

EMPRISES AUTORITAIRE, TECHNIQUE, MORALE ET AFFECTIVE INTRICATION DES PULSIONS DE VIE ET DE MORT EN ENTREPRISE

Pour citer la référence

BRUN Gilles et Philippe Ducatteuw (2023). « Emprise autoritaire, Technique, Morale et Affective, Intrication des pulsions de vie et de mort en entreprise », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02_2025, pp. 411-422

Gilles BRUN

Consultant sénior, CREG-UPPA et EMEA

Philippe DUCATTEUW

Consultant et Enseignant chez REFLECT

Résumé : Les différentes influences pesant sur l'autorité du leadership responsable, les emprises techniques ou/et séductrices provenant des leaderships effectif et psychologique, conduisent le leader d'une organisation ou d'un groupe à opérer une dialectique entre le Moi, le Moi idéal, l'Idéal du Moi et le Soi. Une dialectique qui combine pulsion de vie et pulsion de mort, qui confronte le leader aux boucles dialogiques récursives de la prise de décision, à l'intrication incomplète des pulsions de vie et de mort, à l'importance des pulsions du Moi. L'orientation du leader vers un narcissisme exacerbé ou une plus grande liberté professionnelle préservatrice de sa santé psychique et physique serait radicalement opposée.

Mots-clés : Emprises, Autorité, Pouvoir, Pulsions, Leaderships

Authoritarian, Technical, Moral and Affective Controls

Intrication of life and death impulses in business

Abstract: Various influences that bear down on the authority held by responsible leadership, including technical and potentially alluring influences stemming from effective and psychological leaderships, compel leaders of organizations or groups to navigate a complex interplay between the Ego, the Ego ideal, the ideal of Ego, and the Self. This intricate interplay merges the life drive with the death drive, presenting the leader with iterative and dialogic decision-making processes. Amidst the partial intertwinement of these opposing drives and the significance of Ego drives, the leader's orientation can lead to intensified narcissism or a pursuit of greater professional autonomy to safeguard their mental and physical well-being. These paths stand in stark contrast to each other.

Keywords: Controls, Authority, Power, Drives, Leaderships

1. INTRODUCTION

Nous connaissons quatre situations où la pulsion de mort triomphe sur la pulsion de vie : le suicide, l'accident, la mort par maladie et la mort par vieillesse. Entre temps, chacun de nous recherche un compromis entre pulsion de vie et pulsion de mort, entre besoin de liberté et besoin de sécurité, notamment dans le domaine professionnel.

Rappelons que « *l'hypothèse* » de l'existence de la pulsion de mort est remise en question par Freud lui-même, à un moment pénible de sa vie, la situant davantage comme « *une croyance* » réconfortante, « *une illusion* » forgée pour supporter le fardeau de l'existence (Freud, 1920, p. 90), voire « *une spéculation* » incertaine ou « *un édifice artificiel de nos hypothèses* » (Freud, 1920, p. 110). Face à « *une incursion ou une dérive de Freud du côté de la pulsion de mort* » (Sédat 2008, p. 192), un thème sur lequel il ne reviendra pas dans ses ouvrages ultérieurs, notre approche se veut prudente et lucide.

1.1. Questions de recherche

Sous les emprises managériales autoritaire, technique, morale et affective, comment le leader d'un groupe¹ ou d'une organisation gère-t-il l'intrication de la pulsion de vie et de la pulsion de mort ?

Comment cette intrication oscillatoire affecte-t-elle la prise de décision du leader et son consentement ?

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 et de l'apport freudien relatif aux pulsions pour éclairer la bigarrure des manifestations de la vie en entreprise lors de la prise de décision du leader d'une organisation ou d'un groupe. Le leader étant « 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).

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 :

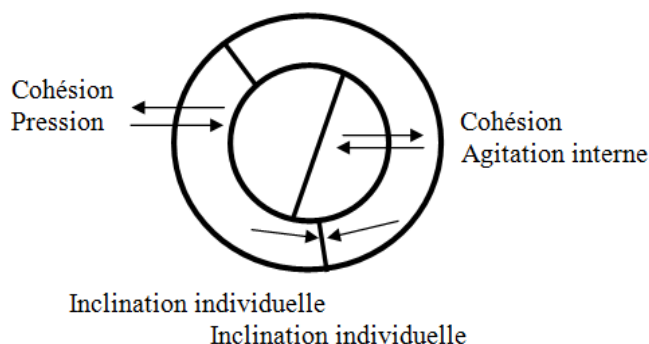
- « Les aspects qui s'intéressent aux représentations mentales que se construisent les personnes, et autour de ce concept, à la façon dont les personnes comprennent le groupe, tout ce qui concerne leur implication, leur motivation face aux changements.
- Les aspects liés aux connaissances et compétences,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

2. DIALECTIQUE DES PULSIONS DE VIE ET DE MORT DANS L'ENTREPRISE

2.1. Au sein d'une organisation ou d'un groupe

En termes de dynamique, deux types de cause peuvent menacer l'existence d'un groupe : les forces de rupture venant de l'extérieur, celles de désorganisation venant de l'intérieur. Les premières sont mises en œuvre lors d'une 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 aux frontières mineures internes sans implication directe du leadership, entre des membres individuels dans la zone de membership, ou dans la zone de leadership.

Schéma 1 : Les différentes forces de la dynamique d'un groupe



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

¹ Un groupe : « un agrégat social qui a une frontière externe et au-moins une frontière interne » (Berne, 2005, p. 321).

créatrices et des forces régressives, entre des forces de cohésion et des forces de rupture, de désorganisation ou conflictuelles.

2.2. Chez un leader de groupe

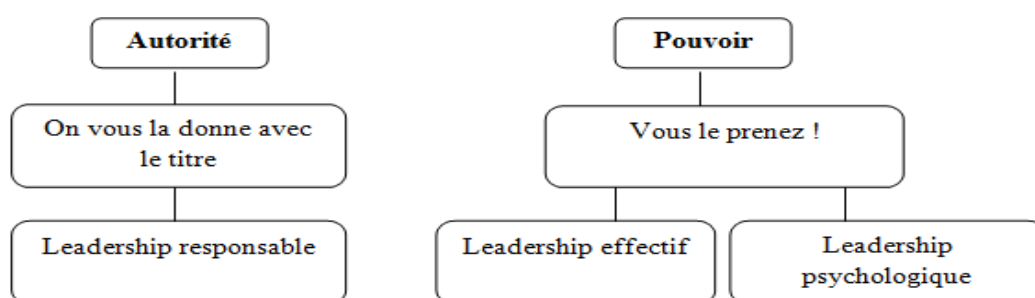
L'entreprise est à la fois le lieu par excellence du monde réel créateur de richesses, où règnent l'esprit de sérieux et la rationalité, et le terrain d'un jeu dangereux : celui de l'autorité et de la subjectivation. Le leader d'une organisation ou d'un groupe se trouve à la croisée des phantasmes modaux de répartition de l'autorité, des projets réfléchis de développements économiques, et des difficiles et individuels voyages vers le Soi, « *le centre de la totalité de l'âme .../... le principe directeur, le guide* » (Lenoir, 2021, p. 80). Ces trois composantes interdépendantes et complémentaires du leadership s'avancent parfois masquées (l'autorité), ou angoissées voire indicibles (la réalisation de Soi).

Ces trois sortes de leadership sont :

- Le leadership responsable, lequel appartient à la personne à laquelle l'autorité et la responsabilité sont confiées, le leader dans la structure organisationnelle qui est constitutionnellement responsable de ses décisions. Il dirige l'activité du groupe en accord avec sa clause téléologique qui donne sa finalité au groupe.
- Le leadership effectif de 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*.
- Le leadership psychologique est la personne qui manage 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'étiquette et le caractère du groupe donc les *personas*² des autres.

Doté d'un niveau élevé de leaderships responsable, effectif et psychologique, le leader a toute la légitimité, l'autorité, la puissance, la capacité à guider le groupe, le pouvoir :

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



Au sein d'une organisation ou d'un groupe, lieu de prédation, face 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

² La persona est une interface, un simple artifice, un compromis entre la personne et la société, une apparence sociale, une base de conduite répondant à l'autorité, une obéissance un rôle tel qu'attendu par le grand théâtre de la vie, un masque, une posture conforme à l'idéalisation d'une fonction dans l'entreprise.

autre scène de la vie sociale se joue derrière le miroir, une puissance de destruction est présente face à l'impossibilité de résoudre l'altérité (Enriquez, 1983).

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.

3. EMPRISES AUTORITAIRE, TECHNIQUE, MORALE ET AFFECTIVE

3.1. Autorité, emprise autoritaire et influences, leadership responsable

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, « *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 proscriit et prescrit.

Il existerait un besoin d'autorité selon Freud, car le besoin de trouver un soutien auprès d'une quelconque autorité est si impérieux que pour les hommes le monde se met à vaciller si cette autorité se trouve menacée. Ce qui est vrai pour le sujet l'est aussi pour le groupe et pour l'organisation, un leader responsable est nécessaire.

Le diagramme d'autorité permet de visualiser les influences³ 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).

L'élaboration 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 « *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).

Les influences pèsent sur l'autorité du groupe, laquelle suppose une hiérarchie, c'est-à-dire une dissymétrie dans la relation. L'emprise autoritaire émane du leadership responsable.

Sachant qu'en cas de montée de tension intrapsychique la psyché réinvestie les traces mnésiques d'expériences antérieures, il est opportun d'identifier celles restées négatives en raison du refus du

³ 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.

passage du ça au Moi, de la faillite du travail de symbolisation, sources des contraintes de répétition du leader. En discuter incite parfois le leader à initier l'appropriation subjective, « *la relance d'une illusion primaire (au sens de Winnicott), celle par laquelle l'objet et la pulsion de vie dont il est porteur aurait pu « séduire » le sujet, l'introduire aux conditions de possibilités du plaisir* » (Roussillon, 2018, p.5).

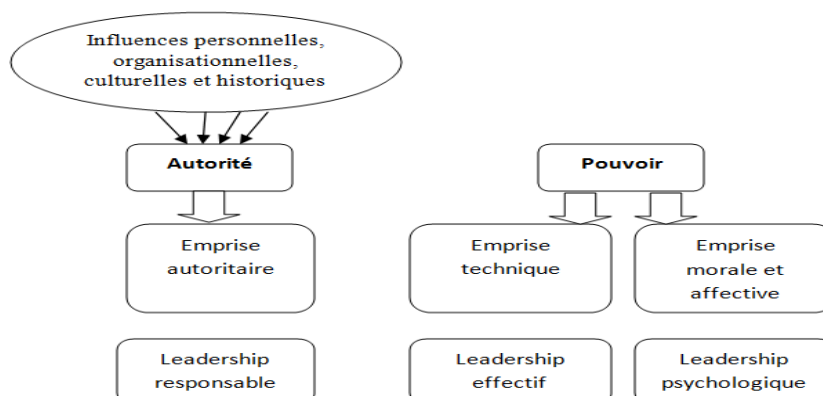
3.2. Pouvoir, emprises technique, morale et affective, leadership effectif et psychologique

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

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. Il comprend deux facettes, l'une technique, l'autre psychologique. Au leader détenteur de l'autorité d'exprimer en même temps son savoir-faire métier et d'ajuster dans la durée voire de réajuster la place de chacun des membres du groupe dans sa propre imago.

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 et Leaderships



4. PULSION DE MORT PROFESSIONNELLE, TROIS EXEMPLES

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* » (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. Illustrons notre propos en focalisant sur la relation d'autorité extrême, sur la nature à la fois sacrilège et sacrée de la technique, et sur le processus d'individuation⁴.

⁴ Processus d'individuation ou de subjectivation : selon Jung, les tendances naturelles de l'être vivant vont vers l'individualité et la lutte contre la primitive uniformité. Ce processus incite à devenir un être réellement individuel, dans la mesure où nous entendons par individualité la forme de notre unicité la plus intime, notre

4.1. Leadership responsable extrême, emprise autoritaire, double facette de la pulsion de mort

Chacun existe tant qu'il est reconnu par les autres. L'enfant devient indivis par le regard de l'autre sur lui, un regard qui l'identifie comme être différencié et unique.

Au sein d'une organisation ou d'un groupe, le désir de reconnaissance relève « *d'une lutte codifiée qui au lieu d'aboutir à situer sur deux positions extrêmes le maître et l'esclave, permet à chacun de trouver certains éléments de réassurance à l'intérieur d'une distribution de rôles, à partir de statuts différenciés à l'intérieur d'une pyramide hiérarchique* » (Enriquez, 1997, p. 79). Il s'agit d'un processus⁵ continu et non linéaire d'ajustement de l'imaginaire.

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).

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 castration⁶ 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.

Toutefois, 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'élance vers l'avant afin d'atteindre le plus tôt possible le but final 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

unicité dernière et irrévocable. Il s'agit de la réalisation de son Soi dans ce qu'il y a de plus personnel et de plus rebelle à toute comparaison.

⁵ 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'imaginaire de chacun des membres.

⁶ 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.

groupe fermé est voué à disparaître. La pulsion de mort professionnelle conduirait au licenciement collectif pour motif économique.

- Un choc est possible dans les moments de crise. Englués dans la dangereuse passion de leur relation duelle, les membres du groupe se libèrent et prennent la parole. Le leurre de la toute puissance du leader s'estompe. 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).

4.2. Leadership effectif, emprise technique, nature à la fois sacrilège et sacrée du 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-Chastenot, 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* »⁷ 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... Face à cette emprise technique, à l'absurde, le leader effectif se demande 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* ».

Le leadership effectif a le pouvoir de choisir la liberté, et la pulsion de vie professionnelle s'exprimerait concrètement alors à travers :

- Un éventuel passage d'une situation conflictuelle à violente⁸ car les émotions intériorisées sont de plus en plus difficilement contenues. La situation étant perçue comme « *tétanisante* » et « *angoissante* », susceptible de « *le faire craquer nerveusement* ».

⁷ Personne passionnée par les nouveautés techniques : l'informatique, l'internet, les jeux vidéo...

⁸ 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 image 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 délétères envers son responsable auprès de sa hiérarchie (Brun et Ducatteeuw, 2023, p. 27).

4.3. Leadership psychologique, emprise morale et affective, métamorphose du social et de l'intime

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 scientiste, 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*⁹ » (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 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 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'immaturité 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 désintrication 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* » (Gutierrez-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.

Chez certains leaders, le rapport à l'intime change. Epris de liberté, ils ne supportent 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 éventail de stratégies individuelles pour donner du sens à nos vies, sans qu'aucune ne soit idéale, ni universelle, le leadership psychologique exerce son pouvoir, se libère des chaînes de l'emprise, manage ses réalités humaines, prend soin de lui,

⁹ Egotisme : tendance à se prendre régulièrement pour l'objet d'analyse et de discours. L'egotique développe une confiance en lui-même et une estime de soi extrêmement importantes, voire excessives.

et préfère quitter le monde du salariat. La pulsion de vie professionnelle s'exprimerait alors à travers une rupture conventionnelle, une démission, parfois précédées d'un arrêt plus ou moins long pour maladie.

Ce dégagement, cette déprise, cette émancipation avide de liberté, doit veiller à cette nouvelle forme d'emprise que sont la généralisation du recours à la sous-traitance, la valorisation de l'auto-entrepreneuriat.

5. PRISE DE DECISION ET CONSENTEMENT, PULSIONS DE VIE ET DE MORT

Les influences (personnelles, organisationnelles, culturelles et historiques) et les emprises (autoritaire, technique, morale et affective) impactent le comportement du leader et ses trois formes de leadership. Les trois précédents exemples attestent de l'existence d'un délai entre l'expression de l'emprise autoritaire extrême avant son éventuel rejet, de l'emprise technique avant sa possible remise en cause, de l'emprise morale et affective avant la facultative métamorphose individuelle, entre la sécurité avant l'optionnelle liberté.

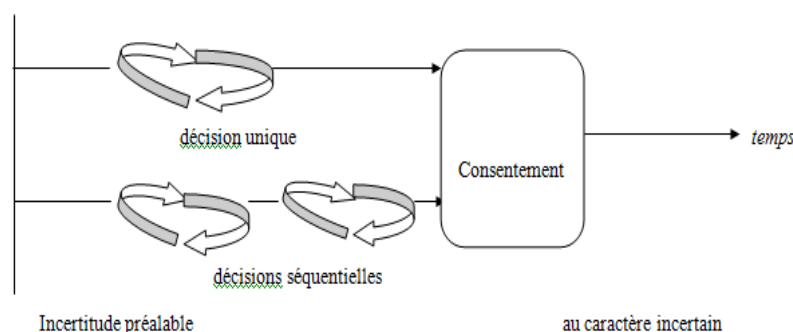
Spécifique à chacun des leaders, ce délai est celui du processus de prise de décision et varie selon le degré d'intrication des pulsions de vie et de mort.

5.1. Processus de prise de décision, boucles dialogiques récursives et consentement

Le processus de prise de décision est le mécanisme qui relie l'incertitude et le consentement, sachant que les événements s'inscrivent dans une histoire, dans une chronologie, dans une dynamique, car l'incertitude préalable aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain car regretté.

Exprimée de manière explicite ou implicite donc ambiguë, libre ou contrainte, la prise de décision sous incertitude varie selon son expression instantanée ou *a posteriori*, individuelle ou mutuelle, personnelle ou déléguée, volontaire ou exigée, intime désiré ou projet collectif. Elle dépend donc du délai accordé, de l'éventuelle asymétrie de la relation, des valeurs, du niveau de connaissance du thème, de l'intérêt de la personne, du désiré ou du souhaitable... Toutes les libres prises de décision se prennent dans l'incertitude, faute de principe unitaire de toute connaissance. Elles 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 des intercommunications (Morin, 1982). Les décisions séquentielles étant les plus fréquentes, pour lesquelles les décisions subséquentes seraient influencées par les décisions précédentes (Cavanaugh *et al.*, 2007).

Schéma 4 : Dynamique chronologique complexe de la prise de décision



Le consentement est d'un caractère incertain puisqu'il résulte d'un mécanisme de prise de décision éminemment complexe en raison des différentes influences pesant sur l'autorité du leadership responsable, des emprises autoritaires dissymétriques, ou/et techniques résultant de la capacité d'un pouvoir persuasif scientifique et rationnelle, ou/et psychologiques provenant d'un pouvoir de séduction. Ces emprises peuvent influencer la prise de décision unique ou la prise séquentielle des décisions du leader.

5.2. Intrication incomplète des pulsions de vie et de mort, importance des pulsions du Moi

Amenant progressivement au rejet de l'emprise autoritaire extrême, à la remise en cause de l'emprise technique, à la contestation intime de l'emprise morale et affective, au choix préférentiel de la liberté vis-à-vis de la sécurité, le délai nécessaire aux rétroactions du processus de la prise de décision incite à penser à l'existence d'une variation de l'expression pulsionnelle dans le temps. En effet, « *le bruit de la vie ne vient pas seulement d'Eros, mais de toutes les intrications incomplètes d'Eros et de l'instinct de mort* » (Pasche, 1985, p. 1487), « *l'union de ces deux pulsions s'effectue dans des proportions variables, déterminantes dans les variations du fonctionnement psychique* » (Péruchon et Thomé-Renault, 1992, p. 12).

Soumis aux emprises autoritaire, technique, morale et affective, le leader serait le centre opérationnel de l'intensité variable des pulsions de vie, des pulsions de mort et de l'intrication incomplète de ces deux pulsions conjuguées et entrecroisées, favorisant la régulation du milieu interne.

Des pulsions de vie (dont les représentations psychiques sont l'autoconservation et la sexualité, la liaison, la compulsion de répétition dans son versant adaptatif et le principe de plaisir) qui seraient une simple variation modale sur les chemins de la pulsion de mort (dont les représentations psychiques sont la destructivité, la déliaison, la compulsion de répétition dans sa dimension démoniaque et le principe de nirvâna¹⁰). En effet, la pulsion de mort serait une force universelle qui entraînerait les êtres vivants vers un état ultime d'inertie, de dégradation entropique, à la fois destruction et apaisement. « *De la pulsion de vie, Freud se contente de faire sans hésiter une sorte de détours ou de moyen de retardement sur le chemin de cette dégradation* » (Guillaumin, 2002, p. 1813). L'existence de la pulsion de mort ne serait qu'une « *l'hypothèse* », une « *croyance* », une « *illusion* » (Freud, 1920, p. 90), et constituerait l'énigme de l'espèce humaine (Lacan, 1938).

Une pulsion de vie qui comprend les singulières pulsions du Moi (mouvements de défense, de survie et de reproduction des individus au sein de l'espèce) et les autres pulsions de vie (mouvements de libido érotique, narcissique comme objectale, désirante ou sexuelle, apportant jouissance et décharge des tensions). « *Or ce panier comporte un artifice trompeur .../... la dernière au-moins des composantes nommées, à savoir les pulsions du Moi, n'est pas à l'égard de la pulsion de mort dans la même position que les autres pulsions de vie (libido, objectale ou narcissique, auto-érotisme), cela en raison du but sexuel auquel elles aspirent* » (Guillaumin, 2002, p. 1813). L'hypothèse de la recherche d'une certaine éternité serait davantage la finalité des pulsions du Moi assumant protection et indéfinie reproduction de l'espèce. Existerait alors une opposition entre les pulsions du Moi et « *la poussée contraire et symétrique de la pulsion de mort* », laquelle ne serait ni binaire ni radicale en raison de l'intrication incomplète de ces deux pulsions.

Parmi les autres pulsions de vie, « *le narcissisme a trait à l'individuation, à l'autonomisation, à la constitution de l'identité, à la valorisation de Soi, processus majeurs à l'œuvre dans toute personnalité* » (Juignet, 2018, p. 2). Les formes pathologiques qui provoquent un déséquilibre et des excès dans l'interrelation comme la surestimation de soi, l'égoïsme, l'infatuation, le mépris participeraient aux pulsions de mort.

Nous serions amenés à penser que :

- Face aux emprises technique, morale et affective, bien qu'incertaine, la décision d'une plus grande liberté professionnelle, dont l'objet serait de préserver la santé psychique et physique du salarié, participerait à l'expression des pulsions du Moi, d'un désir, d'un risque qui concourt à l'individuation et à l'affirmation du sujet. Une vague qui émerge, se distingue, et participerait aux pulsions de vie.
- Situé sous emprise autoritaire, le narcissisme exacerbé du leadership responsable extrême participerait davantage à la désalliance, à la désunion, à la désintrication de l'Eros, et accentuerait sa tendance mortifère. « *Freud soutient explicitement ici que la volonté de puissance et la pulsion d'emprise sont directement liées à la pulsion de mort* » (Arbision, 2016, p.92). Au sein de

¹⁰ Tendance à réduire le plus possible les excitations externes et internes parvenant à l'appareil psychique.

l'entreprise, les incertaines décisions soit de licenciement collectif pour motif économique des membres, soit du licenciement pour faute lourde ou grave du leader, surviendraient à terme.

Nous assisterions « à un profond problème de libido entrepreneuriale (*corporatum libido*). Pour relancer l'attractivité de l'entreprise, il faut réveiller sa libido, c'est-à-dire sa pulsion de vie. L'erreur de la stratégie de séduction opérée est qu'elle s'adresse au plaisir, alors que l'entreprise devrait travailler sur le désir de ses collaborateurs. Le plaisir ne dure pas et un plaisir satisfait, laisse place à un autre... c'est sans fin, sans effet. Quant au désir c'est tout-à-fait autre chose. Le désir ce n'est pas les désirs. Quand on parle du « désir » au singulier, on évoque une raison d'être, cet élan vital qui nous fait nous lever le matin, ce vouloir-vivre qui nous pousse à créer sans compter les heures. Le désir, comme élan vital, comme pulsion de vie, nous amène à œuvrer non par devoir, non par plaisir, non par nécessité, mais par l'amour de l'œuvre » (Godart, 2022). Œuvrer, c'est-à-dire construire, bâtir une œuvre, formuler un *télos*, exprimer un désir pour l'organisation ou le groupe, se construire, exprimer ses pulsions de vie, réaliser son Soi pour le leader, afin que les « *œuvriers* » se sentent bien au travail..., et n'y meurent pas lentement d'ennui ou tout court. Au leader de trouver sa place unique, à condition que celui-ci ose sortir de son refuge trompeur, s'enhardir et risquer l'aventure de sa différence, œuvrer avec audace, supporter l'angoisse, concilier le désir, travailler sur sa part de manque afin d'ouvrir un espace de transformation.

6. CONCLUSION

L'objet de notre recherche porte sur la gestion de l'intrication de la pulsion de vie et de la pulsion de mort par un leader sous emprises managériales autoritaire, technique, morale et affective, et l'effet de cette intrication oscillatoire sur sa prise décision et son consentement.

L'utilisation combinée des travaux de Berne et de l'apport freudien relatif aux pulsions nous incite à penser que d'une part la décision d'une plus grande liberté professionnelle, dont l'objet serait de préserver la santé psychique et physique du salarié, participerait à l'expression des pulsions du Moi, d'autre part le narcissisme exacerbé du leadership responsable extrême accentuerait sa tendance mortifère.

L'entreprise, l'organisation, le groupe, devraient travailler sur le désir de ses membres. Le leader aurait à œuvrer, c'est-à-dire : « *redéfinir collectivement la stratégie d'entreprise autour de l'œuvre d'entreprise (la RSE ne suffit pas), impliquer les collaborateurs dans le façonnement de l'œuvre (il s'agit ici de « construire » au lieu de « produire » ; de « créer » au lieu de « fabriquer »), accepter de rendre leur liberté aux œuvriers* » (Godart, 2022).

L'effet de l'intrication incomplète des mouvements de vie et de mort au sein des boucles dialogiques récursives de la prise de décision en entreprise serait à davantage explorer.

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.
- 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. 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. et DUCATTEUW P. (2022), « Rencontre de l'éthique aristotélicienne du Souverain Bien, du *télos* 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*, n° 66, p. 21-40, Ed. PUF.
- CAVANAUGH L.A., BETTMAN J.R., LUCE J.C. et PAYNE J.W. (2007), « Appraising the Appraisal Tendency Framework », *Journal of Consumer Psychology*, 17(3), Ed. Lauren Block.
- 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.
- DENIS, P. (1997), *Emprise et satisfaction. Les deux formants de la pulsion*, Ed. PUF.
- 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 », *Actualités en Analyse Transactionnelle*, N° 130, Ed. IFAT.
- ELLUL J. (1973), *Les Nouveaux Possédés*, Ed. Fayard.
- ELLUL J. (1977), *Le Système technicien*, Ed. Calman-Lévy.
- ENRIQUEZ E. (1983), *De la horde à l'Etat. Essai de psychanalyse du lien social*, Ed. Gallimard.
- ENRIQUEZ E. (1997), *Les jeux de pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Ed. Desclée de Brouwer.
- EHRENBERG A. (1998), *La fatigue d'être soi, Dépression et société*, Ed. Odile Jacob.
- FREUD S. (1920), « Au-delà du principe de plaisir », *Essais de psychanalyse*, 1973, Ed. Payot.
- GAULEJAC V. de (2009), *Le sujet, le « je » et l'inconscient. Qui est « je » ?*, Paris, Ed. Le Seuil.
- GODART E. (2022), « Comment relancer l'attractivité de l'entreprise et lutter contre la Grande démission ? », *Usbek & Rica Magazine*, 6 octobre 2022. <https://usbeketrica.com>.
- GREEN A (1983), « Malaise dans ma civilisation », *Le Débat*, n° 24, Ed. Gallimard.
- GUILLAUMIN J. (2002), « Intrication et désintrication au sein des pulsions de vie entre pulsions du Moi et pulsions sexuelles », *Revue Française de Psychosomatique*, n°66, p. 1809-1823, Ed. PUF.
- GUTTIERES-GREEN L. (2002), « *Le moi et son angoisse ? de Benno Rosenberg* », *Revue Française de Psychanalyse*, vol. 66, p. 617-623, Ed. PUF.
- JUIGNET P. (2018), « Le narcissisme - Etude psychopathologique du narcissisme », *Philosophie, science et société*, Ed. Libres Accès Éditions.
- LACAN J. (1938), *L'instinct de mort*, Ed. Ornicar.
- 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.
- LENOIR F. (2021), *Jung, Un voyage vers soi*, Ed. Albin Michel.
- MORIN E. (1982), *Science avec conscience*, Ed. Sciences.
- PASCHE F. (1985), « Des concepts métapsychologiques de base », *Revue Française de Psychanalyse*, n° 49, p. 1479-1492, Ed. Société psychanalytique de Paris.
- PERUCHON M. et THOME-RENAULT A. (1992), *Destins ultimes de la Pulsion de Mort*, Ed. Dunod.
- ROSENBERG B. (1997), *Le moi et son angoisse. Entre pulsion de vie et pulsion de mort*, collection Monographies de psychanalyse, Ed. PUF.
- ROUSSILON R. (2018), « La contrainte de répétition : Répéter pour le plaisir ou répéter pour intégrer », *Rencontre de la Société Psychanalytique de Paris*, Ed. Société Psychanalytique de Paris.
- 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.
- SEDAT J. (2008), « La pulsion de mort : hypothèse ou croyance ? » *Cliniques méditerranéennes*, n° 77, p. 177-193. Ed. Erès.
- TROUDE-CHASTENET P. (2019), « Le penseur de la technique », *Introduction à Jacques Ellul*, p. 21-46, Ed. La Découverte.
- VERGONJEANNE F. (2021), *Coach groups et organisations, La théorie Organisationnelle d'Eric Berne (T.O.B.)*, InterEditions.