CONFRONTATION DU LEADER AU LEADER PRIMAL ET A L'EVHEMERE : REVENANTS, FANTOMES, OU SPECTRES ORGANISATIONNELS ? APPORT DE LA THEORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE (TOB)

Pour citer la référence
BRUN Gilles (2025). « Confrontation du leader au leader primal et à l'évhémère. Revenants, Fantômes, ou spectres organisationnels ? Apport de la théorie organisationnelle de Berne (TOB) », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne ISSN 2739-9656* - N° 02_2025, pp. 537-552

Gilles BRUN

Consultant sénior, CREG-UPPA et EMEA

Résumé : Parallèlement à ses aspects normatifs comme ses structures organisationnelles et individuelles, ses leaders comme détenteurs de l'autorité et preneurs du pouvoir, son canon, son appareil…, la notion de hiérarchie est chargée de significations subjectives, de visiteurs du Moi comme le leader primal ou l'Evhémère. Revenants, fantômes, spectres nous incitent à danser avec eux, à découvrir leur secret inavouable ou leur exigence éthique. Eclairés par la théorie organisationnelle de Berne, laissons-nous hanter et nous inscrire dans deux temporalités qui incitent un leader à se questionner concernant la mémoire collective et les mémoires individuelles. Son leadership psychologique se développera et peut-être ses qualités ressembleront-t-elles aux attributs d'un potentiel Evhémère ?

Mots-clés : Leader primal, Evhémère, Revenant, Fantôme, Spectre, Théorie Organisationnelle de Berne

Leader's Confrontation with primal leader and euhemerus:

Organizational Revenants, Ghosts, or Specters?

Contributions of Berne's Organizational Theory (TOB)

Abstract: Alongside its normative aspects such as its organizational and individual structures, its leaders as holders of authority and takers of power, its canon, its apparatus, etc., the notion of hierarchy is charged with subjective meanings, with visitors of the Self such as the primal leader or the ephemeral. Ghosts, phantoms, specters incite us to dance with them, to discover their unspeakable secret or their ethical requirement. Enlightened by Berne's organizational theory, let us allow ourselves to be haunted and inscribe ourselves in two temporalities that incite leaders to question themselves concerning collective memory and individual memories. Their psychological leadership will develop and perhaps their qualities will resemble the attributes of a potential euhemerus?

Keyword: Primal leader, Euhemerus, Revenant, Ghost, Specter, Organizational Theory of Berne

1. Introduction

1.1. Théorie organisationnelle de Berne, influence, autorité hiérarchique, pouvoir, leaderships, leader primal et Evhémère

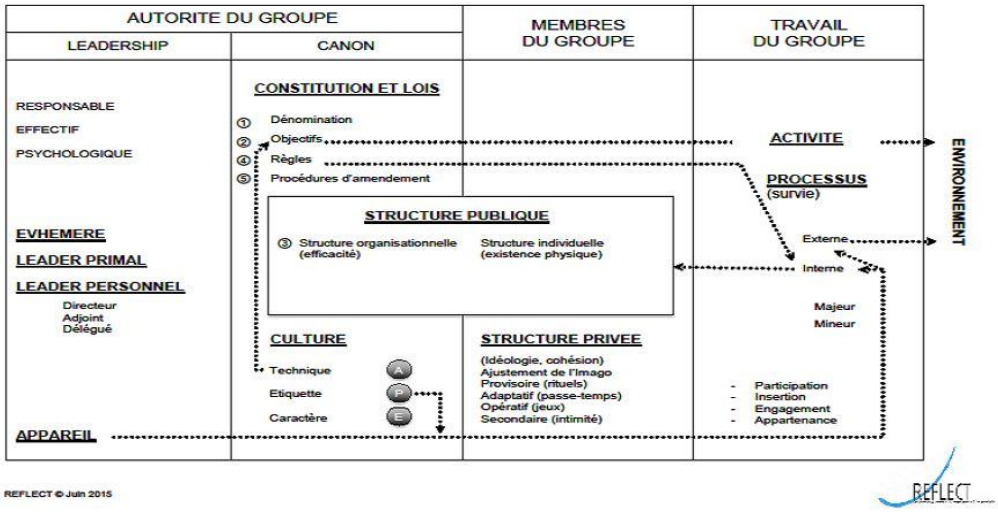
Avec pour intention d'offrir un cadre pour la thérapie des groupes[1] et organisations en difficulté, inspirée de l'étude de la structure et de la dynamique des organisations et des groupes (Berne, 1963), la théorie organisationnelle de Berne (TOB) a inspiré la réalisation d'une matrice sociologique et systémique, laquelle cherche à comprendre et à modéliser les phénomènes humains à l'œuvre comme l'ajustement progressif des imagos[2], la procédure d'amendement, la rétroaction... La TOB est « *en fait, un modèle abusivement appelé « théorie »* », puisqu'elle apporte

[1] Groupe : agrégat social qui a une frontière externe et au moins une frontière interne (Berne, 2005, p. 321).
[2] Imago : représentation mentale que chaque personne a d'elle-même en relation avec les autres membres, et tout spécialement avec le leader.

simultanément « *une grille de lecture pertinente et une méthodologie d'intervention efficace pour accompagner les groupes et les organisations* » (Vergonjeanne, 2021, p. 11).

Le schéma de Fox (Brun *et al.*, 2023, p. 26) est essentiel puisque « *la puissance de diagnostic et donc de l'intervention résulte de l'intégration de cet outil* » (Pellerin, 1994, p. 111). Et « *nous ne connaissons pas de nouveaux modèles ou approches complémentaires à celle d'Eric Berne en ce qui concerne la structure et la dynamique des groupes et organisations* » (Madoré, 2022, p. 3).

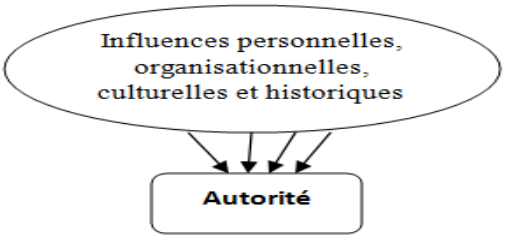
Schéma 1 : Le schéma de Fox (Fox, 1975, p. 225)



Lorsqu'il est question des processus qui contribuent à la vie et à la performance des équipes de travail, à l'atteinte de l'imago secondaire[3], les notions d'influence, d'autorité hiérarchique, de pouvoir, de leadership surgissent.

- Identifier les influences[4] personnelles, organisationnelles, culturelles et historiques pesant sur le leader consiste à analyser son diagramme d'autorité, les éléments « *ici et maintenant* » qui font penser que ce qu'il fait est « *Bon* » ou « *Mal* » (Berne, 2001, p. 221) afin de faire l'inventaire des déterminants[5] actifs ou pouvant le devenir.

Schéma 2 : Influences et diagramme d'Autorité (Brun et Ducatteeuw, 2023)



La conception du diagramme d'autorité comprend quatre axes : l'influence historique issue des prédécesseurs au poste de leader, l'influence organisationnelle issue des obligations liées à l'organisation dans laquelle vit le leader, l'influence culturelle constituée d'un ensemble traditionnel

[3] Phase finale du processus d'ajustement des imagos au sein d'un groupe dans laquelle les membres renoncent à certaines de leurs inclinations individuelles en faveur de la cohésion d'équipe.

[4] 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.

[5] 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).

de croyances valeurs et pratiques, 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).

- 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) :

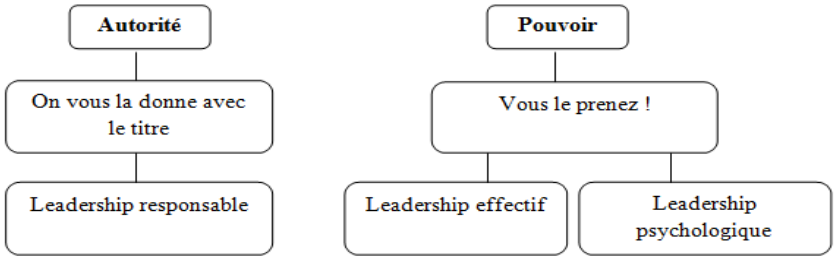
Le leadership responsable officiellement nommé par sa hiérarchie, est celui qui est « *responsable du groupe, celui qui occupe la position de leader dans la structure organisationnelle* ». Il dirige l'activité du groupe en accord avec « *sa clause téléologique qui donne sa finalité au groupe* » (Berne, 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'habilité 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, donc avoir de l'autorité et du pouvoir. Un leader puissant possède un haut niveau de leadership dans chacun de ces trois domaines.

Schéma 3 : Autorité et pouvoir du leader personnel (Brun et Ducatteeuw, 2022, p.100)



- 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 qui la subissent, à la croyance dans la légitimité des mots et de celui quoi 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 peut progressivement muter en Surmoi, car elle proscrit 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.

- 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[6] (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 temps son savoir-faire métier, et d'ajuster progressivement dans la durée voire de ré-ajuster l'imago de chacun des membres de son groupe.
- 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 (Brun et Ducatteeuw, 2023)

	Autorité	**Pouvoir**
Attribut	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
Nature	Formelle	Humaine
Origine	Nomination officielle	La personne
Légitimité d'office	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.

Ainsi, la théorie organisationnelle de Berne constitue « *un apport particulièrement original sur le leadership* » (Quazza, 2009, p. 32) et sont mises en lumière ses quatre principales idées :

[6] 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.

- L'articulation du leadership et de la culture (le canon) au sein du concept d'autorité,
  - La légitimité de l'autorité du leader fondée « *d'un point de vue organisationnel sur la responsabilité et le droit de sanctionner et récompenser, d'un point de vue individuel sur la capacité à agir irrévocablement* » (Berne, 2005, p. 152),
  - La détention par le leader de l'influence la plus évidente et la plus profonde sur le devenir de l'organisation,
  - Sa puissance intégrant trois fonctions indispensables de leaderships : responsable, effectif et psychologique.

  Et de souligner pour tout analyste l'absolue nécessité d'avoir accès au véritable leader : « *le leader personnel* » c'est-à-dire « *la personne vivante qui exerce réellement la fonction de leader à un moment donné* » (Berne, 2005, p. 324), de mener une intervention systémique à plusieurs niveaux (leader, autres membres, appareil administratif), d'être vigilant aux points de contact entre la zone de leadership et la zone de membership (Brun *et al.*, 2023).

  Toutefois, nous omettons de présenter deux types de leadership mis en évidence par Berne et présents dans le schéma de Fox (Fox, 1975) : « *le leader primal* » et « *l'Evhémère* ».

  Le leader primal est le premier qui a constitué le groupe et a établi son canon (dénomination, objectif téléologique, règles, structure, culture) dont l'objet est de réguler le travail du groupe. Le canon primal « *instaure une tradition de comportements à bien des égards différents des habitudes du groupe à l'extérieur* » (Berne, 2005, p. 153). Il peut y avoir d'autres leaders primals qui, en période de crise, modifient en profondeur le canon pour permettre de faire face à des situations nouvelles.

  L'Evhémère est un leader mort, un leader psychologique dont « *les qualités sont celles d'un dieu, considéré comme omniprésent, immortel, invulnérable, irrésistible, incorruptible, non influençable, infatigable et sans peur* » (Berne, 2005, p. 150). « *L'évhémérisation résulte de l'exagération dans la tradition de certaines qualités attribuées à un leader primal ou héros après sa mort* » (Berne, 2005, p. 320).

  Notons que selon Fox, « *comme ce sont les leaders primals les plus importants qui deviennent des « Evhémères », la distinction entre des deux termes peut dépendre du jugement de chacun* » (Fox, 1975, p. 226).

  Ainsi, Berne souligne l'importance que peuvent avoir des acteurs organisationnels se manifestant par leur absence : « *les influences historiques étant étroitement liées au canon du groupe et intègrent les personnes qui l'ont initié. Tout canon requiert des interprétations, des amendements et des avenants, et les autorités canoniques sont tenues en haute estime, surtout après leur mort* » (Berne, 2005, p. 60). « *L'importance de connaître les Evhémères pour comprendre le comportement des membres est démontrée par le diagramme d'autorité* » (Berne, 2005, p. 64).

  Concernant le leader primal, celui-ci doit se constituer son imago, tout seul, avec ses propres ressources, et dans une telle imago, la place du leader serait occupée par un fantôme, un peu comme dans « *une transaction autiste* » (Berne, 2005, p. 225), une transaction autistique dans « *le dialogue des états du moi de l'appareil psychique* » (Ducatteeuw, 2009, p. 40), une introspection (Brun *et al.*, 2023, p. 98). Faute d'identification, une pensée concrète dotée de perceptions sensorielles élémentaires réduirait la représentation mentale qu'il devrait avoir du leader en un équivalent auto-engendré et mimétisé, pris dans le monde inanimé, et qui se déploierait dans un espace réduit à une seule dimension.

  Concernant le leader personnel, celui-ci doit se constituer son imago avec un fantôme (ou plusieurs) d'un membre du groupe nettement différencié ayant quitté le groupe, leader primal ou Evhémère, « *et ce fantôme reste tant que le processus de deuil n'est pas fait, si toutefois il se fait* » (Berne, 2005, p. 225).

Ainsi, Berne souligne l'importance que peuvent avoir des acteurs organisationnels (leader primal et Evhémère) se manifestant par leur absence physique, « *un casier vide* » (Bazin et Leclair, 2019, p. 12), et il utilise le terme de fantôme quand des leaders s'y réfèrent.

Toutefois, cet énoncé suscite au moins deux questionnements :

- L'utilisation du terme de fantôme est-elle appropriée alors que d'autre formes fréquentes, récurrentes voire omniprésentes d'empreinte dans les organisations et les groupes existeraient comme les spectres, les revenants, les esprits ?
- Au-delà des récits fondateurs interprétés successivement par des leaders personnels pour forger une identité organisationnelle, qu'en est-il de l'aspect polyphonique des mémoires collectives d'autres groupes d'acteurs comme les salariés ?

1.2. Théorie organisationnelle de Berne, entreprise libérée, leadership transformationnel, leader primal et Evhémère

Après deux ouvrages encensant les entreprises américaines de l'excellence avec d'immenses structures technocratiques (Peters et Waterman, 1982), puis célébrant le chaos managérial des entreprises révolutionnaires (Peters, 1987), l'adhocratie[7] est mise à l'honneur (Peters, 1992) (Peters, 1993) et l'occurrence de ce terme s'accroît subitement[8] dans les textes publiés. Ces entreprises sont dites « libérées » bien « *je mets le terme « libérée » entre guillemets car je pense qu'il est erroné. Il faudrait plutôt parler d'entreprise qui libère ou libérante* » (Ducatteeuw, 2017, p. 3). Elles se caractérisent pour avoir mené une phase préalable de « *désorganisations telles que la diminution de la ligne hiérarchique, une baisse substantielle des effectifs, une abolition des barrières fonctionnelles et une décentralisation radicale* », puis une phase de « *réorganisation salvatrice* » d'éclatement en « *une série de micro-entreprises individuelles, et ce par des connexions d'entités au sein de réseaux* ». Ainsi, « *le secret d'une telle entreprise réside dans un nouveau mode de management par projet où l'équipe de travail dépasse amplement le cadre local de l'entreprise par de nouvelles coopérations avec les clients, avec un mode de gestion traditionnellement vertical et hiérarchique, évoluant vers une structure par projet sans mode de direction formel* ». Concernant les salariés, « *ils sont tous des cadres en puissance, à conditions qu'ils intègrent trois mots d'ordre : formation, risque et mobilité* » et concernant les cadres moyens « *une seule porte de sortie, se reconvertir en consultants terrain, mettre la pagaille, construire son réseau, sa propre entreprise* » (Voegele, 1993, p.145).

En France, une quinzaine d'années plus tard, ce thème est popularisé (Carney et Getz, 2009), intéresse car l'entreprise « libérée » est souvent associée à un niveau accru de performance et à une qualité importante de vie au travail, génère un engouement voire un effet de mode, et suscite aussi des critiques acerbes. Le travail de ces deux auteurs « *de description et de documentation articule successivement un constat de départ, une distinction fondatrice, une définition sommaire et un point focal d'attention* » (Chabanet *et al.*, 2017, p. 57), lesquels sont ainsi décrits :

- Une contradiction entre l'organisation autonome de notre vie et celle étouffante et soumise de l'entreprise,
- Une distinction entre les « sociétés comment » expliquant dans le détail aux salariés comment faire leur travail, et les « sociétés pourquoi » apportant du sens à la finalité du travail, à l'objectif téléologique du canon du groupe.
- Une définition sommaire des « entreprises pourquoi »,

[7] Organisation du travail flexible, adaptable selon les besoins et les contraintes des tâches à accomplir, le plus souvent complexes et s'inscrivant des environnements dynamiques. Dans ce type de situation, le mode de coordination privilégié est celui de l'ajustement mutuel de Mintzberg. Une organisation qui, dans un contexte d'un environnement incertain et complexe, mobilise des experts aux compétences spécifiques, pluridisciplinaires et transversales, pour mener à bien des missions particulières.

[8] Selon l'application linguistique Google Books Ngram Viewer.

- Un point focal d'attention concernant le dirigeant : son mode de leadership « libérateur », sa surveillance sur le long terme des quatre règles à respecter (égalité, union, auto-détermination, pérennité des valeurs et de la culture d'entreprise).

Nous constatons toute l'importance du leadership[9] et de l'objectif, des règles, de la culture, des valeurs, composantes du canon du groupe, au sein des entreprises dites « libérées ». Cela ne peut que résonner avec la théorie organisationnelle de Berne.

Toutefois, ce concept est âprement contesté en raison de risques éventuels (Chabanet *et al.*, 2017, p. 58) :

- Une conception appauvrie et étriquée du rôle des managers de proximité, laquelle dissimulerait une volonté de réduction des coûts de management. « *Mais c'est une erreur. A chiffre d'affaires égal, on n'obtient pas une augmentation de la marge et les effectifs ne diminuent pas* » (Ducatteeuw, 2017, p. 5).
- Une absence de régulation des conflits interpersonnels,
- Une apparition de sur-engagement de salariés pouvant aboutir au burn-out, en raison d'un constant managérial « *happy-washing […] une forte valorisation de tout ce qui est positif* » (Ducatteeuw, 2017, p. 5),
- Une maîtrise de la parole exercée par le leader charismatique, avec une intégration insidieuse du contrôle social au cœur des relations de travail,
- Une difficulté à prendre des décisions rapides dans un contexte complexe et incertain, en raison d'un fonctionnement collectif très égalitaire,
- Un rapport de domination conduisant au « *précariat* » (Chabanet *et al.*, 2011) avec des emplois mal payés et une vie en constante incertitude.

La résonnance que rencontrent le leadership transformationnel (Getz, 2011) et la culture basée sur la motivation (Deci et Ryan, 2008) attirent notre attention. Laquelle vient sans doute du fait qu'elle interroge des enjeux dynamiques du management des organisations et des groupes, qui touchent à l'exercice de l'autorité : leadership et canon. Les quatre stades de régulation de la motivation de la théorie de l'auto-motivation font immanquablement penser à l'ajustement d'imago décrit par Berne (Brun *et al.,* 2023, p. 108), et les similitudes entre les besoins de l'homme selon Getz (à la suite des travaux de Deci et Ryan) et les différents contrats de Berne sont proposées dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Correspondances Besoins de l'homme (Getz) et Contrats (Berne)

Besoins de l'homme (Getz)	**Contrats (Berne)**
Développement, soutien	Constitutionnel
Auto-direction	Social
Égalité intrinsèque, considération	Opératif

De ces trois conditions, Getz déduit la méthode pour mettre en place l'entreprise « libérée » :

1. S'appuyer sur l'égalité intrinsèque : cesser de parler et commencer à écouter. Ensuite, renoncer à tous les symboles qui empêchent les salariés de se sentir intrinsèquement égaux.
2. S'appuyer sur la possibilité de développement : commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier.
3. S'appuyer sur l'auto-direction : arrêter d'essayer de motiver les salariés pour mettre en place un environnement qui leur permettra de se développer et de s'auto-diriger, et les laisser se motiver eux-mêmes.

[9] Et non pas sa suppression comme parfois évoquée.

4. L'entreprise étant maintenant libérée, il faut la maintenir en l'état et, pour cela, le leader doit rester vigilant pour devenir garant de la culture de liberté, qui risque à tout instant d'être remise en cause. « *Une vigilance de tous les instants, tel est le prix de la liberté* » (Getz et Carney, 2012, p. 15).

Toutefois, « *l'ordre des opérations de Getz me paraît un peu bizarre. On imagine mal un leader arrivant un matin et ne parlant plus. C'est pourquoi, en m'appuyant sur l'ordre des contrats de Berne, je propose l'ordre 2, 3, 1, 4 dans la mise en place des contrats et du suivi des opérations* » (Ducatteeuw, 2017, p. 10).

Le point 4 est très important dans une entreprise libérante car le rôle de son leader sera de devenir le gardien farouche d'une culture (au sens de la théorie organisationnelle de Berne) de liberté, c'est-à-dire sans aucun contrôle inutile. C'est peut-être ce que dit Berne en écrivant : *« Le meilleur groupe n'est pas forcément celui qui a la culture la plus ferme ou la plus rigoureuse. Ce dont les membres semblent avoir besoin, c'est d'un juste degré de liberté : pas trop limité, pour ne pas les frustrer indûment, ni trop large pour ne pas les déconcerter* » (Berne, 2005, p. 169).

Incarnant ce changement de paradigme, l'initiative de la démarche de libération, ce dirigeant charismatique, ce leader « libérateur », ce leader inspirant est souvent doté d'une intelligence émotionnelle élevée acquise au fur et à mesure que les événements de la vie le poussent à se remettre en question. L'entreprise libérée exigerait une transformation individuelle de son dirigeant, après qu'il ait connu une crise économique, de gouvernance, de valeurs, une lassitude bureaucratique… « *Cette question du lien entre entreprise libérée et cheminement personnel du dirigeant s'avère pleinement justifiée dans la mesure où elle met en évidence la leader-dépendance de ce type d'organisation et les risques inhérents pour sa pérennité. Sur le terrain, on constate souvent que les entreprises libérées peinent à trouver leur pérennité une fois cet initiateur parti* » (Tanquerel et Obermöller, 2021), ce leader primal et/ou Evhémère au leadership transformationnel.

Et de formuler deux requêtes essentielles pour l'entreprise libérée et la pérennisation de ce modèle managérial : connaître les déterminants de l'engagement dans la démarche de libération d'entreprise et leur impact sur la pérennisation de l'entreprise libérée. « *En effet, quelle que soit la nature de la « crise » originelle (individuelle ou organisationnelle), l'acculturation psychologique du successeur reste un défi majeur qui conditionnera l'avenir et le succès de ce modèle. Sa pérennisation apparaît possible mais contingente à certaines conditions : le nouveau leader devra être en mesure d'adhérer et d'incarner les mêmes valeurs et croyances, il devra aussi bénéficier d'un accompagnement de l'ancien leader, pour garantir l'acculturation à la philosophie de l'entreprise. L'implication des collaborateurs dans le choix du nouveau dirigeant ainsi qu'un soutien infaillible de la gouvernance (notamment si le capital est détenu à l'extérieur) constituent aussi des conditions qui influenceront une transmission réussie. Au vu de ces éléments, un recrutement en interne semble particulièrement pertinent… mais n'est pas une garantie. Le cheminement individuel et psychologique du successeur est en tout cas une dimension qui ne doit pas être négligée* » (Tanquerel et Obermöller, 2021).

Pour dénommer ce leader « libérateur » devenu physiquement absent :

- L'utilisation du terme de fantôme est-elle appropriée alors que d'autre formes fréquentes, récurrentes voire omniprésentes d'empreinte dans les organisations et les groupes existeraient comme les spectres, les revenants, les esprits ?
- Au-delà du récit fondateur du leader « libérateur » pour forger une identité organisationnelle, qu'en est-il de l'aspect polyphonique des mémoires collectives d'autres groupes d'acteurs comme les salariés ?

1.3. Question de recherche

Comment caractériser les différentes formes d'empreinte historique qui poursuivent et hantent les couloirs des organisations et groupes comme les spectres, les revenants, les fantômes, les esprits…, et leur impact sur les identités individuelles et collectives ?

1.4. Contribution

Tant d'un point de vue théorique que managérial, l'originalité de notre contribution tient à l'utilisation des travaux de Berne pour susciter des questionnements, puis pour approfondir notre compréhension quant aux secrets fantomatiques, à la hantise des revenants et aux spectres éthiques au sein des organisations et des groupes, enfin pour proposer des pistes de réflexion voire d'action aux leaders et managers.

1.5. Positionnement épistémologique

L'étude taxonomique récente relative au changement en sciences de gestion (Azzaradi et Fikri, 2021) souligne que le terme de transformation proviendrait d'un changement majeur des domaines qui touchent la culture, la stratégie, la structure, la répartition du pouvoir et le système de contrôle (Romanelli et Tushman, 1994), d'un changement radical ou révolutionnaire de la structure, de la stratégie, des activités ou processus essentiels, du système de gouvernance et de gestion (ce qui inclut le système de contrôle et le système de pouvoir) et la culture, de « *la modification de son modèle prévalant, relatif aux activités essentielles de l'organisation et aux rapports fondamentaux entre les acteurs* » (Brassard, 2003, p. 6). Des caractéristiques qui respectivement rallient les concepts d'imago, de *persona*, d'objectif téléologique, de règles, d'étiquette et de caractère, des procédures d'amendement de la constitution du groupe, constitutives de la théorie organisationnelle de Berne.

Nécessitant un changement de culture, de comportement et de mentalité pour être mis en œuvre avec succès et ainsi assurer sa durabilité dans le temps (Anderson et Anderson, 2010), ce changement radical engendre le passage d'un état d'être à un autre. Une métamorphose qui adviendrait quand les représentations sociales fantasmatiques et les interactions à l'intérieur d'une organisation ne servent plus à renforcer les défenses individuelles contre les anxiétés et les angoisses, les collusions inconscientes sous-jacentes, et ce tout particulièrement pour les leaders confrontés au leader primal et à l'Evhémère, des revenants, fantômes, ou spectres organisationnels. Un processus transformatif mis en œuvre au sein du groupe qui est le procédé et l'endroit de la concrétisation imaginaire des désirs inconscients de ses membres, qui possède une réalité psychique propre dotée des processus primaires du système inconscient (déplacement et condensation) animés par le principe de plaisir, et des processus secondaires du système préconscient-conscient inspiré par le principe de réalité.

Conséquemment, nous faisons l'hypothèse que cette contribution relève d'une démarche dite transformative (Savall et Zardet, 2004) portant sur l'exploration et la meilleure compréhension des notions berniennes de leader primal et d'Evhémère, empreintes historiques qui hantent les couloirs des organisations et groupes comme les spectres, les revenants, les fantômes…, et leur impact sur les mémoires collective et individuelle.

1.6. Présentation du plan de l'article

La logique de construction de cet article s'articule autour de trois chapitres, lesquels abordent les thèmes suivants :

- Un rappel introductif de la théorie organisationnelle de Berne et des concepts d'influence, d'autorité hiérarchique, de pouvoir, des leaderships, de leader primal et d'Evhémère,
- Les caractéristiques, les liens, les temporalités et les usages des empreintes historiques que sont les revenants, les fantômes et les spectres au sein des organisations et des groupes,
- La confrontation réactive du leader personnel au leader primal et à l'Evhémère en raison de la fluidité de leur représentation mentale en revenant ou fantôme ou spectre selon les personnes, les moments et les contextes, à l'évolution de l'univoque et originaire mémoire collective en multiples et flexibles mémoires individuelles.

2. Caractéristiques, liens, temporalités et usages des revenants, fantômes et spectres organisationnels

Afin de saisir « *les formes multiples et ambigües* » d'empreinte historique qui poursuivent et hantent les couloirs des organisations et groupes, les sciences sociales tendent à souligner l'importance de « *deux idéaux-types, sans tomber dans une rationalisation simplificatrice et contradictoire* » que sont « *le revenant épistémique porteur d'un secret* » et « *le spectre éthique qui hante* » (Bazin et Leclair, 2019, p. 14).

2.1. Revenants et fantômes organisationnels, crypte, secret

Parce que nous ne sommes jamais des spectateurs quelconques ou passifs dans l'organisation, mais concernés voire affectés par les identifications inconscientes passées, les revenants et les fantômes se faufilent dans des labyrinthes psychiques et se logent de manière occulte dans des cryptes, des lieux clos au sein du Moi, « *et cela comme la conséquence d'un mécanisme autonome, sorte d'anti-introjection, comparable à la formation d'un cocon autour de la chrysalide et que nous avons nommé inclusion* » (Abraham et Torok, 1987, p. 297). C'est une plaie à vif « *qui ne saurait être énoncée car elle protège de la décompensation. Il s'agit de maintenir l'illusion que l'objet perdu continue à vivre et à aimer l'endeuillé(e) en secret* » (Richard, 2012, p. 113). Ainsi, inclusion cryptée d'un autre, l'objet prohibé est installé à l'intérieur du Moi et il est mis au secret. L'enterrement dans l'objet d'un fait inavouable et étranger travaille au plus profond, est à l'origine d'un retour périodique et compulsif.

Au sein d'une organisation, l'encryptement dissimule de manière récurrente le secret inavouable d'un autre décédé, une connaissance enrichie du passé, une histoire provenant du monde des morts, lesquels sont voués à être révélés. A l'instar de ce qui se passe dans une famille quand cela se produit, « *à la première génération, seul le sujet est visiblement affecté. Toutefois, il transmet à son insu « un blanc » à la génération suivante. L'enfant est privé du droit de connaître un pan de l'histoire familiale. Pourtant, il va repérer que dans les moments de crise, le parent présente des comportements qui lui échappent. En essayant de percer le secret de ce qui se joue, il va récolter des « cryptonymes », des mots « désymbolisés », signifiants erratiques du secret parental. Ainsi, de l'indicible ou passe à l'innommable .../... L'indicible reviendra tôt ou tard* » (Richard, 2012, p. 113).

Quant à la distinction entre revenant et fantôme, les membres de l'organisation ou du groupe ayant à la fois côtoyé celui décédé et intériorisé son secret inavouable (à la première génération) peuvent être visités et troublés par ce mort ressuscité, ce revenant. Tandis que les personnes vivantes qui n'ont pas directement connu cet ancêtre peuvent être influencées par ces fantômes organisationnels ayant hanté leurs prédécesseurs professionnels en raison d'une « *empathie directe du contenu inconscient ou renié d'un objet parental* » (Abraham et Torok, 1978, p. 439).

Si les revenants (souvent morts injustement et tragiquement dans la solitude, le désespoir le plus total, indignement) sont clairement identifiés, les fantômes « *sont visibles sous certaines incidences, disparaissent sous d'autres et s'évanouissent même parfois aussi vite qu'ils sont apparus ! La meilleure façon de les circonscrire est de repérer les revenants qui sont à leur origine, en général à la génération précédente* » (Tisseron, 2005, p. 95). Le fantôme n'existe que parce qu'il synthétise l'indicible, quelque chose qu'on ne sait pas. Conséquemment il faut cerner au plus près ce mystère, ce nœud étrange, cet intrus encrypté délétère (Aquien, 2006). Corps étranger du psychisme conscient, inclusion psychique, le fantôme survient en ricochet dans le lien social, dans les réseaux complexes d'appartenance au sein des organisations, d'une génération sur l'autre, parce que les secrets suintent (Tisseron, 1996) jusqu'à leur révélation.

La rencontre avec le fantôme est donc une trace orientée du monde des morts jusqu'au moment de la résolution de l'énigme, jusqu'à cette fin de l'histoire qu'est la révélation du secret honteux, le dévoilement du traumatisme originel subi par le revenant, victime d'un refoulement social qui même dans la mort ne saurait avoir un statut véridique.

2.2. Spectres organisationnels, présent et futur antérieur

Les spectres organisationnels sont la manifestation de la trajectoire professionnelle inspiratrice de respect d'une personne emprunte d'éthique et de justesse, ce par quoi le passé ne disparaît pas du présent et du futur de l'organisation ou du groupe. Il ne faut ni les fuir, ni les faire fuir, et mener un pèlerinage narratif pour accéder à l'histoire de l'acteur et à la culture de l'agrégat social. Leurs représentations mentales sont incomplètes et protéiformes, relèvent de la subjectivité de chacun, sont dotées d'une relative partialité. Rencontrer un spectre revient à accepter une invitation, à consentir à « *se laisser habiter en son dedans, c'est-à-dire hanter par un hôte étranger* » (Derrida, 1993, p. 23) donc nouer un lien avec soi-même : ses valeurs, ses doutes et dilemmes.

C'est le début d'une relation inspirante, d'un apprentissage éthique, d'une initiation à honorer « *un fondateur certes décédé depuis longtemps, mais qui apparaît finalement très ancré dans le présent .../... tourné vers le futur de l'organisation, influençant le leader personnel dans ce qu'il va faire et non ce qu'il a fait* » (Bazin et Leclair, 2019, p. 22). S'il témoigne d'un passé, le spectre incite le regard à se détourner, fixer le présent « *mais également les futurs antérieurs, accomplis ou non, et donc dans une certaine mesure à l'à-venir de l'organisation* » (Bazin et Leclair, 2019, p. 23).

2.3. Multiformes et temporalités des empreintes historiques au sein des organisations

Qu'elles soient dénommées revenants, fantômes, spectres, ces empreintes historiques ont des apparences imaginaires très différentes : figure oppressante et intimidante pour certains, ombre diffuse et avenante pour d'autres. Ces apparences varient selon les personnes, les moments et les contextes, attestent d'une grande subjectivité et d'une démarche d'interprétation et d'interprétation de l'interprétation au fil du temps dans l'organisation.

S'inscrivant dans une trame temporelle de revenant à fantôme à spectre, ces visiteurs en notre Moi peuvent tour à tour être d'hier et de demain, demandent à être révélés ou apprivoisés, voire convoqués. S'ils se présentent comme des revenants, on aura alors accès au passé secret et à l'intimité honteuse de la personne. Le sentiment de culpabilité du leader contemporain confronté au très prochain remplacement professionnel de son supérieur hiérarchique, personne secrète et à l'intimité honteuse, peut engendrer un processus de culpabilisation issu des problématiques inconscientes que la réalité de la prochaine succession mobilise. Il générerait l'impression d'une incertaine et hésitante maturation, l'apparition récurrente d'actes manqués, la création d'un conflit interpersonnel ou/et intra-personnel aux graves répercussions somatiques, l'insatiable et frénétique soif de travail préjudiciable à toute vie de couple, familiale et sociale.

S'ils se montrent comme des spectres, on sera hanté par l'éthique, les valeurs voire les dilemmes de la personne admirée. « *L'esprit du fondateur peut apparaître tel un « spectre » qui agit auprès des employés en tant que référentiel identitaire flexible ou comme un « fantôme » qui leur impose sa manière d'être* » (Galois-Faurie, 2022, p.5).

2.4. Partage collectif des empreintes historiques au sein des organisations, stratégies parfois manipulatoires

Des empreintes historiques sont largement partagées au sein des organisations et des groupes. Si celles-ci peuvent prendre la forme de revenants porteurs de secrets et de tabous « *comme John Galliano*[10] *dont le nom n'est pas prononcé dans un documentaire concernant la Maison Dior* » (Bazin et Leclair, 2019, p. 20), ailleurs elles prennent fréquemment la forme de spectres dont la présence obsède les dirigeants actuels, les leaders personnels. « *Les recherches menées sur ce phénomène montrent une image plutôt positive de l'impact des fondateurs après leur départ* » (Galois-Faurie *et al.*, 2022, p.3),

Les récits fondateurs, « *des musées d'entreprise aux publications officielles des entreprises en passant par les discours des dirigeants .../... souvent élaborés par la direction .../... peuvent façonner une certaine interprétation du passé et forger certaines identités organisationnelles* » (Foroughi, 2019, p. 6). Les leaders personnels ne font pas que subir les fantômes et les spectres, ils

[10] John Galliano a été nommé directeur créatif de la Maison Dior en 1996 et l'a a quittée en 2011 après avoir été accusé et reconnu coupable d'insultes antisémites.

savent aussi les convoquer activement, les inclure dans leur stratégie afin d'accentuer l'adhésion et de renforcer la cohésion des membres, légitimer leurs décisions, justifier des transformations importantes, consolider l'identité organisationnelle par des mises en scène rhétoriques. Construction sociale, la mémoire collective ne se conserve pas, elle est reconstruite à partir du présent. « *C'est le groupe auquel appartient l'individu qui lui donne les moyens de reconstruire son passé, qui lui fournit les calendriers et les mots qui expriment le souvenir, les conventions, les espaces et les durées qui donnent au passé sa signification* » (Lavabre, 1998, p. 51).

Toutefois, les voix et les représentations mentales d'autres groupes d'acteurs semblent être fréquemment ignorées par les dirigeants (Smith et Russel, 2016). Le recueil des mémoires collectives tend à souligner l'importance de la tradition orale dans leur transmission, la difficulté à mener les interviews : « *Faut-il rappeler, avant tout, à quel point l'interview d'un ouvrier est, au moins dans ses premières minutes, une tentative d'effraction* » (Lequin et Metral, 1980, p. 152), leur polyphonie : « *même quand il s'agit d'événements vécus en commun, et très fortement ressentis, la diversité des récits est extrême et toujours faite à travers le prisme d'une certaine vie personnelle* » (Lequin et Metral, 1980, p. 156), leur multiplicité divergente selon le métier (ouvrier, maîtrise, administratif…), le rôle constitutif des luttes et de l'apprentissage de la qualité du travail… Si l'identité est multiple, elle est aussi changeante, variable dans le temps, car « *les diverses manifestations de l'esprit du fondateur peuvent provoquer des processus d'identification transitionnelle et contradictoire caractérisés par la présence simultanée et parallèle de dynamiques de désidentification et d'identification .../... une influence négative sur les employés qui veulent s'affranchir du passé et s'ouvrir à des alternatives identitaires* » (Galois-Faurie, 2022, p.6).

Si la mémoire collective est reconstruction du passé commanditée par les impératifs du présent, alors le passé abusé, dupé, leurré, mystifié peut être appelé que pour justifier des représentations sociales présentes (Halbwachs, 1997). Les fantômes et les spectres sont alors appelés et manipulés pour asseoir une domination et une idéologie politique, instrumentaliser le pouvoir et le contrôle… « *Le retour de Trump à la Maison-Blanche augure l'apokálypsis des secrets de l'ancien régime.../... grâce aux déclassifications fragmentaires de documents* »[11] et cette révélation devrait rendre obsolètes les luttes intestines sur l'identité ou l'histoire des USA car la vérité révélée permettrait de définitivement penser la réconciliation sur la base d'une connaissance commune énoncée à l'âge d'Internet. Conséquemment, si le récit peut être perçu comme un instrument de pouvoir et de contrôle subjectif pour les leaders personnels, les mémoires peuvent aussi représenter une tentative de résistance collective ou d'évitement de l'emprise managériale.

3. Confrontation réactive du leader personnel au leader primal et à l'Evhémère, à la mémoire collective et aux mémoires individuelles

Susceptible d'être hanté et hanteur, le leader personnel est ainsi à la croisée de deux temporalités.

3.1. Leader personnel et fluidité de la représentation d'un leader primal ou d'un Evhémère en revenant ou fantôme ou spectre selon les personnes, les moments et les contextes

La première temporalité concerne les différentes formes d'empreinte historique que sont les revenants, les fantômes et les spectres au sein d'une organisation ou d'un groupe. Orienté vers le passé et détenteur d'un secret inavouable, cet héritage est dénommé revenant si le leader est un contemporain de la personne décédée, fantôme dans le cas contraire. Orientée vers le présent et l'à-venir, soucieuse d'éthique, l'empreinte porte le nom de spectre. Le leader primal qui établit (ou qui change radicalement la structure et le canon du groupe face à une forte opposition) ou l'Evhémère héros décédé peut être soit un revenant, soit un fantôme, soit un spectre, selon les personnes, les moments et les contextes.

Au leader personnel d'identifier l'éventuelle existence d'un secret inavouable, de réfléchir à l'intérêt de le révéler pour définitivement faire disparaître le revenant ou le fantôme ?

[11] Interview de Peter Thiel, le magnat de la Silicon Valley, dans le Financial Times du 10 janvier 2025.

Au leader personnel de connaître le récit fondateur, de réfléchir à l'intérêt de le convoquer, de partager l'histoire rhétorique du passé pour actualiser ou reconstruire la mémoire collective ?

3.2. Leader personnel et évolution de l'univoque et originaire mémoire collective en mémoires individuelles

La seconde temporalité concerne le processus d'identification individuelle face à l'héritage organisationnel transmis par le leader primal ou l'Evhémère, lequel détermine l'attachement symbolique et le sentiment d'appartenance des salariés à leur organisation. Suite au départ ou au décès du leader primal ou de l'évéhémère, l'identité originelle univoque évolue et laisse progressivement la place à une identité flexible qui se manifeste par des identifications individuelles multiples, contradictoires, changeantes, dues à des mécanismes de désidentification, d'identification ambivalente ou de négation de l'identité organisationnelle par les individus, à l'existence parallèle d'une vision positive et négative ou à l'indifférence des membres (Galois-Faurie, 2022).

Après la mort du leader primal, la personne détentrice du leadership responsable doit veiller au respect du canon du groupe (constitution, lois et culture). Emanant de son leadership psychologique, ses qualités lui permettent de réguler l'activité du groupe au travers du contrat social : « *vous respectez ma persona*[12] *et je respecterai les vôtres* », lequel est « *imposé par l'étiquette du groupe* » et « *influence le plus sa culture* » (Berne, 2005, p.154). Il lui revient de veiller au processus identitaire puisque source de motivation, d'attachement, de cohésion, d'amélioration de l'estime de soi, de fierté…, à sa convergence face à la multiplicité identitaire individuelle. Quotidiennement, il mène un processus d'ajustement de l'imago des membres du groupe. Il s'agit de la capacité de chacun à ajuster ses représentations mentales et à différencier chacun de ses membres, laquelle peut s'observer par l'investissement relationnel entre les membres.

Cet ajustement est continu, progressif et non linéaire :

- Progressif, car il comporte selon Berne quatre stades différents : provisoire, adaptative, opérative et secondaire, voire un cinquième stade : celui de l'imago prévisionnelle « *qui est l'image qu'un nouveau membre se fait avant d'être confronté à la réalité du groupe* » (Brun et Ducatteeuw, 2019, p. 29).
- Non linéaire, car il peut survenir une régression dans l'ajustement de l'imago d'un ou des membres du groupe (Pellerin, 1994) face à un changement au sein d'au-moins une des quatre structures du groupe, à une acceptation par certains « *des satisfactions qu'ils peuvent obtenir par les jeux psychologiques et par les plus timorés de ne pas dépasser les passe-temps* » face à la menace de l'intimité, de l'absence de jeu psychologique (Berne, 2005, p. 218).

Parallèlement à ce processus psycho-dynamique[13], l'action du membre au sein du groupe évolue ainsi que la structuration du temps (Brun *et al.,* 2023, p.73). L'enjeu est de maintenir cette coopération en évitant toute pénurie, tout secret, tout jeu de pouvoir, tout sauvetage et en respectant l'égalité des droits de chacun (Steiner, 1974). Un jeu de pouvoir relève du conscient, contrairement aux jeux psychologiques qui relèvent de l'inconscient.

L'appartenance au groupe reste une situation indéfiniment temporaire. Si un membre retourne vers ses inclinations individuelles ou s'il ne respecte pas les modalités de canon établies par le groupe, l'acceptation peut être retirée. L'imago de celui-ci régresse au stade opératif ou au stade adaptatif voire provisoire. Un processus de ré-ajustement de son imago (Brun et *al.*, 2023, p. 82) est alors nécessaire, et au leader personnel de rappeler les éléments qui motivent l'adhésion des membres à l'identité fondatrice : leur croyance dans l'objectif téléologique (la mission du groupe), les valeurs qu'ils partagent afin que la *persona* de chacun soit respectée car source de cohésion et de fierté, la célébration des récents succès valorisant l'intelligence collective et le co-développement professionnel.

---

[12] La *persona* est une interface, un simple artifice, un compromis entre la personne et la société, un masque, une posture conforme à l'idéalisation d'une fonction dans l'entreprise.

[13] La psycho-dynamique est une approche d'introspection visant étudier les conflits intrapsychiques inconscients d'une personne.

4. Conclusion

L'objet de notre article est de mieux caractériser les différentes formes d'empreinte historique qui poursuivent et hantent les couloirs des organisations et groupes, et d'appréhender leur impact sur les identités individuelles et collectives. Tant d'un point de vue théorique que managérial, l'originalité de notre contribution tient à l'utilisation des travaux de Berne pour susciter des questionnements, puis pour approfondir notre compréhension quant aux revenants, aux fantômes et aux spectres, enfin pour proposer des pistes de réflexion voire d'action aux leaders et managers.

Susceptible d'être hanté et hanteur, le leader personnel est ainsi à la croisée de deux temporalités. La première, orientée vers le passé et détentrice d'un secret inavouable, est dénommée revenant si le leader est un contemporain de cette personne décédée, fantôme dans le cas contraire. La seconde, tournée vers le présent et l'à-venir, soucieuse d'éthique, porte le nom de spectre. Le leader primal qui établit le canon du groupe ou l'Evhémère héros décédé peut être soit un revenant, soit un fantôme, soit un spectre, selon les personnes, les moments et les contextes.

Il revient au leader personnel d'identifier l'éventuelle existence d'un secret inavouable, de réfléchir à l'intérêt de le révéler pour définitivement faire disparaître le revenant ou le fantôme, de connaître le récit fondateur et de réfléchir à l'intérêt de convoquer le spectre, de partager l'histoire rhétorique du passé pour actualiser ou reconstruire la mémoire collective. Auprès des membres de l'organisation ou du groupe, au leader personnel d'identifier d'éventuelles identifications contradictoires, leur diversité et leur mobilité, qui mettraient en tension l'identité originelle et viendraient hanter les membres, de décider d'intervenir ou non, et d'ajuster l'identité fondatrice en un référentiel évolutif motivant en l'absence de toute mystification du passé.

Bibliographie

Abraham, N. et Torok, M. (1978), *L'écorce et le noyau*, Ed. Flammarion.

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.

Anderson, L.A. et Anderson, D. (2010), *The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation*, Ed. John Wiley & Sons.

Aquien, P. (2006), « Psychanalyse du spectre ou les fantômes de Ted Hughes », dans *Sillages critiques*.

Arel, P. (2007), « Pouvoir et autorité », dans *La revue Lacanienne*, n° 3, p. 62-67, Ed. Erès.

Arendt, D.H. (1994), *Le pouvoir*, Ed. Ellipses Berne, E. (1963), *Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, Philadelphia, Ed. Lippincott.

Azzaradi, O. et Fikri, K. (2021), « Le changement organisationnel : Une grille de lecture taxonomique », *XXXème conférence de l'AIMS*, 1er 2, 3 et 4 juin 2021.

Bazin, T. et Leclair, M. (2019), « A la rencontre des fantômes organisationnels qui hantent les entreprises », dans la *Revue Française de Gestion*, vol. 45, n° 283, p. 11-29.

Berne, E. (2001), *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Ed. Payot et Rivages.

Berne, E. (2005), *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, traduit de l'anglais par Klein, F., de Miribel, M., et Mouchard, M., Ed. EAT.

Brassard, A. (2003), « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement », dans *Les transformations de l'université : regards pluriels*, sous la direction de Crespo, M. et Fave-Bonnet, M.F., vol. 29, n° 2, p. 253-276, Ed. Revue des sciences de l'éducation.

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_I.PM-Journal-Année-de-la-Recherche-2022-1.pdf.

Brun, G. (2023), « Influences, Autorité, Pouvoir, Emprises managériales : L'apport de la théorie organisationnelle de Berne (TOB) », *Les séries thématiques de l'Institut Psychanalyse & Management*, 21 et 22 novembre 2023.

Brun, G. et Ducatteeuw, P. (2019), « Apprentissage de la réflexivité dans l'action en Très Petite Entreprise & Théorie Organisationnelle de Berne », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°08/2016, p. 23-47, Ed. I.P&M.

Brun, G. et Ducatteeuw, 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.

Brun, G., Ducatteeuw, P., Erard, A.G. et Mainenti, M. (2023), *Gagner en puissance de leadership avec la théorie organisationnelle de Berne*, Ed. L'Harmattan.

Carel, A. (2002), « Le processus d'autorité », dans la *Revue française de psychanalyse*, vol. 66, p. 21-40, Ed. Presses Universitaires de France.

Carney, B. et Getz, I. (2009), *Freedom Inc. Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*, Ed. Crown Business.

Chabanet, D., Dufour, P. et Royall, F. (2011), *Les mobilisations sociales à l'heure du précariat*, Ed. Presses de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé publique.

Chabanet, D., Coole, R., Corbett-Etchevers, I., Defelix, C., Perea, C. et Richard, D. (2017), « Il était une fois les entreprise « libérées : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement », *Questions de Management*, n° 19, Décembre 2017, p. 55-65, Ed. EMS Edition.

Deci, E.L. et Ryan, R.M. (2008), « Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie », *Psychologie canadienne*, 49, p. 24-34, Ed. Société Canadienne de Psychologie.

Derrida, J. (1993), *Spectres de Marx*, Ed. Galilée.

Ducatteeuw, P. (2017), « Le concept d'entreprise « libérée » vu par l'analyse transactionnelle », *Revue actualités en analyse transactionnelle*, 2017/3, n° 159, p. 3-12, Ed. Cairn.

Ducatteeuw, P. (2009), « Appareil psychique, psycho-dynamique et engagement », dans *Actualité Analyse Transactionnelle*, n°130, Ed. AAT.

Foroughi, H. (2019), « Collective memories as a vehicle of fantasy and identification: founding stories retold », in *Organization Studies*, mai 2019. DOI: 10.1177/0170840619844286.

Fox, E.M. (1975), Eric's Berne Theory of Organization, in *Transactional Analysis Journal*, volume 4, 345-353, Ed. ITAA.

Freud, S. (1910), Un *souvenir d'enfance de Léornard de Vinci*, Ed. Presses Universitaires de France.

Galois-Faurie, I., Barros, M., Grima, F. (2022), « Des spectres et des fantômes : les identifications transitionnelle et contradictoire à l'esprit du fondateur », dans *Management*, vol. 25, p. 1-21.

Getz, I. (2011), « 1960s'lessons learned: Liberating leadership and transformational scholarship », *Journal of Management Inquiry,* 20, (1), p.8-12, Ed. Sage Journals.

Getz, I. et Carney, B.M. (2012), *Liberté & Cie*, Ed. Fayard.

Halbwachs, M. (1997), *La Mémoire collective*, Ed. Albin Michel.

Lavabre, M.C. (1998), « Maurice Halbwachs et la sociologie de la mémoire », dans *Raison présente*, n°128, Mémoire et histoire, p. 47-56.

Lequin, Y. et Metral, J. (1980), « La recherche d'une mémoire collective : les métallurgistes retraités de Givors », dans *Annales*, n° 35-1, p. 149-166.

Madoré, S. (2022), « Les sources d'autorité dans une organisation », dans *Intervenir dans les organisations avec l'Analyse Transactionnelle. La théorie organisationnelle de Berne à l'ère du digital*, Ed. InterEditions.

Pellerin, G. (1994), « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation », dans *Actualités en analyse transactionnelle*, volume 71, p. 111, Ed. IFAT.

Peters, T. (1987), *Thriving on Chaos*, Ed. HarperCollins.

Peters, T. (1992), *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Ed. Alfred Knopf Inc.

Peters, T. (1993), *L'entreprise libérée*, Ed. Dunod.

Peters,T. et Waterman, R. (1982), *in Search of Excellence: lessons from America's best-run companies*, London, Harper & Row.

Quazza, J.P. (2012) « L'analyste transactionnel, les rôles et l'organisation », dans *Actualités en analyse transactionnelle*, 2012/3, n° 143, p. 44-64, Ed. Institut français d'analyse transactionnelle.

Richard, G. (2012), Métapsychologie du fantôme, *Ibérical Sorbonne Université*, n° 1, Iberic@l.

Romanelli, E. et Tushman, M.L. (1994), Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test », *The Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 1141-1166, Ed. Academy of Management.

Sainsaulieu, R. (1988), *L'identité au travail Les effets culturels de l'organisation*, Ed. Presses de Sciences Po

Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche Qualimétrique*, Ed. Économica.

Smith, A. et Russell, J. (2016), « Toward polyphonic constitutive historicism: a new research agenda for management historians », dans *Management & Organizational History*, 11(2), p. 236-251.

Sintomer, Y. (1994), « Pouvoir et autorité chez Hannah Arendt », dans *L'homme et la société, Figures actuelles du capitalisme*, p. 117-131, Ed. L'Harmattan.

Steiner, C. (1974), *Scripts People Live*, Grove Press, NY, traduit en 1984 *Des scénarios et des hommes, analyse transactionnelle des scénarios de vie*, collection Hommes et groupes, Ed. EPI.

Tanquera, S. et Obermöller, A. (2021), « Entreprises libérées : survivre au changement de leadership », dans *Harvard Business Review France*, Organisation, Ed. HBR.

Tisseron, S. (1996), *Secrets de famille, mode d'emploi*, Paris, Ed. Ramsay.

Tisseron, S. (2005), « Quand les revenants et les fantômes hantent le corps », dans *Champ psychosomatique*, n° 37, p. 93-105.

Vergonjeanne, F. (2021), *Coacher groupes et organisations, La théorie Organisationnelle d'Eric Berne (T.O.B.)*, 3ème édition, Ed. InterEditions.

Voegele, S. (1993), « L'entreprise libérée, libération, management », *Réseaux*, vol. 11, n° 61, Ed. Persee.