissisme captif « *abolit toute valeur indépendante pour l'autre et entraîne une disqualification des auto-érotismes et leur inhibition* » (Denis, 1997, p. 171). En situation de dépendance totale, les membres du groupe sont momentanément exploités et sécurisés, consolés, débarrassés de toute pulsion agressive, protégés, illusionnés, rassemblés par une identification partagée au leader triomphant et à ses idéaux, amoureux.

Les apports de la psychanalyse lui permettraient d'appréhender qu'autour du Moi idéal, la pulsion de mort rode et présente deux visages :

- Le leadership responsable extrême est « *le représentant privilégié de la mort en tant qu'il n'est intéressé que par les statistiques et par un savoir immobile* » (Enriquez, 1983, p. 376), « *l'état initial étant considéré comme un état-but* ». Caractérisé par l'augmentation de l'entropie, le système clos « *ne peut que se dégrader irréversiblement* » (Enriquez, 1997, p. 277). Cette forme d'inertie, ces tendances régressives de la compulsion répétitive, constituent « *une sorte de rythme-hésitation dans la vie de l'organisme ; un groupe de pulsions (les pulsions sexuelles) s'élançait vers l'avant afin d'atteindre le plus tôt possible le but de la vie, l'autre (les pulsions de mort), à un moment donné de ce parcours, se hâte vers l'arrière pour recommencer ce même parcours, en partant d'un certain point, et en allonger ainsi la durée* » (Freud, 1981, p. 94). Bien qu'apportant la sécurité, le groupe fermé est voué à disparaître, au licenciement collectif pour motif économique.
- Précédemment englués dans la dangereuse passion de leur relation duelle, dorénavant en état de choc, les membres du groupe se libèrent et prennent la parole. Le leurre de la toute puissance du

¹⁵ Le déni permet au leader pervers d'éviter de reconnaître que l'objet du désir maternel est ailleurs qu'en lui, et de refuser la castration symbolique et la vision du père comme agent d'une castration réelle, selon Freud.

leader s'estombe. Le scénario pervers est mis à nu, et s'il est sanctionné par l'organisation, ce leadership s'écroule et est menacé par un sérieux chaos psychotique. S'accentuerait alors la pulsion de mort professionnelle pour le leadership responsable extrême, prenant la forme d'un licenciement pour faute lourde ou grave, sachant que la jouissance narcissique est en elle-même mortifère : « *Narcisse, qui reste captif de sa jouissance narcissique, et refuse l'amour d'objet, en meurt* » (Arbisio, 2016, p. 93).

3.3. Éventuels excès d'emprise technique

La technique pénètre tous les domaines de notre quotidien, et affirme sa particularité à travers huit caractéristiques selon Ellul : sa rationalité, son artificialité en opposition au milieu naturel, son irrépressible et continu automatisme, son auto-accroissement car s'engendrant par elle-même, son enchevêtrement systémique, son universalisme, son autonomie puisque la recherche de l'efficacité s'est imposée comme critère unique. Un système technique qui est un univers réel qui se constitue lui-même en système symbolique, en « *une idéologie qui est en dernière analyse une pensée tautologique imperméable à toute critique* » (Dorna, 2014, p. 53).

Au sein d'une organisation ou d'un groupe, « *le bluff technologique fait des salariés des automates obéissants .../... plongés avec leur consentement dans un univers de diversion et d'illusion .../... Le génie technicien est d'avoir suscité une adhésion de fond de tout le corps social à l'éthique technicienne en produisant une rassurante banalité* » (Troude-Chastenet, 2019, p. 42). Le balancement entre le besoin de sécurité et le besoin de liberté existe puisque la technique constitue la principale menace sur la liberté car « *ce n'est pas la technique qui nous asservit mais le sacré transféré à la technique* » (Ellul, 1973, p. 259). Sous emprise, l'homme croit se servir de la technique alors que c'est lui qui la sert, se muant en esclave devant l'impératif techniciste, au mépris de l'évaluation humaine, au mépris de la nature. Avec ses méthodes de production optimisée ou production synchronisée, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, le digital nomadisme, l'intelligence artificielle..., la tyrannie technicienne se développe dans l'entreprise. Des « *geeks* »¹⁶ apparaissent.

Le leader effectif est confronté à l'envers du décor : le caractère systémique de la technique qui le prive de toute liberté de choix, l'ambiguïté du progrès apporté face au dégât provoqué (stress, perte d'emplois, risque écologique...), l'irréversibilité des effets néfastes des solutions mises en œuvre (épuisement des ressources naturelles, problèmes climatiques, disparition de la biodiversité...), l'imprévisibilité des conséquences (la pollution des océans par les plastiques, les algues vertes et les lisiers...), le coût des contre-mesures, la déconstruction de la culture générale au profit d'une hyperspécialisation productiviste et sans racines...

Une prise de conscience du leader est nécessaire face à cette impasse du management technocratique.

Les apports de la psychanalyse devraient permettre au leader de développer une interrogation critique, d'imaginer de nouvelles possibilités de penser et panser les origines de son mal-être, de se questionner s'il persiste à être un maillon de cette chaîne des salariés « *fascinés, hallucinés, divertis* » destinés à vivre dans une organisation ou un groupe de « *l'immédiateté, de l'évidence et de l'action hypnotique* » (Ellul, 1977, p. 259), et de « *l'infobésité* ».

A ne rien transformer, à ignorer son pouvoir de choisir la liberté et ses rêves, les pulsions du leadership effectif s'exprimeraient concrètement alors à travers :

- Un éventuel passage d'une situation conflictuelle à violente¹⁷ car les affects intériorisés sont de plus en plus difficilement contenus,

¹⁶ Personne passionnée par les nouveautés techniques : l'informatique, l'internet, les jeux vidéo...

¹⁷ Rappelons que conflit et violence n'ont pas la même posture relationnelle voire éthique car dans le conflit, l'autre est reconnu, il a droit à la parole. Dans la violence, on ne lui reconnaît plus ce droit, car la volonté est imposée par la force, l'humiliation ou l'abandon, car « *il y a dans tout acte de violence une non-reconnaissance de la victime comme un être égal en droits et en dignité à l'auteur* » (Debout, 2011, p. 23).

- Une régression de son imago pouvant l'amener jusqu'au retrait physique : du travail à distance jusqu'à un arrêt maladie pour dépression sévère, une demande de rupture conventionnelle, une démission, une inaptitude au poste liée à une action prud'homale parfois précédée d'un arrêt plus ou moins long pour maladie...
- Une éventuelle tentative de la modification de la structure du groupe en tenant des propos déléatoires et répréhensibles envers son responsable auprès de sa hiérarchie.

3.4. Éventuels excès d'emprise morale et affective

La métamorphose normative du social et de l'intime se matérialise par le fait qu'un ensemble de champs qui trouvaient traditionnellement leur espace de régulation au niveau social et collectif (groupe, entreprise, organisation) sont de plus en plus focalisés sur l'hyper-valorisation publicitaire de l'individualité. Soumise auparavant à un Surmoi très sévère, subordonnée à une confiance aveugle en la raison logique et impersonnelle, marquée par la vision scientifique, la personne s'appuie dorénavant sur une indépendance porteuse d'un narcissisme et d'une hypertrophie actuelle du Moi, qui deviendraient « *un mélange d'égoïsme, d'égoïsme et d'égotisme*¹⁸ » (Roux, 2018, p. 31). Apparaît « *un nouveau protagoniste fondamental de la relation entre l'individu et la collectivité : l'Idéal du Moi .../... un Idéal du Moi qui sert d'intermédiaire pour établir un lien et une syntonie avec les autres membres d'une collectivité* » (Cruciani, 2009, p. 117). Ainsi, l'Idéal du Moi est devenu le lien entre la norme sociale et l'individu. Le rapport à l'apparence sociale, à la *persona*, prime sur la recherche de l'identité profonde, et glorifie l'exploration des multiples facettes du Moi. La personne ne se représente plus son évolution personnelle comme le résultat d'un apprentissage régulier intellectuel et affectif, mais à travers le travail de transformation de son apparence (Roux, 2018), son masque social.

Face à la dictature de l'Ego, « *en réalité, Narcisse ne va pas bien* » (Roux, 2018, p. 54). Destinée autant à se regarder vivre qu'à s'exhiber, la propension à la mise en scène trahit en fait un besoin névrotique de se fuir, une angoisse due à la confrontation de son intériorité avec le vide abyssal, une culpabilité quant à l'immatunité de son Moi infantile, lesquels génèrent un mal-être générateur d'une souffrance chronique. Une angoisse annonciatrice d'une menace sur l'unité du Moi, « un pré-clivage » qui constituerait une alarme et inciterait à mener un travail psychique de reliaison afin de prévenir une désintronisation pulsionnelle (Rosenberg, 1997). « *Pour maintenir son unité, il doit donc rechercher une solution qui, en ré-intriquant les pulsions de vie et de mort, ménagera à la fois ses revendications pulsionnelles et les injonctions émanant de la réalité* » (Guttieres-Green, 2002, p. 621). Si l'angoisse est trop intense, elle devient mortifère ! Consécutivement, mener cette transformation normative du social et de l'intime ne s'écoule pas comme un long fleuve tranquille. Pour « être », les efforts ne sont nullement facultatifs. Le leadership psychologique est au centre d'ajustements interactifs sociaux et d'intimes arbitrages cognitifs (Gaulejeac, 2009). L'écart entre *persona* et personnalité, le Moi et le Soi, est perçu comme insoutenable. « *La quête de vérité implique pour le sujet d'être prêt à faire l'expérience du doute, du remords, de l'interrogation et donc d'être en mesure de faire l'expérience de la perte des certitudes, de se confronter à l'objet perdu et irretrouvable, de se montrer capable donc de vivre proche de l'objet d'angoisse* » (Enriquez, 1997, p. 351). Ainsi, le leadership psychologique est peut-être autonome, mais il est surtout divisé. Il se trouve situé d'abord et avant tout sous son propre contrôle, ce qui bien sûr, n'exclut pas un contrôle extérieur. Mais dans tous les cas, la structure de l'autorité autrefois extérieure glisse aussi en lui. Qu'il le perçoive ou non, sous emprise morale et affective, le leader devient désormais le théâtre de la lutte sociale qui autrefois opposait les travailleurs à leurs employeurs, sujet aux névroses.

Une prise de conscience du leader est nécessaire face à ce changement du rapport à l'intime.

Les apports de la psychanalyse devraient lui permettre d'éprouver son besoin de liberté, ne supportant plus de ressentir la douleur entravant la réalisation de Soi : « *le centre de la totalité de l'âme .../... le principe directeur, le guide* » (Lenoir, 2021, p. 80). Sachant qu'il existe un large

¹⁸ Egotisme : tendance à se prendre régulièrement pour l'objet d'analyse et de discours. L'égotique développe une confiance en lui-même et une estime de soi extrêmement importantes, voire excessives.

éventail de stratégies individuelles pour donner du sens à une vie, sans qu'aucune ne soit idéale, ni universelle, le leadership psychologique questionnerait les modalités d'exercice de son pouvoir, de sa liberté vis-à-vis des chaînes de l'emprise morale et affective, du management des réalités humaines, de son éventuelle et écologique déprise, de sa transformation.

3.5. Éventuels conflits entre les zones de leadership et de membership, dans la zone de leaderships

Communément peut survenir entre le leader et un ou plusieurs membres, entre la zone de leadership et la zone de membership, à la frontière majeure externe, un désaccord, un conflit voire de la violence. Plus rarement, un conflit peut survenir dans la zone de leadership. Les inclinations individuelles des deux co-leaders (ou davantage) donnent lieu à des concurrences et s'opposent à la coopération. Ce processus est appelé « *processus mineur interne est la conséquence de conflits entre des intérêts individuels* » (Berne, 2005, p. 326).

Pour un manager, apurer ces conflits exige une démarche méthodologique transdisciplinaire qui combine un dispositif de retour à la qualité interrelationnelle, puis un dispositif de diagnostic et de proposition et mise en œuvre d'actions. Une démarche qui s'appuie sur « *la branche idéologique de l'appareil interne du groupe* » (Brun et al., 2023, p. 35). Celui-ci recherche la cohésion et/ou la coopération, promeut l'ordre, tente de réguler les agitations et rapprocher les inclinations individuelles en termes de synchronicité et de syntonie (au bon moment et à la bonne intensité). Cette régulation peut s'avérer difficile. Un écart peut naître entre les idéalités et les réalités, les intentions et les pratiques, dans la façon de gérer le contrat social, de respecter la *persona* de chacun des membres telle qu'elle est présentée dans la structure individuelle du groupe. Une démarche transdisciplinaire, bien que parfois perçue comme une application simpliste de recettes, à usage rhétorique et idéologique, alors que les différentes techniques sont des humbles possibilités de *gagner en puissance de leadership, c'est-à-dire accepter notre vulnérabilité dans l'épreuve* » (Brun et Ducatteuw, 2022c, p. 242).

Au sein de l'entreprise, on apprend souvent au leader à garder une distance et à projeter une image lisse, calme et posée, à porter un masque à longueur de journée, à revêtir une *persona*. Une image de confiance, de compétence et d'autorité, dont un défaut d'authenticité est très rapidement perçu par un observateur extérieur, en raison de la grande diversité des mouvements faciaux, de la résonance émotionnelle. Pour le leader, exprimer ses propres émotions de manière appropriée, percevoir et interpréter les expressions émotionnelles d'autrui, impliquerait de donner à voir une part de sa vulnérabilité.

Une prise de conscience du leader est nécessaire face à cette interrogation quant à l'expression de la compassion envers soi-même et de gratitude envers les autres, au choix de ses priorités essentielles comme le succès, à sa capacité de résilience, à sa volonté d'affronter sa vulnérabilité avec mesure.

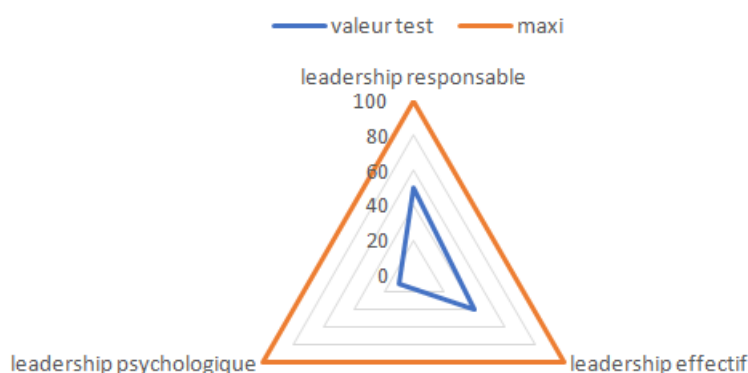
Les apports de la psychanalyse devraient lui permettre à mener un processus de critique imaginative de sa manière d'agir afin de développer de nouvelles habitudes sociocognitives et d'expérimenter des actions managériales susceptibles de purger différents conflits. Il ne s'agit pas uniquement d'une pensée sur lui-même, un *noseos noesis* selon Aristote. C'est davantage un apprentissage de la réflexivité dans l'action, « *une pensée en action* » (Petit, 2021, p. 33), condition de la transformation de la parole en action, de l'expression de l'autorité du leader au sein de son équipe. Cet apprentissage de la réflexivité focalise sur l'expression de sa puissance de leadership qui devrait embrasser sa vulnérabilité avec gratitude et compassion, et cultiver sa résilience, en cohérence avec ses priorités essentielles et ses valeurs. Un long et constructif cheminement individuel vers soi-même, son Soi authentique, qui se poursuivrait par une recherche de l'altérité.

4. L'APPORT DE LA PSYCHANALYSE, ET D'UNE APPROCHE TRANSDISCIPLINAIRE

4.1. L'apport de la psychanalyse

Ces quelques exemples d'éventuelles sollicitations de la psychanalyse par des leaders angoissés, éventuellement confrontés au narcissisme de la chefferie supportant difficilement la remise en cause au risque d'une déstabilisation identitaire, au repli sur une technicité opératoire révélateur de la peur du subjectif du réflexif et du social, illustrent la confusion ou le clivage qui règnent en maître dans nos relations affectives entre idéalités et réalités managériales. Au cœur de la psyché, au sein du Moi, entre la recherche d'une haute puissance du leader donc d'une surface maximale de leadership et les exigences pulsionnelles dans la pratique quotidienne des processus d'ajustement et de ré-ajustement de l'imgo de chacun des membres d'un groupe, cette coexistence est conflictuelle. Le clivage du Moi en deux parties, l'une correspondant à la réalité extérieure à satisfaire (*persona*), contrarie l'exigence représentative et affective de l'autre (personnalité).

Schéma 9 : Surface de leadership (Brun *et al.*, 2023, p. 32)



Doté d'un niveau élevé de ses trois leaderships : responsable, effectif et psychologique, le leader a toute la légitimité, l'autorité, la puissance, la capacité à guider le groupe, le pouvoir. La diversité des obstacles et des dysfonctionnements opérationnels, la complexité et l'incertitude, les souffrances, devraient relancer la pensée et l'écoute, inciter à l'apprentissage de la sollicitation et du refoulement pulsionnels et de la fomentation fantasmagorique, questionner les incorporats socioculturels et les *habitus*, sonder les affects, aider à percevoir l'envers du dehors et du dedans, réfléchir au sens, dévoiler une vérité inconnue, méconnue ou déniée. Résultant d'une surface maximale de leadership et d'une application des règles¹⁹, l'autorité « saine » invite à pratiquer la Phronésis, l'agir (*skopos*) avec prudence, sagesse et sagacité, une prudence pratique dont la vertu est le *télos*. Ainsi pour le leadership responsable, il ne suffit pas de savoir ce qu'est la vertu pour devenir vertueux, encore faut-il la pratiquer et développer son leadership effectif : « *c'est en bâtissant qu'on devient bâtisseur et en jouant de la cithare qu'on devient cithariste. De la même façon, c'est aussi en exécutant des actes justes que nous devenons justes, des actes tempérants qu'on devient tempérant, des actes courageux qu'on devient courageux* »²⁰. Le concept de *phronesis* révèle aussi une nécessité morale, une éthique issue de cette supériorité aristotélicienne de la sagesse sur toutes les autres vertus en raison de son caractère intellectuel, laquelle apporterait au leadership psychologique cette faculté de discernement du Bien et du Mal, ce qui, faisant sortir l'esprit de leur alternative, permettrait de trancher en juste cause (Meyer, 2011). Le leader est ainsi pourvu de multiples moyens pour pratiquer la Phronésis.

Une démarche qui accompagne le processus de co-construction au sein du groupe, de gestion par le leader de deux flux d'énergie : un flux qui vient de l'environnement appelé « *énergie planifiée* »,

¹⁹ Règles « *formelles confirmant les détails constitutionnels de l'étiquette du groupe généralement exprimés en termes stricts et restrictifs* » (Berne, 2005, p. 324).

²⁰ *Ethique à Nicomaque*, II, 1103 a.

un autre flux lié à l'activité de l'organisation appelé « *énergie émergente* » (Laugeri, 2006, p. 1). La rencontre de ces deux flux d'énergie produit des transformations, des changements majeurs co-construits, fruits d'une résultante dynamique du dialogue entre les deux premières énergies et l'interaction avec les autres éléments en présence.

La psychanalyse incite au travail de la pensée critique des évidences provisoires et précaires, des certitudes narcissiques, des représentations obligées, des normes constituées..., et accompagne la prise de conscience de la résistance du réel, du retour inconscient des rejets du refoulé, des dynamiques pulsionnelles individuelles ou/et groupales du plaisir et du déplaisir, du traumatisme historique, du fantasme ou de l'idéologie, des influences et des emprises, de la vérité affective... Un travail d'élaboration qui ouvre des perspectives au leadership psychologique, particulièrement dans le management des affects, du processus d'ajustement ou de ré-ajustement de l'imgo de chacun des membres du groupe, de mobilisation des énergies afin que l'équipe tende vers l'imgo secondaire, la cohésion optimale, la pleine activité.

4.1. L'apport complémentaire d'une approche transdisciplinaire

Convoquant management et psychanalyse face à un conflit intra-personnel ou interpersonnel sous emprise, et ce faisant accédant à un entre-deux qui ouvre tout un champ des possibles, la tâche du leader consiste à élaborer une démarche psycho-dynamique qui crée et capture de la valeur pour le groupe et chacun de ses membres, à la mettre en œuvre au fil du temps. Une approche méthodologique qui fréquemment « *combine un dispositif de retour à la qualité interrelationnelle associant médiation sociocognitive et Communication NonViolente, et un dispositif de diagnostic et de proposition d'actions joignant prévention des risques psychosociaux, théorie organisationnelle de Berne et coaching individuel* » (Brun et al., 2023, p. 119).

Tirer parti de la transdisciplinarité doit devenir un processus permanent et itératif d'hypothèses, d'expérimentations, de doutes, de réflexions, de projets, d'initiatives, d'apprentissages et d'actions. Un processus non linéaire car semé de boucles rétroactives qui conduit le leader à avoir une vue d'ensemble, une compréhension systémique et holistique des événements, une autorité saine et puissante, une aptitude à accompagner l'autre, une capacité de résilience. La leçon pour manager la cohésion d'un groupe consiste à associer la psychanalyse afin d'éclairer le leader dans sa compréhension émotionnelle des événements et son élaboration de solutions transformatrices singulières, et à s'opposer à la division des savoirs et des problèmes en disciplines isolées, à développer une approche transdisciplinaire face aux dangers des idéalités du management.

5. CONCLUSION

L'objet de notre recherche porte sur l'éclairage et l'apport concret de la psychanalyse auprès d'un leader dans sa compréhension affective des événements, dans son élaboration de solutions transformatrices singulières couplée à la mise en œuvre du processus de réajustement d'imgo, au niveau personnel comme au niveau groupal, face aux dystopies, aux dangers des idéalités du management.

L'utilisation combinée des travaux de Berne et de l'apport freudien relatif aux affects pulsionnels éclairent la bigarrure des éventuelles manifestations affectives du leader d'une organisation ou d'un groupe, et ce comparativement aux idéalités managériales.

Est soulignée l'importance d'associer management & psychanalyse, de disposer de managers opérationnels sensibilisés à la psychanalyse et capables de réagir face aux comportements crispés tendus conflictuels voire violents, d'entendre une tranche de vie de l'autre et la problématique de ses liens interpersonnels au-delà des affects. « *L'abréaction de l'affect joue un rôle dans la familiarisation du sujet avec les situations redoutées et les tendances reprochables* » (Lagache et Rosenblum, 1982, p. 112), du manager avec la tolérance aux tensions, pressions, agitations, inclinations, générées par ses homologues, collègues ou subordonnés.

Pour les leaders et les autres membres de l'organisation ou du groupe, « *la psychanalyse, soucieuse d'éthique et non de morale, n'est ni un gourou, ni un inquisiteur, ni un prescripteur, ni un organisateur messianique : elle laisse à chacun sa place, sa parole, sa compétence et sa responsabilité et propose son écoute et son accompagnement à qui les demande, d'un lieu autre que celui des interactions quotidiennes dans la paradoxalité d'une présence contenante mais distanciée* » (Diet, 2023, p. 25).

BIBLIOGRAPHIE

- ARBISIO C. (2016), « La pulsion de mort au fondement de la subjectivité ? », *Le coq-Héron*, n° 224, p. 90-96, Ed Erès.
- BAUMAN Z. (1997), *Postmodernity and its Discontents*, Cambridge, Polity Press, Ed. Cambridge.
- BERNE E. (2005), *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, traduction sous la coordination de KLEIN F., de MIRIBEL M. et MOUCHARD M., Ed. Les Editions d'Analyse Transactionnelle.
- BOUSSARD V. (2021), « *Je* » de société, *Sociologie de l'identité individuelle*, Ed. Armand Colin.
- BONNET D. (2023), « Résistance & Résilience dans l'emprise de paradigmes de pensée toxique », *Revue Psychanalyse & Management*, n°14, p. 11-12, Ed. IP&M.
- BRUN G. (2023), « Risque de conflit dans la zone de leadership : guerre des chefs & cohésion de groupe (TOB) », *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, 19 juillet 2023, www.revue-rms.fr, Ed. VA Press.
- BRUN G. (2024), « De la saisie sensorielle de la perception à l'interprétation de l'interprétation d'un modèle », *Revue Management des Technologies Organisationnelles*, vol. 17, Ed. Presses des Mines.
- 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. (2022a), « Rencontre de l'éthique aristotélicienne du Souverain Bien, du telos et du skopos, et des travaux de Berne concernant l'autorité saine », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°12/2018, p. 95-110, Ed. I.P&M.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2022b), « 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 DUCATTEUW P. (2022c), Gaining leadership power: accepting your vulnerability in the test, *Colloque Institut Psychanalyse & Management*, Vol. 50, 2nd trimestre 2022, p. 242-278, Ed. Resaddress International.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2023), « Risque de régression de l'ajustement de l'image des membres d'un groupe : réactivité résiliente du leader », *Revue Sciences & Vie de l'entreprise*, n° 216-217, p. 14-36, Ed. ANDESE. ISSN 2262-5321 DOI 10.3917/vse.216.0014
- BRUN G., DUCATTEUW P, ERARD A.G. et MAINENTI M. (2023), *Gagner en puissance de leadership avec la Théorie Organisationnelle de Berne, Psycho-dynamique & Transdisciplinarité*, 346 pages, Ed. L'Harmattan.
- CAREL A. (2002), « Le processus d'autorité », *Revue Française de Psychanalyse*, n° 66, p. 21-40, Ed. PUF.
- CLIT R. (2004), « Un avatar de la toute-puissance : la position totalitaire », dans *Cliniques méditerranéennes*, n° 69, p. 309-321, Ed. Erès.
- CRUCIANI P. (2009), Réflexions sur la psychologie des phénomènes collectifs à partir de Freud, *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 52, Ed. Eres.
- DEBOUT M. (2011), introduction de *Risques psychosociaux au travail*, Ed. Liaisons.
- DENIS, P. (1997), *Emprise et satisfaction. Les deux formants de la pulsion*, Ed. PUF.
- DIET E. (2023), « Changer la pensée pour penser le changement au temps de l'effondrement », *Revue Psychanalyse & Management*, n°14, p. 23-38, Ed. IP&M.
- DORNA A (2014), La technique : une source séduisante d'aliénation idéologique », *Humanisme*, n° 304, p. 51-58, Ed. Grands Orient de France.
- DUCATTEUW P. (2009), « Appareil psychique, psycho-dynamique et engagement », *Actualité Analyse Transactionnelle*, n°130, Ed. AAT.

- ELLUL J. (1973), *Les Nouveaux Possédés*, Ed. Fayard.
- ELLUL J. (1977), *Le Système technicien*, Ed. Calman-Lévy.
- ENRIQUEZ E. (1997), *Les jeux de pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Ed. Desclée de Bouver.
- FOX E.M. (1975), « Eric's Berne Theory of Organization », *Transactional Analysis Journal*, volume 4, p. 345-353, Ed. ITAA.
- GAULEJAC V. de (2009), *Le sujet, le « je » et l'inconscient. Qui est « je » ?*, Paris, Ed. Le Seuil.
- GREEN A (1983), « Malaise dans ma civilisation », *Le Débat*, n° 24, Ed. Gallimard.
- GUTTIERES-GREEN L. (2002), « *Le moi et son angoisse ? de Benno Rosenberg* », *Revue Française de Psychanalyse*, vol. 66, p. 617-623, Ed. PUF.
- KOREICHO N. (2020), « Statut du corps et de la mémoire dans les émotions, les sentiments, les affects », dans *Article Psy*, 9 mars 2020, Ed. Institut Français de Psychanalyse.
- LACAN J. (2001), *Télévision* », Ed. Seuil.
- LAGACHE D. et ROSENBLUM E. (1982), « Vues psychanalytiques sur les émotions », dans *Œuvres*, p. 107-118, Ed. PUF.
- 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 cognitive.
- LAUGERI M. (2006), « Changement émergent et AT : les clefs du dialogue hiérarchique », *Actualités en analyse transactionnelle*, vol. 119, Ed. AT.
- LE GUERNIC A. (2004), *Etats du moi, transactions et communion : savoir enfin que dire après avoir dit bonjour !* InterEditions.
- LENOIR F. (2021), *Jung, Un voyage vers soi*, Ed. Albin Michel.
- MADORE S. (2014), « L'imgo secondaire en organisation », *Actualités en Analyse Transactionnelle*, N° 147, Ed. IFAT.
- MEYER M. (2011), « L'éthique selon la vertu : d'Aristote à Comte-Sponville », *Revue internationale de philosophie*, n° 258, p. 57-66, Ed. Cairn.
- MILLER J.A. (2016), « Les affects dans l'expérience analytique », dans *La cause du Désir*, n°93, p. 98-111, Ed. L'Ecole de la Cause freudienne.
- MORIN E. (1977), *La méthode I: la nature de la nature*, Ed : Le Seuil.
- PELLERIN G. (1994), « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation », *Actualités en analyse transactionnelle*, volume 71, p. 111, Ed. IFAT.
- PETIT M. (2021), « Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? » Questions de pouvoir et de Leadership, *Question(s) de management*, N° 34, Ed. EMS.
- QUAZZA J.P. (2012) « L'analyste transactionnel, les rôles et l'organisation », *Actualités en analyse transactionnelle*, 2012/3, n° 143, p. 44-64, Ed. Institut français d'analyse transactionnelle.
- ROSENBERG B. (1997), *Le moi et son angoisse. Entre pulsion de vie et pulsion de mort*, collection Monographies de psychanalyse, Ed. PUF.
- ROUX M. (2018), *La dictature de l'Ego, en finir avec le narcissisme de masse*, Ed. Larousse.
- SAVVOPOULOS S (2020), « Culture contemporaine et pulsions de mort », *Revue Française de Psychosomatique*, n°57, p. 135-156, Ed. PUF.
- STEINER C. (1974), *Scripts People Live*, Grove Press, NY, traduit en 1984 « Des scénarios et des hommes, analyse transactionnelle des scénarios de vie », *collection Hommes et groupes*, Ed. EPI.
- TISSERON S. (1996), « La catharsis purge ou thérapie ? », dans *Les cahiers de médiologie*, n°1, p. 181-191, Ed. Gallimard.
- TROUDE-CHASTENET P. (2019), « Le penseur de la technique », *Introduction à Jacques Ellul*, p. 21-46, Ed. La Découverte.
- VASILJEVIC D. et OBERLE D. (2016), *Conduites et émotions dans les groupes*, Ed PUG.