

# INFLUENCES, AUTORITE, POUVOIR, EMPRISES MANAGERIALES, APPORTS DE LA THEORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE (TOB)

*Pour citer la référence*

BRUN Gilles (2023). « Influences, Autorité, Pouvoir, Emprises managériales. Apports de la Théorie Organisationnelle de Berne (TOB) », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02\_2025, pp. 439-453

**Gilles BRUN**

Consultant sénior, CREG-UPPA et EMEA

**Résumé :** Détenteur de l'autorité et en capacité d'exercer un pouvoir, un manager exerce une emprise autoritaire tempérée, une emprise technique et une emprise morale et affective, inhérentes à toute relation interpersonnelle. Les influences personnelles, organisationnelles, culturelles et historiques, pèsent sur l'autorité du groupe, impactent son emprise autoritaire qui émane de son leadership responsable. Les emprises technique, morale et affective du pouvoir, sont exercées respectivement par le leadership effectif et le leadership psychologique. La polysémie du terme emprise recouvre l'emprise managériale tempérée, et aussi ses excès engendrés par la pulsion de mort : l'emprise managériale dominatrice. Une recherche-action illustre les conséquences de l'exercice d'une emprise autoritariste abusive, les hésitations décisionnelles de la personne dominée, l'ambiguïté profonde du modèle managérial moderne.

**Mots-clés :** Influences, Autorité, Pouvoir, Emprises, Leaderships, Théorie Organisationnelle de Berne

## Influences, Authority, Power, Managerial influence Contributions of Berne's Organizational Theory (TOB)

**Abstract:** A manager, as a holder of authority and power, wields controls that are both tempered authoritarian and technical, as well as moral and emotional, inherent in any interpersonal relationship. The authority of a group is impacted by personal, organizational, cultural, and historical influences, consequently shaping its authoritarian control which emanates from its leadership responsibilities. The technical, moral and emotional controls of power are exercised respectively by effective leadership and psychological leadership. The polysemy of the term control covers tempered managerial control, and also its excesses generated by the death drive: dominating managerial control. Action research illustrates the consequences of exercising abusive authoritarian control, the decision-making hesitations of the person being dominated, and the profound ambiguity of the modern managerial model.

**Keywords:** Influences, Authority, Power, Controls, Leaderships, Organizational Theory of Berne

## 1. INTRODUCTION

Si les termes de pouvoir et d'autorité ne font pas partie du glossaire de l'ouvrage d'Eric Berne, ils caractérisent le leader d'un groupe<sup>1</sup> ou d'une organisation : « *la personne qui assume ou à laquelle les membres reconnaissent le droit unilatéral de prendre l'initiative, d'imposer des sanctions et le pouvoir de les faire respecter* » (Berne, 2005, p. 324). Un leader sur lequel pèse « *son diagramme d'autorité* », qui « *permet de visualiser ses influences personnelles, organisationnelles, culturelles et historiques* » (Berne, 2005, p. 319).

### 1.1. Question de recherche

---

<sup>1</sup> « Un agrégat social qui a une frontière externe et au-moins une frontière interne » (Berne, 2005, p. 321).

Comment synthétiquement caractériser les différentes formes d'emprise d'un leader, leurs interrelations avec ses influences, son autorité et son pouvoir, et préciser les premières actions à mettre en œuvre face à un excès d'emprise au sein d'un groupe ?

## 1.2. Contribution

Tant d'un point de vue théorique que managérial, l'originalité de notre contribution tient à l'utilisation des travaux de Berne pour proposer un schéma des dynamiques entre influences, autorité, pouvoir, emprises, leaderships et consentements. Des dynamiques qui rendent complexe le processus de prise de décision. Une décision qui se situe dans l'entre-deux entre incertitude préalable et consentement au caractère incertain au sein des groupes et des organisations (Brun, 2023).

## 1.3. Positionnement épistémologique

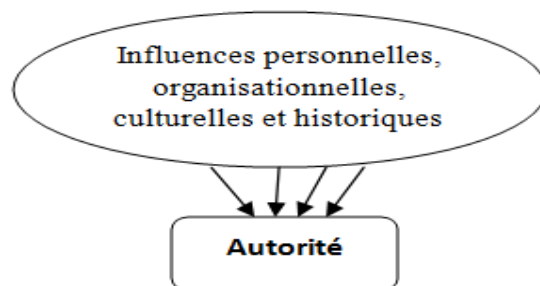
Nous faisons l'hypothèse que cette contribution relève d'une problématique de nature sociocognitive. Il faut entendre par cognitif essentiellement deux choses :

- « *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. INFLUENCES ET DIAGRAMME D'AUTORITE

Bâtir avec le leader du groupe son diagramme d'autorité consiste à identifier les influences<sup>2</sup> personnelles, organisationnelles, culturelles et historiques pesant sur lui. 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, 2001, p. 221) afin de faire l'inventaire des déterminants<sup>3</sup> actifs ou pouvant le devenir.

Schéma 1 : Influences et diagramme d'Autorité



La conception du diagramme d'autorité comprend quatre axes :

- L'influence historique, issue des prédécesseurs au poste de leader,
- L'influence organisationnelle : les obligations liées à l'organisation dans laquelle vit le leader,
- L'influence culturelle, constituée d'un ensemble traditionnel de croyances, de valeurs, de pratiques, provenant du leader primal<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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* » (Ducatteuw, 2009, p. 39).

<sup>4</sup> Le leader primal est « *celui qui établit ou qui change radicalement la structure et le canon du groupe face à une forte opposition* » (Berne, 2005, p. 324).

- L'influence personnelle : « *ces petites voix de personnes que le leader a connues, qu'elles soient vivantes ou décédées et qui disent au leader au moment d'exercer son autorité, que ce qu'il fait est très bien ou pas bien du tout* » (Vergonjeanne, 2021, p. 76).

La relation de confiance s'étant installée, une analyse des traces mnésiques d'expériences antérieures du leader est opportune, sachant que la psyché les réinvestie en cas de montée de tension intrapsychique. L'identification de celles restées négatives en raison du refus du passage du ça au Moi, de la faillite du travail de symbolisation, est intéressante car elles sont sources des contraintes de répétition du leader. En discuter incite parfois le leader à initier l'appropriation subjective, la transformation de l'expérience négative afin qu'elle s'inscrive dans une forme de plaisir.

### 3. AUTORITE VERSUS POUVOIR

Selon Eric Berne<sup>5</sup>, au sein d'une organisation ou d'un groupe, il existe trois sortes de leadership, correspondant aux trois aspects de la structure (organisationnelle, individuelle et privée) :

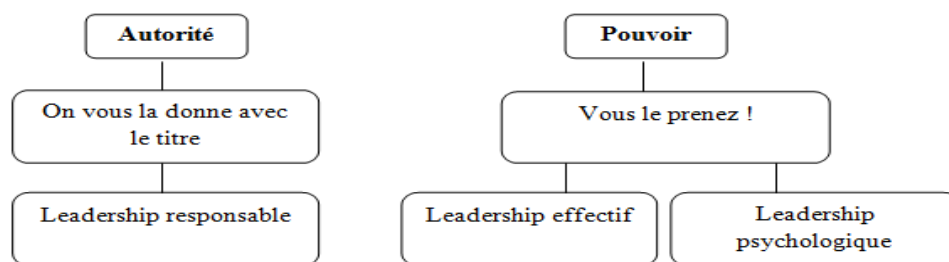
- Le leadership responsable officiellement nommé, est celui qui est « *responsable du groupe, celui qui occupe la position de leader dans la structure organisationnelle* ». Il dirige l'activité du groupe en accord avec « *sa clause téléologique qui donne sa finalité au groupe* » (Berne, 2005, p. 152). Il apporte une vision, un *telos*.
- Le leadership effectif est celui qui sait identifier l'élément clé de son environnement à l'instant T et qui sait adapter son entité à cet élément clé. Il connaît le métier et le pratique en expert, a la compétence opérationnelle, détient l'habileté technique, fixe précisément les objectifs, les suit avec détermination, incarne le *skopos*. « *On peut distinguer le leader effectif en étudiant le groupe en action. Il est celui qui est le plus susceptible d'obtenir des réponses à ses questions ou dont les suggestions ont le plus de chances d'être appliquées en situation de stress* » (Berne, 2005, p. 150).
- Le leadership psychologique est celui qui manage les réalités humaines, « *qui est le plus influent dans les structures privées des membres et qui occupe la position de leader dans leur imago de groupe* » (Berne, 2005, p. 149). Il est capable de résoudre un conflit interpersonnel, de prendre soin des autres, d'accompagner les processus de deuil, de faire régner la justice, d'apporter une certaine neutralité. Il « *appartient à la structure privée (souvent inconsciente) et parfois on ne peut l'identifier qu'au travers d'une approche psychologique* » (Berne, 2005, p. 149).

Une même personne peut assumer et assurer ces trois sortes de leadership : responsable, effectif et psychologique. Attestant d'un haut niveau de leadership dans chacun de ces trois domaines, un leader puissant à la fois possède une autorité accordée lors de sa nomination et étend son pouvoir auprès des membres de son groupe.

---

<sup>5</sup> Après la rédaction d'un premier ouvrage intitulé *Analyse transactionnelle et Psychothérapie*, dans *Structure & dynamique des Organisations et des Groupes*, Eric Berne présente une lecture de ces entités avec pour intention d'offrir un cadre pour leur thérapie lorsqu'elles sont en difficulté. La Théorie Organisationnelle de Berne (TOB) a inspiré la réalisation d'une matrice sociologique et systémique, laquelle cherche à comprendre et à modéliser les phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations.

Schéma 2 : Autorité et pouvoir du leader personnel (Brun et Ducatteeuw, 2022, p.100)



### 3.1. Autorité

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 (Brun, 2022). Une autorité symbolique qui tient à la relation déterminée entre ceux qui l'exerce et ceux la subissent, à la croyance dans la légitimité des mots et de celui qui les prononce, à la reconnaissance de ses mots de maintien de l'ordre, à la valeur et au respect qui lui sont accordés, à la méconnaissance de sa facette arbitraire. Cette nomination engendre la faculté d'être écouté et obéi, tant que la légitimité de la domination du leader n'est pas questionnée. Ainsi, l'autorité provient du lien dissymétrique entre deux personnes et requiert l'obéissance. Elle assure la stabilité, sert des intérêts particuliers, renforce son évidence et « *contribue à la construction du monde social et aux rapports de force qui le constitue* » (Ambroise, 2011, p. 6). Son problème provient de « *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 générant un *habitus* s'internalise et tend progressivement à muter en Surmoi, car elle proscriit et prescrit. Un schème corporel, pré-réflexif, qui mécaniquement perçoit l'autorité comme légitime, qui suscite des investissements affectifs spécifiques, une libido qui impose cet ordre social et ses rapports de force. Intégrant à la fois une dimension objective du monde social, une dimension subjective quant à la représentation mentale de l'agent social, et une dimension intersubjective car culturelle, l'autorité symbolique « *permet d'exercer un véritable pouvoir, sinon une violence, à l'égard des dominés* » (Ambroise, 2011, p. 7).

Il existerait un besoin d'autorité : « *le besoin de trouver un soutien auprès d'une quelconque autorité est si impérieux que pour eux (les hommes) le monde se met à vaciller si cette autorité se trouve menacée* » (Freud, 1910, p. 148). Ce qui est vrai pour le sujet l'est aussi pour le groupe et pour l'organisation, un leader responsable est nécessaire.

### 3.2. Pouvoir

Le pouvoir, qu'il faut conquérir, s'appuie sur la connaissance des règles et des process, la compétence à l'origine de la culture technique du groupe (leadership effectif), la force morale et le charisme pour faire respecter l'étiquette et le caractère du groupe<sup>6</sup> (leadership psychologique) (Brun et Ducatteeuw, 2022). Le pouvoir s'exprimerait lors de la mise en œuvre de l'autorité, qui suppose des ajustements intersubjectifs et requiert une sensibilité aux conditions de l'écosystème psychique dans lequel il se déploie. De nature strictement relationnelle et intersubjective, le pouvoir est lié de près aux concepts d'action et de parole, spontanés, fragiles et éphémères. Aussi le pouvoir est-il toujours un potentiel dépendant de l'accord incertain et seulement temporaire d'un grand nombre de volontés et d'intentions (Arendt, 1994) et d'une « *union qui se réalise grâce à la parole dans un espace public. Il est donc non seulement intersubjectif mais communicationnel* » (Sintomer, 1994, p. 117). Il comprend deux facettes, l'une technique, l'autre psychologique. Au leader détenteur de l'autorité d'exprimer en même

<sup>6</sup> L'étiquette est constituée de « *règles spéciales, particulières à chaque groupe, destinées à renforcer le contrat social* » (Berne, 2005, p. 317). Le caractère est issu des écarts tolérés par rapport au contrat social.

temps son savoir-faire métier, et d'ajuster progressivement dans la durée voire de ré-ajuster l'image<sup>7</sup> de chacun des membres de son groupe.

### 3.2. Autorité versus Pouvoir

Si l'autorité est une force symbolique, le pouvoir est une fonction opératoire. Le pouvoir résulte d'un droit à se faire obéir, l'autorité est comprise comme la capacité à susciter l'adhésion. L'autorité fait agir alors que le pouvoir agit. « *L'autorité, qui vient de « auteur », est la faculté qu'a l'auteur d'être écouté, obéi, ce qui nous mène tout droit vers l'autorité morale, l'autorité symbolique* » créatrice d'une dissymétrie. « *Alors que le pouvoir nous mène de son côté vers la puissance, être capable de, soit ce qui précède l'acte .../... Nous sommes là dans deux registres différents, l'autorité morale, spirituelle et symbolique d'une part, et le pouvoir de l'acte, de l'exécution, du temporel et de la finitude d'autre part* » (Arel, 2007, p. 62). Ainsi nous différencions le leadership responsable détenteur de l'autorité, des leaderships effectif et psychologique exprimant une capacité, une aptitude :

Tableau 1 : Comparaison entre Autorité et Puissance

|                            | <b>Autorité</b>                                                                       | <b>Pouvoir</b>                                                                                  |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Attribut</b>            | Le droit légal accordé au leader de donner des directives et de prendre des décisions | Capacité du leader à influencer techniquement et psychologiquement les autres membres du groupe |
| <b>Nature</b>              | Formelle                                                                              | Humaine                                                                                         |
| <b>Origine</b>             | Nomination officielle                                                                 | La personne                                                                                     |
| <b>Légitimité d'office</b> | Oui                                                                                   | Non                                                                                             |

Toutefois cette distinction entre pouvoir et autorité semble « *en voie de refoulement .../... et chose curieuse, nous employons volontiers le mot autorité là où manifestement nous devrions parler du pouvoir* » (Arel, 2007, p. 62). Cette différenciation entre l'autorité spirituelle et le pouvoir temporel séculier matériel tendrait à s'effacer, se fondrait dans le terme unique de domination, comme si la gauche et la droite, ou le nord et le sud, pouvaient se confondre.

Comment pourrions-nous intervertir l'autorité générée par les attentes morales liées à un certain ordre de justice, et le pouvoir caractérisé par des forces naturelles, concrètes, effectives et temporelles ?

## 4. EMPRISE ET EMPRISE(S), TEMPEREE OU DOMINATRICE

### 4.1. Etymologie et synonymie

Au 12<sup>ème</sup> siècle, l'emprise signifie l'entreprise, la prouesse chevaleresque. Elle est la forme féminine substantivée du participe passé de l'ancien verbe *emprendre* (*entreprendre*, *prendre*). L'emprise se réfère autant à une entreprise qu'à une prise, à un projet qu'à une mainmise.

Au 19<sup>ème</sup> siècle, deux autres significations apparaissent :

- En droit administratif, l'emprise est une prise de possession, une mainmise, une atteinte portée par l'administration à la propriété immobilière privée,
- En langage courant, il s'agit parfois d'une domination physique « *soudain elle sentit sur sa main l'emprise de deux lèvres, pareille à une morsure* » (Estaunié, 1908, p. 402), beaucoup plus souvent d'un ascendant intellectuel ou moral ou sentimental, d'une influence exercée par quelqu'un ou quelque chose sur une personne.

Toutefois, l'emprise serait-elle uniquement légale, physique, intellectuelle, morale ou sentimentale ?

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

L'étude des synonymes du mot *emprise* nous apporte un éclairage complémentaire sur ce que recouvre actuellement ce terme :

- L'emprise autoritaire : appropriation, mainmise, saisie, contrôle, puissance, appartenance, ascendance, pouvoir, pression, domination, prestige, supériorité, assujettissement,
- L'emprise psychologique : lien, rapport, charisme, prestige, réputation, crédit, considération, respect, dépendance, annexe, appendice, complément, interdépendance, aide, appui, développement, tutelle, influence, manipulation, attirance, séduction, charme.

Nous remarquons que l'emprise technique est absente alors que « *la novlangue managériale* » impose depuis des années les termes de compétition, performance, efficacité, évaluation, process, référentiel, script, mutualisation, gouvernance... (Vandeveld-Rougale, 2017).

#### 4.2. Polysémie de l'emprise

De 1905 à 1920, le terme *emprise* est « *cité seize fois dans l'œuvre de Freud* » et il surviendrait « *chaque fois à un moment mutatif du travail d'élaboration métapsychologique* » (Ferrant, 2011, p. 16).

Alors que l'emprise serait un des modes du rapport à l'objet, elle colporte un arôme de psychopathologie, les quatre théories freudiennes de l'emprise endossent plusieurs sens, les uns proches de l'entreprise, l'autre de la mainmise :

- La première définit l'emprise résultat du rôle essentiel du lien oculaire, oral et manuel lors de l'accordage réciproque, des mouvements d'adaptation et d'ajustement entre la mère et le bébé dans l'apprentissage de la satisfaction. Une expérience de satisfaction réciproque que procurent le nourrissage, le regard, le toucher, les paroles ou les cris, le portage et les mimiques « *mimoposturales en écho* » qu'échangent le bébé et sa mère et son environnement.
- « *La deuxième lui assigne la fonction de maîtrise de soi et du monde, dans la perspective de l'analyse* »,
- « *La troisième défend la place de l'emprise au sein de l'expérience traumatique, la psyché ayant pour fonction de dompter des excitations débordantes* »,
- « *La quatrième la fait basculer du côté de la pulsion de mort* ».

Une emprise à l'étendue très limitée initialement concentrée sur la succion « *avant de se développer considérablement, alors que la capacité psychique de satisfaction est donnée d'emblée et rien ne permet de penser qu'elle s'accroisse avec les mois et les années, on peut même penser avec Freud qu'elle subira une éclipse avant de se rétablir avec l'apparition des capacités érotiques adultes ; en ce sens la période de latence se situerait sous le signe du développement du formant d'emprise de la pulsion et du développement des capacités de maîtrise motrice et intellectuelle. Le gradient de maturation* » (Denis, 2002, p. 77).

#### 4.3. Emprise managériale tempérée : autoritaire tempérée, technique, morale et affective

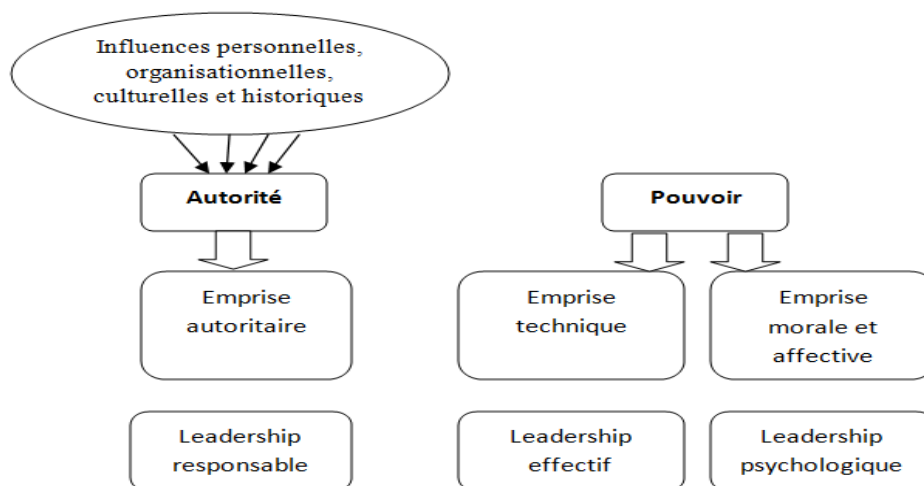
Ainsi « *on ne peut pas conclure que la dernière conception, qui pousse l'emprise dans le giron de la pulsion de mort, efface ou annule les trois autres* » (Ferrant, 2011, p. 16) afférentes à un développement au profit d'une capacité régulée d'autonomie. « *Bouche avide, happant ce qui la frôle, l'emprise peut être de vie ou de mort* » (Bourdin, 2006, p. 241), et la pulsion d'emprise<sup>8</sup> serait le résultat d'un alliage, d'une fusion, d'une poussée (Freud, 1915) entre deux flux d'investissement l'emprise et la satisfaction, lesquels conduisent une charge libidinale. Une articulation et un équilibre qui peuvent varier, parfois aboutir à l'échec. « *Je crois possible de parler d'une « emprise de vie » en considérant que les pathologies d'emprise sont les effets de l'échec à construire une emprise bien tempérée* » (Ferrant, 2011, p. 16).

---

<sup>8</sup> L'expression « pulsion d'emprise » est la traduction des mots allemands *Bemächtigungstrieb* ou *Bewältigungstrieb*. La racine *Mächt* évoque la force, la puissance, le pouvoir, la capacité à s'emparer de quelque chose, tandis que *bewältigen* connote plutôt l'accomplissement, la capacité à surmonter ou à venir à bout de quelque chose (Bourdin, 2006, p. 241).

En entreprise, une emprise managériale tempérée qu'un leader doit assumer ou auquel les membres du groupe reconnaissent le droit unilatéral de prendre l'initiative, d'imposer des sanctions et le pouvoir de les faire respecter, de prendre des décisions, dans le respect de la *persona* de chacun des membres. Un leadership orienté Parent bienveillant positif<sup>9</sup>, qui permet ou non, rassure, favorise le développement, encourage, motive, accorde le droit à l'erreur, soutient. « *Un bon leader doit avoir la capacité d'imposer quand cela est nécessaire* » (Berne, 2005, p. 152). Le leadership responsable suscite une emprise managériale émanant de son autorité (une emprise autoritaire tempérée), sachant que l'emprise technique résulte de la capacité du pouvoir persuasif scientifique et rationnel du leadership effectif, et l'emprise psychologique provient du pouvoir de séduction du leadership psychologique.

Schéma 3 : Liens entre Influences, Autorité, Pouvoir, Emprises tempérées et Leaderships



Une emprise qui peut être libératrice quant au sein du dispositif psychanalytique Freud met fin à la contrainte dans sa pratique thérapeutique et permet au patient de suivre le cours naturel, libre et improvisé de ses pensées. « *L'emprise est désormais déléguée, c'est-à-dire transférée, à la situation analytique elle-même. L'emprise fonde le dispositif. D'autre part, le patient est soumis à l'emprise de son monde interne, de ses logiques et de ses vectorisations pulsionnelles* » (Ferrant, 2011, p. 19). Conséquemment, l'emprise serait même nécessaire au travail psychanalytique associatif, narratif, basé sur les logiques inconscientes des processus psychiques.

#### 4.4. Emprise managériale dominatrice

Toutefois, la combinaison entre emprise et satisfaction peut varier et être défectueuse. La quatrième théorie freudienne de l'emprise peut alors s'exercer, la bascule du côté de la pulsion de mort renvoie à une domination intellectuelle, affective et physique. La prise rejette alors l'idée de réciprocité, est une force contraignante et puissante qui tend vers l'instrumentalisation de l'autre et l'impossibilité pour celui-ci de mettre fin à la relation dans laquelle il donne plus qu'il ne prend. Une emprise managériale qui s'exerce de façon abusive. Le sadisme, la perversion, l'asservissement d'autrui, la tyrannie, voire le meurtre, relèvent des traces de l'échec du jeu nécessaire au sein de l'intersubjectivité entre le sujet et son environnement, de l'entrave du processus d'autonomisation du sujet qui redoute la séparation ou réfute ce besoin de souveraineté, de l'échec des conduites d'emprise primaires (Ferrant, 2003).

Pour exemple, l'autoritarisme, pendant inverse de l'autorité, devient une tyrannie, une réponse à des éprouvés de terreur inconsciente et d'angoisses dépressives voire de dépression primaire qui s'exprime sur les scènes sociale et psychique. Cette réactualisation de fragments du passé relève d'une logique de

<sup>9</sup> « *Un Parent Normatif qui se donne les moyens de protéger le plus faible, de donner la parole à celui qui parle bas, qui impose (oui ! qui impose...) les règles du jeu démocratique et humaniste, qui respecte chacun en refusant le deux poids deux mesures* » (Marx, 2015, p. 63).

l'acte, d'une pulsion de domination de l'objet par la force correspondant à une définition psychanalytique du concept d'emprise par Freud<sup>10</sup>.

En entreprise, 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. Les membres sont devenus des Enfants adaptés soumis négatifs<sup>11</sup>, ils sont passifs et obéissent aveuglément. Un groupe totalitaire est né, dont « *le leadership est gelé, la constitution rigide et la culture prohibitive* » (Berne, 2005, p. 322). 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). L'un recherche par l'asservissement à ce que l'autre réponde par une soumission névrotique.

L'imaginaire triomphant et aveuglant du maître, « *la 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 castration<sup>12</sup> 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.

L'Enfant rebelle<sup>13</sup> se réveillera t'il ?

## 5. TERRAIN DE RECHERCHE

### 5.1. Méthodologie

Notre intervention s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action, laquelle naît d'une part de la rencontre entre une intention de recherche et une volonté de changement, d'autre part de la production tout à la fois d'une connaissance locale et d'une réponse opératoire *ad hoc* par rapport à la demande. Elle conduit le consultant à se positionner, sur sollicitation d'un client, au cœur d'une situation, entre les acteurs qui la composent, afin de remplir une mission (Minguet, 2001).

---

<sup>10</sup> « *Une pulsion non sexuelle, qui ne s'unit que secondairement à la sexualité et dont le but est de dominer l'objet par la force* » (Laplanche et Pontalis, 1967, p 364).

<sup>11</sup> Comportement de l'Enfant sous la domination de l'influence Parentale, en Analyse Transactionnelle. L'Enfant adapté soumis veut plaire, se soumet plus facilement à des règles, à des valeurs ou à des normes Parentales. Son comportement sera bien souvent guidé par l'obéissance, la recherche d'approbation ou la peur d'être puni.

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> L'Enfant rebelle s'oppose aux figures d'autorité, par la frustration en se fermant, en protestant ou en se révoltant.

La méthode de l'étude de cas ayant des vertus heuristiques et constituant le mouvement favori de l'abduction (Le Goff, 1998), les organisations pouvant apprendre considérablement d'un seul événement (March *et al.*, 1991), dès lors, la méthode de l'étude de cas unique nous semble adaptée à l'ambition de ce travail, du point de vue de ses objectifs comme du positionnement épistémologique qu'elle sous-entend.

## 5.2. Terrain

Hors métropole, depuis quelques années, coordinatrice d'un groupe scolaire composé d'une maternelle, du primaire et d'un collège, dans ses fonctions de chef de cet établissement depuis plus de 15 années, la directrice du collège est âgée de 52 ans.

En charge de promouvoir l'enseignement d'une institution dans un département, à travers des tâches de coordination, d'assistance et d'exécution, son supérieur représente l'autorité de tutelle. Statutairement, « *l'accompagnement et l'évaluation des chefs d'établissement par les autorités de tutelle sont d'abord occasion de reconnaissance et de soutien* ».

L'association loi 1901 qui assure la gestion de l'établissement, a pour mission :

- Dans le domaine économique et financier : le calcul et le suivi du budget, le suivi des comptes, la détermination de la contribution demandée aux familles, l'emploi et le suivi des versements à la charge de l'Etat et des collectivités territoriales, le paiement des charges de fonctionnement, la souscription et la révision des assurances,
- Dans le domaine de la gestion locaux : l'entretien, la rénovation, l'aménagement et l'agrandissement.
- De se préoccuper des règles d'hygiène et de sécurité.
- Dans domaine social : la signature du contrat de travail de tout le personnel de droit privé de l'établissement qu'elle rémunère directement, celui du chef d'établissement, le licenciement...

Au début de l'année N, la directrice du collège est convoquée. Son autorité de tutelle lui reproche oralement d'être incompétente en matière de gestion, d'entretenir des mauvaises relations entre le primaire et le collège. Le groupe scolaire emploie une comptable, sa gestion relève des prérogatives d'une association dédiée, et ses comptes sont certifiés par un cabinet d'expertise-comptable. Aucun élément factuel n'étaye la deuxième critique.

En fin d'année N et au début de l'année N+1, une visite de tutelle puis une évaluation émanant du rectorat sont réalisées. L'établissement est déclaré parfaitement sain, hormis une frustration d'institutrices du primaire en raison de travaux de rénovation concentrés sur le collège.

Au cours de l'année N+2, l'autorité de tutelle n'a de cesse de demander à la directrice du collège l'identité de la personne ayant décidé les travaux, alors que la tutelle est invitée permanente aux conseils d'administration de l'organisme associatif assurant la gestion immobilière de l'établissement.

Milieu de l'année N+3, l'autorité de tutelle rentre dans le bureau de la directrice, lui annonce être porteuse de « *rumeurs* » sans en préciser la source, et souhaite éclaircir la situation. Oralement, il lui est reproché une faible présence sur le site, son absence le mercredi matin, sa carence à assurer ses heures de cours, être « *malhonnête* » et « *avoir la preuve qu'elle ne faisait rien, la méthodologie en troisième ne rimait à rien, ce qui constituait un détournement de fonds publics* », l'embauche momentanée d'un membre de sa famille et d'un enfant du président de l'organisme de gestion, le redoublement d'élèves pour gonfler les effectifs : « *une malhonnêteté de sa part sur le dos des élèves* », sa direction du chantier en favorisant le collège et l'évitement de toute concertation avec la direction du primaire, sa dissimulation de la fausseté des comptes du groupe scolaire.

Le mail de la directrice précisant ses réponses point par point à tous ces reproches et accusations n'a jamais reçu de réponse, alors que la directrice précisait être : « *psychologiquement très atteinte* ».

Quelques jours après, pourtant informé de l'arrêt de travail et du refus de la directrice quant à son initiative, l'autorité de tutelle se rend dans l'établissement et rencontre l'équipe d'enseignants en son

absence. La tutelle aurait énoncé « *regretter la réaction de la directrice et que cela ne valait pas un arrêt de travail de complaisance* ».

Durant l'arrêt de travail de la directrice, l'autorité de tutelle appelle sur son téléphone portable par neuf fois sans jamais laisser de message.

A l'automne N+3, l'autorité de tutelle exige de mener une réunion en présence de la directrice du primaire et de celle du collège, et annonce immédiatement retirer la coordination du groupe scolaire à la directrice du collège en raison des mauvaises relations avec le primaire et de la situation catastrophique du groupe. Une nouvelle visite de tutelle et un audit financier sont programmés. Aucune réponse n'est apportée à la demande d'explications objectives d'une telle décision disciplinaire, prise de manière strictement unilatérale. Le même jour, l'autorité de tutelle annonce sa décision à l'organisme associatif gestionnaire en conseil d'administration.

Fin de l'année N+3, la nouvelle visite de tutelle est programmée alors même que le chef d'établissement est en arrêt maladie.

### 5.3. Analyse de la situation

Venant de métropole, faute de connaître davantage son supérieur, le chef d'établissement est dans l'incapacité de bâtir son diagramme d'autorité. Les quelques informations déjà recueillies dressent le portrait d'une personne colérique, imbue d'elle-même. Une quête de renseignements est lancée.

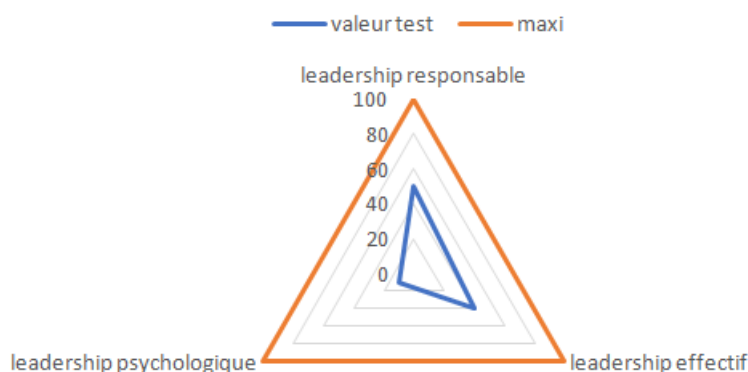
La légitimité de l'autorité de tutelle commence à être remise en question par le chef d'établissement.

Le leadership effectif de l'autorité de tutelle est questionné, en raison de la confusion (feinte ou non) apportée au rôle de l'association assurant la gestion de l'établissement, de ses prises de position concernant la qualité pédagogique du travail d'enseignant de la directrice du collège alors que ce thème relève de l'inspection de l'Education nationale, de l'absence de suivi des procédures statutaires, de l'irrégulière unilatéralité de ses décisions, de la méconnaissance du droit du travail quant aux modalités de prescription des fautes au-delà d'un délai de deux mois, et à l'obligation non de moyens mais de résultats de préservation de la santé physique et psychique des salariés...

Le leadership psychologique de l'autorité de tutelle est infime, la reconnaissance et le soutien sont inexistants, sa neutralité est questionnée. La répétition d'accusations émises de manière orale parfois vexatoire en réunion tendrait à transformer l'emprise statutaire génératrice de cohésion et de coopération en une conduite déviante caractérisées par des abus d'autorité ou de pouvoir. Ces abus mettent en cause les règles, la structure individuelle, la culture technique, l'étiquette et le caractère de l'institution, dont tout leader est pourtant le garant envers sa hiérarchie. Le leadership psychologique est nocif.

La cotation du leadership responsable est de 50 %, celle du leadership effectif de 40 %, et celle du leadership psychologique est de 10 %.

Schéma 4 : Appréciation des leaderships de l'autorité de tutelle



L'autorité de tutelle tend à devenir abusive, l'emprise autoritaire tempérée a évolué en un autoritarisme déviant, elle transforme la séquence autorité-obéissance du consentement formel (Brun, 2023) en un exercice d'excitation sado-masochique. Sachant que « *s'il faut vraiment définir l'autorité, alors ce doit être en l'opposant à la fois à la contrainte par force et à la persuasion par argument* » (Arendt, 1994, p. 123). Une telle définition permettant d'identifier deux aspects cliniques : l'autorité qui use et abuse de violence, la puissance qui use et abuse de son insuffisance technique et/ou de son pouvoir de séduction. Nous sommes en présence d'une autorité qui exerce une emprise dominatrice. Un lien qui est d'autant plus incertain et complexe qu'il est soumis aux méconnues influences pesant sur le leadership responsable de la tutelle, au fonctionnement inconscient de deux personnes dont la rencontre est hiérarchisée et asymétrique.

#### **5.4. Premières actions issues de l'accompagnement**

L'accompagnement à la conduite du changement incite le client à :

- Une connaissance systémique et subjective apportée sur le système d'acteurs, reliée à leurs jeux psychologiques,
- Un apprentissage métacognitif et relationnel que ces connaissances déclenchent, en termes d'évolution de son cadre de référence, de ses représentations des problèmes, de ses façons de raisonner, de ses manières d'envisager les solutions et les façons d'y parvenir et de les réaliser,
- Une traduction en termes d'actions, sachant que s'il est voulu un impact, il nécessaire de modifier les arrangements spécifiques, c'est-à-dire restructurer les processus d'échange et leurs mécanismes de régulation. L'Enfant rebelle peut alors se révéler.

La première action consiste à :

- Demander au client de raconter son histoire en un récit chronologique, une narration lui permettant de poser les éléments conflictuels et de commencer à prendre une certaine distance émotionnelle,
- Echanger sur chacun des moments émotionnels du texte (« *je souffrais d'accusations et de pressions* », « *j'avais beau lui expliquer* », « *je suis sortie de cet entretien complètement détruite* », « *ce qui se tramait dans mon dos* », « *m'ont littéralement fracassée* », « *il a refusé de regarder* », « *cette entrevue a été tellement violente que j'en suis sortie totalement détruite* »...), la nature de l'émotion ressentie, son intensité...,
- Rédiger un courrier factuel et chronologique des événements à l'autorité de tutelle, des arguments attestés, en mettant en exergue les risques générés.

Le client devient alors l'entrepreneur du changement.

En l'espèce, en complément des nombreux arguments déjà présentés en milieu de l'année N+3 et restés sans réponse, il est rappelé à l'autorité de tutelle la succession des faits et les éléments suivants :

- Elle est elle-même directrice d'un établissement au déficit budgétaire dépassant largement le million d'euros,
- Les bilans émanant du cabinet d'expertise comptable mettent en évidence que le résultat du collège est régulièrement excédentaire. Le récent déficit tient en premier aux premiers remboursements de l'emprunt, à la hausse des coûts de l'énergie au fournisseur modifié, et aux pertes du primaire,
- L'établissement est positionné 1<sup>er</sup> du département et 228<sup>ème</sup> de France,
- Certaines procédures statutaires n'ont pas été appliquées.

Et de dénoncer les agissements répétés de la tutelle qui ont pour objet et pour effet une dégradation de des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique et mentale, et éventuellement de compromettre son avenir professionnel.

Et de demander l'arrêt de cette mise en danger de la santé de la directrice d'établissement.

La seconde action consiste à informer les autres parties prenantes qui seraient susceptibles de soutenir le chef d'établissement : les organisations syndicales, l'association gestionnaire, l'association des parents d'élève. Sidérées, étonnées des écarts par rapport aux statuts de directeur d'établissement, toutes réagissent positivement, certaines expriment leur désaccord. La plus haute hiérarchie tutélaire sera donc informée et devra se positionner face à la situation. Son employeur recadre la directrice du primaire.

La troisième action est de rappeler à l'association gestionnaire, employeur de droit privé, de mener une pré-enquête en raison de la dénonciation d'un présumé harcèlement moral et d'alerter la médecine du travail concernant un arrêt de travail qui risque d'être prolongé en raison de l'état psychologique de la salariée « harcelée ».

La quatrième action est de veiller au suivi médical de la directrice du collège, au soin qu'elle va prendre pour reconstituer sa capacité de résilience, à la qualité de sa zone de repli (famille, amis), à la continuité de l'écoute et du dialogue.

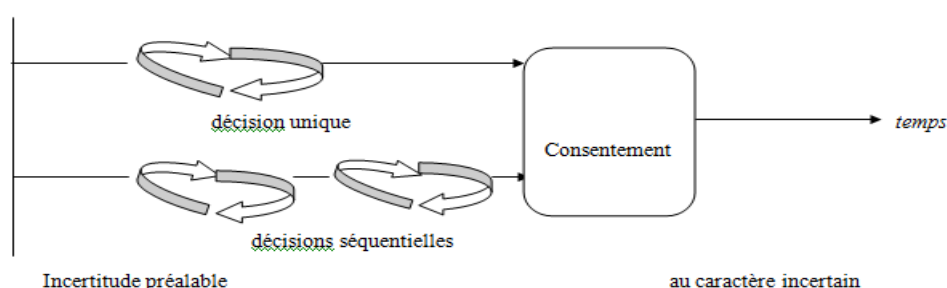
La cinquième action est de requérir les conseils d'un avocat afin de constituer un dossier argumenté en vue d'une éventuelle procédure prud'homale, voire pénale.

### 5.5. Incertitude à consentir à mettre en œuvre ces actions

La mise en œuvre simultanée de ces cinq actions nécessite le consentement de la directrice du collège, lequel s'inscrit dans une chronologie, dans une dynamique compliquée car l'incertitude préalable aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Qui me dit par exemple que celui qui, après une phase plus ou moins longue de non-consentement, se présente aujourd'hui comme sincèrement consentant, ne va pas regretter et revenir dans quelques jours sur ce consentement ? (Pellion, 2012).

L'accompagnement intègre le fait que tous les libres consentements se prennent dans l'incertitude, faute de principe unitaire de toute connaissance. Ils rendent nécessaires l'émergence d'une pensée complexe qui se démarque de la pensée rationnelle linéaire et causale, qui prend en compte les boucles dialogiques récursives<sup>14</sup> des intercommunications (Morin, 1982). « *L'écologie de l'action complexe suppose de renoncer à une pensée totalisante, d'admettre l'incomplétude et l'incertitude comme consubstantielles à la connaissance, de sorte que la complexité a toujours partie liée avec le hasard* » (Distler et Rasolof-Distler, 2021, p. 111). Des temps de réflexion, de réflexivité, sont nécessaires.

Schéma 4 : La dynamique du processus complexe de la prise de décision, du consentement (Brun, 2023)



### 5.6. Ambiguïté profonde du modèle managérial moderne

Les contradictions inhérentes au projet managérial moderne peuvent être parfois toxiques, en raison de déviations qui déséquilibrent ou altèrent l'interrelation, qui impactent négativement l'activité du groupe ou de l'organisation en raison de la régression de l'image de chacun des membres impactés.

<sup>14</sup> Le principe de récursion organisationnelle constitue l'une des trois bases inter-reliées de la pensée complexe développée par Edgar Morin, avec le principe dialogique et le principe hologrammique. La récursion s'inspire de l'idée de boucle rétroactive (*corrective feed-back loop*).

Qu'elle soit autoritaire tempérée, technique, morale et affective, l'emprise serait commune à toute relation interpersonnelle, l'objectif étant de partiellement neutraliser le désir de l'autre dans la mesure même où il est foncièrement étranger, échappant, de par sa nature, à toute saisie possible. Ses excès apparaissent chaque fois que sont voulues « *la réduction de toute altérité, de toute différence, l'abolition de toute spécificité, la visée étant de ramener l'autre à la fonction et au statut d'objet entièrement assimilable* » (Dorey, 1981, p. 118). Ils se manifestent « *chaque fois que la maîtrise s'avère impossible ou du moins trop coûteuse pour l'économie psychique du sujet* » (Dorey, 1981, p. 139).

Même si aujourd'hui, les excès de l'emprise autoritaire tendent à laisser progressivement la place aux déviances de l'emprise technique persuasive et de l'emprise psychologique séductrice, ayant pour seule pulsion d'emporter ou d'arracher de manière manipulatrice le consentement personnel (Brun, 2023), la volonté d'emprise autoritaire dominatrice reste un sujet d'actualité. L'outrance autoritaire du leadership responsable de la tutelle est prédominante, gomme tout éventuel abus du pouvoir prescriptif du leadership effectif et/ou du pouvoir séducteur du leadership psychologique.

Les excès de l'emprise ne sont jamais omniprésents dans un groupe ou une organisation, l'énigmatique servitude volontaire n'étant jamais absolument assurée comme énoncé au XVI<sup>ème</sup> siècle par Étienne de La Boétie. La directrice du collège témoigne que l'intime ne peut être détruit à coup sûr, des processus de résistance existent et des processus de dégagement peuvent se mettre en place afin de lutter contre toute complaisance envers une déviation de l'emprise. Ce dégagement « *implique toujours une tiercéité, la capacité d'être à la fois dedans et dehors, à l'intérieur et à l'extérieur des systèmes ou, comme aiment à la dire les cliniciens du tavisstock, sur la frontière (on the boundary)* » (Amado, 2008, p. 28).

Un accompagnement favorise cette tiercéité, c'est-à-dire cette perception et cette interprétation des événements, renforce la vigilance, donne un sens aux processus de résistance ou de dégagement mis en œuvre pour lutter contre les excès de l'emprise. Il aide à percevoir la dimension perverse du management, à analyser la pression<sup>15</sup> exercée, à visualiser les décalages « *entre ce qui est dit et ce qui est, ce qui est dit et fait, ce qui est voulu et ce qui arrive* », entre la réalité vécue et la prétendue réalité sociale. Parfois la désobjectivation de l'humain s'intensifie « *puisque la réalité sociale l'aspire dans une dynamique de conditionnements et d'entre-duperies à la base d'une mascarade collective* » (Naudin et Blanchard, 2018, p. 111) : l'attitude de l'adjoint de l'autorité de tutelle, toujours présent aux réunions, pose question. Ce processus de désobjectivation rend compte d'une psychose opératoire (Diet, 2003), d'une pulsion normative de domination, de la projection d'un idéal scénarisé, alors que « *le collectif assiste à ces relations éventuellement toxiques sans agir, en se taisant, en les cautionnant* » (Allary et al., 2021, p. 2). L'information des autres parties prenantes du système du groupe scolaire a pour objectif de réveiller les consciences, de susciter des réactions salutaires. Car face à l'impossibilité de faire le deuil d'une possession totale et définitive de la directrice du collège, pour l'autorité de tutelle la perversion managériale constitue un enjeu narcissique absolument vital qui finalement l'amène à nier la castration, à refuser la séparation comme la différence, le manque. Il veut faire de l'autre un « objet-non-objet » (Racamier, 1992). Il faut détruire et bafouer l'altérité que la salariée représente, la réduire en miette, la fécaliser, jouir de sa déchéance et de la toute puissance réciproque que la perversion induit (Naudin et Blanchard, 2018). « *L'invisibilisation de la torture est également portée par le recours à une forme de torture qui n'est pas nouvelle en soi : la torture blanche, c'est-à-dire la torture psychologique et/ou torture « discrète » qui ne laisse pas de trace visible sur le corps* » (Montagut, 2015, p. 74). Une « torture blanche » qui privilégie l'oral à l'écrit, et dont la solution ne peut aucunement se satisfaire d'en engagement à « *ne pas dégager* » la directrice du collège et d'une médiation improvisée.

Et les nouvelles orientations du management moderne ont de quoi inquiéter :

- La mobilisation des travailleurs hors salariat, une forme d'externalisation énoncée comme indépendante mais en réalité une mise sous tutelle,

---

<sup>15</sup> « *Une réduction de l'espace, entendue comme une impossibilité à être ou faire autre chose que ce qui est attendu dans un espace donné, et la façon dont la personne est incitée à faire ce qu'elle n'est pas, ou au moins à paraître qui elle n'est pas* » (persona) (Naudin et Blanchard, 2018, p. 110).

- La transformation des entreprises libérées en véritables sectes renonçant à toute critique du leader.

## 6. CONCLUSION

L'objet de notre communication consiste à synthétiquement caractériser les différentes formes d'emprise d'un leader<sup>16</sup>, leurs interrelations avec ses influences, son autorité et son pouvoir, et préciser les premières actions à mettre en œuvre face à un excès d'emprise au sein d'un groupe.

Sa contribution-clé tient à l'utilisation des travaux de Berne afin de concevoir un schéma des forces entre influences, autorité, pouvoir, emprises et leaderships dans les groupes et les organisations, situés dans un environnement incertain et complexe. Dans un contexte d'excès de l'emprise managériale, une recherche-action nous éclaire quant aux premières réactions à initier, à la dynamique du processus complexe de la prise de décision et du consentement, à l'intérêt d'être accompagné.

Afin d'étendre les limites de cette recherche, il serait opportun d'analyser toutes les dynamiques linéaires ou récursives des interrelations entre les influences, l'autorité, le pouvoir, les emprises, les leaderships, les consentements.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLARY C., CHOUËIRI W. et VALENTIN H. (2021), « L'emprise au travail, un phénomène peu connu mais qui peut faire des ravages », *Harvard Business Review*, Ed. HBR.
- AMADO G. (2008), « Emprise et dégageant dans les organisations et les relations de travail », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 51, Ed. Erès.
- AMBROISE B. (2011), « *Le pouvoir symbolique est-il un pouvoir du symbolique : Généalogie de l'efficacité symbolique chez P. Bourdieu* », Journées d'études Le symbolique et le social, Amiens, France. haslshs-00560801.
- AREL P. (2007), « Pouvoir et autorité », *La revue Lacanienne*, n° 3, p. 62-67, Ed. Erès.
- ARENDT D.H. (1994), *Le pouvoir*, Ed. Ellipses.
- BERNE E. (2001), *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Ed. Payot et Rivages.
- 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.
- BOURDIN D. (2006), « Pulsions et liens d'emprise d'Alain Ferrant », *Revue française de psychanalyse*, vol. 70, p. 241-244, Ed. PUF.
- BRUN G. (2023), « Décider dans l'incertitude puis Evaluer : L'apport de la théorie organisationnelle de Berne (TOB) », *Management des Technologies Organisationnelles*, colloque novembre 2023.
- BRUN G. (2022), « Dynamique de l'incertitude & du consentement au sein d'un groupe selon la théorie organisationnelle de Berne (TOB) », *Les séries thématiques de l'Institut Psychanalyse & Management*, [https://ip-m.com/wp-content/uploads/2023/04/Vol.-1.1\\_IPM-Journal-Annee-de-la-Recherche-2022-1.pdf](https://ip-m.com/wp-content/uploads/2023/04/Vol.-1.1_IPM-Journal-Annee-de-la-Recherche-2022-1.pdf).
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2022), « 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.
- CAREL A. (2002), « Le processus d'autorité », *Revue française de psychanalyse*, volume 66, p. 21-40, Ed. Presses Universitaires de France.
- CLIT R. (2004), « Un avatar de la toute-puissance : la position totalitaire », dans *Cliniques méditerranéennes*, n° 69, p. 309-321, Ed. Erès.
- DENIS P. (2002), « Emprise et travail du moi », *Emprise et satisfaction*, Ed. Presses Universitaires de France.
- DIET A.L. (2003), « *Je ferais de vous des esclaves heureux* », *Connexions*, n° 79, Ed. Erès.
- DISTLER F. et RASOLOFO-DISTLER F. (2021), « Dans les pas d'Edgar Morin : vers une écologie de l'action complexe », *Projectics / Proyética / Projectique*, n° 30, Ed. De Boeck.

---

<sup>16</sup> « *Le leader d'un groupe ou d'une organisation est la personne qui assume ou à laquelle les membres reconnaissent le droit unilatéral de prendre l'initiative, d'imposer des sanctions et le pouvoir de les faire respecter* » (Berne, 2005, p. 324).

- DOREY R. (1981), « La relation d'emprise », *Nouvelle revue de psychanalyse*, Ed. Gallimard.
- DUCATTEUW P. (2009), « Appareil psychique, psycho-dynamique et engagement », *Actualité Analyse Transactionnelle*, n°130, Ed. AAT.
- ENRIQUEZ E. (1997), *Les jeux de pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Ed. Desclée de Bouver.
- ESTAUNIE E. (1908), *Vie secrète*, Ed. Les Arts et le Livre.
- FERRANT A. (2003), « La honte et l'emprise », *Revue Française de Psychanalyse*, 5, Ed. PUF.
- FERRANT A. (2011), « Emprise et lien tyrannique », *Connexions*, n° 95, p. 15-27, Ed. Erès.
- FREUD S. (1910), *Un souvenir d'enfance de Léonard de Vinci*, Ed. Presses Universitaires de France.
- FREUD S. (1915), *Trois essais sur la vie sexuelle*, 2006, Ed. Presses Universitaires de France.
- GREEN A (1983), « Malaise dans ma civilisation », *Le Débat*, n° 24, Ed. Gallimard.
- LAPLANCHE J. et PONTALIS J.B. (1967), *Vocabulaire de la psychanalyse*, Ed. Presses Universitaires de France.
- 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.
- LE GOFF J.P. (1998), *La barbarie douce, La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, collection Sur le Vif Syros, Ed. La Découverte.
- MARCH J. *et al.* (1991), « Learning from samples of one or fewer », *Organization Science*, vol. 2, n°1.
- MARX C. (2015), « Nous avons besoin d'un Parent Normatif bienveillant », *Actualités en Analyse Transactionnelle*, n° 149, p. 63-64, Ed. IFAT.
- MINGUET G. (2001), « Taxonomie de modèles sociologiques d'intervention », dans *La sociologie et l'intervention*, sous la direction de VRANCHEN D. et KUTY O., p. 19-67, Ed. De Boeck.
- MONTAGUT M. (2015), « Les recherches sensibles : l'exemple d'une étude sur la torture », *Spécificités*, n° 8, Ed. Champs Social.
- MORIN E. (1982), *Science avec conscience*, Ed. Sciences.
- NAUDIN M. et BLANCHARD B. (2018), « La dimension perverse du management. Eclairage d'une perspective psychopathologique du management », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 24, Ed. Eska.
- PELLION F. (2012), « Le consentement, impossible ? », *Cliniques méditerranéennes*, n° 86, Ed. Erès.
- RACAMIER P.C. (1992), *Le génie des origines*, Ed. Payot.
- SINTOMER Y. (1994), « Pouvoir et autorité chez Hannah Arendt », *L'homme et la société, Figures actuelles du capitalisme*, p. 117-131, Ed. L'Harmattan.
- VANDEVELDE-ROUGALE A. (2017), *La novlangue managériale. Emprise et résistance*, Ed. Erès.
- VERGONJEANNE F. (2021), *Coachier groupes et organisations, La théorie Organisationnelle d'Eric Berne* (T.O.B.), InterEditions.